

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Región Cajamarca

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

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

PRESENTADA POR

Jackeline Fiorela Montoya Colque

Manuel Nerio Urteaga

Danna Zuleyka Rabanal Carretero

Marlene María Villafuerte Quispe

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Surco, agosto 2018

Agradecimientos

A nuestros profesores por sus enseñanzas, apoyo y dedicación permanente.

Dedicatorias

A Dios y a nuestra familia por su apoyo incondicional y constante durante nuestros estudios de maestría.

Jackeline Montoya

Manuel Nerio

Danna Rabanal

Marlene Villafuerte



Resumen Ejecutivo

La presente tesis busca desarrollar el plan estratégico para la región Cajamarca teniendo como horizonte de desarrollo al año 2027. Para la realización del plan estratégico se empleó el modelo secuencial elaborado por el profesor D'Alessio. Como visión se planteó que el 2027 la región de Cajamarca será un centro económico atractivo para los inversionistas garantizando empleo digno y calidad de vida para su población. La misión propuesta consiste en planificar, organizar, ejecutar y controlar de manera sostenible el desarrollo económico-social en las diversas actividades económicas de la región respetando la ética y democracia para fomentar la creación de productos y servicios de valor agregado y así incrementar la generación de empleo, sostenibilidad socio ambiental, tecnología e infraestructura en base a los principios de la Resolución Ejecutiva Regional N° 273-2011-GR-CAJ/P.

Asimismo, se realizó la evaluación de factores internos, externos y los factores críticos de éxito lo que condujo a plantear siete objetivos a largo plazo, enfocados en las industrias del café, pecuaria, láctea y turismo; impactando directamente en la generación de empleo, salud y educación. Ellos son considerados los pilares del crecimiento económico regional. Los objetivos serán cumplidos mediante la aplicación de once estrategias retenidas y 42 objetivos de corto plazo que serán medidos desde cuatro perspectivas enmarcados en el cumplimiento de la eficiencia y la eficacia. El monitoreo del cumplimiento de los objetivos planteados será mediante el Tablero de Control Balanceado. Finalmente, es preciso mencionar que el desarrollo económico en las industrias planteadas generará progreso socioeconómico sostenible, con la finalidad de obtener mayor empleabilidad en la región promoviendo el bienestar entre sus habitantes.

Abstract

This thesis seeks to develop the strategic plan for the Cajamarca region with a horizon to the year 2027. For the implementation of the strategic plan, the sequential model prepared by Professor D'Alessio was used. As a vision, it is stated that in 2027 the Cajamarca region would be an attractive economic center for investors, guaranteeing decent employment and quality life for its population. The proposed mission consists of planning, organizing, executing and controlling in a sustainable way the social-economic development in the different economic activities respecting ethics and democracy to encourage the creation of value-added products and services and thus increase the generation of employment, socio-environmental sustainability, technology and infrastructure based on the principles of the Regional Executive Resolution N ° 273-2011-GR-CAJ / P.

Likewise, the evaluation of internal and external factors and critical success factors was carried out, which led to seven long-term objectives, focused on the coffee, livestock, dairy and tourism industries; directly impacting the generation of employment, education and health. They are considered the pillars of regional economic growth. The objectives will be met through the application of 11 retained strategies and 42 short-term objectives that will be measured from four perspectives framed in the fulfillment of efficiency and effectiveness. The monitoring of the fulfillment of the proposed objectives will be through the Balanced Control Board. Finally, it is necessary to mention that the economic development in the proposed industries will generate sustainable socioeconomic progress, with the purpose of obtaining greater employability in the region and promoting well-being among its inhabitants.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de Cajamarca.....	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones.....	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Visión.....	8
2.3. Misión.....	9
2.4. Valores.....	9
2.5. Código de Ética.....	10
2.6. Conclusiones.....	10
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	11
3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	11
3.1.2. Potencial nacional.....	14
3.1.3. Principios cardinales.....	19
3.1.4. Influencia del análisis en Cajamarca.....	21
3.2. Análisis Competitivo del País.....	21
3.2.1. Condiciones de los factores.....	22
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	25
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	25
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	26

3.2.5. Influencia del análisis en Cajamarca	26
3.3. Análisis del Entorno PESTE	26
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	27
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	28
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	36
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	38
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	39
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	40
3.5. Cajamarca y sus Competidores	42
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	43
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	45
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	46
3.5.4. Amenaza de los entrantes	48
3.5.5. Rivalidad de los competidores	49
3.6. Cajamarca y sus Referentes	50
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	52
3.7.1 Matriz perfil de competitividad (MPC)	52
3.7.2. Matriz perfil referencial (MPR).....	56
3.8. Conclusiones	57
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	58
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	58
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	58
4.1.2. Marketing y ventas (M)	61
4.1.3. Operaciones y logística e infraestructura (O)	65
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	73

4.1.5. Recursos humanos (H).....	76
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	83
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	85
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	86
4.3. Conclusiones.....	86
Capítulo V: Intereses de Cajamarca y Objetivos de Largo Plazo.....	88
5.1. Intereses de Cajamarca	88
5.2. Potencial de Cajamarca.....	89
5.3. Principios Cardinales de Cajamarca	100
5.4. Matriz de Intereses Regionales (MIR).....	103
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	103
5.6. Conclusiones.....	106
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	108
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	108
6.1.1. Estrategias basadas en fortalezas y oportunidades	108
6.1.2. Estrategias basadas en debilidades y oportunidades.....	108
6.1.3 Estrategias basadas en fortalezas y amenazas.....	109
6.1.4. Estrategias basadas en debilidades y amenazas	110
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	110
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	113
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	115
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	116
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	118
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	119
6.9. Matriz de Rumelt (MR)	122

6.9. Matriz de Ética (ME)	122
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	122
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo.....	124
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	124
6.13. Conclusiones	124
Capítulo VII: Implementación Estratégica	130
7.1. Objetivos de Corto Plazo	130
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	137
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	137
7.4. Estructura Organizacional de Cajamarca.....	138
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	138
7.6. Recursos Humanos y Motivación	143
7.7. Gestión del Cambio.....	145
7.8. Conclusiones	148
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	149
8.1. Perspectivas de Control.....	149
8.1.1. Aprendizaje interno.....	149
8.1.2. Procesos	152
8.1.3. Clientes	154
8.1.4. Financiera.....	156
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	157
8.3. Conclusiones	157
Capítulo IX: Competitividad de Cajamarca	160
9.1. Análisis Competitivo de Cajamarca.....	160
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Cajamarca	164

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Cajamarca.....	164
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	166
9.5. Conclusiones	167
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	168
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	168
10.2. Conclusiones Finales	168
10.3. Recomendaciones Finales	170
10.4. Futuro de Cajamarca	172
Referencias.....	177
Apéndice A: Cajamarca: Valor Agregado Bruto de la Región Cajamarca	210
Apéndice B: Índice del Progreso Social Regional de Cajamarca	211
Apéndice C: Cálculo del Objetivo de Largo Plazo de Empleos.....	213
Apéndice D: Cálculo del Objetivo de Largo Plazo de Derivados Lácteos	217
Apéndice E: Cálculo del Objetivo de Largo Plazo de Sector Cafetalero.....	221
Apéndice F: Cálculo del Objetivo de Largo Plazo de Sector Pecuario.....	226
Apéndice G: Cálculo del Objetivo de Largo Plazo de Sector Turismo.....	231
Apéndice H: Análisis de Riesgo de la Implementación del Plan Estratégico de la Región Cajamarca.....	236
Apéndice I: PBI Per Cápita de la Región Cajamarca al 2027	238
Apéndice J: Entrevistas.....	243

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	13
Tabla 2	<i>Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto del 2012 al 2016</i>	17
Tabla 3	<i>Hogares con Acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación 2001- 2015</i>	23
Tabla 4	<i>Proyectos Concluidos y Adjudicados 2009 - 2018</i>	29
Tabla 5	<i>Aprobación Presupuestal para el Gobierno Regional de Cajamarca 2014 - 2018</i>	31
Tabla 6	<i>Importaciones de Productos de Carne de Vacuno a Nivel Mundial (Miles de Dólares)</i>	31
Tabla 7	<i>Importaciones de Café a Nivel Mundial (Miles de Dólares)</i>	32
Tabla 8	<i>Importaciones Leche y Productos Lácteos (Miles de Dólares)</i>	33
Tabla 9	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Región Cajamarca</i>	41
Tabla 10	<i>Valor Agregado Bruto Porcentual por Sectores de la Región Cajamarca del 2007 al 2016</i>	42
Tabla 11	<i>Principales Acopiadores de Producción de Leche en Cajamarca</i>	45
Tabla 12	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	56
Tabla 13	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	57
Tabla 14	<i>Principales Productos Exportados No Tradicionales el 2015 de Cajamarca (Dólares)</i>	64
Tabla 15	<i>Principales Productos Exportados 2015: Cajamarca - Productos Tradicionales (Dólares)</i>	64
Tabla 16	<i>Estructura Productiva Pecuaria del 2011 al 2015 para la Región Cajamarca</i>	74

Tabla 17	<i>Ejecución del Presupuesto Público (Millones de Soles)</i>	75
Tabla 18	<i>Cajamarca: Número de hogares por provincias</i>	78
Tabla 19	<i>Población por Provincia dentro de la Región Cajamarca</i>	79
Tabla 20	<i>Infraestructura, Centros Médicos y Personal Profesional de Salud de Cajamarca</i>	80
Tabla 21	<i>Cajamarca: Número de Docentes en el Sistema Educativo por Área y Modalidad</i>	81
Tabla 22	<i>Cajamarca: Alumnos Matriculados en el Nivel Secundario y Superior No Universitario</i>	81
Tabla 23	<i>Cajamarca: Número de Alumnos Matriculados en Superior Universitario por Año</i>	81
Tabla 24	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	87
Tabla 25	<i>Red Vecinal, por el Tipo de Superficie, según Departamento en Kilómetros</i>	97
Tabla 26	<i>Matriz de Intereses Regionales (MIR)</i>	106
Tabla 27	<i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) de Cajamarca</i>	111
Tabla 28	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) de Cajamarca</i>	112
Tabla 29	<i>Matriz Boston Consulting Group (MBCG)</i>	114
Tabla 30	<i>Matriz Interna – Externa</i>	116
Tabla 31	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Región de Cajamarca</i>	120
Tabla 32	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Región Cajamarca</i>	121
Tabla 33	<i>Matriz de Matriz de Rumelt (MR) de la Región de Cajamarca</i>	126
Tabla 34	<i>Matriz de Ética (ME) de la Región Cajamarca</i>	127

Tabla 35	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) de la Región Cajamarca</i>	128
Tabla 36	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	129
Tabla 37	<i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo versus Recursos Asignados</i>	139
Tabla 38	<i>Matriz de Estrategias versus Políticas</i>	141
Tabla 39	<i>Cantidad de Funcionarios y Empleados de la Región Cajamarca 2017</i>	143
Tabla 40	<i>Cuadro Comparativo de Presupuesto de Cajamarca, Puno, Junín</i>	146
Tabla 41	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	158
Tabla 42	<i>Situación Actual Versus Situación Futura</i>	173
Tabla 43	<i>Futuro de Beneficios Proporcionados por la Región de Cajamarca al Entorno</i>	173
Tabla 44	<i>Futuros Beneficios Alcanzados por la Región en el Interno</i>	174
Tabla 45	<i>Plan Estratégico Integral</i>	176

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Mapa político administrativo de la región Cajamarca.	2
<i>Figura 2.</i> Países que conforman la APEC.	16
<i>Figura 3.</i> Población en miles de personas en edad de trabajar según condición de actividad.	24
<i>Figura 4.</i> Nivel de educación económicamente activa.	24
<i>Figura 5.</i> Producto Bruto Interno (PBI) del 2007 al 2015.....	25
<i>Figura 6.</i> Organigrama estructural del gobierno regional de Cajamarca.	59
<i>Figura 7.</i> Índice de Progreso Social Regional del Perú 2017 (IPSRP),	77
<i>Figura 8.</i> Instituciones educativas y programas del sistema educativo de Cajamarca.	82
<i>Figura 9.</i> Posición estratégica y evaluación de la acción de la región de Cajamarca.	112
<i>Figura 10.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la región Cajamarca.	114
<i>Figura 11.</i> Matriz interna externa (MIE) de la región Cajamarca.	116
<i>Figura 12.</i> Matriz de la gran estrategia (MGE) de la región Cajamarca.	118
<i>Figura 13.</i> Organigrama propuesto para la región Cajamarca.	142
<i>Figura 14.</i> Infografía de la región Cajamarca.	175

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

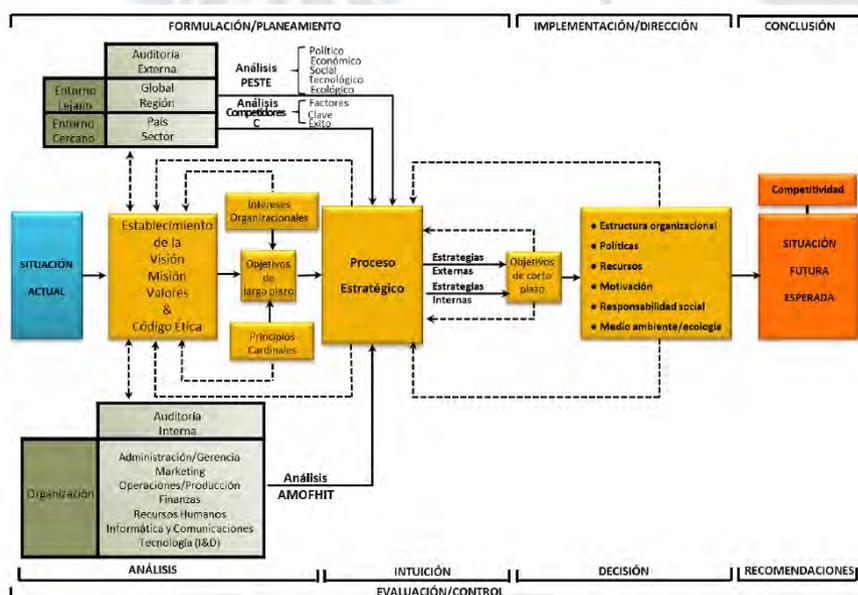


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015, 3a ed., p. 11. 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 desprende 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 compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

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

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

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

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

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

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2015) señaló que “una mayor productividad y competitividad son necesarias para lograr mejores empleos y un progreso socioeconómico sostenible”. Es importante participar y aumentar la diversificación económica hacia sectores donde las potenciales ganancias de productividad sean mayores, lo que puede contribuir a exportaciones con mayor valor agregado (OCDE, 2015). Asimismo, añade que “a pesar de las mejoras en el acceso en salud y educación, la calidad de estos servicios públicos esenciales sigue siendo insuficiente para cubrir las necesidades de los ciudadanos y la economía”. La OCDE (2016) señaló que “para facilitar la creación de oportunidades de trabajo formal, el Perú debe unir sus esfuerzos de formalización a una amplia estrategia de diversificación productiva, dirigida a la creación de empleos formales y de mejor calidad”. Además, la Ley N° 27867 (2003) indica que la finalidad del Gobierno Regional es “fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo”. Por ello es importante desarrollar actividades económicas que sirvan como base para resolver determinadas necesidades sociales, salud y educación e impulsen la economía de la región a través del uso de ventajas competitivas mediante de la inversión privada.

1.1. Situación General

La región Cajamarca se encuentra ubicada en el noroeste del Perú, a 2,720 metros sobre nivel del mar, siendo su capital la provincia de Cajamarca. Se encuentra dividida en 13 provincias: (a) San Ignacio, (b) Jaén, (c) Cutervo, (d) Chota, (e) Santa Cruz, (f) Hualgayoc, (g) Celendín, (h) San Pablo, (i) San Miguel, (j) Cajamarca, (k) Contumazá, (l) San Marcos, y (m) Cajabamba; ver Figura 1. En la actualidad la región Cajamarca limita por el norte con el

Ecuador, por el sur con La Libertad, por el este con el Amazonas y por el oeste con Piura y Lambayeque. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016) indicó que Cajamarca cubre una superficie de 33,318 Km² lo cual representa el 2.6% del territorio nacional. Esta región no cuenta con salida al mar y sus vías de comunicación son de tipo aéreo y terrestre. Cuenta con tres aeropuertos, el aeropuerto Mayor FAP Armando Revoredo Iglesias, el aeropuerto de Jaén y el Helipuerto Playa Azul.



Figura 1. Mapa político administrativo de la región Cajamarca. Tomado de “Compendio Estadístico Cajamarca 2017,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017, p. 17 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1492/libro.pdf).

En cuanto a carreteras terrestres, tiene red vial de 14,581 kilómetros que involucra las rutas nacionales, departamental y de vivienda, donde 13,103 kilómetros no se encuentran pavimentadas, es decir el 89.9% de red vial no está pavimentada (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017ac). En lo que respecta a la comunicación por internet

esta solo se encuentra disponible en los hogares en un 7.3%, mostrando un crecimiento anual del 1.3% en los últimos tres años, siendo un valor insuficiente en relación al crecimiento de las otras regiones del Perú las cuales se encuentran en promedio en 28.9% (INEI, 2017c). La infraestructura de transporte y comunicaciones son un factor clave de éxito para la región ya que facilita el comercio y turismo pues incide en los costos de transporte de los bienes y servicios.

Según el INEI (2017c) Cajamarca tiene una población de 1'537,172 habitantes ocupando aproximadamente el 5% del total nacional, ubicándose en la cuarta posición después de Lima, La Libertad y Piura como el departamento más poblado del Perú. La mayor concentración de la población cajamarquina se ubica en las provincias de Cajamarca, Jaén y Chota. El 72.6% se encuentra en el rango de edad de 0 a 39 años, centrado principalmente en 31% del total de población entre las edades de 0 y 14 años; el 67.3% de la población es rural y el 32.7% urbana (INEI, 2017c). Por lo tanto la población de Cajamarca es una población joven cuya principal actividad es la agricultura cuyos conocimientos ancestrales de cosecha y siembra han sido transmitidos a lo largo de los años por generaciones. Sin embargo, debería ser reforzado con capacitación y tecnificación para el desarrollo de los sectores productivos de la región.

A partir del año 2009 Cajamarca tuvo un crecimiento económico continuo debido a la minería representado en un 21% del Producto Bruto Interno real (PBI) regional el 2016 ubicando a Cajamarca en el puesto nueve del ranking del PBI regional, sector que se ha ido menguando desde el 2014. El aporte de la minería por el canon minero al Gobierno Regional es de 46 millones de soles que representan el 2.7% de su presupuesto, a los Gobiernos Provinciales y Distritales les corresponde 139 millones de soles. Cajamarca cuenta con importantes proyectos mineros paralizados como el proyecto Conga, (INEI, 2016b). El potencial minero se centra en la producción del oro, plata y plomo (INEI, 2017j). Desde el

2012, se ha acentuado la renuencia cultural a proyectos mineros por cuestiones medioambientales. Además, este sector solo aporta el 1.8% de la empleabilidad de Cajamarca y no contribuye al desarrollo social (INEI, 2012).

De acuerdo al Instituto Peruano de Economía (IPE, 2017) Cajamarca se encuentra en la última posición del índice de competitividad regional. Por otro lado, se encuentra en la posición 20 de 26 regiones del índice de progreso social regional del Perú. Además, tiene un serio problema con la distribución de la riqueza, lo cual genera muchos problemas sociales, es así que desde el 2011 Cajamarca es la región con mayor pobreza en el Perú con una tasa de 52% al 2017 (INEI, 2018). En temas de salud, solo existen 25 hospitales, 159 centros de salud y 754 puestos de salud, donde solo el 75% está registrado en el Sistema Integral de Salud, el cual presenta una baja calidad de atención ya que no cuenta con todas las especialidades y la mayoría de la población se encuentra dispersa. Los temas críticos a atender son problemas de infecciones respiratorias agudas, enfermedades diarreicas agudas y desnutrición infantil (INEI, 2017c). Una de las causas a dicha problemática es el acceso a agua potable y alcantarillado lo cual debe ser atendido con urgencia por el Gobierno Regional de Cajamarca.

En temas de educación Cajamarca tiene un índice de analfabetismo del 14%, ubicándolo en el puesto 23 de las regiones del Perú, actualmente el 86% de la población entre 3 a 16 años asiste a los colegios, pero solo el 32.3% culmina satisfactoriamente la secundaria, además el rendimiento en las materias de matemáticas y comprensión de lectura solo logran un éxito no mayor al 21% de la población estudiantil (INEI, 2017c). La región es la tercera con mayor cantidad de docentes a nivel nacional después de Lima Metropolitana y La Libertad (Ministerio de Educación [MINEDU], 2017). Sin embargo, la extensión del territorio, dispersión de la población, prioridad de las actividades económicas familiares, el minifundio, la mala administración y la falta de mecanismos de control son posibles causas

de una deficiente educación en la región.

En el sector agropecuario es indispensable generar valor agregado para propiciar el comercio internacional. En la agricultura, Cajamarca se distingue por ser un gran productor agrícola sobresaliendo en la producción del café, papa, yuca, arroz cáscara, alfalfa, maíz amarillo duro, entre otros, destacando las provincias de San Ignacio, Jaén, Cutervo, San Miguel, Chota, Santa Cruz y Hualgayoc (Gobierno Regional de Cajamarca, 2008). Perú se encuentra en el noveno puesto de producción de café a nivel mundial (International Coffee Organization [ICO], 2018). A pesar de ello no cuenta con la promoción adecuada por los empresarios ni el gobierno, además muchos productores cafetaleros requieren la certificación de calidad para consolidar su producto, así como la adquisición de tecnologías e investigación y desarrollo para generar el valor agregado del café recolectado.

Asimismo, los demás productos de cultivo no cuentan con procesos tecnificados de riego, por lo que la cantidad de recolección de los productores es pequeña y requieren asociarse para poder entregar la cantidad demandada, lo que genera un bajo margen de ganancia. Respecto a la producción pecuaria, posee la mayor cantidad de cabezas de ganado vacuno lo que representa el 14% de la producción nacional, la cual se concentra en las provincias de Cutervo, Chota, Celendín y Jaén. (INEI, 2012).

Sin embargo, la cadena de valor de la industria pecuaria no cuenta con todos los eslabones necesarios para su desarrollo ni la tecnología para mejorar la productividad del ganado. El sector manufacturero lácteo de la región es uno de los principales abastecedores del país donde las empresas del Grupo Gloria y Laive S.A. son sus clientes, destacando la elaboración del manjar blanco, yogurt y quesos. No obstante, necesita implementar adecuados mecanismos de recolección, espacio y conservación de la leche ya que actualmente los productores no cumplen con niveles adecuados de limpieza y almacenamiento.

Cajamarca cuenta con 162 sitios naturales los cuales no son aprovechados debido a problemas de infraestructura como deficiencia en la calidad de los hoteles, accesos y servicios básicos (Gobierno Regional de Cajamarca, 2009). La generación de valor agregado en conjunto con la diversificación de productos contribuye a la competitividad. Esto se puede lograr a través de la tecnología, investigación y desarrollo de cada uno de los sectores económicos potencial. Para que esto sea posible la infraestructura juega un rol importante ya que permite el acceso y el intercambio de información. En la actualidad se requiere que las regiones cuenten con altos estándares de calidad en sus procesos para poder diferenciarse.

1.2. Conclusiones

El Gobierno Regional de Cajamarca tiene como principal función el velar por el bienestar económico y social dentro de su territorio (Ley 27867). Según los principales indicadores económicos y sociales, Cajamarca se encuentra en las últimas posiciones a nivel nacional en especial en lo que respecta a salud y educación. Es responsabilidad del Gobierno Regional atender los problemas críticos de su población en salud, educación y empleo. En cuanto a temas de salud deberá atender con urgencia las infecciones respiratorias agudas, enfermedades diarreicas agudas y la desnutrición infantil. En temas de educación deberá atender la deserción en nivel secundario, así como el culminar satisfactoriamente dicho nivel académico.

Respecto a los sectores productivos, la minería aporta un 21% al PBI de la región sin embargo solo emplea al 1.8% de la población. Asimismo la actividad minera se encuentra en la zona centro de Cajamarca. La finalidad del plan estratégico es de poder garantizar desarrollo socioeconómico sostenible en todo el territorio de la región Cajamarca. Es por ello que en la zona norte se potenciará el cultivo de café orgánico, en la zona centro sur se desarrollará la industria pecuaria y láctea; y en todo el territorio de desarrollará el turismo ecológico, paisajístico y arqueológico.

Para incrementar la productividad y competitividad regional es necesario elaborar un plan estratégico regional, que reduzca las brechas y desafíos en los factores claves de éxito identificados como: (a) altos estándares de educación, (b) altos estándares de salud, (c) centros de investigación y formación, (d) infraestructura de transporte y comunicaciones para facilitar el comercio y turismo, (e) presencia de los eslabones claves en la cadena de valor del sector agropecuario y turístico. (f) Legislación y titulación de las tierras y (g) mecanismos de control eficaces. A esto se suma la necesidad de una correcta gestión del cambio que rompa con los paradigmas actuales de la población.



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

2.1. Antecedentes

La región de Cajamarca al 2016 se encuentra en el puesto nueve del PBI a nivel nacional (INEI, 2016b), basándose en las actividades de minería 21%, agricultura y ganadería 12% y sector manufactura 7%. El reto consiste en maximizar el potencial, es decir identificar las ventajas comparativas de la región y transformarlas en ventajas competitivas, independientemente de la minería, aprovechando la diversificación de sus actividades económicas y descentralizando la fuente de sus ingresos en base a una sola actividad y reforzar otras oportunidades económicas. Entre estas actividades económicas se encuentran la agro exportación destacando el café orgánico, la actividad pecuaria resaltando la comercialización de cortes de carne, la exportación de los derivados lácteos y el turismo ecológico.

2.2. Visión

Para el presente plan estratégico se ha planteado la visión de que el 2027 la región de Cajamarca será un centro económico atractivo para los inversionistas garantizando calidad de vida y empleo digno para su población. La OCDE (2003) indica que un centro económico es aquel donde se desarrollan actividades económicas en una escala significativa y es sostenible en el tiempo. Según la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (s.f.) el trabajo digno "implica generar suficientes puestos de trabajo para responder a las demandas de la población, pero también es un requisito indispensable que sean empleos productivos y de calidad, y que las trabajadoras y los trabajadores los ocupen en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana". Por otro lado, con respecto a la calidad de vida, el Índice de Progreso Social Regional (2017) hace referencia a las mejoras en los aspectos de salud y educación. La OCDE (2015) señaló: "Una mayor productividad y competitividad son necesarias para lograr mejores empleos y un progreso socioeconómico sostenible" y añadió

que “se necesita aumentar la diversificación económica hacia sectores donde las potenciales ganancias de productividad sean mayores, lo que puede contribuir a exportaciones con mayor valor agregado”. El Gobierno Regional como ente responsable de lograr bienestar económico y social a través del impulso de las principales actividades económicas de la región debe crear las condiciones adecuadas para atraer a los inversionistas del sector privado y así se pueda generar el movimiento económico percibido en el incremento de empleos y cuyo principal beneficio será la mejor calidad de la vida de la población.

2.3. Misión

El gobierno regional de Cajamarca, mediante la Resolución Ejecutiva Regional N° 273-2011-GR-CAJ/P define la razón de ser del gobierno regional, el cual permite impulsar el desarrollo regional. La misión de la región de Cajamarca actual es implementar una gestión pública regional participativa, eficaz, eficiente y transparente con enfoque de corredor económico, agropecuario, forestal y turístico, manejo integral de cuencas y desarrollo humano equitativo y solidario, con opción preferencial por las poblaciones y grupos históricamente excluidos, mejorando sus capacidades, generando oportunidades y fundado el cuidado del medio ambiente (Gobierno Regional de Cajamarca, 2015). La misión propuesta consiste en planificar, organizar, ejecutar y controlar de manera sostenible el desarrollo económico-social en las diversas actividades económicas de la región respetando la ética y democracia para fomentar la creación de productos y servicios de valor agregado y así incrementar la generación de empleo, sostenibilidad socio ambiental, tecnología e infraestructura en base a los principios de la Resolución Ejecutiva Regional N° 273-2011-GR-CAJ/P.

2.4. Valores

Los valores que serán aplicados a nivel integral para el plan estratégico en la región Cajamarca son: (a) responsabilidad social, (b) responsabilidad medioambiental, (c) vocación

de servicio, (d) integridad, (e) honradez, (f) innovación, (g) esfuerzo y (h) adaptabilidad.

2.5. Código de Ética

Para el correcto desarrollo del plan estratégico la conducta organizacional debe tener en cuenta los siguientes puntos: (a) lucha contra la corrupción, (b) respeto a las leyes y justicia en todos los niveles de la región, (c) administración justa de los recursos, (d) protección del medio ambiente, cuidado de la biodiversidad y recursos hídricos, (e) protección de la historia, cultura y patrimonio de la región; y (f) ausencia de conflicto de intereses.

2.6. Conclusiones

La región de Cajamarca cuenta con una visión medible y clara que promueve el rol impulsor del proceso estratégico. Asimismo, la misión está dentro del marco normativo del gobierno regional. Para el éxito de la visión y misión propuesta, es importante regirse bajo los valores y código de ética detallados, los cuales guiarán el desempeño de la región Cajamarca al 2027, convirtiéndola en un centro económico atractivo para los inversionistas, garantizando calidad de vida y empleo para su población. Se concluye que el plan creará mejores condiciones de vida y oportunidades en forma sostenible y con el cuidado hacia el medio ambiente, las cuales solo se podrán lograr con la participación activa de toda la población incluyendo el gobierno central, regional, empresas públicas y privadas en forma conjunta.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa de la región Cajamarca respaldada por el análisis tridimensional de las naciones, el análisis PESTE y el análisis de competidores permitirán identificar los factores clave de éxito ante el entorno. El análisis tridimensional de las naciones incluye los intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales. El análisis PESTE, implica el análisis político y legal, económico y financiero, social y cultural, tecnológico y científico, ecológico y ambiental, donde se identificaron los factores externos clave como oportunidades y amenazas que son reflejados en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). En el análisis de la industria se busca comprender como generan rentabilidad los sectores de la región Cajamarca resumiéndose en los factores claves de éxito que se reflejan en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional de las naciones se basa en la teoría de Hartmann del 1957 que posteriormente es reforzada con el enfoque de Nuechterlein en 1973. Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) se debe tener en cuenta los intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales para comprender las relaciones internacionales de los países. Respecto a los intereses nacionales, Nuechterlein los clasifica en intereses de supervivencia, vitales, mayores y periféricos. El potencial nacional demuestra lo que tiene la región para lograr sus objetivos y los principios cardinales se refieren a su capacidad.

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

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), estableció el Plan Bicentenario al 2021, enmarcando los ejes estratégicos que deberá seguir el Perú en los próximos años, el plan fue diseñado con el fin de servir como guía para la toma de decisiones públicas y privadas. A continuación, los ejes estratégicos que enmarcan dicho plan: (a)

derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011a).

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. La necesidad de fortalecer a todos los ciudadanos, su derecho de justicia donde el derecho de democracia sea igual para todos, donde predomine la democracia amparada en el voto. Además, con el cumplimiento de este eje se busca que la familia sea la célula básica de la sociedad basada en una cultura donde predomine el desarrollo humano, y fortaleciendo los valores éticos y morales (CEPLAN, 2011b).

Oportunidades y acceso a los servicios. Basado en el crecimiento del país donde la distribución de la riqueza sea para todos, fortaleciendo las áreas que tiene derecho todo ciudadano como la educación y salud, acompañada de los servicios básicos como agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana (CEPLAN, 2011b).

Estado y gobernabilidad. La búsqueda de la descentralización del país es considerada fundamental para el crecimiento del país. Es por ello que se fomenta el crecimiento de las instituciones del estado en las regiones, y para ello, promover la carrera pública donde la calidad del servicio se encuentre a la altura de lo que requiere el sector. Esto consiste en reducir la concentración del poder en la capital del país, generando el crecimiento de las instituciones del Estado en las regiones, como parte del proceso de descentralización y de erradicación del centralismo (CEPLAN, 2011b).

Economía, competitividad y empleo. El crecimiento del país es la única forma de hacer frente a la globalización y con ello mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Es por ello que, surge la necesidad de la inversión pública y privada y que el gobierno incentive la

inversión para generar empleos e incrementar el atractivo del Perú ante inversionistas extranjeros (CEPLAN, 2011b).

Desarrollo regional e infraestructura. La necesidad de fomentar la descentralización y el crecimiento de la economía hace que el gobierno genere las oportunidades de desarrollo para las regiones. Definiendo estrategias que contribuyan a cerrar las diferentes brechas de desigualdad de recursos y capacidades entre las regiones, desarrollando infraestructura económica y productiva, descentralizada y de uso público (CEPLAN, 2011b).

Recursos naturales y ambiente. Satisfacer las necesidades conlleva al consumo indiscriminado de los recursos, pero también es importante conservarlos a través de un consumo responsable donde se utilicen eficientemente para la elaboración de los bienes y servicios (CEPLAN, 2011b). La Tabla 1 muestra la Matriz de Intereses Nacionales donde se aprecia que en el caso de Chile y Ecuador se tienen intereses opuestos respecto a: (a) las oportunidades y acceso a los servicios, (b) estado y gobernabilidad, (c) economía, competitividad y empleo y (d) desarrollo regional e infraestructura. Mientras que, con los Estados Unidos de América, China, la Unión Europea, Colombia y Brasil se tienen intereses comunes respecto a todos los intereses nacionales.

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vitales (peligroso)	Mayores (serio)	Periférico (molesto)
1.- Derechos fundamentales y dignidad de las personas			UE - EE.UU.	
2.- Oportunidades y acceso a los servicios			UE - EE.UU. - (Chile)	
3.-Estado y gobernabilidad			Brasil - (Chile) - (Ecuador) - Colombia - Bolivia	
4.-Economía, competitividad y empleo		UE - EE.UU.- China	(Chile)	
5.-Desarrollo regional e infraestructura			UE - EE.UU. - Brasil	(Chile)
6.-Recursos naturales y ambiente		China - EE.UU - UE		

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalizados entre paréntesis y los intereses comunes se encuentran sin paréntesis. Adaptado de " El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, " por F.A.D´Alessio, 2015. Lima, Perú. Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

Los factores de potencial de un país están identificados en sus fortalezas y debilidades (D'Alessio, 2015). Para determinar el desarrollo de un país es importante analizar sus siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y social, (f) organizacional y administrativo y (g) militar.

Demográfico. Según el INEI (2017b), el Perú es un país que cuenta actualmente con 31'826,018 personas, de las cuales el 50.1% son hombres y el 49.9% son mujeres. La población económicamente activa o PEA empieza desde los 14 años y la densidad poblacional se encuentra en 24.8 personas por kilómetro cuadrado y con un crecimiento promedio del 1.05% en los últimos cinco años. El departamento con mayor población es Lima Metropolitana con 10'194,477 personas, seguido de La Libertad. (INEI, 2017d). El Perú se encuentra dividido en tres regiones muy definidas que son costa, sierra y selva. La población que vive en la costa representa el 56.0%, 34.6% vive en la sierra y el 9.4% reside en la selva (INEI, 2017d). Su PEA el 2015 es de 16'498,100 personas, donde el 44.2% está representado por mujeres y 55.8% por hombres; 15'918,945 personas se encuentran ocupadas, de los cuales el 75.6% se encuentra en las zonas urbanas y el 24.4% en las zonas rurales (INEI, 2016c). Analizando esta información, el Perú cuenta con gran concentración de población en las zonas urbanas, lo cual permite el desarrollo en las zonas rurales del país.

Según el Ministerio de Salud (MINSA, 2015) hay muy pocas camas para hospitalización: 16 por cada 10,000 habitantes, a esto se le suma el pobre gasto proyectado en salud de 5.5% ubicando al país muy por debajo de países como Bolivia (6.3%), Chile (7.8%), Colombia (7.2%) y Ecuador (9.2%). Adicionalmente se tiene que el porcentaje de niños y niñas con anemia entre los 6 y 59 meses de edad ocuparon el 33.3%, con una cantidad de 10,060 niños y el 20.8% de las mujeres entre 15 a 49 años también tienen esta enfermedad. Por

otro lado, la cantidad de niños y niñas menores a 5 años con anemia en el 2016 fueron 10,898. (INEI, 2016d)

Con respecto a la educación, según el Banco Mundial (2016a), Perú ha destinado el 3.9% de su PBI hacia este sector. El número ha sido casi el mismo durante más de dos décadas, mientras que otros países de la región no solo tuvieron una inversión mayor, sino creciente. Según el INEI (2017b) en el 2016 la tasa neta de matrícula escolar de la población de 12 a 16 años de edad fue de 83.6%, la tasa de analfabetismo de la población de 15 a más años de edad en el 2016 fue de 5.9% respecto al total y la tasa neta de asistencia de la población de 12 a 16 años de edad a educación secundaria fue de 83%.

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en la parte media de América del Sur, con salida al océano Pacífico, cuenta con un área 1'285,260 km², limita con cinco países, por el norte con Ecuador y Colombia; por el sur con Chile y Bolivia; y por el este con Brasil (INEI, 2017d). Actualmente, se encuentra dividido en 24 regiones y una provincia constitucional que es el Callao. Es el noveno país en el mundo en tener los bosques más grandes. Está dividido geográficamente en regiones de la costa, sierra y selva. La sierra se encuentra a lo largo de la Cordillera de los Andes, pasando por importantes ciudades como Ancash, Cajamarca, Huaraz, Puno, Arequipa; y la selva que está representada por el 56% del territorio peruano en bosques y ríos (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión], 2017). El 2012 el Perú cuenta con una superficie agropecuaria de 38'742,465 hectáreas [ha], donde las 15 regiones más extensas en superficie agrícola son Puno con 11.5%, Loreto con 8.4%, Cusco 6.9%, Junín con 6.3%, Ucayali con 6.0%, Ayacucho con 5.8%, Lima con 5.2%, Arequipa con 5.1%, Piura con 4.9%, Amazonas con 4.6%, Apurímac con 4.1%, Huancavelica con 3.8%, Huánuco con 3.8% y Cajamarca con 3.6% (INEI, 2012).

En resumen, el Perú geográficamente es considerado un país estratégico, en la Figura 2 se evidencia que posee conexión directa con Brasil y el océano Atlántico a través del río

Amazonas; las conexiones con Ecuador, Colombia, Venezuela, Bolivia, Chile y Argentina, mediante la Cordillera de los Andes hace que sea atractivo para otros países, y en este caso a los pertenecientes al Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) (Consulado General del Perú en Sao Paulo, 2008). Los países pertenecientes a la APEC pertenecen a la Cuenca del Pacífico y además la sumatoria de ellos representa alrededor del 50% del PBI mundial. Ante ello, el intercambio económico y tecnológico permite que el Perú crezca anualmente (Acuerdos Comerciales del Perú, 2017).



Figura 2. Países que conforman la APEC.

Tomado de “El Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico,” por Acuerdos Comerciales del Perú, 2017, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

(http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=155&Itemid=173).

Económico. El PBI del Perú correspondiente al 2016 llegó al 3.9%, siendo uno de los más altos de la región de Sudamérica, representando un desempeño social y económico estable, es así que el sector que más contribuyó en el 2016 fue la minería con un 13.6%, seguido de la manufactura con un 13%, siendo el más bajo el de pesca que se redujo en un

10%. Su balanza comercial fue positiva para el 2016 con 1,888 millones de dólares, donde los productos tradicionales se incrementaron en un 10% respecto al 2015 (BCRP, 2016b).

Este incremento se debió al aumento en el consumo privado que fue de un 3.5% y del consumo público del 4.9%. Si bien, en el 2016 la exportación se incrementó en un 12.9%, la inversión bruta fija representó una contracción del 4.2%. En el 2016 las compras de los insumos para la producción ocasionaron que las importaciones se incrementen en un 0.3%. Las exportaciones en el Perú tuvieron una participación importante en la economía del 2016, donde los metales como el cobre ocupó el 46.7%, el oro con el 6.1% y el café pilado con 23.3% que fueron los principales productos (INEI, 2017j) (ver Tabla 2). Analizando la información, el Perú cuenta con gran diversificación de actividades económicas lo cual se refleja en el incremento de las exportaciones de productos no tradicionales.

Tabla 2

Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto del 2012 al 2016

	2012	2013	Variaciones Porcentuales Reales		
			2014	2015	2016
1. Demanda Interna	7.3	7.3	2.2	2.9	0.9
a. Consumo privado	7.4	5.7	3.9	3.4	3.4
b. Consumo público	8.1	6.7	6.0	9.8	-0.5
c. Inversión bruta interna	6.5	11.4	-3.2	-1.4	-4.6
Inversión bruta fija	16.2	7.7	-2.1	-5.4	-4.5
- Privada	15.5	6.9	-2.3	-4.4	-5.7
- Pública	19.5	11.1	-1.1	-9.5	0.6
2. Exportaciones	5.8	-1.3	-0.8	4.1	9.5
4. Importaciones	10.7	4.2	-1.4	2.4	-2.2
3. Producto Bruto Interno	6.0	5.8	2.4	3.3	3.9

Nota. Para el período 1950 - 2006 se ha estimado los niveles utilizando la información del INEI y del año base 1994. Tomado de “Memoria 2016,” por BCRP, 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>).

Tecnológico y científico. El crecimiento de las comunicaciones en el mundo permite abrir un panorama alentador para las personas. Es así que en los últimos años ha generado acceso de manera eficiente y crecimiento sostenido lo cual ha permitido incrementar los intercambios comerciales y fomentar la ubicuidad. En este sentido, una de las deficiencias

que tiene el Perú es el crecimiento lento del sector tal como menciona el INEI, donde solo el 45.5% tiene acceso a la internet en una población de 6 años a más, el 54.6% pertenece a la zona urbana y el 14.2% a la zona rural (INEI, 2017d).

Histórico, psicológico y social. El inicio del Perú empieza con culturas pre incas. La cultura Caral es la más antigua de América que inicia en los 2,700 a.c. seguida de las culturas Chavín, Paracas, Moche, Nazca, Tiahuanaco, Wari hasta llegar a la Inca. Estas culturas enriquecieron al Perú dejando restos arqueológicos como Machu Picchu, considerado una maravilla del mundo, las Pampas de Nazca, Ollantaytambo y Chan. El Perú se encuentra bien organizado respecto a sus valores éticos y culturales haciéndolo una sociedad sólida y una república sustentada en el estado social de derecho. El desarrollo económico del Perú ha permitido reducir la pobreza extrema en 10% en los últimos 10 años. Es así que el Perú continúa trabajando en mecanismos que permitan una redistribución y equidad social sostenible en el tiempo. En conclusión, el Perú cuenta con un patrimonio cultural que puede ser considerado como potencial que puede ser aprovechado para generar una ventaja competitiva.

Organizacional y administrativo. El Perú es una República soberana e independiente, basada en los tres poderes del estado como lo indica la Constitución Política del Perú promulgada el 23 de diciembre de 1993. El Poder Ejecutivo es quien conduce las acciones del gobierno y aplica las normas, el Poder Legislativo se encarga de generar las normas y el Poder Judicial es el encargado de solucionar conflictos entre sus miembros y la sociedad. Para salvaguardar y tener una mejor eficiencia del estado, se han creado diez organismos autónomos que no dependen de ningún poder del estado como: (a) Banco Central de Reserva del Perú; (b) Consejo Nacional de la Magistratura; (c) Defensoría del Pueblo; (d) Escuela Superior Autónoma de Bellas Artes Diego Quispe Tito del Cusco; (e) Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito; (f) Fuero Militar Policial; (g) Jurado Nacional de

Elecciones; (h) La Contraloría General de la República; (i) Ministerio Público Fiscalía de la Nación; (j) Oficina Central de Lucha contra la Falsificación de Numerario; (k) Oficina Nacional de Procesos Electorales; (l) Registro Nacional de Identificación y Estado Civil; (m) Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones y el (n) Tribunal Constitucional (Portal del Estado Peruano, 2018). Según indica el artículo 189 de la Constitución Política del Perú, éste se encuentra dividido en regiones, departamentos y provincia. En el Perú existen 24 departamentos y una provincia constitucional que es el Callao. En resumen, la autonomía de poderes garantiza rapidez y descentralización lo cual contribuye al desarrollo económico de las regiones por igualdad de oportunidades.

Militar. Según el Ministerio de Defensa del Perú (2017) el Perú tiene como política de estado respetar los derechos internacionales, la soberanía de los estados y la igualdad jurídica sin discriminación e igual protección de la ley. Respetuoso en el fiel cumplimiento de los tratados y la búsqueda de la solución pacífica de los conflictos sin el uso de la amenaza o de la fuerza. El Perú utiliza como estrategia para su seguridad la defensa disuasiva, ya que el uso de las fuerzas armadas se utilizará de manera exclusiva. La fuerza militar del Perú se encuentra distribuida en tres áreas: (a) Marina de Guerra del Perú, (b) Ejército Peruano y la (c) Fuerza Aérea del Perú. Actualmente el Perú cuenta con 392,660 personas dedicadas a la protección del país, de los cuales 120,660 se encuentran en el servicio activo y 272,000 en reserva. La inversión del Estado Peruano anual es de 5,560 millones de dólares en su fuerza militar (“Ranking ubica al Perú como la cuarta Fuerza Armada más poderosa”, 2017).

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales vienen a ser la base de la política exterior y por lo tanto es lo que debe hacer un país a modo de poder alcanzar sus objetivos (D’Alessio, 2015). Con ello se puede identificar las oportunidades y amenazas de un país, así como reconocer quienes son sus aliados y competidores.

Influencia de las terceras partes. La globalización en el mundo ha permitido romper fronteras entre países donde el intercambio económico y tecnológico no ha sido la excepción. Tal es el caso de la formación de bloques económicos como el de los Tigres Asiáticos conformados por Singapur, Taiwán y Corea del Sur que son los líderes del mundo. Sin embargo, existen tratados internacionales como los países pertenecientes a la Cuenca del Pacífico como China, Japón, India, Rusia, Canadá, Australia y los que pertenecen a la APEC conformado por 21 países. Estos representan el 50% del PBI mundial al cual el Perú pertenece. Es así que el Perú en los últimos cinco años ha crecido en promedio de 4.3% anual. En comparación a otros países de la región, este crecimiento se debe a la ratificación de los tratados de libre comercio como la Alianza del Pacífico, cuyas inversiones permitieron este crecimiento (BCRP, 2016b). El interés de los países de seguir al ritmo de China, hace que Estados Unidos y Japón consideren a Latinoamérica como un mercado atractivo. En este sentido, Perú tiene una posición geográfica estratégica que favorece el comercio en Latinoamérica.

Lazos pasados y presentes. Desde el inicio de la República del Perú, el 28 de julio de 1821, el Perú ha presentado una serie de recortes territoriales, los cuales llevaron a tener conflictos limítrofes con Brasil en 1851 y 1867, con Chile en 1884, con Bolivia en 1902, Colombia en 1922 y con Ecuador en 1942 cediendo un territorio total de aproximadamente 846,488 km². Ello implica que el Perú ha tenido conflictos con todos sus países fronterizos y siempre ha cedido territorio. Hoy en día en una guerra no existen ganadores y gracias a la globalización se prefiere realizar inversiones internacionales, tal es el caso que los países limítrofes al Perú invierten en él, como es el caso de Chile cuyas inversiones bordean los 17,339 millones de dólares desde 1990 con 256 empresas en el país (Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE], 2016).

Contra balance de los intereses. Existen intereses comunes con Chile ya que es el

segundo país donde se realizó la mayor inversión en el 2016 después de Estados Unidos. En el 2014 se tuvieron problemas limítrofes con el país vecino que llegaron a solucionarse en la Haya. Sin embargo, existen problemas vigentes mientras que las inversiones chilenas en el Perú no se detuvieron. Asimismo, entre ambos países se tiene una inversión de 28 mil millones de dólares, de los cuales 11 mil millones de dólares corresponden al Perú. En resumen, Chile y Perú muestran una dependencia económica lo cual afecta principalmente a Perú (“PPK: Inversiones de Perú y Chile en ambos países superan los US\$ 28 mil millones”, 2017).

Conservación de los enemigos. En la actualidad la población peruana identifica a Chile como un enemigo, paradigma conservado desde la guerra. Una de las razones actuales de que esta rivalidad persista se debe a la intención de Chile en nacionalizar productos peruanos como es el caso del Pisco. Sin embargo, la inversión chilena en el Perú es un elemento importante para la economía nacional. Por lo tanto, los conflictos con Chile deben ser manejados cuidadosamente y considerados como posibles oportunidades.

3.1.4. Influencia del análisis en Cajamarca

A raíz del análisis tridimensional de las naciones se evidenció que Cajamarca al igual que el Perú tiene una gran dependencia minera. Adicionalmente, presenta diversidad de actividades económicas lo cual es un potencial de desarrollo regional que podría ser escalable. Los acuerdos internacionales permitirían el desarrollo del intercambio económico entre la región Cajamarca y el mundo lo cual hoy en día no es aprovechado. Según el INEI, el PBI de Cajamarca del 2016 representó el 2.1% nacional, ocupando la posición número diez de las 24 regiones del Perú (INEI, 2017h). Finalmente, la imagen del Perú a nivel turístico debería ser aprovechada por la región para incrementar sus ingresos.

3.2. Análisis Competitivo del País

Según el ranking mundial de competitividad del World Economic Forum, el Perú se

ubicó en el puesto 72, cayendo cinco posiciones respecto al 2015 y 11 posiciones respecto al 2013. Si se compara con países de la región, se evidencia que Chile se encuentra en la posición 33, Costa Rica en la 47, Panamá en la 50, México en la 51, Colombia en la 66 y Jamaica en la 70. El Perú muestra una mejora en infraestructura, salud, educación básica, preparación tecnológica e innovación; pero a la vez muestra retrocesos en los sectores institucionales, entorno macro económico, educación superior, capacitación, mercado de bienes, mercado laboral, mercado financiero y sofisticación empresarial (Schwab, 2017).

3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú está ubicado en el litoral occidental de América de Sur, tiene un territorio de 1'285,215.6 km², distribuidos en 150,872.8 km² en la costa, 358,988.9 km² en la sierra, 775,353.8 km² de selva y 200 millas marinas en el Océano Pacífico. Tiene una población de 31'488,625 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento anual de 1.08%, siendo el 76.7% población urbana. Los indicadores de pobreza extrema continúan descendiendo ya que según en el 2006 representaba el 13.8%, mientras que en el 2016 representó solo el 3.8%. En el 2016 el nivel de educación de la población peruana se encuentra representada con 44.2% a nivel secundaria, la superior no universitaria con 13.6% y la superior universitaria con 16.7% (INEI, 2017d).

El desarrollo de la tecnología en el Perú considera cuatro áreas de acción: (a) telefonía fija, (b) televisión por cable, (c) internet y (d) el computador. Desde el 2001 se evidencia un incremento en el uso de las computadoras obteniendo un crecimiento de hasta un 32.6%, el uso de la internet viene acompañado por el uso de las computadoras con un 23.2%, la televisión por cable que desde el 2006 presenta una participación importante llegando a ser del 36.7%, mientras que la telefonía fija mantiene un promedio de 24.5% tal como se muestra en la Tabla 3. En relación con la PEA, solo el 71.6% o 16'488,000 de habitantes está en edad de trabajar. Asimismo, solo el 96.5% está ocupada tal como se muestra en la Figura 3 y 4. De

la PEA ocupada solo el 52.6% se encuentra en el empleo adecuado, mientras que el 47.4% está sub empleada.

En relación al PBI del Perú se ve que ha crecido al orden del 4.6% en los últimos diez años, al respecto se ve que después de la crisis internacional del 2007 al 2008, el Perú mantuvo un crecimiento importante en el 2007 de 8.5% y en el 2008 de 9.1%. A partir del 2009 cayó abruptamente a 1.1% como se muestra en la Figura 5. El 2010 fue un año de recuperación, pero posterior a ello vemos que se forman dos bloques de desarrollo del 2011 al 2013, donde el promedio fue del 6.1% y del 2014 al 2016 del 3.2%. El 2016 se evidenció un crecimiento importante apoyado por las exportaciones y la inversión privada (INEI, 2016c).

Tabla 3

Hogares con Acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación 2001- 2015

Años	Variaciones porcentuales reales								
	2004	2006	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Telefonía Fija	26.4	29.9	30.4	29.8	29.4	28.6	26.9	24.5	23.5
Urbana	37.5	41.5	40.1	39.2	38.6	37.2	34.8	31.7	30.4
Rural	0.4	0.4	2.1	2.5	1.9	2.3	2.3	1.6	1.3
Tv por cable	0	13.9	26	29.8	31.9	33.6	35.9	36.7	37.1
Urbana		19.1	33.8	38.1	40.3	42	44.8	45.6	45.8
Rural		0.5	3.1	5.4	6.8	7.7	8.6	8.6	8.9
Internet	2.1	5.1	13	16.4	20.2	22.1	23.5	23.2	26.4
Urbana	3	7	17.4	21.8	26.6	28.9	30.7	30.2	34.1
Rural	0	0	0.3	0.4	0.8	0.9	1.2	1	1.5
Computadora	8.1	11.2	23.4	25.4	29.9	32	32.3	32.6	33.5
Urbana	11.7	15.8	30.9	33.5	39	41.1	41.4	41.1	42.2
Rural	0.3	0.8	2.6	3.5	4.4	5.8	6.1	5.7	5.8

Nota. Adaptado de "Compendio estadístico Perú 2017," por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017b (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/cap11/ind11.htm).

En los últimos nueve años el Perú ha ido creciendo en sus exportaciones e importaciones, al 2016 obtuvo la mayor cantidad de exportaciones creciendo un 7.57% respecto al 2015, donde sobresalieron los productos tradicionales con un crecimiento del 11.54% mientras que los no tradicionales se redujeron en 1.03%, En el caso de los tradicionales sobresalieron la minería con 14.92% y la agricultura 21.55%. Mientras que las importaciones decrecieron en un 5.89% por la compra de materias primas destinadas para productos terminados (INEI,

2017d). En resumen, el crecimiento económico nacional se debe al incremento de las exportaciones, principalmente en productos no tradicionales, mientras que las importaciones se ha visto reducida en los últimos años.

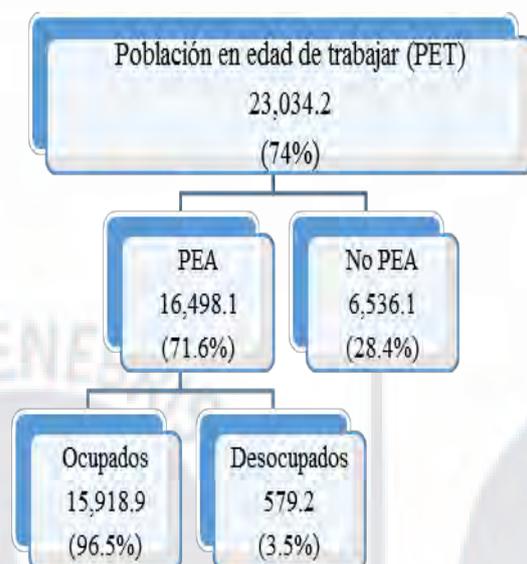


Figura 3. Población en miles de personas en edad de trabajar según condición de actividad. Tomado de “Perú Síntesis 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1391/libro.pdf).

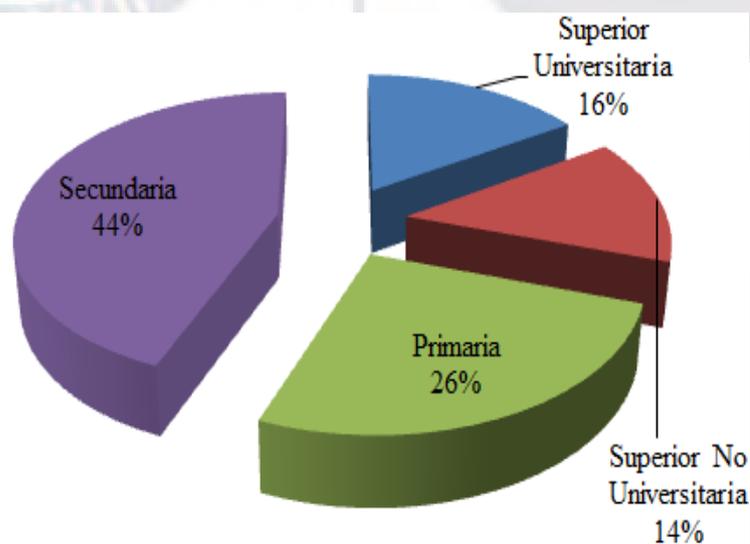


Figura 4. Nivel de educación económicamente activa. Tomado de “Perú Síntesis 2016”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1391/libro.pdf)

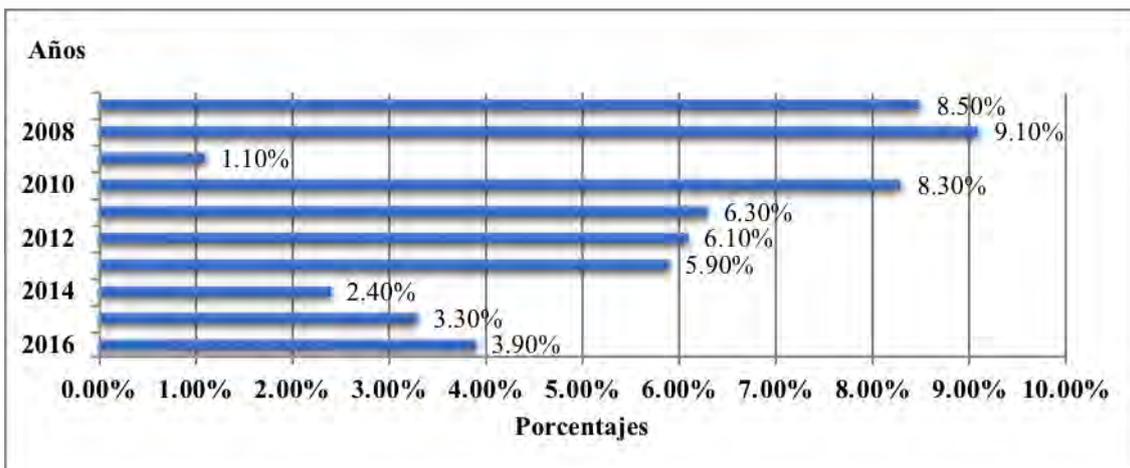


Figura 5. Producto Bruto Interno (PBI) del 2007 al 2015.

Tomado de “Perú Síntesis 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf).

3.2.2. Condiciones de la demanda

La condición de la demanda se encuentra definida según los productos del sector y las características de los clientes, es por ello la necesidad de conocer la composición y tamaño de la demanda interna. El Perú ha mantenido un crecimiento en los últimos años de un 3.9% del PBI, donde los sectores de minería, manufactura, comercio y agricultura representan el 46.56%. El sector agropecuario y manufacturero son los que cuentan con una capacidad disponible para atender otros mercados. La demanda actual externa mantuvo un crecimiento del 2015 al 2016 de 7.57%, principalmente en la industria de la agricultura donde se incrementó en 21.55%, mostrando un alza en la exportación de café con 23.93% (INEI, 2017d).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú es un país libre e independiente, regido por una constitución que le permite gobernar a través de sus tres poderes del estado, y es así quien dispone y regula su economía, manteniendo una libertad en los mercados. Ello se fortalece a través de los Tratados de Libre Comercio entre países y grupo económicos, siendo respetuoso de sus acuerdos y de las reglas de una economía globalizada. Además, existen organizaciones orientadas al fomento de la inversión privada lo cual contribuye al desarrollo económico y competitivo.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

La presencia o ausencia de apoyo de proveedores para la elaboración de productos dentro de una nación es vital para la atención de las empresas manufactureras, ya que permite ser competitivos y ofrecer un producto con mayor valor agregado, lo cual, significa un ingreso económico mayor. El Perú por su condición geográfica es rico en materias primas, lo que impulsa a que sea su principal fuente de ingreso dentro del PBI. El 50% de las importaciones que ha realizado el Perú en el primer semestre del 2017 son insumos para la elaboración de productos, siendo una de las causas por la que los productos peruanos en su mayoría no sean competitivos. El desarrollo de las industrias generadoras de materias primas acompañadas de tecnología de punta permitirá un crecimiento mayor y a la vez sea más competitivo (INEI, 2017d).

3.2.5. Influencia del análisis en Cajamarca

Cajamarca al igual que el Perú es una región con alta dependencia de la industria minera, sin embargo, el crecimiento en este sector se vio perjudicado con la baja de los precios de los metales afectando a los ingresos de la región; además Cajamarca se ha visto afligida por grandes problemas de corrupción donde estuvo involucrado el Gobierno Regional. No obstante, posee importantes recursos como producción de derivados lácteos, café y carne de vacuno, así como atractivos turísticos que podrían dirigirla a ser una de las mejores regiones del país. Adicional a ello, existe demanda a nivel mundial y alta rentabilidad en dichas industrias lo cual es atractivo para la inversión de empresas privadas en la región.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno PESTE busca identificar y evaluar las tendencias del sector, de modo que se obtengan elementos importantes como oportunidades y amenazas, así como los factores claves para tener éxito y vencer a la competencia (D'Alessio, 2015). A continuación,

la evaluación realizada para la región de Cajamarca acompañada de las oportunidades y amenazas detectadas en cada una de las fuerzas.

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

En el Perú, el actual presidente del Perú es el Ingeniero Martín Alberto Vizcarra Cornejo desde el 23 de marzo del 2018 debiendo cumplir su periodo presidencial hasta el 28 de julio del 2021. El cargo se asumió debido a la renuncia de su antecesor Pedro Pablo Kuczynski tras el pedido de vacancia presidencial por el Congreso de la República tras las investigaciones de corrupción (“Editorial: El largo camino de Vizcarra hasta el 2021”, 2018). Esta coyuntura ocasionó inseguridad en la población mas no afectó en forma considerable a la economía nacional. Fitch Ratings mantuvo la calificación crediticia en BBB+ con una perspectiva estable, en tanto el IPE y otras entidades muestran también una actitud positiva frente al tema (“S&P ratificó calificación "BBB+" para Perú con perspectiva estable”, 2018). Además, la política nacional de Promoción de la Inversión Privada (APP) y Proyectos en Activos, que fue aprobada mediante Decreto Supremo N° 077-2016-EF3 y establece que la participación del sector privado puede contribuir de manera eficiente al cierre de la brecha de infraestructura pública del país. El uso de esta modalidad se ha incrementado para cubrir el déficit de infraestructura y servicios públicos, esto se materializó en la construcción de carreteras, vías férreas, puertos, aeropuertos, infraestructura de irrigación, telecomunicaciones, electricidad, hidrocarburos, entre otras. Esta modalidad es aplicable también para los gobiernos regionales y los gobiernos locales, contribuyendo así de forma tangible al desarrollo del país (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016).

Las Obras por Impuestos, es una herramienta de política creada mediante la Ley N° 29230, que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado, mediante la suscripción de convenios entre la empresa privada y los gobiernos regionales y/o locales. Los gobiernos regionales y locales que perciben una asignación presupuestal por

concepto de canon y sobre canon, regalías, rentas de aduana y participaciones, por acuerdo del Concejo Municipal, priorizan periódicamente una lista de proyectos que identifican como obra pública para ser ejecutada en la modalidad de obra por impuestos. Por ejemplo, para la región de Cajamarca se adjudicaron 89,9 millones de soles en 17 obras por impuestos tal como se muestra en la Tabla 4.

El estado peruano, en los últimos cinco años incrementó el presupuesto para el gobierno regional de Cajamarca, entregando para el 2018 el 25.3% más que el año 2017 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018a). Tal como se muestra en la Tabla 5. Esto es beneficioso para la región ya que puede ejecutar mayores obras y proyectos para sus distritos. Un cambio de alto impacto efectuado por el gobierno pasado fue la derogación de la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública - SNIP, mediante Decreto Legislativo N° 1252 con la finalidad de que el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de inversiones se agilice e incremente la calidad de los proyectos de inversión mediante menos procesos que burocraticen la ejecución de las inversiones público y privadas (MEF, 2017).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En el cuarto trimestre del año 2017, el PBI se incrementó en 2.8% respecto al mismo periodo de 2016, debido al aumento del consumo final privado que fue de 2.0% y el consumo del gobierno 2.1%. El consumo privado se enfocó a las exportaciones de bienes y servicios que registraron un aumento de 11.7%, en tanto, las importaciones subieron a 7.1% por el incremento de los precios de las exportaciones. El gasto de consumo final privado aumentó en 2.0% debido a las mayores compras de alimentos, bienes de consumo duradero y adquisición de servicios. El gasto de consumo del gobierno creció en 2.1%, por la mayor provisión en la educación pública y salud pública, en tanto, los servicios de Administración pública y defensa disminuyeron en -0.3%. La inversión bruta fija se contrajo debido a la

reducción de nuevas construcciones y a las menores adquisiciones de maquinaria y equipo, tanto de origen nacional como importado (INEI, 2017i). En el 2017 el Perú estuvo en el cuarto lugar del ranking de los países que exportan más en Latinoamérica. No obstante, para la Asociación de Exportadores (ADEX) si se consideran los montos exportados, se evidencia que no alcanza aún su potencial y se exporta menos que Brasil, Chile y Argentina. Las exportaciones nacionales en el 2017 representaron alrededor del 22% del PBI, porcentaje inferior al 31% del 2011 (“Perú se Ubica como el Cuarto,” 2018).

Tabla 4

Proyectos Concluidos y Adjudicados 2009 - 2018

Entidad pública	Empresa	Fecha buena pro	Sector	Inversión ejecutada (millones de soles)	Total de población beneficiada
MP Cajamarca	Cementos Pacasmayo S.A.A.	01/10/2009	Transporte Urbano	4.3	39,285
MP Hualgayoc	Minera Gold Fields Peru S.A.	24/09/2013	Comercio	18.5	29,587
MD Yauyucán	Minera La Zanja S.R.L.	01/11/2013	Transporte Urbano	0.4	550
MP Cajamarca	Banco de Crédito del Perú-BCP	09/10/2014	Educación	0.8	7,271
MP Cajamarca	Banco de Crédito del Perú-BCP	09/10/2014	Educación	0.9	87
MP Cajamarca	Banco de Crédito del Perú-BCP	09/10/2014	Educación	3.1	519
MP Cajamarca	Banco de Crédito del Perú-BCP	09/10/2014	Educación	1.0	495
MP Cajamarca	Banco de Crédito del Perú-BCP	09/10/2014	Educación	1.6	1,330
GR Cajamarca	Nestlé Perú	22/06/2015	Salud	11.2	902,239
MP Cajamarca	Banco de Crédito del Perú-BCP	21/02/2017	Educación	1.6	8,272
MP Cajamarca	Banco de Crédito del Perú-BCP	21/02/2017	Educación	4.3	4,528
MP Cajamarca	Banco de Crédito del Perú-BCP	21/02/2017	Educación	3.8	4,157
MP Cajamarca	Banco de Crédito del Perú-BCP	21/02/2017	Educación	1.2	6,071
GR Cajamarca	Minera La Zanja S.R.L.	23/06/2017	Educación	3.0	1,028
MP Cajamarca	Súper Mercados Peruanos S.A-Eckerd Perú S.A	15/08/2017	Comercio	16.7	131,243
MP Cajamarca	Optical Technologies S.A.C.	20/12/2017	Seguridad	15.74	263,822
MD San Juan	SBP S.A.C	19/04/2018	Transporte Urbano	1.49	5,058

Nota. Tomado de “Lista de Proyectos Concluidos y Adjudicados 2009 - 2018 (Millones de Soles),” por Proinversión, 2018 (<https://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=189&sec=0>).

En el sector pecuario, las importaciones de carne vacuno de las partidas N° 0201 y 0202 a nivel mundial ha tenido un crecimiento de 3% anual en los últimos cinco años, llegando en el 2017 a importaciones por el monto de 43 billones de dólares, siendo los principales países importadores Estados Unidos con 12%, Japón con 7%, China con 7% y

Corea con 5% tal como se muestra en la Tabla 6 (Trade Map, 2018a; Trade Map, 2018b). Los principales países abastecedores son España con el 34% de participación mundial, Italia con el 13%, Irlanda con el 11%, Polonia con el 10% y Dinamarca con el 9% (Trade Map, 2018b). Sin embargo, a nivel nacional, el incremento del consumo de la carne es de 0.8% anual, asociado al consumo de las regiones del sur del Perú como Arequipa, Moquegua y Tacna según la Agencia Agraria (2018). Por otro lado, se percibe un incremento del 2% en el consumo de aves a nivel mundial debido al bajo precio comparado con la carne de vacuno (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2017a).

La demanda en la industria pecuaria vacuna se concentra en el rendimiento de la calidad superior de las terneras, su crianza en la protección del paisaje y la conservación de la biodiversidad. Esto ha dado lugar a una nueva demanda de razas de bajos insumos y tolerantes a climas extremos o crudos (FAO, s.f.). La Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) prevé que el consumo mundial de carne continuará en ascenso hasta 2021, el mayor incremento se dará en países en desarrollo (Errecart, 2013). El abastecimiento a esta demanda lo proporcionarán mercados que implementen mejoras tecnológicas de producción y dispongan de diversidad genética bovina, esto es la materia prima clave para que los ganaderos logren satisfacer las demandas de los consumidores utilizando los recursos a su disposición (FAO, 2016). Es por ello que seleccionan razas con doble propósito, es decir capaces de producir tanto carne como leche y fertilidad en niveles mayores en comparación a una raza nativa, por ejemplo el Cebú es una raza tropical que sólo genera 1.2 a 1.7 Lt./día de leche (Ochoa, 1991), que es reemplazada por las razas Holstein, Hereford, Aberdeen, entre otras, que otorgan mayor producción de leche, con un aproximado de 25 Lt./día de leche con menor contenido de grasa (Razas bovinas de Colombia, 2018) y su alta calidad de carne, que se refiere a razas más robustas que brindan carne con menos grasa intramuscular (Agrobanco, 2012).

Tabla 5

Aprobación Presupuestal para el Gobierno Regional de Cajamarca 2014 - 2018

Año	Monto en Soles	Incremento %	Ley	Pliego
2018	1'685,996,469	25.3	30693	445
2017	1'345,192,023	20.3	30518	445
2016	1'117,835,972	9.6	30372	445
2015	1'020,111,428	-0.2	30281	445
2014	1'021,916,978		30114	445

Nota. Adaptado de “Aprobación presupuestal: Nacional, regional y local,” por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2018a (<https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local>).

Tabla 6

Importaciones de Productos de Carne de Vacuno a Nivel Mundial (Miles de Dólares)

Importadores	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	39'312,100	43'440,285	41'217,325	38'683,294	43'665,786
Estados Unidos	3'550,426	5'441,068	6'405,016	5'175,314	5'024,435
Japón	2'729,088	2'892,218	2'783,889	2'649,726	3'122,233
China	1'270,145	1'289,984	2'321,365	2'515,937	3'065,048
Corea, República de	1'395,680	1'673,315	1'815,669	2'091,537	2'263,236
Alemania	2'225,421	2'270,167	2'097,241	2'015,526	2'214,786
Países Bajos	1'857,665	1'943,560	1'895,193	1'837,250	2'175,416
Italia	2'655,512	2'635,554	2'222,206	2'093,661	2'166,590
Hong Kong' China	1,632,452	2'166,511	1'522,801	1'720,890	1'990,020
Viet Nam	58,539	92,541	140,050	171,771	1'981,931

Nota. Adaptado de “Lista de los importadores para el producto seleccionado. Producto: 0201 y 0202,” por Trade Map, 2018 (https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||1601|||4|1|1|2|1|2|1|).

El sector mundial del café ha incrementado en el último año en un 9%, generando una importación por más de 32,856 millones de dólares, siendo los principales 10 países consumidores del mercado mundial Estados Unidos de América con el 19%, Alemania con el 11%, Francia con el 8%, Italia con el 5%, Japón con el 4%, Países Bajos con el 4%, Canadá con 4%, Bélgica con 3%, España con 3% y Reino Unido con el 3% (Trade Map, 2018c), tal como se indica según la Tabla 7. El principal país abastecedor de las importaciones del café es Brasil generando una venta por más de 4,613 millones de dólares, que equivale al 14% de la participación del mercado mundial, exportando así 1'649,487 toneladas. A Brasil le siguen

países como Viet Nam con el 11% de la participación, Alemania con el 8%, Colombia con el 8%, y Suiza con el 7% (Trade Map, 2018c). Además, la Internacional Coffee Organization (2018) afirmó que el café es un producto global, cuyo crecimiento promedio los últimos 3 años es de 17% en la demanda internacional. No obstante, el precio del café tradicional presenta alta volatilidad a nivel mundial siendo el promedio 100 dólares americanos por quintal. Según el Ministerio de Agricultura (MINAGRI) el 75% de la producción peruana del café es de este tipo (2013).

Tabla 7

Importaciones de Café a Nivel Mundial (Miles de Dólares)

Importadores	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	28'847,011	31'053,840	30'722,586	30'023,731	32'856,462
Estados Unidos de América	5'460,626	6'013,015	6'034,025	5'796,893	6'315,402
Alemania	3'630,121	4'017,856	3'407,083	3'370,562	3'514,860
Francia	2'583,501	2'653,026	2'390,145	2'356,257	2'755,345
Italia	1'649,076	1'707,942	1'778,548	1'674,487	1'793,861
Japón	1'586,001	1'442,251	1'581,142	1'415,349	1'432,758
Países Bajos	568,966	1'017,386	959,920	930,510	1'289,783
Canadá	1'180,628	1'304,801	1'238,374	1'192,518	1'289,339
Bélgica	1'156,361	1'048,748	1'084,101	1'003,570	1'146,434
España	808,623	1'051,326	1'010,513	986,779	1'080,839
Reino Unido	692,169	833,172	940,281	1'009,975	1'055,980

Nota. Adaptado de “Lista de los importadores para el producto seleccionado Producto: 0901 Café, incl. tostado o descafeinado; cáscara y cascarrilla de café; sucedáneos de café que contengan café en cualquier proporción,” por Trade Map, 2018

(https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0901|||4|1|1|2|1|2|1|1).

En el sector lácteo a nivel mundial existe un incremento 15% en el consumo de la leche y sus derivados lácteos, siendo los principales importadores China, Italia, Alemania y Bélgica. Asimismo, el consumo mundial de quesos incremento en un 13% en el año 2017 respecto del año anterior, generando una importación de 29,958 millones de dólares, que equivale a 6'691,736 toneladas, siendo los principales importadores Alemania con el 14% de la importación mundial, Reino Unido con 7%, Italia con 7%, Francia con 6%, Países Bajos con 5%, Bélgica con 5%, Estados Unidos con 4%, Japón con 4%, España con 4% y Rusia con el 3%. Estos 10 países contienen el 54% del consumo mundial, demandando 3'619,075

toneladas de quesos (Trade Map, 2018e). En la Tabla 8 se pueden apreciar los montos importados a nivel mundial. Los principales abastecedores de la demanda internacional son Alemania con una participación de mercado de 15%, Países Bajos con 13%, Francia con 11%, Italia con 10% y Dinamarca con 10% (Trade Map, 2018f).

Tabla 8

Importaciones Leche y Productos Lácteos (Miles de Dólares)

Importadores	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	92'937,243	98'731,045	77'541,362	74'854,721	85'893,780
Alemania	8'854,526	9'279,887	7'572,150	7'575,264	9'169,675
China	5'245,216	6'490,639	3'303,432	3'516,726	5'068,873
Países Bajos	4'606,880	4'621,967	3'843,900	3'839,835	4'506,518
Francia	4'408,904	4'688,277	3'563,883	3'522,026	4'470,538
Bélgica	4'536,753	4'368,172	3'243,938	3'390,392	4'232,561
Italia	5'380,862	5'309,654	3'964,324	3'663,073	4'204,103
Reino Unido	4'375,904	4'519,098	3'829,942	3'501,563	3'905,989
Rusia, Federación de	4'407,646	3'824,191	2'011,230	2'135,136	2'630,066
Estados Unidos de América	2'300,439	2'603,318	2'820,284	2'529,830	2'603,909
Hong Kong, China	2'021,868	2'411,583	2'253,738	2'312,766	2'118,087

Nota. Adaptado de “Lista de los importadores para el producto seleccionado. Producto: 040 Leche y productos lácteos,” por Trade Map, 2018 (https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||04|||2|1|1|2|1|2|1|1).

A nivel nacional Cajamarca, Lima y Arequipa son los principales abastecedores en cantidad de leche, siendo Cajamarca el líder con un 35% de participación a nivel nacional (“Cajamarca líder en producción de leche”, 2017). El Perú tuvo un consumo per cápita de 87 litros de leche durante el 2017, asimismo la producción nacional generó, en el 2016 1'959,229 toneladas de leche, en la cual intervinieron cerca de 500 mil familias, con 893,769 vacas de ordeño, el Ministerio de Agricultura y Riego se propone generar 120 litros de consumo per cápita a través de una promoción de consumo de leche y sus derivados (“Perú Tiene un Consumo Per Cápita,” 2017). Con respecto al consumo de quesos en el 2015 se importó un valor de 23.8 millones de dólares, mientras que las exportaciones no llegaron a los 400,000 dólares. Las cifras aduaneras indican que, pese a que el Perú es un productor de

quesos, importa principalmente de Estados Unidos, con el 48% del total de importación de este producto, seguido de Argentina, Uruguay, Francia, Italia, Países Bajos, España, Nueva Zelanda, Chile, Dinamarca, Suiza y Alemania, entre otros. Esto abre al país una ventana de oportunidades para los pequeños productores naturales, quienes se están capacitando para satisfacer la demanda interna (“Más Producción,” 2016)

Con respecto al sector turismo, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) éste presenta un incremento de 9% en los últimos cinco años a nivel nacional (“Mincetur: turismo crecería más de 9% en el 2018”, 2017). Existe una tendencia creciente por el ecoturismo provenientes de los consumidores de origen europeo, principalmente la población del Reino Unido (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU], 2009a). Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) en los seis primeros meses de 2017, los destinos de todo el mundo recibieron a 598 millones de turistas internacionales, unos 36 millones más que en el mismo período de 2016. El crecimiento, que supone un 6% respecto al año anterior, superó con creces la tendencia al alza observada en los últimos años. Los resultados están relacionados con el fuerte crecimiento registrado en muchos destinos y por una continuación de la recuperación en aquellos que registraron caídas en años anteriores, el crecimiento fue mayor en Medio Oriente con un incremento del 9%, Europa con 8%, África con 8%, seguidas de Asia y el Pacífico con 6%. La región de las Américas siguió registrando resultados positivos en la mayoría de los destinos, el crecimiento fue sólido en América del Sur con 6%, América Central con 5%, el Caribe con 4% y América del Norte con 2%. El crecimiento de las llegadas en este período fue impulsado países emisores como Canadá, China, la República de Corea, España, los Estados Unidos, Francia y el Reino Unido, quienes han continuado informando de un fuerte crecimiento de sus gastos del turismo emisor. (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2017a).

El ecoturismo es una nueva tendencia turística, en Sudamérica los países con mayor representatividad, según la International Ecotourism Society, son Brasil, Ecuador, Chile, Perú y Bolivia. Brasil cuenta con más de 10 paisajes turísticos, desde el Amazonas, el bosque tropical más grande del mundo, hasta Pantanal, los humedales más grandes del mundo, los paisajes naturales y marinos de Brasil presentan una gran variedad de ecosistemas, todos con oportunidades únicas de ecoturismo (The International Ecotourism Society, 2018). En el Perú, para el año fiscal 2018, el MINCETUR proyecta que el turismo ascenderá a 599,1 millones de soles, de los cuales se destinarán 377,7 millones de soles a la cartera del sector, 200 millones de soles a PROMPERU y 21,5 millones de soles al Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR), lo que representa un incremento de 7,5% respecto al 2016. La actividad turística es la tercera fuente generadora de divisas, detrás del sector minería y agropecuario, alcanzando los 4,591 millones de dólares en la generación de divisas (“Mincetur: turismo crecería más de 9% en el 2018”, 2017).

Asimismo, el turismo receptivo del Reino Unido es un mercado atractivo, al ser el segundo país europeo que más turistas emite hacia el Perú, representando el 15.8% de las llegadas totales de europeos, según cifras del MINCETUR. El tamaño de mercado que podría captar el Perú en la ciudad de Londres para un viaje por vacaciones, recreación u ocio sería de alrededor de 170 mil personas, las cuales tienen experiencia de viaje a destinos de larga distancia y están interesadas en visitar el Perú. De éstos, el 20% son potenciales turistas que estarían considerando visitar el Perú en su próximo viaje por vacaciones, recreación u ocio (PROMPERU, 2009a). Por otro lado, la OMT (2017b) indicó que los países europeos presentan un incremento de la preferencia del turismo hacia países con economías emergentes con lo cual se nota una gran oportunidad de desarrollo.

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

La tendencia por el consumo de productos orgánicos y/o ecológicos en el mundo presentó un crecimiento de 11,4% en el 2016. El mayor demandante orgánico es EE. UU, que generó un valor de mercado de 38,900 Millones de euros, que abarca el 48,6% del consumo mercado ecológico mundial. Mientras que la Unión Europea generó un valor de 30,700 Millones de euros, con una tendencia creciente de 12% anual. El principal país de la Unión Europea que consume productos orgánicos es Alemania, quien representa el consumo del 11.8% del mercado europeo, que equivale a 9,478 Millones de euros; el segundo demandante es Francia, con un consumo de 8,4%, que equivale a 6,736 Millones de euros; el tercer demandante es España que realizó un consumo de 1,700 Millones de euros, en el 2017 registró un crecimiento del 14% con preferencia de productos envasados ecológicos (Durán, 2017). Por el lado de los abastecedores, se incrementó el número de agricultores que cultivan productos orgánicos, donde 179 países reportan este tipo de agricultura. La India es el líder en la producción orgánica puesto que cuenta con 585,200 productores, seguido por Etiopía con 203,602 productores y México con 200.039 productores. A nivel mundial 50,9 millones de hectáreas se destinaron a la producción orgánica en el 2015. Australia es el país con la mayor superficie agrícola orgánica ya que cuenta con 22,7 millones de hectáreas, seguido por Argentina con 3,1 millones de hectáreas, Estados Unidos y España ambos con 2 millones de hectáreas (“Mercado mundial de alimentos orgánicos supera los €75.000m”, 2017).

Según la FAO, otra importante tendencia en el mundo es el consumo vegano, donde se incrementa la tendencia a consumir menos productos de origen animal a cambio por vegetales y cereales. Esto se contempla principalmente en países desarrollados como Estados Unidos y países de la Unión Europea (FAO, 2017a), Además, según el profesor Malik Falkenmark, en una Conferencia Mundial del Agua, afirmó que al 2050 la población humana será de 9,000 millones, lo cual conducirá al mayor consumo de agua y esto sólo será mitigado

gracias a una alimentación vegetariana, debido a que los animales consumen entre cinco y diez veces más de agua que la necesaria (“Conferencia Mundial del Agua”, 2012).

Respecto a la realidad nacional, una investigación realizada por la consultora Maximixe (2017a), indicó que el índice de confianza del consumidor se encuentra en la zona pesimista. Donde se observa una clara ampliación de diferencias entre Lima y el interior del país, especialmente en temas de ahorro personal donde el 45% de la población de la capital considera que es probable ahorrar en los próximos meses, mientras que en provincias sólo el 29% lo cree posible. Particularmente en Cajamarca donde existe un notorio rechazo a las reformas gubernamentales y a la resistencia de los cambios empresariales; en primer lugar, debido a la ausencia y fallas de gobierno que generaron altos riesgos sociales y políticos como conflictos sociales, corrupción, incertidumbre en las inversiones, etc. (Agencia de Cooperación Internacional del Japón, 2011). En segundo lugar, debido al bajo nivel educativo y a las experiencias negativas anteriores de las asociaciones de los productores (Montero, 2007). Todos estos factores causaron menor aprobación y retorno de las inversiones. La población señaló que el gobierno es responsable del escaso crecimiento de la región, así como, la falta de un proceso de adaptación y adopción de mejores prácticas, incentivos adecuados, reducción de las resistencias institucionales al cambio, articulación de instituciones, promoción de investigación básica, entre otros (Agencia de Cooperación Internacional del Japón, 2011).

La tasa de desempleo se ha incrementado en el último año en 0.8%, considerando que más de 55 mil personas se quedaron sin empleo desde inicios del año solamente en Lima Metropolitana (INEI, 2017d). Respecto a esto, solo el 24% de la población considera que el nivel de empleo podrá crecer en los últimos meses, asimismo el 46% de la población cree que el gobierno no está tomando medidas para reactivar la economía. A esto se suman las críticas de corrupción mostradas en los últimos meses, así como, las consecuencias devastadoras de

febrero y marzo del 2017 que dejó el Fenómeno de El Niño, con más de 700,000 personas sin hogar y las huelgas nacionales del SUTEP, conllevando a un sentimiento por debajo del umbral del 50% que concierne al pesimismo con respecto a la confianza en el gobierno. Por otro lado, la confianza de las empresas es moderada debido al poco incremento en sus ventas y producción (Maximixe, 2017a). La población total nacional es de 31'826,018 personas, donde el 51% corresponde a varones y el 41% a mujeres. Asimismo, se proyectan un crecimiento poblacional hasta el 2027 de 35'020,909 personas, que equivale a un 35% de incremento con respecto al 2017 manteniéndose en la proporcionalidad de varones y mujeres (INEI, 2017d).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) indicó que el Perú sólo gasta el 0.08% del PBI en investigación y desarrollo, mientras que países como Colombia invierte el 0.25 % de su PBI en este factor, Chile invierte el 0.38 % y México invierte el 0.54 %. Además, a nivel nacional, por cada cinco mil personas de la PEA, existe solo un investigador. Esto muestra una brecha de género, es decir que por cada investigadora existe 2.1 investigadores, esto indica la participación de las mujeres en un 30% frente a los hombres que es de 70%, lo cual, está por debajo de algunos países de América Latina y el Caribe, como Bolivia, Argentina y Venezuela. Lima concentra el mayor gasto en investigación y desarrollo con 276 millones de soles, seguido por el Callao con 74 millones de soles, Arequipa con 22.7 millones de soles y Piura con 21 millones de soles. El 66.5 % de esta inversión en investigación y desarrollo se concentra en inventos y patentes, mientras que el 26.2% en investigación básica y el 7.3 % en desarrollo tecnológico. (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2016).

Adicionalmente, entidades privadas y públicas desarrollan proyectos regionales, en este

aspecto PROMPERU y la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión) juegan un papel importante para tal fin.

Según el INEI, en el primer trimestre del 2017 por cada 100 hogares, 93 de ellos cuenta con al menos una tecnología de información y comunicación, habiéndose incrementado este servicio en un hogar más en comparación con el 2016. Esta tendencia indica el incremento de acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares. Asimismo, se ha intensificado el grado de educación del jefe de familia, el cual cuenta con un nivel de educación superior universitaria. De los hogares cuyos jefes de familia cuentan con educación secundaria, al menos el 96% tienen acceso a la tecnología mientras que, en los hogares, donde los jefes de familia cuentan con educación primaria o menor nivel, tienen acceso el 83% (INEI, 2017f).

En cuanto a telefonía fija el 29.9% del total de los hogares cuenta con este acceso. Aquí es predominante la telefonía móvil, principalmente en los hogares del área rural, donde, por lo menos alguno de los integrantes de la familia lo maneja. Esto mostró un crecimiento de 3.7% respecto al 2016. En cuanto al uso de la computadora, el 38% de los hogares cuentan con al menos una computadora; de éstos el 94% son para uso exclusivo del hogar, es decir para actividades académicas, profesionales o de estudio; el 5.7% combina su uso para el hogar y el trabajo; y el 0.3% lo usan exclusivamente para el trabajo. El 51,7% de la población de 6 años y más de edad hace uso del internet, donde Lima ocupa el 71.7%, el resto de áreas urbanas el 56.6% y el área rural 13.9% (INEI, 2017f).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El desastre natural originado por el Fenómeno de El Niño durante los años 2016 y 2017, causó daños a la vida y salud, dejando un total de 1'782, 316 personas entre damnificadas y afectadas (Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI], 2017). Asimismo, El Centro de Operaciones de Emergencias Nacionales [COEN], indicó que Cajamarca tiene

el mayor número de casas colapsadas, siendo 163 viviendas las afectadas, 39 pertenecen al distrito de Llama, 30 al distrito de El Prado y otras 14 a Sallique. Los inmuebles se vieron perjudicados por los estragos de las lluvias y el estado precario de las viviendas. Esto generó 37 viviendas inhabilitadas en el distrito de Cospán, 32 en Celendín, 25 en Llama, 18 en Toccoche, 16 en San Bernardino y 12 en José del Alto (“El Niño: distrito de Llama, Cajamarca tiene el mayor número de casas colapsadas”, 2017).

Asimismo, las lluvias y deslizamientos en las carreteras golpearon la economía de Cajamarca especialmente en los sectores de turismo y agropecuario. En sector lácteo dejaron de producir a diario cerca de 350,000 litros de derivados lácteos, mientras que en el sector turismo la ocupabilidad de los hoteles llegó a menos del 5% (“Cajamarca: El Niño golpeó sectores turismo, transporte y agropecuario”, 2017). El presidente de la Cámara de Comercio de Cajamarca, Carlos Mondragón Arroyo, dijo que el sector de transporte pesado también fue afectado por la paralización del tránsito en las carreteras a causa de los huaicos y se solidarizó con los pobladores de la costa norte quienes sufrieron más el impacto (“Presidente de la Cámara de Comercio de Cajamarca: El Niño golpeó sectores turismo, transporte y agropecuario,” 2017). Las principales emergencias de desastres en el Perú son originadas, en su mayoría, por fenómenos naturales, además del fenómeno de El Niño, suelen ser las heladas, vientos fuertes, sismos, friajes, precipitaciones o lluvia, descenso de temperatura, deslizamientos, inundación, huayco, nevada y aluvión los cuales se han ido intensificando debido al cambio climático.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El promedio de la presente matriz es de 1.35, lejano al promedio ponderado de 2, esto indica que la región de Cajamarca aprovecha muy poco las oportunidades que su entorno nacional e internacional le ofrece (ver Tabla 9). Pese contar con una visión concertada y propuestas de planes estratégicos regionales, no son efectivos al ejecutarlos, o tal vez son

poco ambiciosas o, por el contrario, irrealizables por la ineficacia en el manejo de los recursos. Es por ello, que sus industrias continúan por debajo de las ventajas comparativas que aún siguen sin potenciar.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Región Cajamarca

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Tendencia creciente del 3% anual en el valor de las importaciones de la carne de vacuno a nivel mundial, siendo los principales demandantes Estados Unidos de América, Japón, China y Corea	0.05	1	0.05
2	Incremento de la demanda del café a nivel mundial en 17% anual, los países con mayor demanda son la Unión Europea, Estados Unidos y Japón.	0.15	1	0.15
3	Crecimiento de 15% anual en las importaciones de derivados lácteos a nivel mundial, los países con mayor demanda son China, Italia, Alemania y Bélgica	0.10	1	0.10
4	Incremento de la preferencia del turismo en 4.4% anual hacia países con economías emergentes por países europeos	0.10	1	0.10
5	Crecimiento mundial del consumo de productos orgánicos por Estados Unidos, Alemania y Francia.	0.05	2	0.10
	Subtotal	0.45		0.50
Amenazas				
1	Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes	0.10	1	0.10
2	Los desastres naturales como el fenómeno del Niño, afectan el sector agropecuario, comercio y turismo.	0.10	1	0.10
3	Alta volatilidad del precio del café a nivel mundial.	0.10	3	0.30
4	Alemania, Italia y Reino Unido tienen mayor participación de mercado en exportación de derivados lácteos.	0.10	2	0.20
5	Renuencia cultural a las nuevas necesidades del mercado	0.15	1	0.15
	Subtotal	0.55		0.85
	Total	1.00		1.35

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

En resumen, respecto a las oportunidades identificadas se tiene un nivel de respuesta promedio a bajo. Siendo el crecimiento de la industria del café, el consumo de la leche y el financiamiento de proyectos regionales a través de asociaciones aquellas que tienen un nivel de respuesta promedio. Por otro lado, respecto a las amenazas se tiene un nivel de respuesta promedio a bajo siendo las más críticas el decrecimiento del consumo mundial de carne, la presencia de fenómenos naturales y las restricciones presupuestarias de parte del gobierno central.

3.5. Cajamarca y sus Competidores

El análisis competitivo de la región Cajamarca se basa en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Su importancia radica en poder determinar la estructura y atractividad de la industria. Es una herramienta que permite evaluar la rentabilidad de los sectores y de cómo Cajamarca puede protegerse de la competencia a través de sus ventajas competitivas y el valor agregado que pueda generar. En la Tabla 10, se puede apreciar la composición del valor agregado bruto de Cajamarca desde el 2007 hasta el 2016. Para el análisis competitivo de la región, se considerará aquellos sectores con mayor participación porcentual a excepción de la minería donde se tiene: (a) agricultura y ganadería, (b) turismo y (c) manufactura láctea (INEI, 2017c).

Tabla 10

Valor Agregado Bruto Porcentual por Sectores de la Región Cajamarca del 2007 al 2016

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	15.4	14.0	13.2	13.4	13.0	12.4	12.5	12.4	12.3	12.2
Pesca y Acuicultura	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Minería	30.5	34.7	37.7	33.5	31.7	31.6	28.0	25.0	23.8	22.1
Manufactura	7.6	6.9	6.0	6.7	6.8	6.5	6.7	6.8	6.7	6.6
Electricidad, Gas y Agua	1.5	1.5	1.4	1.3	1.3	1.3	1.4	1.5	1.6	1.3
Construcción	6.7	7.0	6.6	7.3	8.4	9.4	9.6	9.7	8.8	8.5
Comercio, Turismo	7.6	7.3	6.9	7.7	7.8	8.0	8.6	8.9	9.1	9.3
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	3.0	2.8	2.7	3.0	3.2	3.1	3.3	3.5	3.5	3.7
Alojamiento y Restaurantes	1.8	1.7	1.6	1.7	1.8	1.8	2.0	2.1	2.1	2.2
Telecomunicación y Otros Servicios de Información	1.5	1.6	1.6	1.8	1.9	2.0	2.3	2.5	2.8	3.2
Administración Pública y Defensa	5.8	5.5	5.8	6.2	6.4	6.4	6.8	7.4	7.7	8.2
Otros Servicios	18.6	16.9	16.6	17.4	17.6	17.4	18.8	20.2	21.5	22.7
Valor Agregado Bruto	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Nota. Adaptado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1492/libro.pdf).

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Cafetalero. La industria agrícola está compuesta principalmente por proveedores que vienen a ser la mano de obra, transporte y fertilizantes. El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que no existe concentración de proveedores en la región como semilleros, viveros, abonos, insecticidas artificiales o naturales para el control de plagas, etc., principalmente para el café orgánico, puesto que lo tiene que importar del extranjero o de otras regiones. Asimismo, los proveedores no amenazan el integrarse verticalmente principalmente porque en la región existe la dificultad de la formalización de propiedades (Ministerio de Agricultura, 2009).

Turismo. Los proveedores de este sector son múltiples negocios como hospedajes, agencias de viaje, empresas de transporte, restaurantes, establecimientos de artesanía, discotecas, centros comerciales o galerías comerciales, peñas y campos feriales, empresas de venta de prendas de vestir, etc. El poder de negociación bajo, debido a que existe aproximadamente 293 establecimientos en la región (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], 2007), 1,113 restaurantes, 2,176 bodegas (INEI, 2016e), además de una pequeña concentración de transportistas como Cruz del Sur, Móvil Tours y colectivos informales que realizan transporte local en las diferentes ciudades del interior de Cajamarca. Se cuenta sólo con dos transportes aéreo como las aerolíneas LATAM y LCPerú, las cuales realizan hasta cuatro viajes diarios a la región, siendo un factor condicional para la disponibilidad del transporte aéreo. Esta variedad origina que los participantes del sector no afronten costes altos al cambiar de proveedor. Además, no existe un riesgo de integración vertical de parte de los proveedores por la falta de organización y el menor arribo de turistas en la región, que representa el 0.27%, del total nacional de turistas que llegan al Perú (INEI, 2017d).

Ganado vacuno y manufactura láctea. En cuanto a los proveedores de estas

industrias lo constituyen los centros de inseminación artificial; proveedores de la alimentación como forrajes, pastos y concentrados; centros de engorde que proveen vacunas, vitaminas y antiparásitos, etc. El poder de negociación es alto, porque la diferenciación de insumos requerido es alta ya que son razas importantes como Holstein, Brown Swiss y Jersey para recolección de leche y Criollos para la producción de carne (Atlas de Cajamarca, 2018) y necesitan alimentarse con diversos compuestos, pastos cultivados, trigo molido que son productos nacionales, así como, harina de semilla de algodón, preparados minerales y vitaminas que son importados (García & Gómez, 2015).

Es así que el impacto de los insumos influye en la leche recolectada. Pero debido a falta de asociación pocos son los que han realizado una integración vertical hacia adelante como Porcón. Asimismo, la recolección y mantenimiento de la leche ordeñada requiere altos costos para generar un producto diferenciado. Aun así, no existe una concentración de proveedores, principalmente los abastecedores de piensos que suministran de materia prima nacional e importada y pese a que Cajamarca cuenta con una ventaja diferenciadora de proveer pastos naturales ricos en nutrientes para el ganado no es suficiente para abastecer en épocas de sequías.

Los proveedores de los derivados de leche están cubiertos en un 90% por dos empresas: Gloria y Nestlé, quienes tienen el dominio del mercado de la región, sin embargo, demandan una mayor diferenciación de la materia prima, puesto que la mayoría de los productores utilizan una forma de recolección manual y propician que se avinagre en corto tiempo la leche. En Cajamarca existen más de 120 mil productores rurales de leche, los cuales venden sus productos a empresas acopiadoras, indicadas en la Tabla 11. Lo mismo se evidencia en los precios de venta de los productos lácteos; Mariano Flores indicó que las ventas de leche se encontraban entre los S/ 0.90 como mínimo y S/ 1.20 como máximo (“Productores Lácteos Desafían,” 2017).

Tabla 11

Principales Acopiadores de Producción de Leche en Cajamarca

Acopiador	Cantidad (I/D)	%
Incalac – Laive	170,411	45.59
Canilac – Gloria	60,000	16.05
Municipio Provincia Cajamarca	2,400	0.64
Pronaa	20,970	5.61
Industria de derivados lácteos	100,000	26.75
Consumo por la población	20,000	5.35

Nota. Tomado de “Situación de la ganadería lechera en Cajamarca”, por E. Ecurra, 2001, *Rev inv Vet Perú* 2001, 12(2), 21-26.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Cafetalero. Los compradores o clientes en la industria tienen un alto poder de negociación, debido a las mayores exigencias en estándares de calidad internacional y regulaciones fitosanitarias, principalmente por los mayores demandantes que son Estados Unidos, Alemania, Francia, Italia, Japón, Países Bajos, Canadá, Bélgica, España y Reino Unido quienes importan el café por más de 32,856 millones de dólares (Trade Map, 2018c). Respecto al café tradicional los clientes afrontan pocos costes al cambiar de proveedor, debido a que el precio es altamente volátil ya que es considerado un commodity (Internacional Coffee Organization, 2018). Sin embargo, el café orgánico es un producto diferenciado, pero ya existen países que abastecen la demanda internacional como México, Brasil, Honduras, Guatemala, Costa Rica, entre otros, donde Perú es el segundo abastecedor internacional (“Perú: el segundo exportador mundial de café orgánico,” 2016).

Turismo. El poder de negociación de los compradores en el sector de turismo es alto. Los compradores en el sector turismo está conformado por turistas nacionales y extranjeros, es así que este 2017 arribaron al Perú 4 millones de turistas, mostrando un crecimiento del 8% respecto al 2016 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR], 2018), siendo los turistas chilenos los que más visitan en Perú manteniendo una constante del

28% del total de visitas al Perú en los últimos cinco años (INEI, 2017d). En la región Cajamarca el arribo de extranjeros el 2016 fue de 19,021 donde 9,047 realizaron turismo en la región y el tiempo de permanencia fue de 1.41 manteniendo el promedio de los últimos tres años, pero disminuyendo un 16% en relación al 2013. Los turistas normalmente realizan compras individuales y no por volumen. Los clientes afrontan pocos costes al cambiar de proveedor, porque se muestra un alto grado de estandarización entre los productos que se ofrecen (INEI, 2017c).

Ganado vacuno y manufactura láctea. El poder de los compradores en ambos sectores es alto, debido a las altas exigencias en estándares de calidad y regulaciones sanitarias internacionales. Las importaciones de carne vacuno al 2017 generaron un monto de 43 billones de dólares, siendo los principales países importadores Estados Unidos, Japón, China y Corea (Trade Map, 2018a; Trade Map, 2018b). También existe un consumo a nivel nacional, el cual incrementó a 0.8% anual, siendo las principales regiones compradoras Arequipa, Moquegua y Tacna (Agencia Agraria, 2018). Los principales adquirentes de la leche en el mundo son China, Italia, Alemania y Bélgica, el cual esta industria genera más de 85 millones de dólares en importaciones. Los clientes afrontan pocos costes al cambiar de proveedor ya que existen países que proveen estos productos como Alemania, Italia y Reino Unido en derivados lácteos (Trade Map, 2018e).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Cafetalero. La amenaza de los sustitutos del café es alta, se tienen productos como el té, el chocolate, las bebidas energéticas y las bebidas carbonatadas. La producción mundial de té negro, verde, instantáneo y otros aumentó un 4.4% anual durante la última década alcanzando 5.73 millones de toneladas en el 2016, los factores que influyen en la demanda de té son las variables de precio; la demografía como la edad, la educación, la ocupación y los antecedentes culturales; además la salud tiene una gran influencia en el consumo de té a

medida que las personas aumentan su conciencia sobre los impactos en la salud (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2018). Si bien los niveles de producción de té no llegan a los niveles de producción de café, existe una amenaza latente de este producto respecto del café además de ser un producto mucho más económico que el mismo.

Turismo. Este sector no tiene sustitutos directos. Pero se puede considerar al deporte como un sustituto indirecto ya que forma parte de un grupo de actividades que se puede realizar durante nuestro tiempo de entretenimiento u ocio. El deporte es parte de un estilo de vida activo que se expresa autorrealización, bienestar, mayor autonomía personal, belleza, superación del aislamiento social, etc.; puede mejorar muy significativamente la calidad de vida del individuo (Reveter & Plaza, 2011).

Ganado vacuno y manufactura láctea. El producto sustituto de la carne vacuno es la carne de ave, lo cual muestra una alta amenaza, debido al incremento del consumo mundial del 2%. El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo la preferencia al bajo precio comparado con la carne de vacuno (FAO, 2017a). Asimismo, la FAO pronosticó que para el 2024 el consumo de carne avícola ascenderá a casi 133 millones de toneladas, en comparación con 111 millones de toneladas en 2015 (El sitio avícola, 2016).

En cuanto a la manufactura láctea el poder del sustituto es bajo porque la leche sigue siendo la fuente principal de alimentación, sobre todo para la edad infantil. Aún se mantiene la tendencia al consumo de este producto pese a que el precio comparado entre sus sustitutos como la leche de soya, leche de almendra, jugo de avenas, entre otros es relativamente alto. En cuanto al rendimiento y calidad comparada con los sustitutos es obviamente muy por debajo de la leche, puesto que éste contiene proteínas y diversos nutrientes necesarios para el desarrollo humano, ante esto el cliente aún lo consume pese al costo de cambio y la propensión a cambiar es baja (FAO, 2018).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Cafetalero. La amenaza de nuevos entrantes en el sector es alta debido a que existe gran cantidad de terreno disponible y de productores rurales. No existen economías de escalas por el lado de la oferta debido a que el tamaño de terreno que poseen los productores no es considerable. Además, el sector atiende principalmente un mercado interno donde no existe un costo significativo por cambio de proveedor.

Turismo. La amenaza de nuevos entrantes en el sector turismo es alta. Con el incursionar de la tecnología se ha vuelto cada vez más fácil el acceso a los canales de distribución. Existe alta demanda, por lo que, el sector se vuelve más atractivo. El alto uso de la tecnología se presenta como una posible restricción en el turismo, ya que al tener acceso muestra solo lo físico, mas no la cultura que se vive en la sociedad, siendo esta un factor de decisión al momento de decidir los lugares a visitar.

Ganado vacuno y manufactura láctea. La amenaza de nuevos entrantes en sector manufacturero lácteo es baja. Existen barreras de entrada altas que son puestas por los competidores del sector. Laive y Gloria son empresas que tienen gran porcentaje del mercado, así como, la mayoría de canales de distribución y producción de lácteos en el Perú. La manufactura láctea ha incrementado debido a la aparición de importantes empresas acopiadoras como Laive y Gloria (BCRP, 2016).

La amenaza de entrantes al sector lácteo es baja, originado por la falencia de economías de escala para la producción de leche, principalmente en la recolección y conservación, por otro lado, la curva de la experiencia es alta ya que los pobladores tienen vocación ganadera, pero a base de métodos artesanales. Los requisitos de capital son altos debido a la crianza del ganado, fundamentalmente en la adquisición de la materia prima para su alimentación y mecanismos para la recolección y acopio de la leche, asimismo, los costos de cambiar de proveedor son elevados debido a los altos costos de transporte por las

deficientes carreteras, lo que dificulta el acceso a insumos, el acceso a canales de distribución es limitado ya que existe el dominio del comprador que se basan sólo a dos empresas Gloria, y Laive. La identificación de marca es débil, no existe una constante difusión de los productos por parte del gobierno regional, la diferenciación del producto es mínima debido a la heterogeneidad de la baja calidad asociada con el pobre estándar de sanidad que impiden el mayor intercambio de entre los productores y procesadores.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Cafetalero. La rivalidad de los competidores en el sector cafetalero es alta. La competencia gravita hacia el precio. Los competidores son numerosos y normalmente el poder de negociación lo posee el cliente. El crecimiento del sector es lento y las barreras de salida son altas, principalmente porque la agroindustria es la principal actividad económica en Cajamarca.

Turismo. La rivalidad entre los competidores en el sector es alta, debido a que los pocos turistas que llegan a la región obligan a muchas empresas a reducir sus costos, y en algunos casos a cerrar, es así que el producto que se ofrece se caracteriza por diferenciarse de los demás.

Ganado vacuno y manufactura láctea. La rivalidad de los competidores en el sector de manufactura láctea es alta. El poder de negociación de los clientes es bajo, los competidores son pocos a pesar de que los productos no son diferenciados. El crecimiento del sector es lento y las barreras de salida y entrada son altas. De la misma manera, la manufactura láctea rural es la principal actividad económica de los competidores en la región Cajamarca generando mayor competitividad en el sector.

La rivalidad entre competidores es alta debido a que existe una diversidad de productores en la región, actualmente son 30,000 los industriales lácteos que en promedio poseen entre 4 a cinco vacas por productor. Sin embargo, tienen una baja concentración de

productores de leche, sólo el 23% del total están asociados, lo cual muestra una débil asociación entre ellos. El costo de cambio de productor de leche es relativamente alto por la desconfianza de la calidad de leche debido a su mínimo estándar de sanidad. Pese a esto el crecimiento de la demanda es alta principalmente requerida por el consumo de la capital limeña. Las barreras de salida son altas debido a que el emprendedor no recuperaría la inversión inicial, puesto que los márgenes de ganancia son bajos, así como, el equilibrio entre capacidad y la producción es baja puesto que cuenta con una limitada capacidad tecnológica y de valor agregado. Finalmente, no existen efectos de demostración porque son productos perecederos especialmente en su mayoría debido a que no cuentan con un sistema de conservación.

El análisis realizado a la región Cajamarca a través de las cinco fuerzas de Porter permite identificar que para mejorar la región en los sectores determinados como el café, pecuario, lácteo y turismo es necesario trabajar en los siguientes factores claves de éxito: (a) altos estándares de educación, (b) altos estándares de salud, (c) centros de investigación y formación, que son necesarios para desarrollar y repotenciar las capacidades mediante el uso de mejores prácticas, (d) infraestructura de transporte y comunicaciones , ya que la necesidad de rutas para la conexiones internas son necesarias para completar las cadenas de suministros en los diversos sectores, (e) presencia de los eslabones claves en la cadena de valor del sector que es necesario para que la industria desarrolle toda su cadena de suministro y pueda ofrecer al mercado productos con mayor agregado, (e) legislación y titulación de tierras que es necesario para establecer asociaciones con la finalidad de estandarizar procesos y (h) mecanismos de control eficaces que garanticen la adecuada ejecución de las tareas en la región.

3.6. Cajamarca y sus Referentes

A nivel mundial los principales referentes son las ciudades de Zúrich (Suiza),

Waikato (Nueva Zelanda) y Estocolmo (Suecia) tal como se indica en la Tabla 13 que corresponde a la Matriz Perfil de Referencia (MPR); por otro lado, los principales competidores son Lima, Arequipa, San Martín y Amazonas. Zúrich en Suiza es uno de los referentes mundiales para la región de Cajamarca. En primer lugar, según el Índice Global de Competitividad de Talento [GTCTI] del 2018 es el país más competitivo en la gestión del desarrollo del talento y la tecnología, destaca por su capacidad para retener el talento, ofreciendo un entorno económico ideal en cuanto al panorama de mercado, empresarial y laboral, gracias a las relaciones entre el gobierno, empresas y entidades internacionales. Además, cuenta con alta inversión en programas de aprendizaje. Si bien es cierto el costo de vida es alto, el sistema remunerativo de los empleados calificados permite que Suiza mantenga su atractividad (Switzerland Global Enterprise, 2018). El segundo enfoque de inversión es en el desarrollo de productos y servicios, debido a la presencia de centros de investigación renombrados. Además, su entorno macroeconómico como bajos costos de capital, estabilidad monetaria, solidez del poder adquisitivo, carga fiscal moderada, estabilidad política son garantes de una elevada seguridad de inversión. Finalmente, aunque Suiza no pertenece a la Unión Europea, tiene 41 acuerdos comerciales bilaterales vigentes con todos los países de Europa (Switzerland Global Enterprise, 2017).

Waikato en Nueva Zelanda es poseedor de abundantes recursos naturales, siendo el enfoque nacional la construcción de ventajas competitivas en base a estos potenciales, mediante a la implementación de un régimen disciplinado de inversión continua. Adicionalmente apoya a los agricultores para el desarrollo de sus mercados y productos, propiciando 527 millones de toneladas de leche, con una participación del 16% del mercado mundial. Esto se debe a la creciente proliferación de acuerdos de libre comercio, lo cual brinda una plataforma para intensificar la competencia global de sus diversos productos agropecuarios (The Country, 2015). Cada año la región de Waikato está implementando sus

estrategias, las cuales son financiadas por el sector público y privado (Waikato Mean Business, 2018).

Estocolmo en Suecia pese a que fue afectado por la crisis internacional, es el primer país que ha logrado superar sus expectativas económicas y sociales. Según el Foro Económico Mundial Suecia se encuentra en el sexto lugar de los mejores países para hacer negocios por su alta inversión en innovaciones tecnológicas. Además, en el 2016 ocupó el cuarto puesto en el Índice global de Brecha de Género, cerrando más del 81% de su brecha de género, generando así una alta tasa de empleabilidad con gran nivel de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo como legisladoras, altos funcionarios ministeriales y gerentes de empresas privadas. Finalmente, presentó un bajo nivel de corrupción, ocupando el cuarto lugar en el último Índice de Percepción de la Corrupción y Transparencia Internacional, que mide los niveles percibidos de corrupción en el sector público de 186 países (World Economic Forum, 2017).

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

La Matriz de Perfil Competitivo y Perfil Referencial serán elaborados para la región Cajamarca tomando como referencia en el caso del referencial los mejores del mundo y en el caso de la matriz de perfil competitivo los competidores regionales.

3.7.1 Matriz perfil de competitividad (MPC)

Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la región evaluados respecto a los factores clave de éxito. En el caso de la región Cajamarca se identificaron a sus principales competidores que son Lima, Arequipa, San Martín y Amazonas reflejados en la Tabla 12. La región Lima es el competidor a nivel nacional de Cajamarca, en el sector lácteo y agropecuario, puesto que al contar con una completa infraestructura logística, desde la disposición de la materia prima hasta existencia de servicios post venta, dirigen los derivados lácteos a los mismos clientes deseados por

Cajamarca como: USA, China, Canadá, Rusia y México; mientras que en el agropecuario tiene el 41.3% del total nacional del ganado, lo cual resulta atractivo para los productores de carne (Programa de desarrollo alternativo en las áreas de Pozuzo y Palcazú [PRODAPP],2005). En cuanto al desarrollo de productos de alta calidad ha ido evolucionando gracias al fácil acceso a las nuevas tecnologías e investigación internacional, debido a que cuenta con el mayor acceso a la principal infraestructura vial, puerto marítimo, aeroportuaria y de telecomunicaciones del país (Gobierno Regional de Lima, 2016), lo que estimula al desarrollo de diferentes actividades económicas que incrementan su PBI regional. Sin embargo, pese a estas ventajas competitivas, aún falta desarrollar mayor valor agregado y mano de obra especializada y calificada.

La región San Martín se encuentra ubicada en la parte septentrional - oriental del territorio peruano. (BCR, 2017). Su aporte al PBI del Perú es de 5,556,538 de soles equivalente al 1.4% en el 2016, ubicándolo en el puesto 16 en las regiones del Perú. Sus principales actividades que aportan al PBI de la región San Martín es la Agricultura y Ganadería con un aporte del 26.6%, el comercio del 11.9% y del sector minero del 0.9% en el 2016 (INEI, 2017d). La principal actividad económica se centra en la agricultura, es así que cuenta con 1,323,017 hectáreas de terreno agrícola equivalente al 3.4% del terreno agrícola del Perú, su producción de carne vacuno en el 2016 llegó a 11,845 ton siendo su participación en la producción nacional del 3.5%, mientras que el de ave llegó a 21, 633 ton. En productos agrícolas, es el primer productor de café en el Perú con un aporte del 29.6% y de la palta aceitera con el 51.8% (INEI, 2017e). En lo que respecta al turismo en la región San Martín, el 1% del total de extranjeros que visitaron el Perú ubicándolo en el puesto 15 a nivel nacional (INEI, 2017e). En lo que respecta al IPS San Martín se encuentra ubicada en el puesto 16 en el 2017, manteniendo la misma posición del 2016, sin embargo, su situación pasó de estar bajo a medio bajo, presentando mejoría en el bienestar familiar subiendo de la posición 19 en

el 2016 a la cinco con un 56.51%. Con respecto a temas de nutrición y cuidados médicos básicos podemos indicar que su situación presenta una mejora pasando del estado muy bajo a bajo, significándole estar en la posición 15 según IPS.

La región Amazonas se encuentra ubicada en la parte septentrional - oriental del territorio peruano. (BCRP, 2017). Su aporte al PBI del Perú es de 2,800,893 de soles equivalente al 0.7% en el 2016, ubicándolo en el puesto 22 en las regiones del Perú. Sus principales actividades que aportan al PBI de la región Amazonas es la Agricultura con un aporte del 31.5% y del comercio del 11.5% en el 2016 (INEI, 2017a). En productos agrícolas, es el cuarto productor de café con un aporte del 12.6% y el quinto productor de arroz con 9.7% de la producción nacional. En lo que respecta al turismo en la región Amazonas, el 0.4% del total de extranjeros que visitaron el Perú, siendo los monumentos arqueológicos y museos de sitios los elegidos (INEI, 2017a). En lo que respecta al IPS Amazonas se encuentra ubicada en el puesto 21 en el 2017, superando en dos posiciones del 2016, sin embargo, su situación pasó de estar bajo a medio bajo, en lo que respecta a las necesidades básicas humanas disminuye en tres posiciones, manteniendo en el nivel medio bajo; en la dimensión de fundamentos de bienestar ocupa el segundo lugar seguido de Huancavelica, esto debido al bajo impacto ambiental que existe en la región y la reforestación de bosques. con respecto a los cuidados de nutrición y cuidados médicos básicos se encuentra en el puesto 23 en el 2017, superando en una posición respecto al 2016 manteniéndose en el mismo rango de calificación de bajo. Para el caso de infraestructura de agua y saneamiento, se encuentra ubicada en la posición 22, descendiendo una posición, esto debido a que solo el 75% de la población tiene agua potable dentro de sus casas y problemas de en el acceso básico; en lo que respecta el acceso al conocimiento básico se encuentra en posición 18 mejorando en una posición y clasificándolo en el nivel medio alto, sin embargo la asistencia a los colegios es del 41.5% de los estudiantes que le corresponde el grado según su edad, mientras a los que

están en menor grado solo el 21.8%. Respecto a los centros de investigación y comunicación Amazonas cuenta con un Servicio Agropecuario para la Investigación y Promoción Económica (SAIPE) y la Universidad Politécnica Amazonas. Así mismo, con respecto a infraestructura vial solo tiene 31 km de carreteras asfaltada de 3,322 km de toda la región. Con respecto a la titulación de propiedades, Amazonas tiene el 28.7% de títulos de propiedad de viviendas propias en comparación al 55% que tiene todo el Perú (INEI, 2017a).

Según, el IPSRP la región de Arequipa en el 2017 se ubicó en el ranking del quinto puesto de 26 regiones en un nivel de medio bajo con un puntaje de 63.71. Su componente de nutrición y cuidados médicos básicos se ubicó en medio alto (65.05) y el de acceso a la educación superior se ubicó en el nivel alto (72.88) esto indica su crecimiento en la mejora de la calidad de vida de su población. Además, Arequipa cuenta con tres citas importantes para potencial su sector agrario, textil y alimentario, tales como el CITE Agroindustrial CEPRORUI, el CITE Industria Textil Camélidos del Perú IPAC y el CITE Agroalimentario de Majes y el Sur del Perú (Ministerio de Producción [PRODUCE], s.f.). Esto ha generado el desarrollo en sus derivados lácteos, donde llegaron a exportar en el 2016 hasta 32 millones de dólares en quesos madurados, incrementando así sus ventas con respecto al 2015 en un 19% siendo su principal mercado importador EE.UU. que ocupó el 38% de su mercado (“Arequipa exportó por 42.2 millones,” 2016). Asimismo, según la Asociación de Exportadores (Adex), la región exportó 1,737 millones de dólares convirtiendo así en la principal región exportadora del país. Sus principales cultivos son la alfalfa, arroz, maíz chala, cebolla, papa, frijol grano seco, tuna – cochinilla, ajo, olivo, quinua, trigo, maíz amiláceo, su actividad pecuaria se basa principalmente en la crianza aproximada de 212,584 cabezas de vacunos, de los cuales 80,532 son vacas en ordeño, obteniendo así una producción 2,391 toneladas de carne de vacuno (Gobierno regional Arequipa gerencia regional de agricultura, 2017). Con respecto al turismo, la región disminuyó el número de visitas -30% en el 2017 con respecto al

2016, siendo 1'251,483 el total de visitantes extranjero, sus principales destinos son el Valle de Colca y el Monasterio de Santa Catalina y cuenta con 727 establecimientos de hospedaje. En cuanto a su infraestructura de transporte, del total de sus carreteras departamentales el 31% son pavimentadas y el 69% no son pavimentados, por otro lado, cuenta con un aeropuerto internacional Teniente FAP Alfredo Rodríguez Ballón de Arequipa y un Helipuerto llamado Sayla y tres aeródromos o aeropuertos pequeños (INEI, 2017b).

Tabla 12

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Cajamarca		Lima		Arequipa		San Martín		Amazonas	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Altos estándares de educación	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30
2 Altos estándares de salud	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30
3 Centros de investigación y formación	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20
4 Infraestructura de transporte y comunicaciones para facilitar el comercio y turismo	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15	1	0.15
5 Presencia de los eslabones claves en la cadena de valor del sector agropecuario y turístico	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15	1	0.15
6 Legislación y titulación de las tierras	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10
7 Mecanismos de control eficaces	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.60	1	0.20	1	0.20
Total	1.00		1.00		3.50		3.40		1.40		1.40

Nota. Valor 4 significa fortaleza mayor, valor 3 fortaleza menor, valor 2 debilidad menor y valor 1 debilidad mayor.

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

3.7.2. Matriz perfil referencial (MPR)

Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales referentes de la región evaluados respecto a los factores clave de éxito, identificando que las ciudades de Zúrich (Suiza), Waikato (Nueva Zelanda) y Estocolmo (Suecia), reflejada en la Tabla 13 son los referentes del sector. Según el análisis realizado a las tres principales ciudades consideradas como referencias se tuvo que Zúrich es la ciudad referente más representativa

con un puntaje de 4, mientras que la región Cajamarca obtuvo un puntaje de 1 lo que indica que tiene mucho que mejorar para poder estar entre las mejores.

Tabla 13

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Cajamarca		Zurich, Suiza		Waikato, Nueva Zelanda		Estocolmo, Suecia		
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Altos estándares de educación	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2 Altos estándares de salud	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3 Centros de investigación y formación	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4 Infraestructura de transporte y comunicaciones para facilitar el comercio y turismo	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
5 Presencia de los eslabones claves en la cadena de valor del sector agropecuario y turístico	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
6 Legislación y titulación de las tierras	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7 Mecanismos de control eficaces	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Total	1.00		1.00		4.00		4.00		3.70

Nota. Valor 4 significa fortaleza mayor, valor 3 fortaleza menor, valor 2 debilidad menor y valor 1 debilidad mayor.

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

3.8. Conclusiones

Luego de analizar el entorno se identificaron siete factores claves de éxito que generan la rentabilidad en el sector. Además, se identificaron cinco oportunidades y cinco amenazas relacionadas a la industria láctea, industria del café, industria pecuaria y de turismo. Hoy en día Cajamarca no presenta estrategias alineadas a maximizar estas oportunidades y neutralizar las amenazas, además que no aprovecha la influencia del país en beneficio propio. Adicional a ello se ha identificado que el país cuenta con intereses comunes que pueden beneficiar el intercambio comercial con el mercado europeo, americano y asiático. Por lo tanto, los competidores que podrían atacar el mercado objetivo son Lima, Arequipa, San Martín y Amazonas. Finalmente se ha identificado que los referentes mundiales que se consideran los mejores del mundo son Zurich en Suiza y Waikato en Nueva Zelanda cuyas calificaciones son bastante superiores a la de Cajamarca.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT ayudará a evaluar la situación interna de la región de Cajamarca. Para poder realizar este análisis se deben evaluar siete aspectos: administración y gerencia (A), marketing, ventas e investigación de mercado (M), operaciones & logística e infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos & cultura (H), sistemas de información y comunicación (I) y finalmente tecnología & investigación y desarrollo (T). Esto contribuirá a la identificación de factores determinantes de éxito, fortalezas y debilidades, dando pie al desarrollo la Matriz de Evaluación de Factores Internos o también llamada MEFI.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Los gobiernos regionales se rigen por la Ley Orgánica 27867 del 2002. Algunas de las funciones más importantes son: la planificación y ejecución de los programas socioeconómicos en armonía con el Plan de Desarrollo Nacional, la organización interna y su presupuesto institucional, promover la formación de empresas y unidades económicas regionales, concertar acuerdos, modernizar y promover el uso sostenible de los recursos forestales y de biodiversidad.

Actualmente, la organización del Gobierno Regional de Cajamarca se estructura tal como se muestra en la Figura 6 y fue avalada por la Ordenanza Regional N 05-2017-GR.CAJ-CR. El actual Presidente del Gobierno Regional es el Sr. Hilario Porfirio Medina Vásquez, el Consejero Delegado del Gobierno Regional es el Sr. Wigberto Vásquez, el Gerente General del Gobierno Regional es el Sr. Jesús Julca Díaz, el Gerente Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial es el Sr. Luis Alberto Vallejos Portal, y el Sub Gerente de Planeamiento y Cooperación Técnica Internacional es el Sr. Jorge Olivera Gonzáles (Gobierno Regional de Cajamarca, 2017c).

El Plan Estratégico Institucional de la Región de Cajamarca del 2018 al 2020 está alineado al Plan Bicentenario Peruano, y sus lineamientos corresponden al: (a) desarrollo social inclusivo y acceso universal a los servicios básicos, (b) capital social departamental eficaz y legítimo, soporte del desarrollo sostenible y de la gobernabilidad, (c) competitividad territorial sostenible con generación de riqueza y empleo utilizando tecnologías apropiadas, (d) investigación científica y tecnológica orientada a las prioridades del desarrollo regional, (e) conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Cajamarca demanda un total de 812'080,225 soles para el cumplimiento de sus cuatro ejes de desarrollo institucional (Gobierno Regional de Cajamarca, 2017b). Asimismo, en el Plan Operativo Institucional 2018 se muestran las partidas de gastos. Sin embargo, no muestran al detalle las acciones a ejecutar en las principales actividades económicas como el sector agroindustrial y el turismo cuya mayor producción está dirigida al consumo interno.

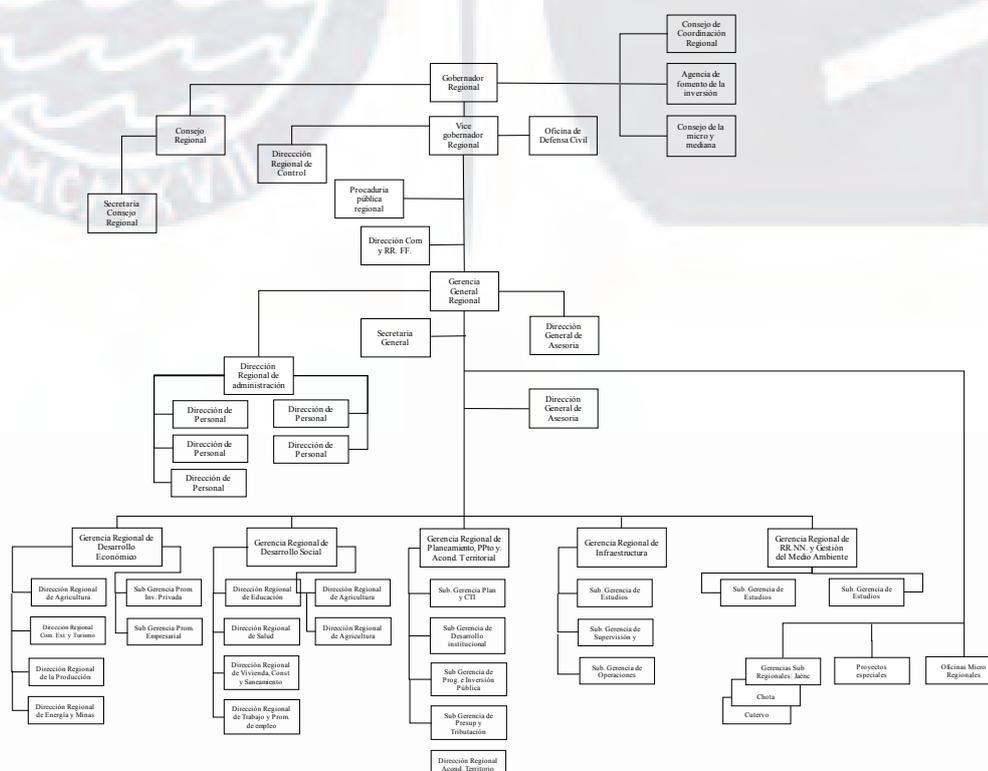


Figura 6. Organigrama estructural del gobierno regional de Cajamarca. Tomado de “Organigrama estructural,” por Gobierno Regional de Cajamarca, 2017 (<http://sar.regioncajamarca.gob.pe/Aplicaciones/Web/Organigrama.aspx>).

Con la aprobación de la Ley 26922, se dio inicio al proceso de descentralización. En el 2002 el Congreso aprobó la Ley 27783 llamada “Ley de las Bases de la descentralización”, que estableció las definiciones básicas y las grandes líneas de diseño del proceso. Otras leyes aprobadas durante los años 2003 y 2004 ajustaron y complementaron la base inicial y en el 2007 se completó el marco normativo con la aprobación de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo 29158. En la base inicial se hizo énfasis a las capacidades y a la prudencia fiscal regional, transferencia de funciones, a la regulación de actividades productivas y a funciones en materia de salud y educación. Sin embargo, se empezó la transferencia sin que los gobiernos regionales estuvieran acreditados y preparados para recibirlas. Posteriormente se generó el proceso de la regionalización, con la finalidad de lograr el desarrollo económico de las regiones, la mejora en la provisión de servicios básicos y mayores aglomeraciones de la población, donde a través del pago de impuestos se haría una región auto sostenible. No obstante, las cifras demuestran que aun cuando se ha producido importantes crecimientos del PBI regional, las disparidades económicas de la población son altas como en la región de Cajamarca, principalmente con el problema de las brechas de acceso a servicios públicos, revelando que lo que realmente se necesita es mejorar la organización del Estado para asegurar que se acerque al ciudadano.

La delimitación territorial es otro gran reto, debido a que está caracterizada por una alta dispersión de la población respecto a sus distritos y provincias, lo que provoca que tengan un muy difícil acceso a los servicios de su región, lo que genera en la práctica que prefieran acceder a los servicios en la región contigua. Esto genera conflictos limítrofes y prolonga el proceso de culminación de la demarcación y ordenamiento territorial (Contraloría General de la República, 2014). De acuerdo a la evaluación realizada por COFOPRI del 2009, Cajamarca cuenta con un gran déficit en la formalización de propiedades a nivel nacional, puesto que existe aproximadamente 360,000 propiedades informales en toda la

región principalmente en la zona rural que es donde se concentra mayor población (Ministerio de Agricultura, 2009). Actualmente, existen 44,637 títulos de propiedad acumulados, esto equivale al 12.4% del total de propiedades que han sido formalizadas, mientras que aún falta el 87.6% del total por formalizar. El proceso de formalización ha incrementado en un 5% anual, aunque en el último año sólo incrementó el 0.5%, es decir sólo 158 títulos (Organismo de Formalización de la Propiedad informal [COFOPRI], 2018). Este proceso de formalización generará beneficios económicos y sociales como mayor seguridad al derecho de la propiedad lo cual permitirá una mayor eficiencia en las inversiones de la propiedad y/o su uso en las operaciones del mercado, así como, un mayor acceso a la protección y servicios básicos públicos. Por lo tanto, una debilidad de Cajamarca es la gran cantidad de terrenos informales y sin título de propiedad.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Cajamarca promueve sus productos agroindustriales mediante el turismo que es fomentado por la página web del gobierno regional, la Dirección Regional de Comercio y Turismo (DIRCETUR), la de MINCETUR y PROMPERU. Con respecto a la inversión privada son las agencias de viaje quienes ofrecen paquetes turísticos, pero esta información es limitada ya que actualmente el gobierno no muestra atención ni enfoque a comercializar los principales atractivos turísticos de la región. Sin embargo, se percibe una baja calidad del servicio turístico propuesto. Con respecto a las ventas al exterior, las exportaciones en el 2016 de la región Cajamarca ascendieron a 1,549 millones de dólares anuales aproximadamente. Según el BCRP las exportaciones equivalen a 179 millones de dólares en julio, menores en 16.2% respecto al mes similar del 2016; siendo que las exportaciones tradicionales cayeron 16.1%, y las no tradicionales en 19.8% respectivamente (BCRP, 2017a). Las exportaciones originadas en Cajamarca aportan el 7.7% del total peruano. En las Tablas 14 y 15 se muestran los principales productos tradicionales y no tradicionales

exportados de la región. Una de las fortalezas de la región es que es uno de los principales exportadores de café en el Perú. Para trasladar los productos la región de Cajamarca cuenta con dos aeropuertos, el aeropuerto Mayor General FAP Armando Revoredo Iglesias y el aeropuerto de Shumba en Jaén que se encuentra a 820 Km al Norte de Lima llegando por la carretera Panamericana Norte (Corpac, 2018).

Existen ferias destinadas a la promoción de la carne de ganado vacuno y una de las más conocidas es la llevada a cabo en la plaza pecuaria de Iscoconga. Esta plaza fue inaugurada en el 2010 y construida con recursos del Programa Minero de Solidaridad Cajamarca, aporte de la minera Yanacocha (Yanacocha, 2017). Por otro lado, la plaza recibe todos los lunes entre 5,000 y 7,000 usuarios quienes realizan la compra y venta de ganado vacuno, ovino, caballar y animales menores. Una vez al año los ganaderos de la región se organizan para llevar a cabo una de las ferias más grandes de la zona, llamada Fongal (Rodríguez, 2002). Además, esta feria reúne al 80% de ganaderos de la zona y demanda una inversión de 350 mil soles (“Feria ganadera y turística Fongal,” 2017).

La Alliance for Coffee Excellence (ACE), una organización sin fines de lucro, organiza una competencia anual llamada la Taza de la Excelencia en varios países para identificar los cafés de la más alta calidad. Resultando Cajamarca como productora de excelencia de los granos de más alto nivel en taza del Perú, especialmente Jaén y San Ignacio, en segundo lugar, Cusco, en tercer lugar, a Junín, seguido por Amazonas. Cajamarca acrecentó su posición en los concursos puesto que siempre ha logrado los primeros puestos para el café selecto (Calderón, 2017).

Sin embargo, según el MINAGRI en el 2017 los precios promedios pagados al productor por el café pergamino se redujeron levemente y los resultados variaron según la región. Amazonas, San Martín y Piura han mejorado sus precios entre 5% a 20%, mientras que Cajamarca, Junín y Pasco lo redujeron hasta 5%, es decir de 7,032 a 6,777 soles por kilo

(Cámara de Café & Cacao, 2017). A pesar de ello, el creciente reconocimiento de los productos agrícolas de origen peruano es una fortaleza de la región. Por otro lado, existen 48 intervenciones de organizaciones no gubernamentales que pretenden sumar esfuerzos de inversión conjunta en proyectos de capacitación y nuevas técnicas, entre otros.

La Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía 27037 publicada el 31 de diciembre de 1998 señaló que los contribuyentes ubicados en la Amazonía gozarán de la exoneración del IGV en las operaciones de (a) venta de bienes que se efectúe en la zona para su consumo en la misma zona de influencia, (b) los servicios que se presten en la zona, (c) los contratos de construcción o la primera venta de inmuebles que realicen los constructores de los mismos en dicha zona, el término “Amazonía” comprende las provincias de Jaén y San Ignacio de Cajamarca, entre otras de las regiones de Loreto, Madre de Dios, Ucayali, Amazonas y San Martín, así como, Ayacucho, Cusco, Huánuco, Junín, Pasco, Puno, Huancavelica, La Libertad y Piura (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE], 2011).

Este beneficio no se extendió a las 13 regiones de Cajamarca, sin embargo, existen medios que indican que algunas devoluciones y exoneraciones del IGV y el Impuesto Selectivo al Consumo no han trasladado beneficios a la población y hasta en algunos casos financiaron la minería ilegal y el narcotráfico que sigue activo. Un estudio del World Bank señaló que las obligaciones tributarias, en países emergentes, imponen altas cargas a los negocios en términos de costos y tiempo, lo cual desincentiva potencialmente a la inversión y promueve la informalidad (Consortio de Investigación Económica y Social [CIES], 2011). La región de Cajamarca no ha desarrollado políticas favorables para los inversionistas. Para esto, la ampliación de la base tributaria mediante algunas deducciones, la racionalización de las exoneraciones tributarias y el rediseño de los regímenes especiales para nuevos inversionistas sería un gran estimulador para la inversión extranjera directa (CIES, 2011).

Tabla 14

Principales Productos Exportados No Tradicionales el 2015 de Cajamarca (Dólares)

Sector	Producto	Mercados	FOB	Total FOB
Agropecuario	Cacao Crudo excepto para la siembra	Holanda, Bélgica, España, Estados Unidos, Nueva Zelanda.	5'708,912.52	7,085,148.95
	Tara en polvo	China, Francia, Italia, México, Uruguay.	475,565.00	
	Demás preparaciones para salsas y demás salsas preparadas	Estados Unidos, España	156,131.28	
	Aguacates	Reino Unido, Holanda	117,376.69	
	Mucílagos de semillas de tara	Francia, Brasil	107,845.00	
	Pallares	Japón	82,800.00	
	Otros (26)		436,518.46	
Minería No Metálico	Cementos sin pulverizar	Chile	4'219,820.34	4'219,820.34
Varios (Inc. Joyería)	Artículos de joyería de los demás metales preciosos incluso revestidos o chapados		4'156,327.89	4'160,328.69
	Otros (13)		4,000.80	
Metal Mecánica	Máquinas de sondeo o perforación autopropulsadas	Holanda, Bélgica, España, Estados Unidos, Nueva Zelanda.	560,000.00	560,038.00
	Otros (2)		38.00	
Otros	Otros (22)		237,602.68	237,602.68
Total				16'262,938.66

Nota. Tomado de "Cajamarca," por PROMPERU, 2015.

(https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Cajamarca/Ficha_Cajamarca.pdf)

Tabla 15

Principales Productos Exportados 2015: Cajamarca - Productos Tradicionales (Dólares)

Sector	Producto	Mercados	FOB	Total FOB
Minería	Oro en bruto	Suiza, Estados Unidos, Canadá	1'135'593,360.47	1'436'139,696.57
	Minerales de cobre y sus concentrados	Japón, Alemania, Corea del Sur, España, Suecia, etc.	294'797,427.66	
	Otros (4)		5'748,908.44	
Agropecuario	Café sin tostar y sin descafeinar excepto para siembra.	Chile	103'317,960.76	103'402,519.83
Pesquero	Otros (2)		84,559.07	6'879,302.09
	Harina de pescado		6'879,302.09	
Total				1'546'421,518.49

Nota. Tomado de "Cajamarca," por PROMPERU, 2015.

(https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Cajamarca/Ficha_Cajamarca.pdf)

4.1.3. Operaciones y logística e infraestructura (O)

En la región de Cajamarca se perciben operaciones en los sectores de agricultura, ganadería, minería, servicios, manufactura y construcción. La producción minera ha ido decreciendo a partir del 2015, sólo de enero a marzo del 2017 hubo una caída del 14.7%, debido a la reducción en la producción, siendo: (a) oro -17%, (b) plata -24.2% y (c) cobre -1.9% (BCRP, 2017a). El sector de agricultura genera un 53% de empleabilidad. Los inversionistas se enfocan en desarrollar este sector, especializándose en producir hasta 27 tipos de cultivo, donde destacan diez que son exportados como el cacao, aguaymanto, plátano, maracuyá, hongos, mango, tara, papaya, quinua y ñña de gato (PROMPERÚ, 2017). La manufactura genera el 6.9% de empleabilidad, siendo sus principales actividades el sector pecuario y derivados lácteos: (a) el sector pecuario tiene siete variedades de carne donde la de vacuno cuenta con una producción de 25,600 toneladas en el 2017, carne de porcino 6,400 toneladas, carne de ovino con 1,200 toneladas, carne de ave con 3,600 toneladas y huevo con 2,400 toneladas.(BCRP, 2017b), (b) Los derivados lácteos donde se encuentra la mantequilla, yogurt, manjar blanco y el queso, entre sus variedades el queso mantecoso con un 49% de producción, mozzarella 26%, suizo 18%, fresco 5% y quesillo 2%.(Gobierno Regional de Cajamarca, 2008) Esta diversificación económica y la gran variedad de productos es una fortaleza significativa para la región ya que genera empleabilidad y capacidades en la población.

En la región se dispone de una superficie total de 1'409,292.73 hectáreas de cultivo, donde 522,665.21 hectáreas son destinadas para cultivos agrícolas, esto equivale al 37% del total disponible para el cultivo. Mientras que 529,465.90, que equivale al 38% del total, son destinadas para el cultivo de pastos naturales. Lo montes y bosques abarcan 265,783.14 hectáreas, que equivale el 19% del total. Finalmente, 91,377.48 hectáreas, que equivale al 6% son destinadas para otro uso. De las hectáreas que son destinadas para cultivos agrícolas sólo

el 23% son superficies bajo riego, es decir sólo 122,446 hectáreas. Mientras que el 77%, que equivale a 400,218 hectáreas, son superficies en secano, es decir no cuentan con riego.

Además, la cantidad de productores agropecuarios sólo hasta el año 2012 que son 339,979 y equivale al 15% de total de productores a nivel nacional, 18 pertenecen a una Sociedad Anónima Cerrada, seis a una Sociedad Anónima Abierta, 11 a Sociedad de Responsabilidad Limitada, siete a Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, 22 a Cooperativa agraria, 119 a comunidades campesinas, 13 a comunidades nativas y 365 a otras (INEI, 2012).

Las tierras del norte de la región como San Ignacio, Cutervo y Chota son fértiles para la producción del café orgánico, además tienen un clima cálido y lluvioso favorable para su crecimiento rápido. Asimismo, la región cuenta con el mayor número de productores de café, siendo aproximadamente 12,438 productores, así como 69,450 hectáreas cosechadas, mientras que la región de Junín ocupa el segundo lugar con 9,659 productores y San Martín ocupa el tercer lugar con 8,191 productores (Infocafés, 2016). En el 2017, en la provincia de Jaén, distrito de Huabal, se vendió el café orgánico en una subasta electrónica internacional a un precio récord de 100 dólares por libra muy superior al precio promedio del café orgánico a nivel internacional que es de 1.90 dólares la libra. Esto es debido a su alta calidad de sabor, olor, textura y otros factores, donde inclusive en el año 2018 la Federación Alemana de Tostadores de Café premió con una medalla de oro al café orgánico producido por la Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL de San Ignacio (“Café de Cajamarca recibe medalla de oro,” 2018). En este sentido Cajamarca dispone de hectáreas fértiles disponibles para incrementar el cultivo de café orgánico

Respecto al sector pecuario, Cajamarca es el departamento con mayor cantidad de cabezas de ganado vacuno, siendo su participación el 14% del total peruano. De este universo de 724,478 cabezas de ganado, aproximadamente el 10% son de raza Holstein, el 13% Brown Swiss, el 3% GYR Cebú y el 69% de raza criolla, siendo éste último destinado para la

producción de carne (“La raza criollos representa el 64% del ganado vacuno del Perú”, 2013). Según (Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA], 2003) las principales provincias proveedoras de carne de vacuno son San Marcos, Celendín y San Miguel, de las cuales el 87% de todo el ganado es enviado directamente a camales. En Cajamarca se tiene un camal ubicado en la prolongación Amalia Puga y Jr. Hualgayoc. El 13% restante del ganado está destinado hacia centros de engorde donde los pobladores necesitan movilizar a los animales hasta los centros más cercanos ubicados en regiones próximas, que son en las ciudades de la costa: Lima, Ica, Trujillo, Lambayeque, Norte Chico, Chiclayo y Arequipa. Es así que Cajamarca tiene capacidad para incrementar la producción de razas superiores de ganado vacuno, ya que las razas superiores sólo representan el 30% del total, dejando espacio para el crecimiento.

En el 2017 la manufactura láctea generó una producción aproximada de 470,330 toneladas de leche (Maximixe, 2017b). Es por ello que existen en la región más de 30,000 productores lácteos y aproximadamente 19,000 productores de quesillo (Infolactea, 2018). Los principales acopiadores de leche son el Grupo Gloria, Nestlé, medianas y pequeñas empresas. Las grandes empresas como Gloria y Nestlé adquieren el 60% de la leche producida en la región de los medianos y pequeños ganaderos convirtiéndose así en la fuente principal de la demanda láctea lo cual se considera como una fortaleza en la cadena productiva. Además, se convierten en los dominantes del sector puesto que tienen poder sobre sus proveedores, principalmente en el manejo de los precios de la leche cruda donde el precio unitario oscila entre 1.80 soles y 1.67 soles por litro (Gobierno Regional de Cajamarca, 2008). A esto contribuye la baja calidad de la leche debido a la escasa tecnología empleada en la recolección, siendo así que su preservación durante el almacenamiento y transporte origina que se desarrollen bacterias que aceleran la fermentación antes de la entrega en los centros de acopio. Por otro lado, una fortaleza de la región es la competencia

para la producción de diversidad de productos lácteos ya que el 77% del total de la leche se destina al queso, el 19% para la elaboración del manjar blanco, 3% para el yogurt y 1% para mantequilla.

La región se destaca en la producción de tres tipos de quesos como el andino tipo suizo o cajamarquino producido en Hualgayoc, Chota, Cajamarca, San Miguel y Celendín; el mantecoso, elaborado en Hualgayoc, Cajamarca, Chota, Celendín y San Miguel; el fresco, cuya producción está localizada principalmente en Hualgayoc (Infolactea, 2018). El queso tiene diferentes variedades y rentabilidades, dependiendo del tipo de producto se pueden obtener mayores márgenes de ganancia como es el caso del queso suizo. En este sentido se destina el 18% de la leche a la producción de queso suizo, en el caso del queso mantecoso el 49%, el queso mozzarella 26%, queso fresco 5% y quesillo 2% (Gobierno Regional de Cajamarca, 2008).

En cuanto al sector turístico, si bien es cierto, la región cuenta con cinco restos arqueológicos que son las Ventanillas de Otuzco, el Canal de Cumbemayo, el Cuarto de Rescate ubicados en la provincia de Cajamarca y las ruinas de Kuntur Wasi en la provincia de San Pablo, la Catedral de Cajamarca, Iglesia de Belén y las casonas en la ciudad. Además, tiene importantes atractivos paisajísticos como la colina de Santa Apolonia, los Baños del Inca, el complejo turístico la Collpa, el bosque de rocas y festividades como el carnaval cajamarquino (BCRP, 2018). Estas riquezas muestran su amplia capacidad regional de desarrollar nuevas rutas turísticas a través de sus complejos arqueológicos, paisajísticos y ecológicos debido a sus grandes extensiones de cultivos orgánicos de café y criaderos naturales de vacas. Sin embargo, al 2018 el MEF indicó que el presupuesto asignado para actividades del sector turismo representa menos del 1% del presupuesto tanto del gobierno regional. El único proyecto priorizado en turismo es la instalación de infraestructura del Museo del Queso Cajamarquino que ocupa todo el presupuesto destinado al sector.

(“Cajamarca: municipalidades y gobierno regional destinan menos del 1%,” 2018). Hasta la fecha se percibe la falta de visión del potencial de la productividad económica turística que generaría múltiples negocios como hospedajes donde actualmente sólo existen 293 establecimientos en la región (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], 2007). Adicionalmente 1,113 son restaurantes y 2,176 bodegas (INEI, 2016e) y otras como agencias de viaje, empresas de transporte, establecimientos de artesanía, discotecas, centros comerciales o galerías comerciales, peñas y campos feriales, empresas de venta de prendas de vestir, etc. Esta poca oferta y la falta de infraestructura de transportes y comunicaciones debilitan los eslabones de la cadena de valor de este sector. Es importante mencionar que para su desarrollo es necesario invertir en transporte y en el medioambiente; para ello se necesita proponer una cartera de proyectos que contribuyan a generar los resultados con un enfoque transversal con la población (“Cajamarca: municipalidades y gobierno regional destinan menos del 1%,” 2018). MINCETUR (2016) hace referencia que actualmente el turismo influye directamente a otros sectores es así que el 27% se encuentra reflejado en el transporte turístico, el 22.6% en alimentación, el 14% en hospedajes, 6.9% en cultura y recreación, el 4% en producción y artesanías, 3.2% en agencia de viajes y el 15.7% en otras actividades.

La ausencia de eslabones clave en la cadena de valor agropecuaria y turística, es una debilidad para incentivar el incremento de la inversión privada, puesto que reduce sus márgenes de rentabilidad. La cadena productiva del café orgánico tiene nueve fases de producción. La primera es el cultivo del café, mediante caseríos de cafetales que están ubicados en lugares decisivos para la protección de cuencas hidrológicas que ayudan a evitar el deterioro del suelo, aportan materia orgánica y contribuyen al mantenimiento de la fertilidad de la tierra (Café-peruano.com, 2018). La producción del café se desarrolla en las provincias de San Ignacio con 60% de la producción regional, Jaén con 35%, Cutervo con 3% y Chota con 1%. (Gobierno regional de Cajamarca, 2012). Para ello la semilla empleada

es seleccionada en las chacras del productor según indicaciones técnicas. Esta es la gran ausencia de la cadena de valor, puesto que la selección de las variedades de café es muy discutida y en muchos casos problemática, debido a que en el campo no se maneja una definición clara sobre las ventajas en cuanto a calidades de café en taza ni por los tipos de mercados de los países compradores. Asimismo, hacen falta insumos para los casos de abono orgánico como el compost, pulpa descompuesta, materia orgánica y finalmente el control de plagas y enfermedades se realizan con las biosidas preparados por los mismos productores. En este sentido hay un mínimo uso de productos químicos y son practicados por pocos productores, lo cual es importante para el control de plagas que amenazan con ocasionar pérdidas en el rendimiento.

En las zonas cafetaleras las diseminaciones de las plagas están por encima del nivel de daño económico, es por ello que el control debe realizarse utilizando las técnicas y métodos apropiados. Bajo las condiciones de un manejo adecuado de control de malezas, fertilización, poda; principalmente, se considera que de dos a más controles de plagas y con intervalo de 15 días entre aplicación, permiten obtener mayores rendimientos posibles, esta necesidad se repite en todo el sector de agrícola (MINAGRI, 2003).

La segunda y tercera fase son la recolección de las semillas y el despulpado de café. La cuarta fase es la fermentación y lavado, que consiste en quitar los restos del mucílago adheridos al pergamino, donde un buen lavado del pergamino se hace mediante el uso de agua limpia, sin embargo, la disponibilidad del agua es escasa, lo cual es una gran debilidad que afecta la rentabilidad de este sector. La quinta fase es el secado y la sexta es el morteo que consiste en procesar al grano seco y clasificarlo por tamaño y peso para tritararlo, aquí se requiere de una serie de máquinas llamado “tren de morteo”, “descapulinadora” o “prelimpia morteadora” para su trituración en escala. La séptima fase es la catación, seguida del tostado y envasado.

En lo referente a la producción de ganado vacuno se tienen cinco fases en la cadena de valor. La primera es la inseminación artificial y según Santa Cruz, Sánchez & Pezo (2006) existen 30 postas de inseminación artificial administradas por empresas privadas, cooperativas y municipios; donde 21 de estos centros de inseminación, se encuentran en la zona sur de la región y nueve se encuentran en la zona centro. Sin embargo, el 90% de estos centros aún no están operativos debido al débil manejo de la técnica de inseminación, la falta de presupuesto para asumir sus costos y la falta de embriones de raza superior como Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn que son mejores carnes y sobreviven a condiciones extremadamente duras (Agromeat, 2010). La segunda fase es la crianza y crecimiento de las terneras, para ello es importante una buena alimentación en energía, proteínas, vitaminas, minerales y agua. Las vacas deben tomar diferentes tipos de raciones de acuerdo a la edad. Las lactantes requieren solo leche, sin embargo, las destetadas y las vaquillas requieren adicionalmente concentrados, forraje y pasto que debe ser adquirido en otras regiones porque los proveedores son insuficientes (MINAGRI, 2018). La tercera fase es el engorde realizado en centros especializados. Aquí se encargan de la vacunación contra enfermedades como la fiebre aftosa, y el suministro de vitaminas A y D, así como la aplicación de antiparásitos (Proyectos Peruanos, 2017). En este aspecto, la región no cuenta con centros de engorde ya que éstos sólo se encuentran en seis regiones como Lima, Ica, La Libertad, Lambayeque, Chiclayo y Arequipa (MINAGRI, 2018).

Es por ello que el ganado debe ser trasladado a dichas regiones para este proceso; es aquí que el productor regional se ve forzado a vender a un menor costo por la baja calidad. La cuarta fase es el ingreso al camal o matadero, que es una instalación donde se sacrifican a los ganados para su posterior procesamiento, almacenamiento y comercialización. Cajamarca, tampoco cuenta con esta instalación. En el 2017, se inició un proyecto de 16 millones de soles para esta instalación del nuevo camal llamado “Edil de Cajamarca” mediante obras por

impuestos entre la Municipalidad y Supermercados Peruanos (“Invertirán más de S/ 16 millones,” 2017). Sin embargo, no existe información posterior de la culminación del proyecto o si está operativo. La quinta fase es la transformación de la carne; debido a la incompleta cadena de valor de este sector no existe inversión para la diversificación de la carne, la mayoría se encuentra en la región Lima como Braedt S.A., Sociedad Suizo Peruana de Embutidos, Salchichería Alemana Wilde & Kuhn, Productos Razetto y Nesterovic S.A.C. y San Fernando S.A. (España exportación e inversiones [ICEX], 2013).

En cuanto al acceso a agua potable, si bien es cierto el 70.2% del total de la población tiene acceso a ella, solo el 29.8% de la población dispone del acceso al agua las 24 horas del día (INEI, 2016f). En cuanto a la infraestructura de servicios básicos como el agua y saneamiento sólo cinco provincias de la región cuentan con este acceso y son Jaén, Contumazá, San Miguel, San Ignacio y Cajamarca, mientras que los ocho restantes no cuentan con esta cobertura (“Solo cinco provincias,” 2018). La Empresa Prestadora de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cajamarca (EPS SEDACAJ) brinda los servicios de agua potable y alcantarillado para la ciudad de Cajamarca, en el transcurso de los años no ha mejorado su gestión ya que la región cuenta con sólo dos plantas de tratamiento: (a) el Milagro, ubicada en el distrito de Cajamarca con una capacidad de producción de 135 litros por segundo, el cual abastece al 65% de la población es decir, un poco más de 78,000 habitantes y (b) Santa Apolonia, que es de tipo hidráulico convencional con filtración lenta y que se alimenta de la captación de (c) el Ronquillo con una capacidad de producción de 70 litros por segundo (Empresa Prestadora de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cajamarca [SEDACAJ], 2018a). En las áreas rurales el principal acceso al servicio higiénico es el pozo ciego o letrina que representa el 74.7% de accesos en el área rural. Por otro lado, el tratamiento de los residuos líquidos se lleva a cabo en la Laguna de Oxidación que hace años ha colapsado y ha originado una contaminación en la zona agrícola de varios distritos. Asimismo, se usan aguas servidas o no tratadas para el riego de pasturas y

hortalizas (Municipalidad de Cajamarca, 2013).

Respecto a la cobertura del servicio de energía eléctrica, hasta el 2013, el 73.9% del total de la población cuenta con conexión eléctrica y se observa una brecha equivalente al 26% (INEI, 2014). Es importante destacar que el área urbana presenta una mayor cobertura que asciende al 91% lo cual deja una brecha de 8.9%. (Municipalidad de Cajamarca, 2013). Por el lado del ámbito rural, la situación es completamente diferente ya que el 70% usa un lamparón a kerosene. Finalmente, la falta de infraestructura y cobertura de estos servicios básicos es una debilidad, ello impide el desarrollo de las cadenas productivas en los sectores agrícola, pecuario, lácteo y turístico.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La región Cajamarca incrementó su presupuesto en los últimos cinco años, obteniendo en el 2018 un presupuesto de 1,686 millones de soles, es decir, 25.3% más que el año anterior. Asimismo, en el 2017 se obtuvo un presupuesto de 1,345 millones de soles el cual incrementó 20.3% con respecto al 2016 (MEF, 2018a). Sin embargo, el Ministerio de Economía y Finanzas señaló que Cajamarca fue una de las regiones que mostró menos avance en la ejecución de su presupuesto, siendo sólo el 61.2% en el 2016 y de 65.5% en el 2017 (“Regiones del norte ejecutaron 62.3%,” 2018). Esto denota la baja capacidad de gestión y la falta de priorización en cubrir las necesidades de infraestructura para la región. Por otro lado, el PBI de Cajamarca en el 2016 fue de casi 10 billones de soles y las actividades que más aportaron fueron la minería, agricultura, ganadería, construcción, comercio y otros servicios. La minería con un 22% de aporte es el principal producto que ofrece la región (INEI, 2017c). El turismo en el año 2017 represento el 3.8% del PBI nacional representando de esta manera un ingreso al país de 19'515,808 soles (Observatorio Turístico del Perú, 2018). Cajamarca produce ganado vacuno y cuenta con criaderos de truchas y pejerreyes; Jaén es reconocida por su producción de arroz y frutales, mientras que la leche se

utiliza para producir quesos y mantequilla; en Celendín existe un atractivo referente a los sombreros de paja de palma (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2012). Con respecto al sector agrícola las operaciones de Cajamarca se centran principalmente en la producción de café, maíz amarillo duro, palta y cacao (BCRP, 2017b). En el sector pecuario los principales productos son la leche, la carne de ganado vacuno, porcino, ovino y de aves cuyo aporte al valor bruto porcentual al 2015 se muestra en la Tabla 16.

En el sector construcción el BCRP (2017) registró una disminución en marzo de 0.5% interanual, atribuido a la reducción de obras públicas. No obstante, el primer trimestre mostró un avance de 1%. En cuanto a infraestructura la región de Cajamarca cuenta con una Unidad Ejecutora de Programas Regionales (PROREGION) que está definida como un organismo público ejecutor de la inversión regional la cual cuenta con una Unidad Ejecutora Presupuestal, teniendo autonomía técnica y administrativa y cuya finalidad es la de ejecutar obras de infraestructura en materias de saneamiento, transporte, energía y otros (Gobierno Regional Cajamarca, 2005).

Tabla 16

Estructura Productiva Pecuaria del 2011 al 2015 para la Región Cajamarca

Especie	VBP 2015
Leche	286.70
Vacuno	269.40
Porcino	29.20
Ovino	19.00
Ave	16.30
Huevo	8.00
Caprino	2.80
Lana	0.90
Total	632.30

Nota. Tomado de “Mapa Interactivo del Minagri,” por Ministerio de Agricultura y Riego. (<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/difusion/2017/mapa-interactivo-minagri-enero2017.pdf>)

El gobierno regional destina el 14% de su presupuesto regional hacia gestiones y actividades de salud, el 40% al sector educación (MEF, 2018b), pero su falta de mecanismos

de control no permite realizar una efectiva evaluación de las causas. Es por ello que sólo el 65.5% del total de su presupuesto es ejecutado (“Regiones del norte ejecutaron 62.3% del presupuesto,” 2018). Los proyectos más importantes adjudicados por el MEF son: (a) en el sector comercio la creación del centro de beneficio de ganado en la provincia de Cajamarca con una inversión de 16,7 millones de soles, (b) en el sector educación se tiene un total de cinco proyectos, entre los cuales destaca el mejoramiento del servicio educativo primario en la provincia de Cajamarca con una inversión de 4,3 millones de soles, (c) en el sector salud se tiene el mejoramiento de crecimiento y desarrollo de los niños hasta los cinco años de edad con una inversión de 11,2 millones de soles, (d) en el sector seguridad el proyecto de ampliación del servicio de suministros con video cámara vigilancia con 15,74 millones de soles, (e) en cuanto al transporte la creación del puente carrozable sobre la quebrada san juan en Jr. Atahualpa, distrito de San Juan, Cajamarca con una inversión de 1,49 millones de soles (PROINVERSIÓN, 2018). Los gastos corrientes de la región Cajamarca son realizados por entes como el Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local cuya distribución se muestra en la Tabla 17. En cuanto a los indicadores económicos, según la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (SBS), la variación del crédito mensual en el 2017 se incrementó en 9.1% respecto a marzo del 2016 y la tasa de morosidad en 4.8% respecto también a su homólogo. (BCRP, 2017a)

Tabla 17

Ejecución del Presupuesto Público (Millones de Soles)

	mar-16	mar-17	Var (%)	ene-mar 2016	ene-mar 2017	Var (%)
Gastos Corrientes	205	253	18.80%	638	617	-6.60
Gobierno nacional	64	97	45.90%	251	203	-22.10
Gobierno regional	93	106	9.60%	276	302	5.70
Gobierno locales	48	50	0.10%	111	112	-2.20

Nota. Tomado de “Síntesis de Actividad Económica de Cajamarca,” por BCRP, 2017a. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2017/sintesis-cajamarca-03-2017.pdf>)

4.1.5. Recursos humanos (H)

La población de la Región de Cajamarca asciende a 1'537,172 habitantes el 2017, siendo el cuarto departamento más poblado del país, luego de Lima, La Libertad y Piura (INEI, 2017d). Las provincias más pobladas de la región son Cajamarca, Jaén, Chota y San Ignacio (INEI, 2017c). La distribución total de la población dentro de la región se muestra en la Tabla 18. De este total al 2016, el 55% representa a la PEA, la que se distribuye en diversas actividades, el 56.3% se dedica a la agricultura y pesca, el 11.6% comercio, el 7.1% se dedica a la manufactura y 5.1% a otros servicios (INEI, 2017c). Según el Censo Nacional Agropecuario del 2012 el número de productores agropecuarios fue de 339, 979 ocupando el 15% del total nacional. Por otro lado, el ingreso promedio mensual corriente de un trabajador de Cajamarca ha tenido una reducción el 2016 respecto al 2015 de 828.2 a 806.3 soles (INEI, 2017c). Según el INEI (2017b) esto representa menos del 42% del ingreso promedio en Lima. Según López, Ramírez, Maldonado y Morón (2016) los productores ganaderos emplean a sus familias para este fin, como una actividad hereditaria en la que el conocimiento se transmite a través de generaciones. Los ganaderos de Cajamarca se encuentran dispersos y no existe una clara y representativa asociación que pueda velar por los intereses comunes. Tradicionalmente Cajamarca se ha destacado por su vocación ganadera y lechera, gracias a la diversidad ecológica y a la disponibilidad de pastos naturales y los centros de cría de ganado lechero. Según el BCRP (2007) “en Cajamarca existen aproximadamente 30 mil productores, que tienen familias de 5 personas y, poseen entre 4 a 5 vacas para la producción de leche” (p. 81).

El Índice del Progreso Social Regional del Perú (IPSRP) es una herramienta desarrollada por el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM Católica) en conjunto con la Social Progress Imperative y la Fundación Avina, cuyo objetivo consiste en medir el desarrollo social de las regiones del Perú en base a un

análisis holístico de la capacidad de establecer los elementos en cada región que permita a los ciudadanos y comunidades mejorar y mantener su calidad de vida creando las condiciones para que su población logre alcanzar su pleno potencial. Esta medición se distribuye en tres partes; (a) Necesidades Básicas Humanas; (b) Fundamentos del bienestar y (c) Oportunidades. Asimismo, cada dimensión está integrada por componentes tal como sigue en la Figura 7.



Figura 7. Índice de Progreso Social Regional del Perú 2017 (IPSRP), (<http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/folleto.pdf>)

En resultados generales, la región de Cajamarca ha sido ubicado en la posición medio bajo con el puntaje de 55.53, este indicador es el resultado de sus tres dimensiones: (a) Dimensión de necesidades básicas humanas, situado en el nivel medio bajo, con un puntaje de 58.62, debido a que los componentes de agua y saneamiento obtuvo un el nivel de extremo bajo (33.17), así como nutrición y cuidados médicos básicos en medio bajo (64.38),

mientras que los componentes de vivienda y seguridad personal se encontraron en medio alto. (b) Dimensión fundamentos del bienestar, situado en el nivel bajo, con un puntaje de 54.64, debido a que su componente de calidad ambiental estuvo en extremo bajo (34.75), así como, el acceso a la información y telecomunicaciones en muy bajo (36.38) y el acceso a conocimiento básico en medio bajo (61.01); mientras que en salud y bienestar se encuentra en muy alto (86.41). (c) Dimensión de oportunidades, situado en el nivel bajo, con un puntaje de 53.34, esto debido a que su componente acceso a la educación superior se encuentra en un extremo bajo (21.15) y derechos personales en muy bajo (38.35), mientras que en la libertad personal y de elección obtuvo medio alto y tolerancia e inclusión muy alto. En suma, Cajamarca está situado en un nivel de medio bajo ocasionado principalmente por nutrición y cuidados médicos básicos y acceso a la educación superior que son sus componentes más críticos (CENTRUM, 2017). Por otro lado, en la región hasta el 2007, registró una cantidad de hogares de 325,399, donde la mayor proporción se concentra en la provincia de Cajamarca con 22% seguido por Jaén 13%, Chota con 12% y Cutervo con 9%, ver Tabla 18.

Tabla 18

Cajamarca: Número de hogares por provincias

Provincia	Número de hogares	%
Cajamarca	70,382	22
Cajabamba	17,179	5
Celendín	21,318	7
Chota	38,911	12
Contumazá	8,135	3
Cutervo	31,110	10
Hualgayoc	22,345	7
Jaén	42,538	13
San Ignacio	29,121	9
San Marcos	13,061	4
San Miguel	14,703	5
San Pablo	5,750	2
Santa Cruz	10,846	3
Total	325,399	100

Nota. Tomado de “Perfil Sociodemográfico del Departamento de Cajamarca,” por INEI, 200 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro19/cap05.pdf>)

La capacidad de internamiento hospitalario es de 1,538 a nivel regional el 2015, en comparación con el 2012 que fue una cantidad de 1,501 camas hospitalarias, lo cual sólo incrementó un 2% en cuatro años (INEI, 2017c). Actualmente, 1'149,827 personas están registradas en el SIS, que equivale al 75% de la población (“Más del 50% de la población peruana,” 2018), ver Tabla 19.

Tabla 19

Población por Provincia dentro de la Región Cajamarca

Provincia	Habitantes
Cajamarca	393,120
Cajabamba	80,555
Celendín	96,003
Chota	164,502
Contumazá	31,836
Cutervo	140,312
Hualgayoc	103,134
Jaén	199,773
San Ignacio	149,452
San Marco	54,628
San Miguel	55,458
San Pablo	23,218
Santa Cruz	45,181
Total	1'537,172

Nota. Tomado de “Cajamarca: superficie, población, densidad poblacional y altitud de la capital, según provincia, 2017,” por INEI, 2017c.

(<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>)

La calidad de atención es baja debido a que se encuentra por debajo del umbral recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) que se refiere a 23 médicos, enfermeras y parteras por cada 10,000 habitantes (OMS, 2018). Según la cantidad de población de Cajamarca, esta debería disponer de 3,535 médicos, pero sólo cuenta con el 22% de la cantidad recomendada por la OMS, es decir con la cantidad de 791 médicos, 976 obstetras y 2,165 enfermeros(as). Este problema no sólo se presenta en la región de Cajamarca sino además en todas las regiones del Perú (ver Tabla 20).

Tabla 20

Infraestructura, Centros Médicos y Personal Profesional de Salud de Cajamarca

Descripción	Cantidad	
Disponibilidad de infraestructura	Hospitales	25
	Centros de salud	159
	Puestos de salud	754
Centros médicos	Consultorios médicos (privados y del gobierno regional)	79
	Centros odontológicos (privados y otros)	38
Personal profesional de salud	Médicos(as)	791
	Obstetras	976
	Enfermeros(as) colegiados(as)	2,165
	Médicos del seguro social de salud (EsSalud)	81

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Cajamarca 2017,” por el INEI, 2017c.
(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1492/libro.pdf)

La tasa de desnutrición crónica en los niños menores de 5 años en Cajamarca es de 26%, aproximadamente 40 mil niños, siendo la más alta a nivel nacional (INEI, 2017d). Otro problema es la recurrencia del embarazo en adolescentes y su falta de control natal, que causa alta mortalidad a las madres gestantes jóvenes. La semana 30 del 2017 se tenían 24 muertes maternas en Cajamarca, encontrándose en segundo puesto a nivel regional (MINSA, 2017). La población más dispersa a la ciudad tiene difícil acceso a los centros de salud, además no tienen el hábito de recurrir a los servicios en forma constante debido a la desconfianza, la falta de información en las atenciones de salud y por la necesidad de trabajar en los minifundios de su propiedad.

En cuanto a la educación, la región cuenta con 28,425 docentes, donde el 89% pertenecen al sector público y el 11% pertenecen al sector privado, asimismo del total de docentes el 38% corresponde nivel secundario, el 44% al nivel primaria y el 17% a nivel inicial, ver Tabla 21. A nivel secundario al 2016, existen 131,416 alumnos, donde el 89% pertenece al sector público y el 11% pertenece al sector privado. Por otro lado, los estudios no universitarios existen 13,853 alumnos, donde el 82% pertenece a la especialidad tecnológica, el 17% a la especialidad pedagógica y el 1% a la artística. Asimismo, con respecto a los alumnos con estudios superiores no universitarios el 44% son de sexo masculino y el 56% son de sexo femenino, ver Tabla 22. En relación con la cantidad de

alumnos universitarios, existen en total al 2016 en total 17,863 matriculados, el cual incrementó en un 7% con respecto al 2015, donde el 74% pertenecen al sector público y el 26% pertenece al sector privado, ver Tabla 23.

Tabla 21

Cajamarca: Número de Docentes en el Sistema Educativo por Área y Modalidad

	Total	Área		Pública		Privada	
		Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Básica regular	28,425	14,532	13,893	12,232	12,979	2,350	914
Inicial	4,873	2,419	2,454	1,804	2,435	615	19
Primaria	12,611	5,462	7,149	4,545	6,935	917	214
Secundaria	10,941	6,651	4,290	5,883	3,609	818	681

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Cajamarca 2017,” por el INEI, 2017a.
(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1492/libro.pdf)

Tabla 22

Cajamarca: Alumnos Matriculados en el Nivel Secundario y Superior No Universitario

	Total	Gestión		Sexo	
		Pública	Privada	Masculino	Femenino
Secundaria	131,416	116,903	14,513	69,362	62,054
Técnica productiva	6,496	4,268	2,229	1,873	4,624
Superior no universitaria	13,853	8,686	5,167	6,098	7,745
Pedagógica	2,338	2,244	94	876	1,452
Tecnológica	11,380	6,307	5,073	5,109	6,271
Artística	135	135	-	113	22

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Cajamarca 2017,” por el INEI, 2017a.
(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1492/libro.pdf)

Tabla 23

Cajamarca: Número de Alumnos Matriculados en Superior Universitario por Año

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Superior universitaria							
Universidades públicas	8,851	8,106	7,779	8,052	9,770	11,609	13,171
Universidad Nacional de Cajamarca	8,851	8,106	7,379	7,271	7,760	8,516	9,131
Universidad Nacional de Jaén	-	-	400	781	1,070	1,418	1,643
Universidad Nacional de Chota	-	-	-	-	940	1,675	2,397
Universidad privada	1,704	3,097	3,678	4,076	4,956	5,071	4,692
Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo	1,704	3,097	3,678	4,076	4,956	5,071	4,692

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Cajamarca 2017,” por el INEI, 2017a.
(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1492/libro.pdf)

En relación a la infraestructura de la educación de Cajamarca cuenta con 9,013 centros educativos públicos y privados de enseñanza básica ubicadas en su mayoría en las zonas rurales, vale decir el 77%, donde el 46% pertenecen a centros de educación inicial, que equivale a 4,172 entidades, el 42% son centros de educación primaria equivalente a 3,769 entidades y sólo el 12% son centros de educación secundaria, que equivale a 1,072 instituciones (INEI, 2017c). En cuanto a los establecimientos de educación no universitaria el 98% se encuentra en la zona urbana, 59% está bajo la gestión pública, 44 son establecimientos de educación tecnológica, 16 de educación pedagógica y sólo una de educación artística; las cantidades totales se encuentran en la Figura 8 (INEI, 2017c).



Figura 8. Instituciones educativas y programas del sistema educativo de Cajamarca. Tomado de “Compendio estadístico de Cajamarca,” por INEI, 2017^a, p. 81. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1492/libro.pdf).

Según el MINEDU (2018) Cajamarca cuenta con 14 niños por cada profesor. La inasistencia escolar en la región es de 23.1% para estudiantes de secundaria de 12 a 16 años de edad (INEI, 2017c). Ello se debe a que los niños y adolescentes se dedican al trabajo del minifundio que es sustento del hogar, además del alto grado de desnutrición infantil y la lejanía de los centros escolares a los hogares. Según el INCORE (2017) Cajamarca se ubica dentro de las últimas regiones en el sector educación. Aquí se indica que la población de 15 años a más que al menos culminó satisfactoriamente la secundaria sólo representa el 32.3%, siendo las mujeres las de menor porcentaje. Además, al 2016 de un total de 3,129 ingresantes a las universidades, sólo 1,383 son graduados siendo el 65% de las universidades públicas

(INEI, 2017c). Del total de la población el 14% es analfabeta, 44% no cuenta con instrucción educativa, el 40% cuenta con primaria completa, el 7% cuenta con secundaria completa y el 4% con superior completa (INEI, 2017c). Por otro lado, el logro educativo de la educación superior no universitario es de 7.1% y de la superior universitaria 8.6% (INENI, 2017a). Esto representa una reducida disponibilidad de mano de obra calificada, debido a que la mayoría de la población se dedica a la actividad agrícola y ganadera. Esto representa para los inversionistas una baja productividad y frena a la adaptación de mejoras tecnológicas porque el bajo conocimiento del trabajador y las continuas prácticas artesanales generan que sean reacios a los cambios. Además, se evidencia la falta de mecanismos de control en estos sectores.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Cajamarca cuenta con una gran debilidad que es su infraestructura vial, puesto que al tener 12,130 kilómetros de carreteras total en toda la región sólo 41 kilómetros se encuentran pavimentadas, es decir sólo el 0.3% son aptas para el transporte, mientras que 12,106 kilómetros no se encuentran pavimentadas (INEI, 2017c). Las provincias que cuentan con carreteras pavimentadas son San Pablo 7.4% de carreteras asfaltadas, Contumazá con 0.3%, Santa Cruz con 0.3% y Celendín con 0.2%; las restantes nueve provincias no cuentan con carreteras pavimentadas (INEI, 2017c). La falta de infraestructura de transporte es una debilidad puesto que los sectores económicos como el agropecuario dependen mucho de la eficiencia del sistema de comunicaciones. Estas complicaciones generan un costo de 12% del precio de las materias primas por gastos de transporte. Finalmente, en la región existen sólo tres instalaciones aeroportuarias: (a) Mayor General FAP Armando Revoredo Iglesias, ubicado en la provincia de Cajamarca distrito de Baños del Inca, es administrado por Aeropuertos del Perú S.A., de uso público nacional con vuelos a escala nacional. (b) La

instalación de Jaén, ubicado en la provincia del mismo nombre en el distrito de Bellavista, administrado por la empresa Corpac S.A., de uso público con vuelos a escala nacional. (c) Helipuerto Playa Azul - Estación 8, ubicado en la provincia de Jaén distrito de Pucará cuyo administrador es Petróleos del Perú - Petroperú S.A., un helipuerto para uso privado local, esto es considerado como una atracción principalmente para el sector turístico (Corpac S.A., 2018). Actualmente, Cajamarca se encuentra interconectada por vía aérea y terrestre, donde las principales empresas son LATAM y LCP Perú son las encargadas del transporte aéreo todos los días de la semana con cuatro vuelos al día. Cajamarca cuenta con dos aeropuertos, uno ubicado en la capital de la región y otro en Jaén. En lo que respecta al hospedaje, la capacidad actual de uso se encuentra en un 16.29%; de esta capacidad disponible solo el 19.6% está catalogado y clasificado como establecimiento (INEI, 2016a).

La falta de infraestructura de transporte y comunicaciones afectan considerablemente al desarrollo de las actividades económicas de la región. Cajamarca presenta deficiencias de antenas de telefonía celular, Osiptel de Cajamarca indicó que es uno de los principales problemas para la deficiencia en las telecomunicaciones y de acuerdo al estudio realizado por la reguladora de telecomunicaciones, para el 2021 Cajamarca necesitará por lo menos 869 antenas más en la región (“Osiptel: Cajamarca tiene deficiencia,” 2017). Por otro lado, Cajamarca en el 2016 dispuso de 26,000 suscriptores en el servicio de internet fijo es decir solo el 1.7% de la población cuenta con este servicio, las suscripciones a las líneas de telefonía móvil fueron por 621,000 usuarios que equivale al 40.5% de la población, para el servicio de líneas de telefonía fija fueron 31,000 suscriptores correspondiente al 2.0% de la población total y finalmente se registró 3,100 teléfonos públicos, la mayoría de estas suscripciones fueron a la empresa Telefónica del Perú S.A.A, en cuanto a la radiodifusión por

cable se obtuvo 33,600 suscriptores (MTC, 2016a).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Cajamarca sólo cuenta con un Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE); cuya misión es la de “formar artesanos joyeros para que sean capaces de implementar procesos de innovación, mejora continua y gestión de la calidad en el sector joyería artesanal” (Cite Joyería Koriwasi, 2018). Mientras que los departamentos aledaños como La Libertad cuentan con cuatro cites: Cite de Cuero y Calzado en Trujillo, Cite Agroindustrial Chavimochic, Cite Agroindustrial Danper y el Cite Agropecuario Cedepas Norte (Instituto Tecnológico de la Producción, 2017). Asimismo, Piura dispone de una Cite de Cerámica en Catacaos lo cual indica la deficiencia de centros de investigación en la región Cajamarca y la baja competitividad frente a otras regiones. Por otro lado, la región cuenta con un Consejo Regional de Ciencia, Innovación Tecnología e Investigación (CORECITI) con la finalidad de trabajar en favor al desarrollo de la ciencia y la innovación tecnológica. No obstante, según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) existe un reducido índice de investigación y desarrollo ubicando a Cajamarca como uno de los últimos departamentos que invierten en investigación y desarrollo. De la misma manera Cajamarca cuenta con 0.1 de investigadores por cada 10,000 personas de la PEA, nuevamente uno de los índices más bajos del país (CONCYTEC, 2016). Esto representa una debilidad para la región.

Asimismo, Cajamarca cuenta con nueve centrales hidroeléctricas: (a) La Pelota, (b) Quanda, (c) Las Pizarras, (d) Caña Brava, (e) Carhuaquero, (f) Gallito Ciego, (g) Cantange, (h) Cajabamba (Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional [COES], 2018). Sin embargo, la electrificación en la región al 2016 solo abastece al 85.7% de

la población total lo que se puede considerar como una debilidad (INEI, 2017c).

Adicionalmente, el sistema de tecnificación de riego es escaso, pese a tener 20 proyectos ejecutados sólo se beneficiaron 3,500 hectáreas agrícolas; el gobierno regional presenta una amplia gama de proyectos valorizados en 120 millones de soles y destinados a trece provincias de la región que se ejecutarán a partir del 2018, donde se dará prioridad a aquellas de mayor cultivo agrario y mayor cantidad de población sobre la cual se beneficiarán 7,500 agricultores (Rodríguez, 2017). En resumen, las tecnologías existentes en la región son escasas, no fomentan el desarrollo en la cadena productiva agroindustrial, ni alienta al posicionamiento de la inversión privada, esta es una debilidad regional que debe ser considerada en el análisis. A esto se suma la ausencia de centros de investigación y el uso de tecnologías deficientes.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego de evaluar la situación interna de la región de Cajamarca se obtiene la matriz MEFI mostrada en la Tabla 24, donde se indican las fortalezas y debilidades de la región, con pesos y valores para luego ser ponderados. En cuanto a las fortalezas Cajamarca cuenta con un valor de 1.15 y en cuanto a sus debilidades muestra un valor de 0.75 haciendo un total de 1.90 como peso total de la MEFI. Dichas fortalezas y debilidades son los factores determinantes de éxito siendo las capacidades que la región necesita para tener éxito.

4.3. Conclusiones

Para la evaluación interna se tomaron en cuenta los factores determinantes de éxito, es así que se obtuvieron cuatro fortalezas y seis debilidades. Las fortalezas más importantes de la región se encuentran en el área de Operaciones & logística e infraestructura, la primera es la disponibilidad de hectáreas fértiles para cultivo de café orgánico. La segunda fortaleza es

la capacidad de incrementar la producción de razas superiores de ganado vacuno. La tercera fortaleza es la competencia en la producción de diversidad de productos lácteos. La cuarta es desarrollar nuevas rutas turísticas. Por otro lado, se identifican seis debilidades. La primera debilidad es la ausencia de eslabones clave en la cadena de valor agropecuaria y turística. La segunda es la falta de infraestructura de transporte y comunicaciones dentro de la región. La tercera es que de acuerdo al IPSR el componente de nutrición y cuidados médicos básicos se encuentra en nivel medio bajo y acceso a educación superior en nivel extremo bajo lo cual genera una baja calidad de vida. La cuarta es la gran cantidad de terrenos informales y sin título de propiedad. La quinta es la falta de mecanismos de control en el sector salud y educación. La sexta es la falta de infraestructura de servicios básicos: agua, saneamiento y electricidad. Como resultado del análisis se obtuvo un puntaje de 1.9 lo que implica que la región tiene una posición interna débil, es decir, debe potenciar sus capacidades para aprovechar sus oportunidades, enfrentar las amenazas y actuar ante los factores determinantes de éxito.

Tabla 24

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Disponibilidad de hectáreas fértiles para cultivo de café orgánico	0.10	4	0.40
2	Capacidad de incrementar la producción de razas superiores de ganado vacuno	0.05	3	0.15
3	Competencia en la producción de diversidad de productos lácteos	0.10	3	0.30
4	Capacidad de desarrollar nuevas rutas turísticas	0.10	3	0.30
Subtotal		0.35		1.15
Debilidades				
1	Ausencia de eslabones clave en la cadena de valor agropecuaria y turística	0.15	1	0.15
2	Falta de infraestructura de transporte y comunicaciones dentro de la región.	0.05	1	0.05
3	De acuerdo al IPSR el componente de nutrición y cuidados médicos básicos se encuentra en nivel medio bajo y acceso a educación superior en nivel extremo bajo.	0.15	1	0.15
4	Gran cantidad de terrenos informales y sin título de propiedad.	0.10	2	0.20
5	Falta de mecanismos de control en el sector salud y educación.	0.10	1	0.10
6	Falta de infraestructura de servicios básicos: agua, saneamiento y electricidad.	0.10	1	0.10
Subtotal		0.65		0.75
Total		1.00		1.90

Nota. Valor 4 significa fortaleza mayor, valor 3 fortaleza menor, valor 2 debilidad menor y valor 1 debilidad mayor.

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

Capítulo V: Intereses de Cajamarca y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de Cajamarca

El desarrollo de la región de Cajamarca se encuentra enmarcado en lo definido en el capítulo dos, referido a la visión y secundado en los objetivos. D'Alessio (2015) afirmó que los intereses organizacionales son aquellos “logros que la organización pretende alcanzar, los cuales están guiados por la visión establecida y la misión impulsadora” (p. 5). Para Cajamarca es de interés común: (a) mejorar el nivel educativo de la población, (b) garantizar salud y bienestar para la población, (c) incrementar el número de empleos, (d) incrementar los ingresos de la industria láctea, (e) incrementar el nivel de exportación del café, (f) desarrollar la industria pecuaria, y por último (g) desarrollar la industria turística.

Uno de los pilares del desarrollo sostenible es el aspecto social. Para lo cual se pretende mejorar la calidad de vida a través de la salud y educación en la región de Cajamarca, incentivando el crecimiento responsable de las industrias y además ejecutando planes de trabajo que permita que sus pobladores tengan disponibilidad a los servicios básicos como agua, luz y desagüe. Con el desarrollo de las industrias pecuaria, láctea, cafetalera y del turismo se crearán empleos que incentivarán el desarrollo de la educación inclusiva. Adicional a esto se pretende combatir la desnutrición infantil y mortalidad materna, fortalecer la cultura y los valores con actividades que permitan el desarrollo integral de la región.

En cuanto al aspecto económico se han identificado que las industrias pecuaria, láctea, cafetalera y de turismo son altamente rentables por lo que desarrollar estrategias que permitan maximizar su utilidad a través de la inversión privada se convierte en prioridad.

Adicionalmente se pretende desarrollar infraestructura y generar las condiciones que incentiven la inversión privada acompañada de vías de comunicación que aseguren un intercambio comercial ininterrumpido. Finalmente es necesario que toda la población tenga la

oportunidad de acceder al crecimiento económico a través del empleo generado por estas industrias. Todo ello debe permitir un desarrollo sostenido, y con ello una mejora de su calidad de vida.

El desarrollo tecnológico es importante para que las industrias puedan brindar productos diferenciados o con mayor valor agregado, permitiendo así el acceso a mercados internacionales donde los estándares de calidad y la competencia son cada vez mayores. A través de la inversión pública y privada se busca incrementar el acceso a tecnología reciente teniendo como referencia las mejores del mundo. Esto permitirá lograr crecimiento y promover el uso de tecnología que proteja al medio ambiente. A través del desarrollo pecuario, agroindustrial, lácteo y turismo, independiente de la minería se busca incentivar actividades económicas alternativas que protejan el medio ambiente, sin dejar de ser rentables.

5.2. Potencial de Cajamarca

El potencial de una organización según D'Alessio (2015) está definido como “las competencias distintivas (core competence) que marcan la diferencia entre las organizaciones”. Está dirigido a siete principales sectores: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo, y finalmente (g) militar. Con esto se busca identificar ventajas distintivas que luego se convertirán en ventajas competitivas de la región.

Demográfico. El 2017, Cajamarca contaba con una población de 1'537,172 habitantes distribuida en 50.4% hombres y 49.6% mujeres, siendo su mayor población los de 10 a 14 años que ocupan 10.2%, seguido de 5 a 9 años con 10.2%; los mayores a 80 años están representados por un 0.9%, es importante resaltar que la población con edad de 20 a 49 años, solo equivale al 44.1% de toda la población por lo que su población es joven (INEI, 2017c). En la estimación realizada del 2015 al 2020, la tasa de fecundidad anual de la región

Cajamarca fue de 28,914 habitantes y el de mortalidad de 8,450 habitantes, siendo la tasa migratoria de la región de 17,337 habitantes, por lo que da una tasa de crecimiento de 3,127 habitantes. La mortalidad se encuentra distribuida en un 51.3% en hombres y un 48.7% en mujeres; la provincia que tiene el mayor número de defunciones es Cajamarca que representa el 27% de toda la región seguida de Jaén con 15.6%. Con respecto a la tasa de mortalidad infantil para niños menores a un año se tiene una ratio de 22%, mientras que existe un 28% con la probabilidad de morir antes de los cinco años; y por otro lado los matrimonios en la región esto se han incrementado en un 2.2%, logrando 3,203 matrimonios inscritos este 2015; mientras que los casos de divorcios solo llegaron a 118 (INEI, 2017c).

De la población total el 51.3% la constituyen los grupos etarios de 20 a 59 años (Maximixe, 2017) que es la edad productiva, donde sólo el 44% no cuenta con instrucción educativa, el 40% cuenta con primaria completa, el 7% cuenta con secundaria completa y el 4% con superior completa (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP], 2015). Es decir, sólo 107,602 cuentan con secundaria concluidos y 61,486 con estudios superiores completos. Se observa como una debilidad la reducida disponibilidad de mano de obra calificada, es por ello que la mayoría de la población se dedica a la actividad agrícola y ganadera, es así que la población de Cajamarca, se encuentra identificada en un 67% rural y 33% urbana, siendo la provincia de Cajamarca la que mayor población urbana con un 39% de toda la región, mientras las rurales destacan las provincias de Chota, Cutervo, San Ignacio y Cajamarca (INEI, 2017c). La falta de conocimiento para un mayor desempeño de las actividades no les permite generar mayores ingresos y la productividad agropecuaria es baja.

En el 2017, el Dirección Regional de Cajamarca (DIRESA) reportó 147,837 casos de enfermedades Epidemiológicas, donde se destaca las Infecciones respiratorias Agudas (IRA) que contienen el 75% de los casos reportados, que equivale a 110,878 personas, esta enfermedad se registró principalmente en las provincias de Cajamarca un con 17.7% y Jaén

con 16.4% San Ignacio con 11.8%, Chota con 13.7%, entre otros. Por otro lado, las Enfermedades Diarreicas Agudas (EDA) abarcó el 22% de los casos reportados, que equivale a 32,524 personas, registrado principalmente en Jaén con 24.5%, San Ignacio con 18.4%, Cajamarca el 15.8%, Cutervo 14.1%, entre otros. En relación con el Asma representó el 42.8% de los casos, que equivale a 1,387 personas, registrados principalmente en las provincias de Cajamarca con 42.8%, Jaén con 25%, Cutervo con 13.6, con Chota 13.6%, entre otros.

La Neumonía abarcó el 0.4% que representa a 5,913 personas, afectando principalmente a menores de cinco años Cajamarca con 21.2% Cutervo 18.4 y Chota 17.5%. En cuanto a enfermedades transmitidas por vectores como el Dengue abarcó el 0.28%, que equivale a 4,139 casos, afectando principalmente a la provincia de Contumazá con el 89.5% de incidencia. El Zika 0.008%, que equivale a 12 personas esto presentó en Jaén. En conclusión, se puede afirmar que las provincias de Cajamarca, Jaén y San Ignacio son las provincias más afectadas por enfermedades epidemiológicas, ello debido entre otros, que representan la mayor población de la región y tienen mayor representatividad con casos de IRA y EDA (Gobierno Regional de Cajamarca, 2017c).

En cuanto al embarazo en adolescentes Cajamarca registró más de 1,200 casos durante el año 2017, siendo la principal incidencia en la ciudad de Cajamarca con el 16% del total regional, que equivale a 192 adolescentes (“Cajamarca registra más de 1,200 embarazos,” 2017). Esta cifra regional se redujo en -57% con respecto al año 2016 que se reportó 1,892 casos, de los cuales 1,152 correspondió al área urbana y 740 al área rural; asimismo el 2016 con respecto al 2015 se redujo en 36%, debido a que en el 2015 se reportó 2,570 casos de embarazo, de los cuales 1,698 correspondió al área urbano y 872 al área rural. Esto significa que en los tres últimos años la incidencia de embarazo en adolescentes se ha reducido considerablemente en un 42%, pero la mayoría de los casos presentados se ubican

en la zona urbana de la región Cajamarca (Ministerio de Salud [MINSA], 2016). Finalmente, con respecto a la desnutrición crónica infantil de los 396,000 niños a nivel nacional sufren este problema, de los cuales aproximadamente el 23% corresponde a la región Cajamarca, que equivale a 91,080 niños (“INEI: Cinco regiones tienen a más de 20% de su población,” 2017)

Geográfico. Cajamarca no tiene salida al mar, se encuentra ubicada en la región quechua, en el margen de la cadena oriental de la Cordillera de los Andes, limita con los departamentos de Piura, Lambayeque, La Libertad y el Amazonas; y por el norte con la República de Ecuador. Cajamarca tiene una posición balanceada entre una máxima altitud llamada Rumi de 4,496 m.s.n.m donde se ubica el distrito de Cajabamba, y la mínima altura es la llamada Florida de 420 m.s.n.m. donde se ubica el distrito de San Miguel, aunque en los valles yungas tanto costeros como fluviales presentan abismos de hasta 600 metros de profundidad (BCRP, 2016a). Dentro de su inventario hídrico disponen de siete cuencas que desembocan al Océano Pacífico y nueve desembocan al río Marañón. Cuenta con 283 lagunas ubicadas en las provincias de Cutervo, Chota, Celendín, Cajamarca, Contumazá, Hualgayoc, Jaén, San Ignacio, San Miguel, San Marcos y San Pablo. Finalmente, cuenta con 24 fuentes termales, los cuales pueden ser un gran atractivo para el aprovechamiento turístico (Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, 2011). El clima es templado, seco y soleado en el día y frío en la noche, las precipitaciones se dan de diciembre a marzo, su temperatura media anual es de 15,8 °C., tiene un invierno suave y un verano caluroso y lluvioso en febrero (En Perú, 2018).

Por estas características, se identifica una segunda ventaja ya que cuenta con las condiciones apropiadas para incrementar la diversidad en el cultivo de potenciales productos para la exportación, así lo confirmó el jefe del Programa Perú Berries de Sierra Exportadora (“Cajamarca, Junín y Cusco tienen las condiciones más apropiadas,” 2015). Adicionalmente

según el Comercio Cajamarca cuenta con el mejor café del mundo ya que en la feria Expo Café 2016 el premio se lo llevó un productor del distrito de Jaén, es así que la estacionalidad de la cosecha se presenta en los meses de abril, mayo y junio (“Expo Café: Cajamarca tiene el mejor café del Perú,” 2016). Las principales regiones productoras son: San Ignacio, Jaén, Cutervo, San Miguel, Chota, Santa Cruz y Hualgayoc (Gobierno Regional de Cajamarca, 2008). Con respecto a los pastos Cajamarca cuenta con gran cantidad de tierras disponibles para forrajes de heno o alimento de ganado vacuno. Según INEI (2012) Cajamarca es el mayor productor de ganado vacuno del Perú ya que cuenta con 724,478 cabezas de razas Criollas, Holstein, Brown Swiss y Cebú, representando el 14% de producción peruana, seguida de las regiones de Puno, Ayacucho y Cusco. Las principales provincias de producción de la región son Cutervo, Chota, Celendín y Jaén (Soluciones Prácticas Oficina Regional para América Latina, 2008).

Entre tanto, existen cuatro reservorios que abastecen de agua a Cajamarca. El reservorio 1 (R-1), que almacena 1,000 m³ y recibe el agua tratada de la planta Santa Apolonia. El reservorio 2 (R-2), con capacidad de almacenamiento de 2,500 m³ alimentado por la planta de El Milagro. El reservorio 3 (R-3), con una capacidad de almacenamiento de 700m³ y el reservorio 4 (R-4), con una capacidad de almacenamiento de 1500m³ que cubre toda el área de expansión urbana de las zonas Mollepampa y nuevo Cajamarca. El problema es que los cuatro reservorios no son suficientes para abastecer de agua al 100% de la población cajamarquina (SEDACAJ, 2018b).

La región posee tanto cantidad como calidad de atractivos turísticos, que convenientemente utilizados, estarían en condiciones de competir en el mercado nacional e internacional. En conjunto se ha identificado y evaluado en la región 573 recursos con potencial de convertirse en atractivos turísticos, con las siguientes categorizaciones: (a) 245 manifestaciones culturales, (b) 162 sitios naturales, (c) 78 categoría del folklore, (d) 48

categoría de acontecimientos programados (e) 40 categorías técnicas, científicas y artísticas contemporáneas (Gobierno Regional de Cajamarca, 2009). La provincia más dotada de estos atractivos es Cajamarca en la que se han agrupado 160, destacándose los Baños del Inca y los frailones de Cumbemayo, recientemente declaradas como maravillas naturales del mundo. San Marcos es la segunda provincia, aunque no cuenta con gran demanda por la falta de promoción, éstos se benefician de su ubicación geográfica. A ello continúa Cajabamba, Chota y Contumazá, por el valor de sus centros históricos y el paisaje circundante (Gobierno Regional de Cajamarca, 2009).

Económico. En Cajamarca se han otorgado créditos agrícolas por un valor de S/. 23'070,709.76 nuevos soles, atendiendo aproximadamente a 33,633 beneficiarios entre organizaciones acreditadas y productores individuales y créditos pecuarios por un valor de S/. 2'514,828.65 nuevos soles, que financian proyectos de inversión y reinversión por un valor de S/. 5,400.00 nuevos soles cada uno (Gobierno Regional de Cajamarca, 2011). Actualmente, operan nueve bancos entre los principales son Banco de Crédito, Continental y Scotiabank que conforman la banca múltiple y diez instituciones micro financieras como cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito y las empresas de desarrollo de pequeña y microempresa, siendo el crédito agropecuario el de mayor crecimiento con una tasa promedio de 31%, siguiendo la dinámica general de los créditos comerciales y a la microempresa. Mediante esto se puede concluir que como ventaja cuenta con una oferta diversificada de crédito a nivel de las pequeñas y microempresas. En cuanto a depósitos la mayor demanda la tiene las cajas rurales, donde Cajamarca cuenta con la mayor participación, seguido por Jaén y Chota. (Agencia de Cooperación Internacional del Japón [JICA]).

En cuanto al ámbito productivo, Cajamarca es un gran productor agrícola, sus diversos productos son: café, papa, yuca, arroz cáscara, alfalfa, maíz amarillo duro, maíz amiláceo, trigo, maíz choclo, arveja grano verde, arveja grano seco y frijol grano seco. El

café es uno de los productos estrella de este sector, donde se evidencia un crecimiento de productividad de 7% en los últimos años, siendo los actuales rendimientos promedio para el café pergamino seco de 14 quintales/hectárea con sistema tradicional; 20 quintales/hectárea para nivel tecnológico medio, y 35 quintales/hectárea para la tecnología alta (Gobierno Regional de Cajamarca, 2008). La estacionalidad de la cosecha se presenta en los meses de abril, mayo y junio. Las principales regiones productoras son: San Ignacio, Jaén, Cutervo, San Miguel, Chota, Santa Cruz y Hualgayoc (Gobierno Regional de Cajamarca, 2008). Asimismo, la calidad del producto se vio mejorada al alcanzar niveles entre 81 y 83 puntos en calidad en taza; a ello se le suma las certificaciones orgánicas y de comercio justo que les permitió obtener un precio de hasta S/ 490 el quintal de café pergamino, y en el caso de café verde, S/ 730 el quintal (MINAGRI, 2016).

Una segunda competencia distintiva se encuentra en la producción de carne de vacuno, debido a que el 14% de la producción nacional de carne vacuno se concentra en Cajamarca (INEI, 2012). Al 2017 cuenta con 724,478 cabezas de ganado, produce más de 54,775 toneladas durante 2016 (INEI, 2017c). Las principales provincias de producción son Cutervo, Chota, Celendín y Jaén (Soluciones Prácticas Oficina Regional para América Latina, 2008). La producción de carne de vacuno contribuye al departamento con el 43% del valor bruto de la producción, posicionándose como el principal producto del sector.

Asimismo, esto genera una tercera competencia distintiva en el rubro lácteo, que es uno de los principales productos de la región, y al 2017 generó una producción aproximada de 355,981 toneladas (INEI, 2017c). Esta industria genera diferentes derivados como el queso, al que destina el 77% del total de la leche, 19% para la elaboración del manjar blanco, 3% para el yogurt y 1% para mantequilla. El queso tiene diferentes procesadores, dependiendo del tipo de producto como el suizo que tiene mayor margen de ganancia, aunque sólo se destina el 18% de la leche. El queso mantecoso, con el 49% de leche, el queso mozzarella 26%, queso

fresco 5% y quesillo 2%. Ello debido a la poca automatización de la fabricación y la predominancia del procesamiento artesanal, lo que incurre a mayores costos. En cuanto a su precio, es una variable no controlada por los proveedores, pero oscilan entre 1.80 soles y 1.67 soles por litro (Gobierno Regional de Cajamarca, 2008).

La cuarta competencia distintiva son los extraordinarios paisajes turísticos. Sin embargo, esta industria no se ha incrementado debido a la baja cultura turística de la población, así como el acceso limitado a las áreas turísticas y la carencia de los servicios básicos en zonas aledañas. Es así que el que desde el 2013 el turismo ha ido decreciendo donde este año presentó un crecimiento del 23% y hoy en día solo llega a un 13.5%, la llegada de extranjeros a Cajamarca es de 10,195 turistas extranjeros en comparación a los 3'744 461 que vinieron al Perú (Observatorio Turístico del Perú, 2018). El mayor ingreso económico en la región por el turismo se presentó en el 2013, logrando un ingreso de 128.7 millones de dólares, y desde esa fecha no se logra recuperar un ingreso de ese volumen ya que este 2016 solo logró 126 millones de dólares (Observatorio Turístico del Perú, 2018). En el apéndice A se muestra el valor agregado bruto de Cajamarca por actividad productiva.

Tecnológico. En cuanto a las telecomunicaciones, al 2016 el servicio de internet fijo contó con 26,000 suscriptores es decir solo el 1.7% de la población cuenta con este servicio, las suscripciones a las líneas de telefonía móvil fueron por 621,000 usuarios que equivale al 40.5% de la población, para el servicio de líneas de telefonía fija fueron 31,000 suscriptores correspondiente al 2.0% de la población total y finalmente se registró 3,100 teléfonos públicos, la mayoría de estas suscripciones fueron a la empresa Telefónica del Perú S.A.A, en cuanto a la radiodifusión por cable se obtuvo 33,600 suscriptores (MTC, 2016a). Cajamarca

tiene 12,130 kilómetros de carreteras, donde 41 kilómetros se encuentran pavimentadas y 12,106 kilómetros no se encuentran pavimentadas, identificadas en la Tabla 25.

Tabla 25

Red Vecinal, por el Tipo de Superficie, según Departamento en Kilómetros

Provincia	Pavimentada		No Pavimentada				Proyectada	Total
	Asfaltada	Afirmada	Sin Afirmar	Trocha	Sub Total	Sub Total		
Cajamarca	41	4,420.90	1,788.90	5,855.40	12,065.30	12,106.30	23.9	12,130.20
Cajabamba		123.2	233.6	208.6	565.5	565.5	8.5	573.9
Cajamarca		702.8	65.1	1,219.50	1,987.40	1,987.40	15.4	2,002.80
Celendín	1.8	659.1		498.4	1,157.60	1,159.40		1,159.40
Chota		352.2	44.4	502.1	898.7	898.7		898.7
Contumaza	1.6	82.3	79.5	392.8	554.6	556.1		556.1
Cutervo		338.9	93.7	469.4	902	902		902
Hualgayoc		141.1	97.7	246.7	485.5	485.5		485.5
Jaén		749.6	174.5	362.4	1,286.50	1,286.50		1,286.50
San Ignacio		558.5	558.8	439.5	1,556.80	1,556.80		1,556.80
San Marcos		24.1	168.9	374.3	567.3	567.3		567.3
San Miguel		195.7	242.3	354.5	792.5	792.5		792.5
San Pablo	34.6	138.3	1.3	295.1	434.7	469.2		469.2
Santa Cruz	3	355.2	29.2	492	876.4	879.5		879.5

Nota. Tomado de "Informes y publicaciones / Transportes. Infraestructura del Ministerio de Transportes y comunicaciones," por MTC, 2018.

(<https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>)

Histórico, psicológico y sociológico. A inicios del siglo XX, el impulso del modelo exportador en la costa norte permitió una fuerte integración en Cajamarca, producía y proveía de mano de obra a las haciendas azucareras costeñas y determinada por la industria ganadera. El estado inició la importación del ganado vacuno desde Argentina y Europa disminuyendo su competitividad, aun así, se pudo establecer un circuito productivo en el sector lácteo articulado en la costa norte, pero muy restringido por la falta de vías de transporte que posibiliten su comercio (JICA, 2011). Cajamarca era sinónimo de futuras inversiones y proyectos mineros, pero hoy padece una realidad distinta debido a las inversiones paralizadas convirtiéndose en la región más pobre del Perú ("Cajamarca, una Región de Inversiones," 2016).

El conflicto en Conga tuvo base medioambiental, los pobladores denunciaban la intención de Yanacocha de usar sus fuentes de agua contaminándolas y afectando la producción agropecuaria (Bolaños, 2017). Además, el estado hizo caso omiso a la consulta previa asumiendo compromisos con la minera sin considerar los intereses de la población es así que con el paso de los años, al intensificarse el conflicto, se redujo la inversión privada generando una severa recesión en la región. A esto se suma que el precio de las viviendas se encareció y luego se desplomó, hubo alzas en los productos de primera necesidad. Además, existen problemas de corrupción que llevó a Gregorio Santos, Gobernador Regional de Cajamarca, a cumplir una condena de prisión efectiva (“Cajamarca: Piden potenciar sector turismo,” 2017). Actualmente existen 11 proyectos de saneamiento en la región que están paralizados (Cajamarca: Ministerio de Vivienda,” 2016). La falta de recursos genera problemas de salud, presentando altos índices de desnutrición infantil. La falta de hospitales, la inseguridad ciudadana, el desempleo y la fuga de talentos de la región a otras zonas del país desmotiva a los inversionistas privados (“Cajamarca, una región de inversiones,” 2016). Según el reporte número 94 de la Defensoría del Pueblo, Cajamarca y Andahuaylas son los lugares donde se presentaron el mayor número de conflictos sociales y son catalogados como los de mayor riesgo (“Los conflictos sociales,” 2011). De acuerdo al sociólogo Pedro Sánchez Legras, los conflictos sociales se dan porque no hay confianza de la población hacia el estado, que es el ente encargado de solucionar este tipo de situaciones. Asimismo, en los 14 últimos trimestres se registró una baja de empleo (“Cajamarca: Piden Potenciar Sector Turismo,” 2017). Ante ello surge la necesidad de generar confianza en la población e invertir en actividades económicas diferentes a la minería que garanticen la generación de empleo y el desarrollo económico sostenible.

Organizacional y administrativo. La actual estructura orgánica del gobierno regional Cajamarca, fue aprobada mediante la Ordenanza Regional N° 020-2005-GR.CAJ-CR de

fecha 18 de octubre del año 2005 (Gobierno Regional de Cajamarca, 2005). De acuerdo con las disposiciones legales vigentes se dispone que los gobiernos regionales son competentes para aprobar su organización interna. A ello se contempla el plan operativo institucional, que contiene la programación de actividades operativas e inversiones necesarias para ejecutar las acciones estratégicas institucionales, en un período anual. Establece los recursos financieros y las metas físicas mensuales y anuales, los objetivos se reflejan en el Plan Estratégico Institucional, que busca reducir las brechas de atención en cuanto a cobertura, calidad y satisfacción de los usuarios de los bienes y servicios que entrega, asimismo el Gobierno Regional desarrolló un Plan de Desarrollo Regional Concertado: Cajamarca 2021 (PDRC), es un instrumento orientador de las acciones públicas y privadas que los actores sociales participantes en su construcción propusieron legar a fin de garantizar la continuidad de procesos estratégicos para el desarrollo sostenible de Cajamarca (Gobierno Regional de Cajamarca, 2010).

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018 – 2020 es un fuerza del Gobierno Regional en plasmar los objetivos y las acciones estratégicas institucionales que guiarán la intervención en los próximos años, con el fin de contribuir a las prioridades regionales establecidas en el PDRC y en el Plan Nacional Bicentenario al 2021 (Gobierno Regional de Cajamarca, 2017b). Dichos planes registran el presupuesto asignado para los gobiernos regionales y locales para la ejecución de proyectos bajo la modalidad de obras por impuestos que provienen de los recursos del canon y sobre canon, regalías, rentas de aduana y participaciones, de los dos años anteriores y la proyección del año actual.

Militar. La Oficina de Defensa Nacional del Gobierno Regional de Cajamarca, se encarga de asesorar en el planeamiento, programación, ejecución y supervisión de las acciones de seguridad y defensa nacional. Así como también en materia de defensa civil, para proteger a la población, previniendo daños, proporcionando ayuda oportuna y adecuada,

asegurando su rehabilitación en casos de desastres, calamidades o conflictos (Gobierno Regional de Cajamarca, 2018a). La acción integrada que desarrolla el estado con la colaboración de la ciudadanía está destinada a asegurar su convivencia, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos. Del mismo modo, contribuye a la prevención de la comisión de delitos y faltas. El Comité Regional de Seguridad Ciudadana, es el encargado de formular los planes, programas, proyectos y directivas de seguridad y es presidido por el Presidente de la Región e integrado por los siguientes miembros: la autoridad política de mayor nivel de la región, el Jefe Policial de mayor graduación de la región, la autoridad educativa del más alto nivel, la autoridad de salud o su representante, un representante del Poder Judicial, un representante del Ministerio Público, el defensor del pueblo o el que hiciere sus veces, tres alcaldes de las provincias con mayor número de electores.

La gestión del riesgo de desastres es un proceso social, cuyo fin es la prevención, la reducción y el control permanente de los factores de riesgo de desastre en la sociedad, así como la adecuada preparación y respuesta ante situaciones de desastre, considerando las políticas nacionales con especial énfasis en aquellas relativas a materia económica, ambiental, de seguridad, defensa nacional y territorial de manera sostenible (Gobierno Regional de Cajamarca, 2018b). Actualmente el Batallón Motorizado - Zepita 07, en el distrito de Baños del Inca, alberga a unos 300 reclutas, y tiene capacidad para 600 soldados. Asimismo, los jóvenes ahora reciben capacitación técnica con el propósito que cuando terminen de servir a su patria obtengan un oficio para enfrentar la vida (“Ejército en Cajamarca tiene capacidad,” 2013).

5.3. Principios Cardinales de Cajamarca

Los principios cardinales según D’Alessio (2015) vienen a ser los ejes centrales de una organización que deben ser evaluados considerando los intereses organizacionales de las

competidoras y empresas aliadas, basándose en los intereses comunes y opuestos. Los principios cardinales propician reconocer las oportunidades y amenazas para la región de Cajamarca, los cuales se derivan en cuatro factores: influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contra balance de intereses y la conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. El desenvolvimiento de Cajamarca depende principalmente de la capacidad de gestión del Gobierno Central para apoyar al crecimiento económico y empleo de la región a través de la atracción y retención de inversión nacional y extranjera, con la finalidad de brindar a la población el acceso universal a los servicios básicos y el desarrollo social inclusivo. Esto se logra gracias a la ejecución de estrategias de desarrollo regional y distrital, las cuales deben ser formalizadas y difundidas. Asimismo, existe una articulación económica transversal con los departamentos de Lima y la Libertad. La ciudad de Lima contiene el centralismo del presupuesto económico nacional y regional, así como la aprobación de proyectos públicos. El departamento de La Libertad tiene acceso a las vías de comunicación marítimas y está conectada directamente a Cajamarca a través de las carreteras, como la de Pacasmayo – Chilite – Cajamarca que pone fin al arrieraje sierra – costa. (Gobierno Regional de Cajamarca, 2010).

Lazos pasados y presentes. Debido a las secuelas pasadas como el terrorismo, la participación de las rondas campesinas en las actividades comunales, conflictos sociales con sectores privados, en especial con el sector minero, tuvieron como efecto el lento desenvolvimiento del desarrollo y la consolidación de la gobernabilidad democrática y la institucionalidad pública. La desconfianza poblacional se debe principalmente a los conflictos relacionadas con el sector minero donde se involucraron frentes de defensa y políticos independientes de dudosa integridad, lo cual ha dejado una secuela de resistencia centrada en el liderazgo de operadores independientes con limitadas capacidades de coordinación (Zavaleta, 2014). Esto es un gran reto para el gobierno regional, lo que amerita trabajar con

transparencia y constante comunicación hacia la población para dar a conocer el esfuerzo de las gestiones realizadas y sus repercusiones en la población a largo plazo.

Contra balance de intereses. Los intereses identificados de la región se relacionan principalmente con los departamentos limítrofes como La Libertad, Piura y Amazonas. Además, por el lado norte limita con la República de Ecuador. Para lo cual se puede aprovechar las alianzas existentes reforzando el comercio de la producción interna y exportaciones. En relación a la industria pecuaria y láctea el desarrollo de Cajamarca afectaría principalmente a las industrias de Puno, Cusco y Lima ya que son ciudades orientadas a la producción y comercialización del ganado vacuno; con respecto a la industria del café tendría intereses opuestos con la región de Amazonas; y con respecto al turismo las regiones aledañas e incluso Lima tendrían intereses comunes ya que beneficiaría a todo el país (INEI, 2016c).

Conservación de los enemigos. Las regiones competidoras de Cajamarca se clasifican de acuerdo al desarrollo de los sectores productivos internos. En el sector lácteo Cajamarca compite con Lima, quien se encuentra en primer lugar en calidad y cantidad, seguido de Arequipa, ubicado en segundo lugar en calidad. En el sector de la agricultura, específicamente en la producción del café tiene como competidores a Colombia y Brasil. En cuanto al sector pecuario, con respecto a la crianza de ganado vacuno Cajamarca se destaca en el primer lugar, seguido por Ayacucho, Cuzco y Lima, quienes realizan el criado de las razas Holstein, Brown Swiss, Gyr o Cebú y razas criollas (INEI, 2012). Finalmente, en cuanto el sector turístico los sitios peruanos inscritos en la lista del Patrimonio Mundial de UNESCO son los siguientes: (a) Ciudad de Cusco por el santuario histórico de Machu Picchu, (b) Sitio arqueológico de Chavín y el parque Nacional de Huascarán en Ancash, (c) La zona arqueológica de Chan en la Libertad, (d) Parque nacional del Manu en Madre de Dios, (e) Centro histórico de Lima en Lima, (f) Parque nacional de Río Abiseo en la Libertad,

(g) Líneas de Nazca y Palpa en Ica, (h) Centro histórico de la Ciudad de Arequipa en Arequipa, y (i) La ciudad sagrada de Caral- Supe (Ministerio de Cultura, 2017). Con dichas regiones se pueden establecer alianzas de alcance internacional.

5.4. Matriz de Intereses Regionales (MIR)

A continuación, se muestra la matriz de intereses regionales de Cajamarca detallados en la Tabla 26. Aquí se detallan los intereses regionales principalmente que son mejorar el nivel educativo de la población, así como garantizar salud y bienestar en la población. Así mismo la región tiene intereses orientados a desarrollar las cuatro industrias identificadas: pecuaria, láctea, cafetalera y turística; adicionalmente éstos se contrastan con la intensidad del interés y sus principales afectados en relación a ambos factores.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo para llegar a la visión planteada son los siguientes:

- OLP1: El 2027 Cajamarca tendrá un componente de nutrición y cuidados médicos básicos en un nivel alto, mayor a 75 de acuerdo al ranking IPRS. El 2017 tuvo un nivel medio bajo de 64.38.

Según Centrum (2017) este componente hace énfasis en la salud infantil, agrupa a cuatro variables: (a) Desnutrición crónica de menores de cinco años, (b) Anemia de menores de cinco años; (c) Enfermedad Diarreica Aguda (EDA) en menores de cinco años, y (d) tasa de mortalidad materna que serán mitigados a través de actividades de capacitaciones, abordando las verdaderas causas de estos efectos, lo cual fomentará al incremento del indicador en forma geométrica (Ver Apéndice B).

- OLP2: El 2027 Cajamarca tendrá un componente de acceso a educación medio alto, mayor a 65 de acuerdo ranking IPRS. El 2017 tuvo un nivel extremo bajo de 21.15.

Según Centrum (2017) este componente cuenta con tres indicadores: (a) Tasa de matriculados en educación superior; (b) Tasa de graduados de la universidad y (c) Mujeres que accedieron a la educación superior, donde estas falencias serán superadas a través de evaluaciones, capacitaciones e intercambios estudiantiles, abordando la educación desde el nivel secundario con la finalidad de generar un impacto sólido y sostenible en el futuro de los estudiantes de nivel superior propiciando así la igualdad de género lo cual fomentará al incremento del indicador en forma geométrica (Ver Apéndice B).

- OLP3: El 2027 se tendrán 1 millón de empleos directos. El 2016 había 573 mil personas empleadas.

El incremento de la producción del café, lácteo, pecuario y turismo permitirá incrementar el número de empleos para la región aprovechando de esta manera el ingreso económico donde a mayor número de pobladores que participen en la actividad económica más equitativo será la repartición económica entre la población (ver Apéndices C y H).

- OLP4: El 2027 la industria láctea generará 600 millones de dólares. El 2016 facturó 176 millones de dólares.

El tener uno de los principales pastoraes en la región, permite tener el área y el alimento para incrementar la cantidad del ganado vacuno, de esta manera se tiene la capacidad de incrementar su producción, y acompañado del desarrollo de nuevas técnicas del procesos de recolección, almacenamiento y transformación de producto permitirá desarrollar un producto lácteo con mayor valor agregado, siendo los principales provincias productores de la región Cutervo, Chota, Celendín, San Miguel, San Marcos y Cajamarca. Es así como el sector lácteo presenta un incremento del 6% anual en el Perú, en especial para los sectores A y B quienes son los que mayor consumen derivados lácteos. Además, los derivados lácteos tienen un crecimiento anual de 15% a nivel internacional, los países con mayor demanda son

China, Italia, Alemania y Bélgica. Por tanto, el ofrecer un producto lácteo con un valor agregado permitirá aprovechar la oportunidad que el mercado ofrece (ver Apéndices D y H).

- OLP5: El 2027 la industria del café generará 570 millones de dólares. El 2016 facturó 178 millones de dólares.

La mejora en la calidad del café de Cajamarca y su reconocimiento a nivel mundial permite abrirle nuevos mercados, llamando así la atención de nuevos consumidores, es así que la región Cajamarca tiene a las provincias de San Ignacio y Jaén como las principales productoras representando un 94% de la producción, mientras que Cutervo, Contumaza y Chota son las de menor producción. El mercado actual del café peruano se hace cada vez más atractivo debido al crecimiento de la demanda internación cuyo promedio de crecimiento es de 17%, los mercados de mayor demanda la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia. Por otro lado, el precio del café orgánico es significativamente superior al café tradicional, por lo tanto, se debe enfocar el desarrollo de este producto (ver Apéndices E y H).

- OLP6: El 2027 la industria pecuaria generará 130 millones de dólares. El 2016 facturó 69 millones de dólares.

La región Cajamarca es uno de los principales productores de carne en el Perú, existe una tendencia creciente del 3% anual en el valor de las importaciones de la carne de vacuno a nivel mundial, siendo los principales demandantes Estados Unidos de América, Japón, China y Corea. La oportunidad debe buscar entregar un producto con mayor valor agregado a través de nuevos canales y así poder incrementar su producción y la entrega de nuevos productos, las principales regiones productoras son: Chota, Cutervo, Jaén y Cajamarca (ver Apéndice F y H).

- OLP7: El 2027 el turismo generará 250 millones de dólares. El 2016 facturó 127 millones de dólares.

El incremento del turismo se desarrollará en toda la región, donde se aprovechará su historia, y sus beneficios naturales esparcido en toda la región de Cajamarca. Incremento de la preferencia del turismo en 4.4% anual hacia países con economías emergentes por países europeos. Se busca invitar a los extranjeros en hacer turismo ya que se existe una tendencia por el ecoturismo y la región Cajamarca cuenta estos atractivos. El turista proveniente de Chile y EEUU son los que lideran las llegadas al Perú, se ha identificado un mercado para turistas ingleses como oportunidad para la región (ver Apéndice G y H).

Tabla 26

Matriz de Intereses Regionales (MIR)

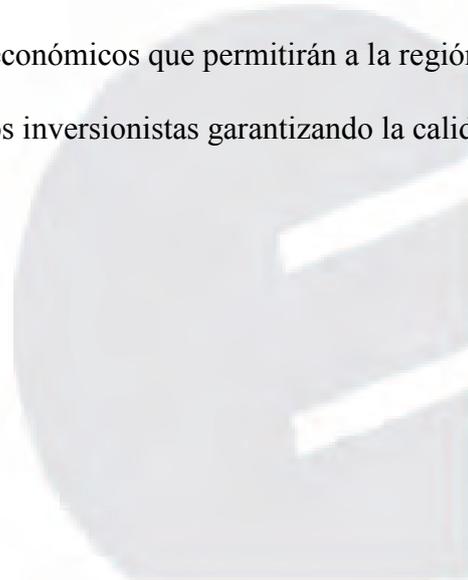
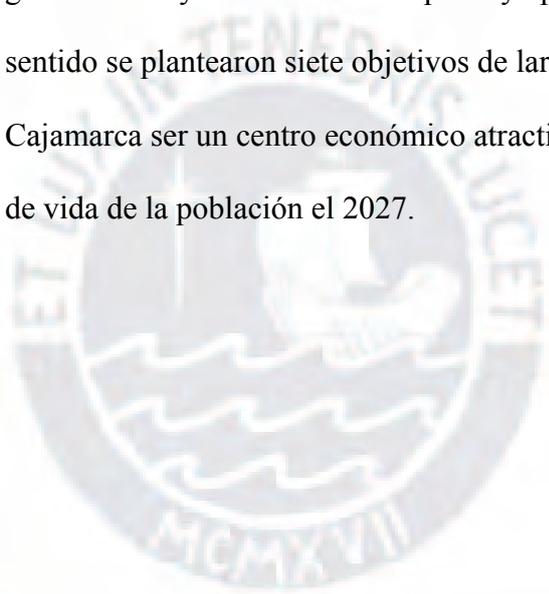
Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Mejorar el nivel educativo de la población	Pobladores de la región	Pobladores a nivel nacional	
2 Garantizar salud y bienestar en la población	Pobladores de la región	Pobladores a nivel nacional	
3 Incrementar el número de empleos	Pobladores de la región	Pobladores a nivel nacional	Inversionistas a nivel internacional
4 Incrementar los ingresos de la industria láctea	Productores de leche	Productores de derivados lácteos y recolectoras de leche; (Algovia, Alemania)	Pobladores a nivel nacional
5 Incrementar el nivel de exportación del café	Productores de café	Comercializadores de café, (Antioquia, Colombia; Minas Gerais, Brasil)	Pobladores a nivel nacional e internacional
6 Desarrollar la industria pecuaria	Ganaderos	Industria alimenticia; (Valparaiso, Chile; Fitzroy, Australia)	Pobladores a nivel nacional
7 Desarrollar la industria turística	Pobladores de la región	Hoteles, restaurantes, artesanos, empresas de transporte, minoristas; (Minas Gerais, Brasil; Antioquia, Colombia)	Pobladores a nivel nacional e internacional

Nota. Intereses comunes sin paréntesis y los intereses opuestos con paréntesis. Adaptado de " El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, " por F.A.D'Alessio, 2015. México. Pearson.

5.6. Conclusiones

La actividad minera es la principal fuente de ingresos de la región, sin embargo, esta no ha generado desarrollo socioeconómico para la población de Cajamarca. En el presente capítulo se han identificado potencial en actividades económicas que son rentables y sostenibles a largo plazo. Es por ello que los intereses deben estar alineados con la industria

del café, pecuaria, láctea y turismo, además de superar aspectos relevantes como educación y pobreza. En el sector pecuario se tiene la mayor cantidad de cabezas de ganado vacuno de razas superiores, el sector lácteo cuenta con diversidad de productos. El sector cafetalero cuenta con producción de café selecto de alta calidad y reconocimiento a nivel internacional. El sector turismo cuenta con 162 sitios naturales que pueden convertirse en atractivos turísticos fomentando el ecoturismo en el país. Para que esto sea posible se requiere incentivar la inversión privada lo cual desencadenará en mayores ventas que a su vez generarán mayor cantidad de empleos y oportunidades en igualdad de condiciones. En este sentido se plantearon siete objetivos de largo plazo económicos que permitirán a la región Cajamarca ser un centro económico atractivo para los inversionistas garantizando la calidad de vida de la población el 2027.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para el desarrollo de la matriz FODA, se utilizaron las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE e indicadas en la evaluación externa del sector, así como las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI e indicadas en la evaluación interna, con ello se desarrollaron estrategias que incitan a explotar las oportunidades y protegerse de las amenazas actuales maximizando así sus fortalezas y eliminando o reduciendo sus debilidades. En la Tabla 27 se desarrollaron los cuatro tipos de estrategias.

6.1.1. Estrategias basadas en fortalezas y oportunidades

Se han identificado seis estrategias basadas en fortalezas y oportunidades identificadas para la región Cajamarca, las cuales son:

- FO1: Incrementar la participación de mercado del café a la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia.
- FO2: Exportación de derivados lácteos a China, Italia, Italia, Alemania y Bélgica.
- FO3: Introducir a los países europeos el turismo ecológico, arqueológico y paisajístico de la región.
- FO4: Desarrollar el café orgánico arábico para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia.
- FO5: Desarrollar quesos orgánicos para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia.)
- FO6: Desarrollo de derivados cárnicos de alta calidad para exportar a Estados Unidos, Japón, China y Corea.

6.1.2. Estrategias basadas en debilidades y oportunidades

Se han identificado cuatro estrategias las cuales son:

- DO1: Facilitar el acceso a las principales zonas productivas de la región reforzando

la infraestructura de transporte y comunicaciones.

- DO2: Incrementar la inversión privada en la región mediante obras por impuestos y beneficios tributarios.
- DO3: Proteger la inversión privada y pública mediante la titularización de terrenos.
- DO4: Incorporar indicadores de gestión eficaces en los sectores salud y educación.
- DO5: Aventura conjunta con el Ministerio de Salud para realizar capacitaciones en nutrición haciendo énfasis en desnutrición crónica, anemia, enfermedades diarreicas agudas y mortalidad materna.
- DO6: Aventura conjunta con el Ministerio de Educación para realizar convenios con entidades nacionales y extranjeras para el intercambio estudiantil con la finalidad de crear proyectos en estudiantes de educación secundaria y superior.

6.1.3 Estrategias basadas en fortalezas y amenazas

Se han identificado seis estrategias basadas en fortalezas y amenazas identificadas para la región Cajamarca, las cuales son:

- FA1: Reemplazar el ganado de raza criollo por raza superior: Holstein, Swiss, Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn que son mejores carnes y sobreviven a condiciones extremadamente duras.
- FA2: Reemplazar cultivos de productos de menor rentabilidad por el café orgánico.
- FA3: Incrementar la producción de tipos de café orgánico con mayor demanda en el mercado como arábica, pergamino y cerezo.
- FA4: Aumentar la producción de quesos orgánicos con mayor demanda en el mercado como Paria, Andino, Gouda, Edam, Mozzarella, tipo suizo, tipo holandés, mantecoso, Provolone y Parmesano.
- FA5: Desarrollar nuevas rutas turísticas ecológicas, arqueológicas y paisajísticas para los países europeos: Reino Unido.

- FA6: Involucrar a la población en las principales actividades económicas de la región.

6.1.4. Estrategias basadas en debilidades y amenazas

Se han identificado cuatro estrategias basadas en debilidades y amenazas identificadas para la región Cajamarca, las cuales son:

- DA1: Consolidar una alianza estratégica con la región Amazonas y Piura para fortalecer la cadena de valor del café (D1, A2 y A4)
- DA2: Desarrollar proyectos de infraestructura de transporte y comunicaciones en conjunto con el Gobierno Regional, PCM, PROINVERSIÓN, CONCYTEC, PRODUCE (D2, A1, A2, A3 y A4)
- DA3: Implementar políticas de reducción de carga tributaria para nuevos inversionistas del sector agropecuario y turismo (D3, A1, A2, A3, A4 y A5)
- DA4: Consolidar una alianza estratégica con el Gobierno Regional, Municipalidades, COFOPRI, MINAGRI, BID y PRODUCE (D4, A1, A2, A3 y A4).

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

El análisis realizado de las características externas e internas de la región ubica a Cajamarca en una postura defensiva. Es así que la región Cajamarca actualmente no es una industria atractiva, no es competitiva en los sectores agropecuarios, café y turismo. Es así como la necesidad de salir adelante deberá estar orientada en prepararse por comercializar productos con mayor valor agregado. La Tabla 28 muestra la matriz. En este sentido, las estrategias serán del tipo defensivas, donde la región buscará salir de su posición crítica mediante la supervivencia. Las estrategias de aventura conjunta son las siguientes:

- Aventura conjunta con el Ministerio de Salud para realizar capacitaciones en nutrición haciendo énfasis en desnutrición crónica, anemia, enfermedades

Tabla 27

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) de Cajamarca

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Disponibilidad de hectáreas fértiles para cultivo de café orgánico	1	Ausencia de eslabones clave en la cadena de valor agropecuaria y turística
		2	Capacidad de incrementar la producción de razas superiores de ganado vacuno	2	Falta de infraestructura de transporte y comunicaciones dentro de la región.
		3	Competencia en la producción de diversidad de productos lácteos	3	De acuerdo al IPRS el componente de nutrición y cuidados médicos básicos se encuentra en nivel medio bajo y acceso a educación superior en nivel extremo bajo.
		4	Capacidad de desarrollar nuevas rutas turísticas	4	Gran cantidad de terrenos informales y sin título de propiedad.
				5	Falta de mecanismos de control en el sector salud y educación.
				6	Falta de infraestructura de servicios básicos: agua, saneamiento y electricidad.
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Tendencia creciente del 3% anual en el valor de las importaciones de la carne de vacuno a nivel mundial, siendo los principales demandantes Estados Unidos de América, Japón, China y Corea	FO1	Incrementar la participación de mercado del café a la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia (F1 y O2)	DO1	Facilitar el acceso a las principales zonas productivas de la región reforzando las infraestructura de transporte y comunicaciones (D2, D1, O1, O2, O3, O4 y O5)
2	Incremento de la demanda del café a nivel mundial en 17% anual, los países con mayor demanda son la Unión Europea, Estados Unidos y Japón.	FO2	Exportación de derivados lácteos a China, Italia, Italia, Alemania y Bélgica (F3 y O3)	DO2	Incrementar la inversión privada en la región mediante obras por impuestos y beneficios tributarios (D3, O1, O2, O3, O4 y O5)
3	Crecimiento de 15% anual en las importaciones de derivados lácteos a nivel mundial, los países con mayor demanda son China, Italia, Alemania y Bélgica	FO3	Introducir a los países europeos el turismo ecológico, arqueológico y paisajístico de la región (F4 y O4)	DO3	Proteger la inversión privada y pública mediante la titularización de terrenos (D4, O1, O2, O3, O4 y O5)
4	Incremento de la preferencia del turismo en 4.4% anual hacia países con economías emergentes por países europeos	FO4	Desarrollar el café orgánico arábico para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia (F1 y O5)	DO4	Incorporar indicadores de gestión eficaces en los sectores salud y educación (D5, O1, O2, O3, O4 y O5)
5	Crecimiento mundial del consumo de productos orgánicos por Estados Unidos, Alemania y Francia.	FO5	Desarrollar quesos orgánicos para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia. (F2, F3 y O5)	DO5	Aventura conjunta con el Ministerio de Salud para realizar capacitaciones en nutrición haciendo énfasis en desnutrición crónica, anemia, enfermedades diarreicas agudas y mortalidad materna (D3, O1, O2, O3, O4 y O5)
6	0	FO6	Desarrollo de derivados cárnicos de alta calidad para exportar a Estados Unidos, Japón, China y Corea (F2, O1)	DO6	Aventura conjunta con el Ministerio de Educación para realizar convenios con entidades nacionales y extranjeras para el intercambio estudiantil con la finalidad de crear proyectos en estudiantes de educación secundaria y superior (D3, O1, O2, O3, O4 y O5)
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes	FA1	Reemplazar el ganado de raza criollo por raza superior: Holstein, Swiss, Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn que son mejores carnes y sobreviven a condiciones extremadamente duras (F2, F3, A1 y A2)	DA1	Consolidar una alianza estratégica con la región Amazonas y Piura para fortalecer la cadena de valor del café (D1, A2 y A4)
2	Los desastres naturales como el fenómeno del Niño, afectan a los sectores agropecuario, comercio y turismo.	FA2	Reemplazar cultivos de productos de menor rentabilidad por el café orgánico (F1 y A2)	DA2	Desarrollar proyectos de infraestructura de transporte y comunicaciones en conjunto con el Gobierno Regional, PCM, Proinversión, CONCYTEC, PRODUCE (D2, A1, A2, A3 y A4)
3	Alta volatilidad del precio del café a nivel mundial.	FA3	Incrementar la producción de tipos de café orgánico con mayor demanda en el mercado como arábica, pergamino y cerezo (F1, A2 y A3)	DA3	Implementar políticas de reducción de carga tributaria para nuevos inversionistas del sector agropecuario y turismo (D3, A1, A2, A3, A4 y A5)
4	Alemania, Italia y Reino Unido tienen mayor participación de mercado en exportación de derivados lácteos.	FA4	Aumentar la producción de quesos orgánicos con mayor demanda en el mercado como Paria, Andino, Gouda, Edam, Mozzarella, tipo suizo, tipo holandés, mantecoso, Provolone y Parmesano (F2, F3, A2 y A4)	DA4	Consolidar una alianza estratégica con el Gobierno Regional, Municipalidades, COFOPRI, MINAGRI, BID y PRODUCE (D4, A1, A2, A3 y A4)
5	Renuencia cultural a las nuevas necesidades del mercado	FA5	Desarrollar nuevas rutas turísticas ecológicas, arqueológicas y paisajísticas para los países europeos: Reino Unido (F4 y A2)		
		FA6	Involucrar a la población en las principales actividades económicas de la región (F1, F2, F3, F4 y A5)		

Nota. Adaptado de " El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, " por F.A.D'Alessio, 2015. México. Pearson.

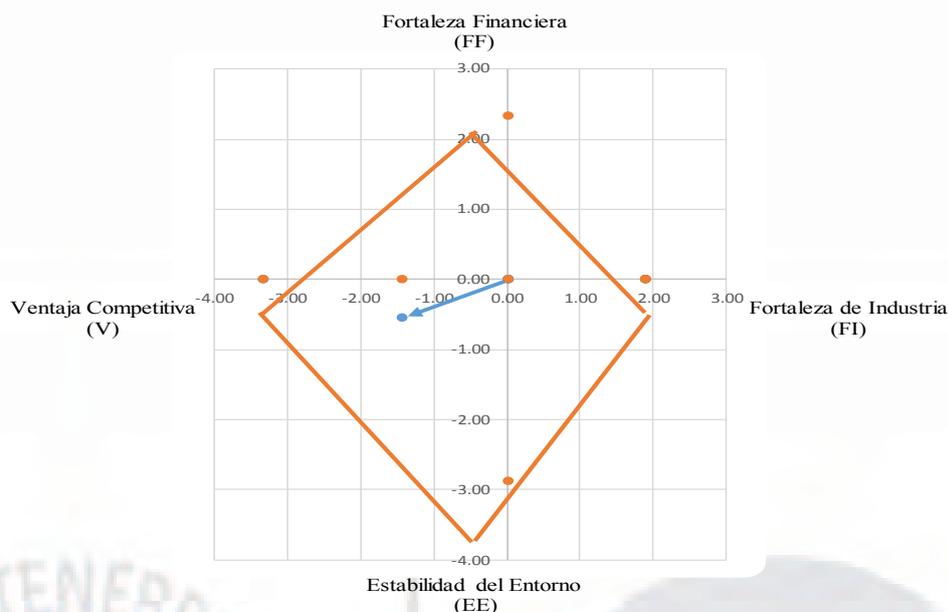


Figura 9. Posición estratégica y evaluación de la acción de la región de Cajamarca.

Tabla 28

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	3
2. Potencial de utilidades	2	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	2	3. Ciclo de vida del producto	6
4. Conocimiento tecnológico	1	4. Ciclo de reemplazo del producto	2
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	1	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
7. Facilidad de entrada al mercado	1	7. Conocimiento tecnológico	1
8. Productividad/utilización de la capacidad	2	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	1	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio =	1.89	Promedio - 6 =	-3.33
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	6	1. Retorno en la inversión	2
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	2
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	2
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	1
5. Barreras de entrada al mercado	1	5. Flujo de caja	2
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	1	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	1	8. Rotación de inventarios	5
Promedio - 6 =	-2.88	Promedio =	2.33
X = FI + VC	-1.44	Y = EE + FF	-0.54

Nota. Adaptado de " El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, " por F.A. D'Alessio, 2015. México. Pearson.

diarreicas agudas y mortalidad materna.

- Aventura conjunta con el Ministerio de Educación para realizar convenios con entidades nacionales y extranjeras para el intercambio estudiantil con la finalidad de crear proyectos en estudiantes de educación secundaria y superior.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz Boston Consulting Group permite analizar la posición de la participación de mercado relativa en la industria respecto de la tasa de crecimiento de las ventas en el mismo sector. La Tabla 29 y Figura 10 muestra el análisis realizado para la industria manufacturera láctea, pecuaria, agrícola, turismo y minería.

Las industrias de Cajamarca se encuentran entre los cuadrantes del perro y del signo de interrogación ello quiere decir que tiene una participación de mercado y una tasa de crecimiento bajos. Además, compete en un mercado de moderado crecimiento y su posición interna y externa es débil. Por lo tanto, la región debe desarrollar estrategias intensivas de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto que son las once siguientes:

- Incrementar la participación de mercado del café a la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia.
- Exportación de derivados lácteos a China, Italia, Italia, Alemania y Bélgica.
- Introducir a los países europeos el turismo ecológico, arqueológico y paisajístico de la región.
- Desarrollar el café orgánico arábico para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia.
- Desarrollar quesos orgánicos para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia.
- Desarrollo de derivados cárnicos de alta calidad para exportar a Estados Unidos, Japón, China y Corea.

Tabla 29

Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

	A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.-	H.-
	Ventas año actual Perú (millon es de USD)	Ventas año pasado de la región Cajamar ca (millones de USD)	Ventas año actual de la región Cajamar ca (millones de USD)	Ventas año actual de la región Cajamar ca (%)	Utilidade s año actual de la región Cajamar ca (millones de USD)	Utilidades año actual de la organizaci ón (%)	Participaci ón de mercado (C/A)	Tasa de creciment o ((C-B)/B)
Unidad de negocio								
Manufactura láctea	20,177	225	217	15.97%	217	15.97%	1.08%	-3.56%
Pecuario	1,337	69	68	5.00%	68	5.00%	5.09%	-1.45%
Agrícola	4,816	245	245	18.03%	245	18.03%	5.09%	0.00%
Turismo	5,895	127	125	9.20%	125	9.20%	2.12%	-1.57%
Minería	17,155	801	704	51.80%	704	51.80%	4.10%	-12.11%
Total	49,380	1,467	1,359	100.00%	1,359	100.00%		

Nota. Ingresos = tamaño del círculo, utilidades = parte sombreada del círculo. La participación de mercado se ubica en la coordenada X; y la tasa de crecimiento, en la Y. Adaptado de " El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, " por F.A.D'Alessio, 2015. México. Pearson

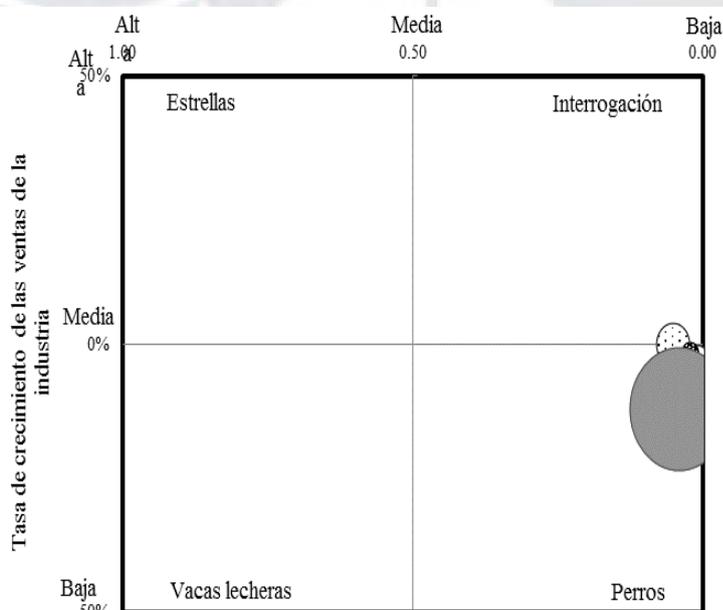


Figura 10. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la región Cajamarca. Adaptado de " El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, " por F.A.D'Alessio, 2008. México. Pearson.

- Reemplazar el ganado de raza criollo por raza superior: Holstein, Swiss, Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn que son mejores carnes y sobreviven a condiciones extremadamente duras.
- Reemplazar cultivos de productos de menor rentabilidad, mayor consumo de recursos y alta contaminación al ambiente como el arroz por el café orgánico.
- Incrementar la producción de tipos de café orgánico con mayor demanda en el mercado como arábica, pergamino y cerezo.
- Aumentar la producción de quesos orgánicos con mayor demanda en el mercado como Paria, Andino, Gouda, Edam, Mozzarella, tipo suizo, tipo holandés, mantecoso, Provolone y Parmesano.
- Desarrollar nuevas rutas turísticas ecológicas, arqueológicas y paisajísticas para los países europeos: Reino Unido.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Luego de obtener los valores de la MEFÉ y la MEFI se elaboró la matriz MIE mostrada en la Tabla 30, que consta de dos ejes con tres sectores cada uno formando nueve celdas en total. El eje de las X corresponde al rango de puntajes ponderados de la MEFI y el eje de las Y corresponde al rango de puntajes ponderados de la MEFÉ. En el caso de Cajamarca y como se aprecia en la Figura 11 se caracteriza por ubicarse entre el sector VIII y IX por lo que es necesario desarrollar tres estrategias defensivas de aventura conjunta que son:

- Aventura conjunta con el Ministerio de Salud para realizar capacitaciones en nutrición haciendo énfasis en desnutrición crónica, anemia, enfermedades diarreicas agudas y mortalidad materna.
- Aventura conjunta con el Ministerio de Educación para realizar convenios con entidades nacionales y extranjeras para el intercambio estudiantil con la finalidad

analizará el crecimiento del mercado y la competencia actual. Los resultados de la región muestran que se encuentra dentro del cuadrante II. Crecimiento importante en el sector agrícola, ganadero y turístico, pero sus problemas sociales y nivel de competitividad hace que su posición sea lenta. Es necesario fortalecer el sector educación e infraestructuras para que tenga las herramientas suficientes y pueda competir. En función a la Figura 12, se puede decir que las once estrategias siguientes a implementar serán del tipo intensivas:

- Incrementar la participación de mercado del café a la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia.
- Exportación de derivados lácteos a China, Italia, Italia, Alemania y Bélgica.
- Introducir a los países europeos el turismo ecológico, arqueológico y paisajístico de la región.
- Desarrollar el café orgánico arábico para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia.
- Desarrollar quesos orgánicos para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia.
- Desarrollo de derivados cárnicos de alta calidad para exportar a Estados Unidos, Japón, China y Corea.
- Aventura conjunta con el Ministerio de Salud para realizar capacitaciones en nutrición haciendo énfasis en desnutrición crónica, anemia, enfermedades diarreicas agudas y mortalidad materna.
- Aventura conjunta con el Ministerio de Educación para realizar convenios con entidades nacionales y extranjeras para el intercambio estudiantil con la finalidad de crear proyectos en estudiantes de educación secundaria y superior.
- Reemplazar el ganado de raza criollo por raza superior: Holstein, Swiss, Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn que son mejores carnes y sobreviven a condiciones extremadamente duras.

- Reemplazar cultivos de productos de menor rentabilidad, mayor consumo de recursos y alta contaminación al ambiente como el arroz por el café orgánico.
- Incrementar la producción de tipos de café orgánico con mayor demanda en el mercado como arábica, pergamino y cerezo.
- Aumentar la producción de quesos orgánicos con mayor demanda en el mercado como Paria, Andino, Gouda, Edam, Mozzarella, tipo suizo, tipo holandés, mantecoso, Provolone y Parmesano.
- Desarrollar nuevas rutas turísticas ecológicas, arqueológicas y paisajísticas para los países europeos: Reino Unido.

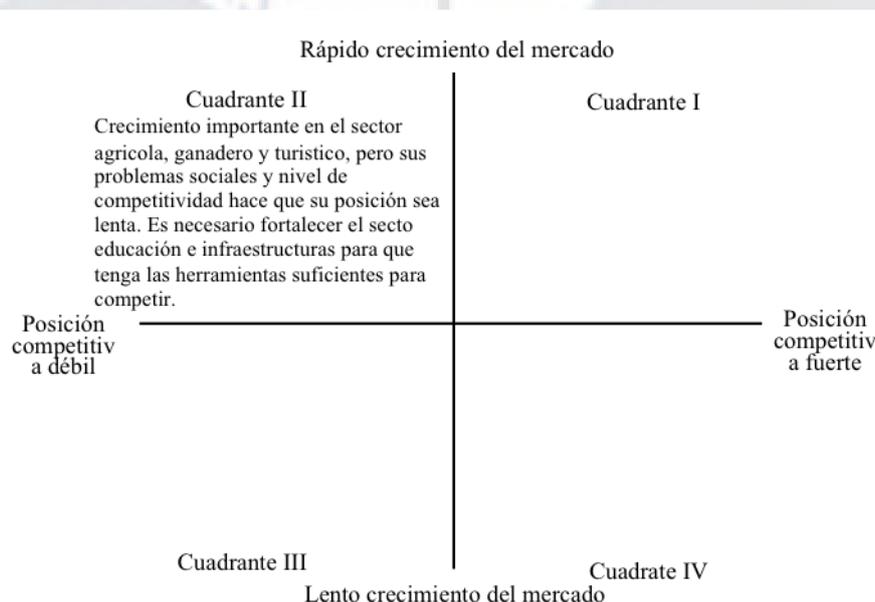


Figura 12. Matriz de la gran estrategia (MGE) de la región Cajamarca

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

A continuación, la matriz de decisión estratégica (MDE) mostrada en la Tabla 31 permite identificar que estrategias serán las retenidas y las de contingencia. Para ello se consideran solo aquellas que tengan un puntaje superior a 3, según la unión de las diversas matrices como: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) Interna – Externa y (e) Gran Estrategia. Resultando en 13 estrategias.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

A través de la MPCE, se determinó que la principal estrategia a utilizar será la de desarrollar nuevas rutas turísticas ecológicas, arqueológicas y paisajísticas para los países europeos: Reino Unido. Seguida de aventura conjunta con el Ministerio de Salud para realizar capacitaciones en nutrición haciendo énfasis en desnutrición crónica, anemia, enfermedades diarreicas agudas y mortalidad materna; y aventura conjunta con el Ministerio de Educación para realizar convenios con entidades nacionales y extranjeras para el intercambio estudiantil con la finalidad de crear proyectos en estudiantes de educación secundaria y superior. Es así como la principal atención se centrará en estas dos estrategias. A continuación, se muestra la Tabla 32 que es la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico donde las estrategias retenidas serán las once indicadas a continuación:

- Incrementar la participación de mercado del café a la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia.
- Exportación de derivados lácteos a China, Italia, Italia, Alemania y Bélgica.
- Introducir a los países europeos el turismo ecológico, arqueológico y paisajístico de la región.
- Desarrollar el café orgánico arábico para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia.
- Desarrollo de derivados cárnicos de alta calidad para exportar a Estados Unidos, Japón, China y Corea.
- Aventura conjunta con el Ministerio de Salud para realizar capacitaciones en nutrición haciendo énfasis en desnutrición crónica, anemia, enfermedades diarreicas agudas y mortalidad materna.
- Aventura conjunta con el Ministerio de Educación para realizar convenios con entidades nacionales y extranjeras para el intercambio estudiantil con la finalidad

Tabla 31

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Región de Cajamarca

Estrategias alternativas		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Intensiva: Penetración de mercado	Incrementar la participación de mercado del café a la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia (F1 y O2)	X		X		X	3
FO2	Intensiva: Desarrollo de mercado	Exportación de derivados lácteos a China, Italia, Alemania y Bélgica (F3 y O3)	X		X		X	3
FO3	Intensiva: Desarrollo de mercado	Introducir a los países europeos el turismo ecológico, arqueológico y paisajístico de la región (F4 y O4)	X		X		X	3
FO4	Intensiva: Desarrollo de productos	Desarrollar el café orgánico arábico para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia (F1 y O5)	X		X		X	3
FO5	Intensiva: Desarrollo de productos	Desarrollar quesos orgánicos para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia. (F2, F3 y O5)	X		X		X	3
FO6	Intensiva: Desarrollo de productos	Desarrollo de derivados cárnicos de alta calidad para exportar a Estados Unidos, Japón, China y Corea (F2, O1)	X		X		X	3
DO1	Estrategia interna específica	Facilitar el acceso a las principales zonas productivas de la región reforzando las infraestructura de transporte y comunicaciones (D2, D1, O1, O2, O3, O4 y O5)	X					1
DO2	Estrategia interna específica	Incrementar la inversión privada en la región mediante obras por impuestos y beneficios tributarios (D3, O1, O2, O3, O4 y O5)	X			X		2
DO3	Estrategia interna específica	Proteger la inversión privada y pública mediante la titularización de terrenos (D4, O1, O2, O3, O4 y O5)	X					1
DO4	Estrategia interna específica	Incorporar indicadores de gestión eficaces en los sectores salud y educación (D5, O1, O2, O3, O4 y O5)	X					1
DO5	Defensiva: Aventura conjunta	Aventura conjunta con el Ministerio de Salud para realizar capacitaciones en nutrición haciendo énfasis en desnutrición crónica, anemia, enfermedades diarreicas agudas y mortalidad materna (D3, O1, O2, O3, O4 y O5)	X	X		X		3
DO6	Defensiva: Aventura conjunta	Aventura conjunta con el Ministerio de Educación para realizar convenios con entidades nacionales y extranjeras para el intercambio estudiantil con la finalidad de crear proyectos en estudiantes de educación secundaria y superior (D3, O1, O2, O3, O4 y O5)	X	X		X		3
DA1	Estrategia interna específica	Consolidar una alianza estratégica con la región Amazonas y Piura para fortalecer la cadena de valor del café (D1, A2 y A4)	X			X		2
DA2	Estrategia interna específica	Desarrollar proyectos de infraestructura de transporte y comunicaciones en conjunto con el Gobierno Regional, PCM, Proinversión, CONCYTEC, PRODUCE (D2, A1, A2, A3 y A4)	X					1
DA3	Estrategia interna específica	Implementar políticas de reducción de carga tributaria para nuevos inversionistas del sector agropecuario y turismo (D3, A1, A2, A3, A4 y A5)	X					1
DA4	Estrategia interna específica	Consolidar una alianza estratégica con el Gobierno Regional, Municipalidades, COFOPRI, MINAGRI, BID y PRODUCE (D4, A1, A2, A3 y A4)	X			X		2
FA1	Intensiva: Desarrollo de productos	Reemplazar el ganado de raza criollo por raza superior: Holstein, Swiss, Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn que son mejores carnes y sobreviven a condiciones extremadamente duras (F2, F3, A1 y A2)	X		X		X	3
FA2	Intensiva: Desarrollo de productos	Reemplazar cultivos de productos de menor rentabilidad por el café orgánico (F1 y A2)	X		X		X	3
FA3	Intensiva: Penetración de mercado	Incrementar la producción de tipos de café orgánico con mayor demanda en el mercado como arábica, pergamino y cerezo (F1, A2 y A3)	X		X		X	3
FA4	Intensiva: Penetración de mercado	Aumentar la producción de quesos orgánicos con mayor demanda en el mercado como Paria, Andino, Gouda, Edam, Mozzarella, tipo suizo, tipo holandés, mantecoso, Provolone y Parmesano (F2, F3, A2 y A4)	X		X		X	3
FA5	Intensiva: Desarrollo de mercado	Desarrollar nuevas rutas turísticas ecológicas, arqueológicas y paisajísticas para los países europeos: Reino Unido (F4 y A2)	X		X		X	3
FA6	Estrategia interna específica	Involucrar a la población en las principales actividades económicas de la región (F1, F2, F3, F4 y A5)	X					1

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3. Adaptado de " El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F.A.D' Alessio, 2015. México. Pearson

Tabla 32

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Región Cajamarca

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FO6		DO5		DO6		FA1		FA2		FA3		FA4		FA5			
		P	TPA	PA	TPA	P	TPA	P	TPA	PA	TPA																		
Oportunidades																													
1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Tendencia creciente del 3% anual en el valor de las importaciones de la carne de vacuno a nivel mundial, siendo los principales demandantes Estados Unidos de América, Japón, China y Corea																													
2	0.15	4	0.60	1	0.15	2	0.30	4	0.60	1	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15	4	0.60	4	0.60
Incremento de la demanda del café a nivel mundial en 17% anual, los países con mayor demanda son la Unión Europea, Estados Unidos y Japón.																													
3	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	0.30	
Crecimiento de 15% anual en las importaciones de derivados lácteos a nivel mundial, los países con mayor demanda son China, Italia, Alemania y Bélgica																													
4	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	4	0.40	0.40	
Incremento de la preferencia del turismo en 4.4% anual hacia países con economías emergentes por países europeos																													
5	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	0.20	
Crecimiento mundial del consumo de productos orgánicos por Estados Unidos, Alemania y Francia.																													
Amenazas																													
1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	0.10	
Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes																													
2	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	0.40	
Los desastres naturales como el fenómeno del Niño, afectan a los sectores agropecuarios, comercio y turismo.																													
3	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40	0.40	
Alta volatilidad del precio del café a nivel mundial.																													
4	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	0.40	
Alemania, Italia y Reino Unido tienen mayor participación de mercado en exportación de derivados lácteos.																													
5	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15	3	0.45	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30	4	0.60	0.60	
Renuencia cultural a las nuevas necesidades del mercado																													
Fortalezas																													
1	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	0.40	
Disponibilidad de hectáreas fértiles para cultivo de café orgánico																													
2	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	0.20	
Capacidad de incrementar la producción de razas superiores de ganado vacuno																													
3	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	0.30	
Competencia en la producción de diversidad de productos lácteos																													
4	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	0.40	
Capacidad de desarrollar nuevas rutas turísticas																													
Debilidades																													
1	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60	0.60	
Ausencia de eslabones clave en la cadena de valor agropecuaria y turística																													
2	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	0.20	
Falta de infraestructura de transporte y comunicaciones dentro de la región.																													
3	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	2	0.30	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	2	0.30	4	0.60	0.60	
De acuerdo al IPRS el componente de nutrición y cuidados médicos básicos se encuentra en nivel medio bajo y acceso a educación superior en nivel extremo bajo.																													
4	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	0.40	
Gran cantidad de terrenos informales y sin título de propiedad.																													
5	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	0.40	
Falta de mecanismos de control en el sector salud y educación.																													
6	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	0.40	
Falta de infraestructura de servicios básicos: agua, saneamiento y electricidad.																													
Total	2.00		5.05		5.00		5.95		5.35		3.60		5.60		5.70		5.70		5.25		6.30		5.25		3.60		7.35		

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 4.60.

de crear proyectos en estudiantes de educación secundaria y superior.

- Reemplazar el ganado de raza criollo por raza superior: Holstein, Swiss, Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn que son mejores carnes y sobreviven a condiciones extremadamente duras.
- Reemplazar cultivos de productos de menor rentabilidad por el café orgánico.
- Incrementar la producción de tipos de café orgánico con mayor demanda en el mercado como arábica, pergamino y cerezo.
- Desarrollar nuevas rutas turísticas ecológicas, arqueológicas y paisajísticas para los países europeos: Reino Unido.

6.9. Matriz de Rumelt (MR)

Según el análisis realizado en la matriz de Rumelt, mostrada en la Tabla 33, se puede observar que las 11 estrategias retenidas tienen consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja, por lo tanto, se retienen.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Mediante la matriz de ética se determina si las estrategias propuestas cumplen los derechos, son justas y útiles (D'Alessio, 2016). Para ello se ejecutó en la Tabla 34 la evaluación y se determinó que ninguna estrategia propuesta incumple los valores éticos establecidos, por tanto, todas son aprobadas.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego del análisis, las estrategias retenidas son las siguientes:

- Incrementar la participación de mercado del café a la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia
- Exportación de derivados lácteos a China, Italia, Italia, Alemania y Bélgica.
- Introducir a los países europeos el turismo ecológico, arqueológico y paisajístico de la región.

- Desarrollar el café orgánico arábico para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia.
- Desarrollo de derivados cárnicos de alta calidad para exportar a Estados Unidos, Japón, China y Corea.
- Aventura conjunta con el Ministerio de Salud para realizar capacitaciones en nutrición haciendo énfasis en desnutrición crónica, anemia, enfermedades diarreicas agudas y mortalidad materna.
- Aventura conjunta con el Ministerio de Educación para realizar convenios con entidades nacionales y extranjeras para el intercambio estudiantil con la finalidad de crear proyectos en estudiantes de educación secundaria y superior.
- Reemplazar el ganado de raza criollo por raza superior: Holstein, Swiss, Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn que son mejores carnes y sobreviven a condiciones extremadamente duras.
- Reemplazar cultivos de productos de menor rentabilidad, mayor consumo de recursos y alta contaminación al ambiente como el arroz por el café orgánico.
- Incrementar la producción de tipos de café orgánico con mayor demanda en el mercado como arábica, pergamino y cerezo.
- Desarrollar nuevas rutas turísticas ecológicas, arqueológicas y paisajísticas para los países europeos: Reino Unido.

Asimismo, luego del análisis las estrategias de contingencia son las siguientes:

- Desarrollar quesos orgánicos para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia.
- Facilitar el acceso a las principales zonas productivas de la región reforzando la infraestructura de transporte y comunicaciones.
- Incrementar la inversión privada en la región mediante obras por impuestos y beneficios tributarios.

- Proteger la inversión privada y pública mediante la titularización de terrenos.
- Incorporar indicadores de gestión eficaces en los sectores salud y educación.
- Consolidar una alianza estratégica con la región Amazonas y Piura para fortalecer la cadena de valor del café.
- Desarrollar proyectos de infraestructura de transporte y comunicaciones en conjunto con el Gobierno Regional, PCM, PROINVERSION, CONCYTEC, PRODUCE.
- Implementar políticas de reducción de carga tributaria para nuevos inversionistas del sector agropecuario y turismo.
- Consolidar una alianza estratégica con el Gobierno Regional, Municipalidades, COFOPRI, MINAGRI, BID y PRODUCE.
- Aumentar la producción de quesos orgánicos con mayor demanda en el mercado como Paria, Andino, Gouda, Edam, Mozzarella, tipo suizo, tipo holandés, mantecoso, Provolone y Parmesano.
- Involucrar a la población en las principales actividades económicas de la región.

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 35 se desarrolló la matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo para la región de Cajamarca. En dicha matriz se identificó que todas las estrategias retenidas se encuentran alineadas a los objetivos planteados.

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

En la Tabla 36 se muestran las estrategias retenidas y se contrastan con la posibilidad de los principales competidores y sustitutos de modo que se puedan identificar si son replicables, indiferentes y adecuadas ante éstas.

6.13. Conclusiones

En la Matriz FODA se desarrollaron 22 estrategias para aprovechar las oportunidades,

evitar las amenazas, utilizar las fortalezas y eliminar las debilidades. Luego de una evaluación se ha considerado retener 11 de esas estrategias y 11 de contingencia. La elección de las estrategias adecuadas es importante para poder alcanzar los objetivos de largo plazo que puedan llevar a la región Cajamarca a la situación futura deseada. La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de acción permitió un claro conocimiento de su posición conservadora, debido a su lento crecimiento y el desaprovechamiento de las potencialidades de sus industrias. Para corroborar este escenario se utilizó la Matriz Boston Consulting Group, quien ubicó a Cajamarca entre los cuadrantes perro e interrogación por su baja participación de mercado y decrecimiento de sus industrias. Por esta razón la Matriz Interna - Externa recomienda una estrategia defensiva, así como Matriz Gran Estrategia que indica generar un crecimiento impactante en sus industrias a través del desarrollo de estrategias competitivas como el desarrollo y penetración de sus mercados y sus productos. Todas estas estrategias deben estar alineadas a los derechos, justicia y utilitarismo analizados en la Matriz de Ética.

Tabla 33

Matriz de Matriz de Rumelt (MR) de la Región de Cajamarca

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Incrementar la participación de mercado del café a la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia (F1 y O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Exportación de derivados lácteos a China, Italia, Alemania y Bélgica (F3 y O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Introducir a los países europeos el turismo ecológico, arqueológico y paisajístico de la región (F4 y O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Desarrollar el café orgánico arábico para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia (F1 y O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6	Desarrollo de derivados cárnicos de alta calidad para exportar a Estados Unidos, Japón, China y Corea (F2, O1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Aventura conjunta con el Ministerio de Salud para realizar capacitaciones en nutrición haciendo énfasis en desnutrición crónica, anemia, enfermedades diarreicas agudas y mortalidad materna (D3, O1, O2, O3, O4 y O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO6	Aventura conjunta con el Ministerio de Educación para realizar convenios con entidades nacionales y extranjeras para el intercambio estudiantil con la finalidad de crear proyectos en estudiantes de educación secundaria y superior (D3, O1, O2, O3, O4 y O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Reemplazar el ganado de raza criollo por raza superior: Holstein, Swiss, Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn que son mejores carnes y sobreviven a condiciones extremadamente duras (F2, F3, A1 y A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Reemplazar cultivos de productos de menor rentabilidad por el café orgánico (F1 y A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Incrementar la producción de tipos de café orgánico con mayor demanda en el mercado como arábica, pergamino y cerezo (F1, A2 y A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA5	Desarrollar nuevas rutas turísticas ecológicas, arqueológicas y paisajísticas para los países europeos: Reino Unido (F4 y A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de " El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F.A.D'Alessio, 2015. México. Pearson

Tabla 34

Matriz de Ética (ME) de la Región Cajamarca

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	Incrementar la participación de mercado del café a la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia (F1 y O2)	N	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FO2	Exportación de derivados lácteos a China, Italia, Italia, Alemania y Bélgica (F3 y O3)	N	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FO3	Introducir a los países europeos el turismo ecológico, arqueológico y paisajístico de la región (F4 y O4)	N	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FO4	Desarrollar el café orgánico arábico para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia (F1 y O5)	N	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FO6	Desarrollo de derivados cárnicos de alta calidad para exportar a Estados Unidos, Japón, China y Corea (F2, O1)	N	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
DO5	Aventura conjunta con el Ministerio de Salud para realizar capacitaciones en nutrición haciendo énfasis en desnutrición crónica, anemia, enfermedades diarreicas agudas y mortalidad materna (D3, O1, O2, O3, O4 y O5)	P	N	N	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO6	Aventura conjunta con el Ministerio de Educación para realizar convenios con entidades nacionales y extranjeras para el intercambio estudiantil con la finalidad de crear proyectos en estudiantes de educación secundaria y superior (D3, O1, O2, O3, O4 y O5)	P	N	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA1	Reemplazar el ganado de raza criollo por raza superior: Holstein, Swiss, Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn que son mejores carnes y sobreviven a condiciones extremadamente duras (F2, F3, A1 y A2)	N	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FA2	Reemplazar cultivos de productos de menor rentabilidad por el café orgánico (F1 y A2)	N	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FA3	Incrementar la producción de tipos de café orgánico con mayor demanda en el mercado como arábica, pergamino y cerezo (F1, A2 y A3)	N	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FA5	Desarrollar nuevas rutas turísticas ecológicas, arqueológicas y paisajísticas para los países europeos: Reino Unido (F4 y A2)	N	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de " El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F.A.D'Alessio, 2015. México. Pearson

Tabla 35

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) de la Región Cajamarca

		Visión						
		El 2027 la región de Cajamarca será un centro económico atractivo para los inversionistas garantizando calidad de vida y empleo digno para su población.						
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
1	Mejorar el nivel educativo de la población	El 2027	El 2027	El 2027	El 2027	El 2027	El 2027	El 2027
2	Garantizar salud y bienestar en la población	Cajamarca	Cajamarca	se	la	la	la	el
3	Incrementar el número de empleos	tendrá un	tendrá un	tendrán	industri	industri	industri	turismo
4	Incrementar los ingresos de la industria láctea	component	component	1 millón	a láctea	a del	a	generar
5	Incrementar el nivel de exportación del café	e de	e de acceso	de	generará	café	pecuaria	á 250
6	Desarrollar la industria pecuaria	nutrición y	a educación	empleos	600	generará	(carne)	millone
7	Desarrollar la industria turística	cuidados	medio alto,	. El	millones	570	generará	s de
0		médicos	mayor a 65	2016	de	millones	130	dólares.
		básicos en	de acuerdo	habían	dólares.	de	millones	El 2016
		un nivel	ranking	573 mil	El 2016	dólares.	de	facturó
		alto, mayor	IPRS. El	empleos	facturó	El 2016	dólares.	127
		a 75 de	2017 tuvo	.	176	facturó	El 2016	millone
		acuerdo al	un nivel		millones	178	facturó	s de
		ranking	extremo		dólares.	de	millones	dólares.
		IPRS. El	bajo de			dólares.	de	
		2017 tuvo	21.15				dólares.	
		un nivel						
		medio bajo						
		de 64.38.						
Estrategias								
FO1	Incrementar la participación de mercado del café a la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia (F1 y O2)			X		X		
FO2	Exportación de derivados lácteos a China, Italia, Italia, Alemania y Bélgica (F3 y O3)			X	X			
FO3	Introducir a los países europeos el turismo ecológico, arqueológico y paisajístico de la región (F4 y O4)			X				X
FO4	Desarrollar el café orgánico arábico para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia (F1 y O5)			X		X		
FO6	Desarrollo de derivados cárnicos de alta calidad para exportar a Estados Unidos, Japón, China y Corea (F2, O1)			X			X	
DO	Aventura conjunta con el Ministerio de Salud para realizar capacitaciones en nutrición haciendo énfasis en desnutrición	X		X				
5	crónica, anemia, enfermedades diarreicas agudas y mortalidad materna (D3, O1, O2, O3, O4 y O5)							
DO	Aventura conjunta con el Ministerio de Educación para realizar convenios con entidades nacionales y extranjeras para el		X	X				
6	intercambio estudiantil con la finalidad de crear proyectos en estudiantes de educación secundaria y superior (D3, O1, O2,							
	O3, O4 y O5)							
FA1	Reemplazar el ganado de raza criollo por raza superior: Holstein, Swiss, Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn			X			X	
	que son mejores carnes y sobreviven a condiciones extremadamente duras (F2, F3, A1 y A2)							
FA2	Reemplazar cultivos de productos de menor rentabilidad por el café orgánico (F1 y A2)			X		X		
FA3	Incrementar la producción de tipos de café orgánico con mayor demanda en el mercado como arábica, pergamino y cerezo			X		X		
	(F1, A2 y A3)							
FA5	Desarrollar nuevas rutas turísticas ecológicas, arqueológicas y paisajísticas para los países europeos: Reino Unido (F4 y			X				X
	A2)							

Nota. Adaptado de " El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F.A.D'Alessio, 2015. México. Pearson

Tabla 36

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			
	Lima	Arequipa	San Martín	Amazonas
FO1 Incrementar la participación de mercado del café a la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia (F1 y O2)	Indiferente	Indiferente	Puede incrementar la producción de su café para abastecer la mayor demanda del mercado de los Estados Unidos, Japón y Rusia.	Puede incrementar la producción de su café para abastecer la mayor demanda del mercado de los Estados Unidos, Japón y Rusia.
FO2 Exportación de derivados lácteos a China, Italia, Italia, Alemania y Bélgica (F3 y O3)	Incrementar la producción de derivados lácteos para su exportación	Incrementará la producción de derivados lácteos	Incrementar la producción de derivados lácteos para su exportación	Indiferente
FO3 Introducir a los países europeos el turismo ecológico, arqueológico y paisajístico de la región (F4 y O4)	Puede incrementar la promoción de su turismo ecológico y paisajístico pero es limitada con el turismo arqueológico.	Eleva la promoción de su oferta ecoturística aprovechando su posición geográfica.	Puede incrementar la promoción de su turismo ecológico y paisajístico pero es limitada con el turismo arqueológico.	Puede incrementar la promoción de su turismo ecológico y paisajístico pero es limitada con el turismo arqueológico.
FO4 Desarrollar el café orgánico arábico para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia (F1 y O5)	Indiferente	Indiferente	Desarrollará café orgánico de tipo arábico, pergamino y cerezo para abastecer la demanda.	Desarrollará café orgánico de tipo arábico, pergamino y cerezo para abastecer la demanda.
FO6 Desarrollo de derivados cárnicos de alta calidad para exportar a Estados Unidos, Japón, China y Corea (F2, O1)	Incrementar la producción de derivados cárnicos como beicon, salchichas y embutidos, las aves de corral y la ternera para incrementar su exportación	Incrementar la producción de derivados cárnicos como beicon, salchichas y embutidos, las aves de corral y la ternera para incrementar su exportación	Incrementar la producción de derivados cárnicos como beicon, salchichas y embutidos, las aves de corral y la ternera para incrementar su exportación	Indiferente
DO5 Aventura conjunta con el Ministerio de Salud para realizar capacitaciones en nutrición haciendo énfasis en desnutrición crónica, anemia, enfermedades diarreicas agudas y mortalidad materna (D3, O1, O2, O3, O4 y O5)	Implementar la misma estrategia	Implementar la misma estrategia	Implementar la misma estrategia	Implementar la misma estrategia
DO6 Aventura conjunta con el Ministerio de Educación para realizar convenios con entidades nacionales y extranjeras para el intercambio estudiantil con la finalidad de crear proyectos en estudiantes de educación secundaria y superior (D3, O1, O2, O3, O4 y O5)	Implementar la misma estrategia	Implementar la misma estrategia	Implementar la misma estrategia	Implementar la misma estrategia
FA1 Reemplazar el ganado de raza criollo por raza superior: Holstein, Swiss, Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn que son mejores carnes y sobreviven a condiciones extremadamente duras (F2, F3, A1 y A2)	Incrementar la producción de carne orgánica para su exportación al mercado europeo.	En vista que ya cuentan con las razas superiores raza Holstein, emplearán tecnología para obtener ganado de alto rendimiento	En vista que ya cuentan con las razas superiores raza Cebú, emplearán tecnología para obtener ganado de alto rendimiento	En vista que ya cuentan con las razas superiores, emplearán tecnología para obtener ganado de alto rendimiento
FA2 Reemplazar cultivos de productos de menor rentabilidad por el café orgánico (F1 y A2)	Indiferente	Indiferente	Implementar la misma estrategia	Implementar la misma estrategia
FA3 Incrementar la producción de tipos de café orgánico con mayor demanda en el mercado como arábica, pergamino y cerezo (F1, A2 y A3)	Indiferente	Indiferente	Exportación del café orgánico a los estados Unidos y la Unión Europea.	Exportación del café orgánico a los estados Unidos y la Unión Europea.
FA5 Desarrollar nuevas rutas turísticas ecológicas, arqueológicas y paisajísticas para los países europeos: Reino Unido (F4 y A2)	Puede incrementar el turismo arqueológico hacia países europeos.	Puede incrementar el turismo de aventura para la exploración de sus paisajes dirigido hacia países europeos.	Puede incrementar el turismo de aventura, rutas turísticas ecológicas para la exploración de sus paisajes dirigido hacia países europeos.	Puede incrementar el turismo de aventura, rutas turísticas ecológicas para la exploración de sus paisajes dirigido hacia países europeos.

Nota. Adaptado de " El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F.A.D'Alessio, 2015. México. Pearson

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de largo plazo se encuentran acompañados de objetivos de corto plazo que garantizan y contribuyen a su cumplimiento enfocados en cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) clientes, (c) proceso y (d) aprendizaje reflejados. A continuación se listan los objetivos a corto plazo.

OLP1: El 2027 Cajamarca tendrá un componente de nutrición y cuidados médicos básicos en un nivel alto, mayor a 75 de acuerdo al ranking IPRS. El 2017 tuvo un nivel medio bajo de 64.38.

- OCP1.1: El 2019, se capacitarán a 325,399 viviendas en alimentación saludable para menores de 5 años en las 13 provincias de la región; el 2021 se capacitarán 325,399 hogares; el 2023 se capacitarán 325,399 hogares; el 2025 se capacitarán 325,399 hogares y el 2027 se capacitarán 325,399 hogares.
- OCP1.2: El 2019, se capacitarán a 325,399 viviendas en capacitación en higiene y manipulación de alimentos en las 13 provincias de la región; el 2021 se capacitarán 325,399 hogares; el 2023 se capacitarán 325,399 hogares; el 2025 se capacitarán 325,399 hogares y el 2027 se capacitarán 325,399 hogares.
- OCP1.3: El 2019 se capacitarán a 757,395 pobladores en control natal y enfermedades de transmisión sexual en las provincias de Cajamarca, Jaén y Chota; el 2021 se capacitarán a 757,395 pobladores; el 2023 se capacitarán a 757,395 pobladores; el 2025 se capacitarán a 757,395 pobladores y el 2027 se capacitarán a 757,395 pobladores.
- OCP1.4: El 2019 el 30% de la población tendrá el acceso al agua potable las 24 horas del día; el 2021 el 40% tendrá el acceso, el 2023 el 50% tendrá el acceso, el 2025 el 60% tendrá el acceso y el 2027 el 80% tendrá el acceso.

- OCP1.5: En el 2019 se construirá dos plantas de tratamiento de agua residual en las provincias de Cajamarca y Chota. En el 2021 se construirán dos plantas. En el 2023 se construirán dos plantas. el 2025 se construirán dos plantas y en el 2027 se construirán dos plantas.

OLP2: El 2027 Cajamarca tendrá un componente de acceso a educación medio alto, mayor a 65 de acuerdo ranking IPRS. El 2017 tuvo un nivel extremo bajo de 21.15

- OCP2.1: El 2019 evaluarán y capacitarán a 5,685 docentes en nuevas metodologías e innovación pedagógica; el 2021 se capacitarán a 11,370 docentes; el 2023 se capacitarán a 17,055 docentes; el 2025 se capacitarán a 22,740 docentes; el 2027 se capacitarán a 28,425 docentes.
- OCP2.2: El 2019 se realizará el intercambio estudiantil de 657 alumnos de nivel secundario a nivel nacional e internacional; el 2021 se realizará el intercambio estudiantil de 2,628 alumnos; el 2023 se realizará el intercambio estudiantil de 3,942 alumnos; el 2025 se realizará el intercambio estudiantil de 6,571 alumnos; el 2027 se realizará el intercambio estudiantil de 7,885 alumnos.
- OCP2.3: El 2019 se realizará el intercambio estudiantil de 1,992 alumnos de nivel superior universitario y no universitario a nivel nacional e internacional; el 2021 se realizará el intercambio estudiantil de 3,844 alumnos; el 2023 se realizará el intercambio estudiantil de 5,767 alumnos; el 2025 se realizará el intercambio estudiantil de 7,689 alumnos; el 2027 se realizará el intercambio estudiantil de 9,611 alumnos.
- OCP2.4: El 2019 20,000 alumnos terminarán satisfactoriamente el nivel secundaria; el 2021 terminarán satisfactoriamente 40,000 alumnos; el 2023 terminarán satisfactoriamente 60,000 alumnos; el 2025 terminarán

satisfactoriamente 80,000 alumnos; el 2027 terminarán satisfactoriamente 100,000 alumnos.

OLP3: El 2027 se tendrán 1 millón de empleos. El 2016 había 573 mil empleos.

- OCP3.1: El 2019 se generará 668 mil empleos; el 2021 se generará 738 mil empleos; el 2023 se generará 817 empleos; el 2025 se generará 904 mil empleos; el 2027 se generará 1 millón de empleos.
- OCP3.2: El 2019 se capacitarán 5,361 empleados del Gobierno Regional sobre mecanismos de planificación, control y evaluación en la gestión de salud y educación; el 2021 se capacitarán 10,721 empleados.
- OCP3.3: En el 2019, el 15% de los estudiantes culminará satisfactoriamente los estudios técnicos y universitarios en las carreras de agronomía, industrias alimentarias, zootecnia, ingeniería agrícola, hotelería y turismo. En el 2021 será el 30%. En el 2023 será el 45%. En el 2025 será el 60% y en el 2027 será el 75%

OLP4: El 2027 la industria láctea facturará 600 millones de dólares. El 2016 facturó 176 millones de dólares.

- OCP4.1: En el año 2019 generar US\$ 250 millones en la venta de leche y sus derivados, US\$ 300 millones el 2021, US\$ 400 millones el 2023, US\$ 500 millones el 2025 y US\$ 600 millones el 2027.
- OCP4.2: En el año 2019 destinar 154,765 tn. de leche cruda para la producción de quesos de alta gama como Mozzarella, suizo, Cheddar, Paria, Gouda, Edam, tipo holandés, Mantecoso, Provolone, Parmesano, etc. En el año 2021 destinar 210,847 tn.; 287,253 tn. el 2023; 391,347 tn. el 2025; y 533,161 tn. el 2027.
- OCP4.3: El 2019 un total de 5 mil productores lácteos se acogerán al beneficio de reducción tributaria por la adquisición de maquinarias y equipos tecnológico para

su producción, el 2021 un total de 10,000 productores y el 2023 15,000 productores

- OCP4.4: El 2019 capacitar a 500 productores de derivados lácteos de las provincias de Cajamarca, Chota, Celendín, Hualgayoc, San Marcos y San Miguel para exportar a los mercados de China, Italia, Alemania y Bélgica; el 2021 capacitar a 1 mil; el 2023 capacitar a 3 mil; el 2025 capacitar a 5 mil y el 2027 capacitar a 8 mil.
- OCP4.5: El 2019 capacitar a 500 productores de leche en buenas prácticas de calidad y salubridad láctea de las provincias de Cajamarca, Chota, Celendín, Hualgayoc, San Marcos y San Miguel; el 2021 capacitar a 2 mil; el 2023 a 4 mil, el 2025 a 6 mil y el 2027 a 8 mil.
- OCP4.6: El 2019 certificar a 500 productores en técnicas de salubridad de las provincias de Cajamarca, Chota, Celendín, Hualgayoc, San Marcos y San Miguel, el 2021 certificar a 2 mil, el 2023 a 4 mil, el 2025 a 6 mil, el 2027 a 8 mil.
- OCP4.7: El 2019 finalizar la construcción de 2 centros de acopio en las regiones de Chota y Celendín. El 2021 culminar la construcción de 3 centros de acopio en San Miguel, Hualgayoc y San Marcos.

OLP5: El 2027 la industria del café generará 570 millones de dólares. El 2016 facturó 178 millones de dólares.

- OCP5.1: En el año 2019 generará US\$ 250 millones en la venta de café, US\$ 300 millones el 2021, US\$ 400 millones el 2023, US\$ 500 millones el 2025 y US\$ 570 millones el 2027.
- OCP5.2: El 2019 se capacitarán mil productores de café sobre técnicas de cultivo de café orgánico arábico, pergamino y cerezo, manejo de costos y financiamiento

de las regiones de San Ignacio y Jaén. El 2021 se capacitarán a 3 mil. El 2023 se capacitarán a 6 mil. El 2025 se capacitarán a 9 mil y el 2027 se capacitarán 12 mil.

- OCP5.3: El 2019 se capacitarán mil productores de café orgánico de las provincias de San Ignacio y Jaén para exportar a los mercados de la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia. El 2021 se capacitarán a 3 mil. El 2023 se capacitarán 6 mil. El 2025 se capacitarán 9 mil y el 2027 se capacitarán 12 mil.
- OCP5.4: El 2019 crear una CITE en la provincia de Jaén. El 2021 crear un CITE en la provincia de San Ignacio.
- OCP5.5: En el 2019, 1244 productores de café obtendrán la certificación Orgánica Europa y/o Rainforest Alliance y/o Fairtrade en las provincias de Jaén y San Ignacio. En el año 2021, 2488 productores de café. En el 2023, 3731 productores de café. En el año 2025, 4975 productores de café. En el año 2027, 6219 productores de café
- OCP5.6: En el 2019 se completará el 5% de la red ferroviaria de carga interconectando Amazonas, Cajamarca y Piura para incrementar la capacidad de exportación, el 2021 se completará el 20%, el 2023 se completará el 40%, el 2025 se completará el 60%, el 2027 se completará el 80%.
- OCP5.7: En el 2019 habrá 1244 productores de café formalizados en las provincias de Jaén y San Ignacio. En el año 2021, 2488 productores de café formalizados. En el 2023, 3731 productores de café formalizados. En el año 2025, 4975 productores de café formalizados. En el año 2027, 6219 productores de café formalizados.
- OCP5.8: En el año 2019 el área cultivada de café en las provincias de San Ignacio y Jaén será de 3,283 hectáreas. En el año 2021 será de 6,566. En el año 2023 será de 9,850 hectáreas. En el año 2025 será de 13,133 hectáreas. En el año 2027 será

de 16,416 hectareas OCP2.9: En el año 2027 el área cultivada de café en la región FCajamarca será de 75712 hectáreas.

- OCP5.9: En el año 2019 el 15% de las fincas cafetaleras formarán parte de la ruta del café. En el 2021 será el 25%. En el 2023 será el 35%. En el 2025 será el 45% y en el 2027 será el 55%.

OLP6: El 2027 la industria pecuaria (carne) facturará 130 millones de dólares. El 2015 facturó 69 millones de dólares.

- OCP6.1: En el 2019 habrá 113 mil ganaderos formalizados. En el 2021, 226 mil ganaderos formalizados. El 2023, 337 mil ganaderos formalizados.
- OCP6.2: El 2019 se capacitarán 34 mil ganaderos de las provincias de Chota, Cutervo y Celendín para estandarizar los procesos de producción y sanidad en relación a la carne de vacuno. El 2021 se capacitarán a 67 mil ganaderos. El 2023 se capacitarán 101 mil. El 2025 se capacitarán 135 mil y el 2027 se capacitarán 202 mil.
- OCP6.3: El 2019 se capacitarán 34 mil ganaderos de las provincias de Chota, Cutervo y Celendín para el mejoramiento de razas y nuevas tecnologías que permitan lograr mayor eficiencia. El 2021 se capacitarán a 67 mil ganaderos. El 2023 se capacitarán 101 mil. El 2025 se capacitarán 135 mil y el 2027 se capacitarán 202 mil.
- OCP6.4: El 2021 tener operativas 5 postas de inseminación artificial para la producción de razas superiores como Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn. El 2023 tener operativas 10 postas. El 2025 tener operativas 15 postas. El 2027 tener operativas 21 postas.
- OCP6.5: El 2019 finalizar la construcción de un centro de engorde en la provincia de Chota. El 2021 finalizar la construcción de un centro de engorde en Cutervo.

En el 2023 finalizar la construcción de un centro de engorde en Celendín. En el 2025 finalizar la construcción del segundo centro de engorde en la provincia de Chota.

- OCP6.6: El 2019 finalizar la construcción de un camal en la provincia de Chota. El 2021 finalizar la construcción de un centro de un camal en Cutervo. En el 2023 finalizar la construcción de un camal en Celendín.
 - OCP6.7: El 2021 establecer una línea de producción especializada en cortes de carne de vacuno en la región de Chota destinadas a la exportación para los países de China, Corea del Sur, Japón y EE.UU. El 2023 establecer la línea en Celendín y en el 2025 en Cutervo.
 - OCP6.8: En el año 2019 las exportaciones serán US\$ 90 millones, US\$ 100 millones el 2021, US\$ 110 millones el 2023, US\$ 120 millones el 2025 y US\$ 130 millones el 2027.
- OLP7: El 2027 el turismo facturará 250 millones de dólares. El 2016 facturó 127 millones de dólares.
- OCP7.1: En el 2019 se recibirá 390 mil turistas. En el 2021, 492 mil turistas. En el 2023, 620 mil turistas. En el 2025, 782 mil turistas y finalmente un millón de turistas para el 2027.
 - OCP7.2: En el año 2019 generará US\$ 148 millones en turismo. En el 2021, US\$ 175 millones. En el 2023, US\$ 207 millones. En el 2025, US\$ 240 millones y finalmente US\$ 250 millones para el 2027.
 - OCP7.3: En el 2019 se considerará a la región Cajamarca dentro de una actividad de promoción de la marca Perú. En el 2023, se considerará a la región Cajamarca dentro de dos actividades promocionales de la marca Perú. En el 2027 se

considerará a la región Cajamarca dentro de tres actividades de promoción de la marca Perú.

- OCP7.4: En el 2019 tendrá dos nuevas rutas turísticas ecológicas. En el 2023 tendrá dos nuevas rutas turísticas ecológicas y dos nuevas rutas medicinales y para el 2027 se tendrán tres nuevas rutas turísticas culturales.
- OCP7.5: En el 2019 se categorizará 59 hospedajes de la región. En el 2021 se categorizará 118 hospedajes. En el 2023 se categorizará 177 hospedajes. En el 2025 se categorizará 236 hospedajes y en el 2027 se categorizará 295 hospedajes.
- OCP7.6: En el 2019 se asfaltarán 2,221 km. de carretera en la región. En el 2021 se asfaltarán 2,221 km. de carretera en la región. En el 2023 se asfaltarán 2,221 km. de carretera en la región. En el 2025 se asfaltarán 2,221 km. de carretera en la región. En el 2027 se asfaltarán 2,221 km. de carretera en la región.
- OCP7.7: En el 2019 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 236 trabajadores. En el 2021 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 472 personas. En el 2023 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 708 personas. En el 2025 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 944 personas. En el 2027 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 1,180 personas. De las provincias de Contumazá, Chota, Cajamarca, San Marcos y Celendín.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 37 se muestra la Matriz de Objetivos de Corto Plazo versus Recursos Asignados.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Para la región Cajamarca se plantean políticas que servirán de base para el desarrollo

de las estrategias planteadas y con ello cumplir con los objetivos a corto plazo. Es así que el desarrollo de estas políticas se encuentra sustentado en los valores y código de ética de la región según se muestra en la Tabla 38.

7.4. Estructura Organizacional de Cajamarca

El planeamiento estratégico propuesto busca fomentar el desarrollo de la región de una manera integral, responsable y sostenible, donde la participación del gobierno regional es necesaria ya que será el nexo para fomentar la inversión pública y privada en la región. La necesidad de la región Cajamarca de generar empleo es requerida debido al alto índice de pobreza de la región y a los problemas sociales que se presentan por la actividad minera, es necesario la participación del gobierno regional para salvaguardar el bienestar de sus pobladores.

La estructura propuesta se puede observar en la Figura 13. Respecto de la organización anterior, se plantea asignar un responsable por sector, dos subgerencias de (a) Investigación y Desarrollo y (b) Marketing que garanticen el cumplimiento de los objetivos de largo plazo y corto plazo con el fin de incrementar el valor agregado en la región.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El cuidado del medio ambiente, la ecología y la responsabilidad social son temas controversiales en el mundo, donde su cuidado y preservación es obligación de toda la sociedad. Es así que la región es privilegiada ante los beneficios que le da la naturaleza y que está obligada a preservar.

La principal actividad económica de Cajamarca es la minería, pero está propensa a problemas sociales y ambientales donde el involucramiento de todos los interesados es necesario, ya que afecta al estilo de vida y al desarrollo de la comunidad. Es necesario que el cuidado sea sostenible en el tiempo, incluyendo los sectores agroindustriales, ganadero y turismo.

Tabla 37

Matriz de Objetivos de Corto Plazo versus Recursos Asignados

Visión	Intereses Regionales	OLP y OCP	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)					
							2019	2021	2023	2025	2027	
El 2027 la región de Cajamarca será un centro económico atractivo para los inversionistas garantizando calidad de vida y empleo digno para su población.	Garantizar salud y bienestar en la población	OLP1	El 2027 Cajamarca tendrá un componente de nutrición y cuidados médicos básicos en un nivel alto, mayor a 75 de acuerdo al ranking IPRS. El 2017 tuvo un nivel medio bajo de 64.38.	Los primeros 6 meses del 2018, entablar convenios con el Ministerio de Salud para desarrollar y ejecutar el Plan de capacitaciones. Convenios con universidades para proyectos de cocinas solares a modo de evitar el uso de cocinas de leña. Los primeros 6 meses del 2018, entablar convenios con el Ministerio de Salud para desarrollar y ejecutar el Plan de capacitaciones. Los primeros 6 meses del 2018, entablar convenios con el Ministerio de Salud para desarrollar y ejecutar el Plan de capacitaciones. Se realizará la construcción de 03 atarjeas en las zonas centro de Cajamarca y se implementará en de la zona sur	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Salud	Cantidad	Hogares	325,399	325,399	325,399	325,399	325,399
		OCP1.1	El 2019, se capacitarán a 325,399 viviendas en alimentación saludable para menores de 5 años en las 13 provincias de la región; el 2021 se capacitarán 325,399 hogares; el 2023 se capacitarán 325,399 hogares; el 2025 se capacitarán 325,399 hogares y el 2027 se capacitarán 325,399 hogares.									
		OCP1.2	El 2019, se capacitarán a 325,399 viviendas en capacitación en higiene y manipulación de alimentos en las 13 provincias de la región; el 2021 se capacitarán 325,399 hogares; el 2023 se capacitarán 325,399 hogares; el 2025 se capacitarán 325,399 hogares y el 2027 se capacitarán 325,399 hogares.									
		OCP1.3	El 2019 se capacitarán a 757,395 pobladores en control natal y enfermedades de transmisión sexual en las provincias de Cajamarca, Jaen y Chota; el 2021 se capacitarán a 757,395 pobladores; el 2023 se capacitarán a 757,395 pobladores; el 2025 se capacitarán a 757,395 pobladores y el 2027 se capacitarán a 757,395 pobladores.									
		OCP1.4	El 2019 el 30% de la población tendrá el acceso al agua potable las 24 horas del día; el 2021 el 40% tendrá el acceso, el 2023 el 50% tendrá el acceso, el 2025 el 60% tendrá el acceso y el 2027 el 80% tendrá el acceso.									
Garantizar salud y bienestar en la población	OCP1.5	En el 2019 se construirán dos plantas de tratamiento de agua residual en las provincias de Cajamarca y Chota. En el 2021 se construirán dos plantas. En el 2023 se construirán dos plantas. El 2025 se construirán dos plantas y en el 2027 se construirán dos plantas.	Realizar estudios de factibilidad para la construcción de la PTAR en las provincias de Cajamarca y Chota. Adjudicar la construcción de las PTAR	Dirección Regional de Energía y Minas - Gobierno Regional. Dirección Regional de Salud - Gobierno Regional de Cajamarca. Gerencia Regional de Recursos Naturales y de Gestión del Medio Ambiente - Gobierno Regional de Cajamarca.	Cantidad de plantas de tratamiento.	Número	2	2	2	2	2	
Mejorar el nivel educativo de la población	Mejorar el nivel educativo de la población	OLP2	El 2027 Cajamarca tendrá un componente de acceso a educación medio alto, mayor a 65 de acuerdo ranking IPRS. El 2017 tuvo un nivel extremo bajo de 21.15	Los primeros 6 meses del 2018, entablar convenios con el Ministerio de Educación para desarrollar y ejecutar el Plan de capacitaciones. Los primeros 6 meses del 2018, entablar convenios con el Ministerio de Educación y con entidades nacionales y extranjeras para desarrollar y ejecutar el Plan de intercambio estudiantil. Los primeros 6 meses del 2018, entablar convenios con el Ministerio de Educación y con entidades nacionales y extranjeras para desarrollar y ejecutar el Plan de capacitaciones e intercambio estudiantil. Convenios con colegios y universidades de Lima para fomentar desarrollo de proyectos en conjunto con alumnos de nivel secundario de la región Cajamarca. Fiscalización a las zonas rurales para prevenir y evitar el trabajo infantil. Capacitación a los padres de familia para evitar la deserción escolar, promover la formalización de sus negocios.	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Educación	Cantidad	Docentes	5,685	11,370	17,055	22,740	28,425
		OCP2.1	El 2019 evaluarán y capacitarán a 5,685 docentes en nuevas metodologías e innovación pedagógica; el 2021 se capacitarán a 11,370 docentes; el 2023 se capacitarán a 17,055 docentes; el 2025 se capacitarán a 22,740 docentes; el 2027 se capacitarán a 28,425 docentes.									
		OCP2.2	El 2019 se realizará el intercambio estudiantil de 657 alumnos de nivel secundario a nivel nacional e internacional; el 2021 se realizará el intercambio estudiantil de 2,628 alumnos; el 2023 se realizará el intercambio estudiantil de 3,942 alumnos; el 2025 se realizará el intercambio estudiantil de 6,571 alumnos; el 2027 se realizará el intercambio estudiantil de 7,885 alumnos.									
		OCP2.3	El 2019 se realizará el intercambio estudiantil de 1,992 alumnos de nivel superior universitario y no universitario a nivel nacional e internacional; el 2021 se realizará el intercambio estudiantil de 3,844 alumnos; el 2023 se realizará el intercambio estudiantil de 5,767 alumnos; el 2025 se realizará el intercambio estudiantil de 7,689 alumnos; el 2027 se realizará el intercambio estudiantil de 9,611 alumnos.									
		OCP2.4	El 2019 20,000 alumnos terminarán satisfactoriamente el nivel secundaria; el 2021 terminarán satisfactoriamente 40,000 alumnos; el 2023 terminarán satisfactoriamente 60,000 alumnos; el 2025 terminarán satisfactoriamente 80,000 alumnos; el 2027 terminarán satisfactoriamente 100,000 alumnos.									
Incrementar el número de empleos	Incrementar el número de empleos	OLP3	El 2027 se tendrán 1 millón de empleos. El 2016 habían 573 mil empleos.	Se ejecutarán acciones de mejora para los sectores de manufactura láctea, turismo, ganadería e industria del café. Se realizarán un Plan de capacitación para implementar mecanismos de planificación, control y evaluación en la gestión de salud y educación. Se realizarán convenios con los principales centros de investigación nacional e internacional para ofrecer becas. Evaluar los resultados a través de la presentación de proyectos en los rubros de agronomía, industrias alimentarias, zootecnia, ingeniería agrícola, hotelería y turismo.	Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Dirección Regional del Trabajo y Promoción de Empleo - Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección Regional de Educación-Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección de Personal - Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección Regional de Educación - Gobierno Regional de Cajamarca.	Cantidad de empleados capacitados y evaluados	Número	668,000	738,000	817,000	904,000	1,000,000
		OCP3.1	El 2019 se generará 668 mil empleos; el 2021 se generará 738 mil empleos; el 2023 se generará 817 empleos; el 2025 se generará 904 mil empleos; el 2027 se generará 1 millón de empleos.									
		OCP3.2	El 2019 se capacitarán 5,361 empleados del Gobierno Regional sobre mecanismos de planificación, control y evaluación en la gestión de salud y educación; el 2021 se capacitarán 10,721 empleados.									
		OCP3.3	En el 2019, el 15% de los estudiantes culminará satisfactoriamente los estudios técnicos y universitarios en las carreras de agronomía, industrias alimentarias, zootecnia, ingeniería agrícola, hotelería y turismo. En el 2021 será el 30%. En el 2023 será el 45%. En el 2025 será el 60% y en el 2027 será el 75%.									
		OCP3.4	El 2019 20,000 alumnos terminarán satisfactoriamente el nivel secundaria; el 2021 terminarán satisfactoriamente 40,000 alumnos; el 2023 terminarán satisfactoriamente 60,000 alumnos; el 2025 terminarán satisfactoriamente 80,000 alumnos; el 2027 terminarán satisfactoriamente 100,000 alumnos.									
Incrementar los ingresos de la industria láctea	Incrementar los ingresos de la industria láctea	OLP4	El 2027 la industria láctea generará 600 millones de dólares. El 2016 facturó 176 millones de dólares.	Implementar nuevas técnicas de recolección de leche Promocionar la calidad láctea producida. Realizará un intercambio de información de las ventas de los productores lecheros. Se promocionará la calidad láctea producida y realizará un intercambio de información de las ventas de los productores lecheros. El 2018 proponer Resolución Directiva que brinde beneficio de reducción tributaria en un 10%, por la presentación de facturas de compras de maquinarias y equipos tecnológicos para la producción lechera, que sean parte del activo de la empresa ubicada en la región de Cajamarca. A partir del 2019 se difundirá el beneficio. Los primeros 6 meses del 2018, entablar convenios con las entidades con MINAGRI, PROMPERÚ, Municipalidades, Asociaciones y Cooperativas para establecer el Plan de capacitaciones. Estructuración de las capacitaciones: el segundo semestre del 2018. Capacitación: A partir 2019, el Primer y segundo semestre de cada año. El último trimestre de cada año hacer la evaluación y difundir los resultados al público en general. El 2018 establecer convenios para la creación de Centros de acopio en las provincia de Chota y Celendín. A partir del 2019 ejecutar la construcción y las instalaciones de los recursos. Convenios con otros países, MINCETUR, ONG, entre otros.	Gerencia Regional de desarrollo económico - Gobierno Regional de Cajamarca. Subgerencia de la promoción de la inversión privada-Gobierno Regional de Cajamarca. Subgerencia de la Promoción empresarial-Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección Regional de la Producción-Gobierno Regional de Cajamarca. Subgerencia de Presupuesto y Tributación-Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección Regional de Educación-Gobierno Regional de Cajamarca. Gerencia Regional de desarrollo económico - Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección Regional de Educación-Gobierno Regional de Cajamarca. Subgerencia de Promoción de Inversión Privada- Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección Regional de la Producción-Gobierno Regional de Cajamarca.	Facturación	Número	250	300	400	500	600
		OCP4.1	En el año 2019 generar US\$ 250 millones en la venta de leche y sus derivados, US\$ 300 millones el 2021, US\$ 400 millones el 2023, US\$ 500 millones el 2025 y US\$ 600 millones el 2027.									
		OCP4.2	En el año 2019 destinar 154,765 tn de leche cruda para la producción de quesos de alta gama como Mozzarella, Suizo, Cheddar, Paria, Gouda, Edam, tipo holandés, Mantecoso, Provolone, Parmesano, etc. En el año 2021 destinar 210,847 tn; 287,253 tn el 2023; 391,347 tn el 2025; y 533,161 tn el 2027.									
		OCP4.3	El 2019 un total de 5 mil productores lácteos se acogerán al beneficio de reducción tributaria por la adquisición de maquinarias y equipos tecnológico para su producción, el 2021 un total de 10,000 productores y el 2023 15,000 productores									
		OCP4.4	El 2019 capacitar a 500 productores de derivados lácteos de las provincias de Cajamarca, Chota, Celendín, Hualgayoc, San Marcos y San Miguel para exportar a los mercados de China, Italia, Alemania y Bélgica; el 2021 capacitar a 1 mil; el 2023 capacitar a 3 mil; el 2025 capacitar a 5 mil y el 2027 capacitar a 8 mil.									
		OCP4.5	El 2019 capacitar a 500 productores de leche en buenas prácticas de calidad y salubridad láctea de las provincias de Cajamarca, Chota, Celendín, Hualgayoc, San Marcos y San Miguel; el 2021 capacitar a 2 mil; el 2023 a 4 mil, el 2025 a 6 mil y el 2027 a 8 mil.									
		OCP4.6	El 2019 certificar a 500 productores en técnicas de salubridad de las provincias de Cajamarca, Chota, Celendín, Hualgayoc, San Marcos y San Miguel, el 2021 certificar a 2 mil, el 2023 a 4 mil, el 2025 a 6 mil, el 2027 a 8 mil.									
Incrementar el nivel de exportación del café	Incrementar el nivel de exportación del café	OLP5	El 2027 la industria del café generará 570 millones de dólares. El 2016 facturó 178 millones de dólares.	Actividades de promoción de los productos por sus métodos naturales de cultivo. Marketing de los resultados obtenidos en el International Coffee Excellence Perú. Empadronamiento e identificación de los caficultores Implementar planes de negocio mediante el programa AGROIDEAS por lo menos una mejora del 45% por caficultor. Los primeros 6 meses del 2018, entablar convenios con las entidades con MINAGRI, PROMPERÚ, Municipalidades, Asociaciones y Cooperativas para establecer el Plan de capacitaciones. Generar acuerdos de colaboración con entidades extranjeras para la creación de CITES en ambas provincias.	Gerencia Regional de desarrollo económico - Gobierno Regional de Cajamarca. Subgerencia de la promoción de la inversión privada-Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección Regional de Educación-Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección Regional de Agricultura-Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección Regional de Educación-Gobierno Regional de Cajamarca. Gerencia Regional de desarrollo económico - Gobierno Regional de Cajamarca. Gerencia Regional de desarrollo económico - Gobierno Regional de Cajamarca. Subgerencia de la promoción de la	Facturación	Número	250	300	400	500	570
		OCP5.1	En el año 2019 generará US\$ 250 millones en la venta de café, US\$ 300 millones el 2021, US\$ 400 millones el 2023, US\$ 500 millones el 2025 y US\$ 570 millones el 2027.									
		OCP5.2	El 2019 se capacitarán mil productores de café sobre técnicas de cultivo de café orgánico arábico, pergamino y cerezo, manejo de costos y financiamiento de las regiones de San Ignacio y Jaén. El 2021 se capacitarán a 3 mil. El 2023 se capacitarán a 6 mil. El 2025 se capacitarán a 9 mil y el 2027 se capacitarán 12 mil.									
		OCP5.3	El 2019 se capacitarán mil productores de café orgánico de las provincias de San Ignacio y Jaén para exportar a los mercados de la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia. El 2021 se capacitarán a 3 mil. El 2023 se capacitarán 6 mil. El 2025 se capacitarán 9 mil y el 2027 se capacitarán 12 mil.									
		OCP5.4	El 2019 crear una CITE en la provincia de Jaén. El 2021 crear un CITE en la provincia de San Ignacio.									

Visión	Intereses Regionales	OLP y OCP	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)					
							2019	2021	2023	2025	2027	
	Incrementar el nivel de exportación del café	OCP5.5	En el 2019, 1244 productores de café obtendrán la certificación Orgánica Europa y/o Rainforest Alliance y/o Fairtrade en las provincias de Jaén y San Ignacio. En el año 2021, 2488 productores de café. En el 2023, 3731 productores de café. En el año 2025, 4975 productores de café. En el año 2027, 6219 productores de café	Capacitaciones Actividades de promoción y convocatoria para los caficultores Evaluación de requerimientos a las fincas cafetaleras	inversión privada-Gobierno Regional de Cajamarca Subgerencia de la promoción de la inversión privada-Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección Regional de la Producción-Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de productores de café certificados	Número	1,244	2,488	3,734	4975	6219
	Incrementar el nivel de exportación del café	OCP5.6	En el 2019 se completará el 5% de la red ferroviaria de carga interconectando Amazonas, Cajamarca y Piura para incrementar la capacidad de exportación, el 2021 se completará el 20%, el 2023 se completará el 40%, el 2025 se completará el 60%, el 2027 se completará el 80%.	Realizar una alianza estratégica entre el Gobierno Regional de Cajamarca y el Gobierno Regional del Amazonas	Dirección Regional de acondicionamiento de territorio-Gobierno Regional de Cajamarca Gerencia Regional de Infraestructura-Gobierno Regional de Cajamarca	Porcentaje de la red ferroviaria completada	Porcentaje	5%	20%	40%	60%	80%
	Incrementar el nivel de exportación del café	OCP5.7	En el 2019 habrá 1244 productores de café formalizados en las provincias de Jaén y San Ignacio. En el año 2021, 2488 productores de café formalizados. En el 2023, 3731 productores de café formalizados. En el año 2025, 4975 productores de café formalizados. En el año 2027, 6219 productores de café formalizados.	Evaluación de la situación actual Facilidades tributarias a las empresas productoras de café. Capacitaciones a los productores de café respecto de los beneficios de la formalización. Acceso a nuevos mercados	Subgerencia de la promoción empresarial-Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección Regional de Agricultura-Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de productores de café formalizados	Número	1,244	2,488	3,734	4975	6219
	Incrementar el nivel de exportación del café	OCP5.8	En el año 2019 el área cultivada de café en las provincias de San Ignacio y Jaén será de 3,283 hectáreas. En el año 2021 será de 6,566. En el año 2023 será de 9,850 hectáreas. En el año 2025 será de 13,133 hectáreas. En el año 2027 será de 16,416 hectáreas	Capacitaciones de MINAGRI respecto de los métodos de producción y cultivo, riego tecnificado, tratamiento de plagas Formalización de terrenos.	Subgerencia de la promoción empresarial-Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección Regional de Agricultura-Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de Hectáreas cultivada	Número	3283	6566	9850	13133	16416
	Incrementar el nivel de exportación del café	OCP5.9	En el año 2019 el 15% de las fincas cafetaleras formarán parte de la ruta del café. En el 2021 será el 25%. En el 2023 será el 35%. En el 2025 será el 45% y en el 2027 será el 55%.	Presentación de planes de negocio de las fincas cafetaleras como parte de la ruta del café. Obtención de préstamo. Difusión y marketing.	Gerencia Regional de Infraestructura-Gobierno Regional de Cajamarca Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Gobierno Regional de Cajamarca	Porcentaje de fincas cafetaleras que forman parte de la ruta del café	Porcentaje	15%	25%	35%	45%	55%
	Desarrollar la industria pecuaria	OLP6	El 2027 la industria pecuaria (carne) generará 130 millones de dólares. El 2016 facturó 69 millones de dólares.									
	Desarrollar la industria pecuaria	OCP6.1	En el 2019 habrá 113 mil ganaderos formalizados. En el 2021, 226 mil ganaderos formalizados. El 2023, 337 mil ganaderos formalizados.	Realizar un conteo detallado de todos los miembros del sector ganadero, clasificarlos según ingresos, acceso a crédito y nivel socioeconómico. Luego de obtener el detalle del empadronamiento elaborar un conjunto de normas que apoyen la formalización. La adopción de estas normas será de manera gradual. Además de hará un control trimestral para la revisión del marco normativo	Gerencia regional de desarrollo económico- Gobierno Regional de Cajamarca Dirección Regional de la Producción-Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de ganaderos formalizados	Número	113,000	226,000	337,000		
	Desarrollar la industria pecuaria	OCP6.2	El 2019 se capacitarán 34 mil ganaderos de las provincias de Chota, Cutervo y Celendín para estandarizar los procesos de producción y sanidad en relación a la carne de vacuno. El 2021 se capacitarán a 67 mil ganaderos. El 2023 se capacitarán 101 mil. El 2025 se capacitarán 135 mil y el 2027 se capacitarán 202 mil.	Realizar un programa de capacitaciones y la evaluación en forma semestral de los ganaderos.	Dirección Regional de Educación-Gobierno Regional de Cajamarca Dirección Regional de la Producción-Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de ganaderos capacitados	Número	34,000	67,000	101,000	135,000	202,000
	Desarrollar la industria pecuaria	OCP6.3	El 2019 se capacitarán 34 mil ganaderos de las provincias de Chota, Cutervo y Celendín para el mejoramiento de razas y nuevas tecnologías que permitan lograr mayor eficiencia. El 2021 se capacitarán a 67 mil ganaderos. El 2023 se capacitarán 101 mil. El 2025 se capacitarán 135 mil y el 2027 se capacitarán 202 mil.	Realizar capacitaciones continuas y benchmark con los principales ganaderos de la región, con la finalidad de reemplazar progresivamente el ganado criollo por ganado de razas superiores. Se mostrarán y replicarán los resultados con los demás del sector.	Dirección Regional de Educación-Gobierno Regional de Cajamarca Dirección Regional de la Producción-Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de ganaderos capacitados	Número	34,000	67,000	101,000	135,000	202,000
	Desarrollar la industria pecuaria	OCP6.4	El 2021 tener operativas 5 postas de inseminación artificial para la producción de razas superiores como Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn. El 2023 tener operativas 10 postas. El 2025 tener operativas 15 postas. El 2027 tener operativas 21 postas.	El 2018 establecer convenios para la repotenciación y equipamiento de las postas de inseminación artificial. Convenios con otros países, MINCETUR, ONG, entre otros.	Subgerencia de Promoción de Inversión Privada- Gobierno Regional de Cajamarca Dirección Regional de la Producción-Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de postas de inseminación operativas	Número		5	10	15	21
	Desarrollar la industria pecuaria	OCP6.5	El 2019 finalizar la construcción de un centro de engorde en las provincias de Chota. El 2021 finalizar la construcción de un centro de engorde en Cutervo. En el 2023 finalizar la construcción de un centro de engorde en Celendín. En el 2025 finalizar la construcción del segundo centro de engorde en la provincia de Chota.	El 2018 establecer convenios para la creación de Centros de engorde en las provincias de Chota, Cutervo y Celendín. Convenios con otros países, MINCETUR, ONG, entre otros.	Subgerencia de Promoción de Inversión Privada- Gobierno Regional de Cajamarca Dirección Regional de la Producción-Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de centros de engorde.	Número	1	1	1	3	
	Desarrollar la industria pecuaria	OCP6.6	El 2019 finalizar la construcción de un camal en las provincias de Chota. El 2021 finalizar la construcción de un camal en Cutervo. En el 2023 finalizar la construcción de un camal en Celendín.	El 2018 establecer convenios para la creación de los camales en las provincias de Chota, Cutervo y Celendín. Convenios con otros países, MINCETUR, ONG, entre otros.	Subgerencia de Promoción de Inversión Privada- Gobierno Regional de Cajamarca Dirección Regional de la Producción-Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad camales finalizados	Número	1	1	1		
	Desarrollar la industria pecuaria	OCP6.7	El 2021 establecer una línea de producción especializada en cortes de carne de vacuno en la provincia de Chota destinadas a la exportación para los países de China, Corea del Sur, Japón y EE.UU. El 2023 establecer la línea en Celendín y en el 2025 en Cutervo.	El 2018 establecer convenios para la creación de Línea de Producción en las provincias de Chota, Cutervo y Celendín. Convenios con otros países, MINCETUR, ONG, entre otros.	Dirección Regional de la Producción-Gobierno Regional de Cajamarca Subgerencia de Promoción de Inversión Privada- Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de líneas de producción culminadas	Número		1	1	1	
	Desarrollar la industria pecuaria	OCP6.8	En el año 2019 las exportaciones serán US\$ 90 millones, US\$ 100 millones el 2021, US\$ 110 millones el 2023, US\$ 120 millones el 2025 y US\$ 130 millones el 2027.	Exportar carne y derivados cárnicos con valor agregado y establecer alianzas estratégicas con las principales cadenas de supermercados del mundo.	Gerencia Regional de desarrollo económico - Gobierno Regional de Cajamarca Subgerencia de la promoción de la inversión privada-Gobierno Regional de Cajamarca	Facturación	Número	90.00	100.00	110.00	120.00	130.00
	Desarrollar la industria turística	OLP7	El 2027 el turismo generará 250 millones de dólares. El 2016 facturó 127 millones de dólares.									
	Desarrollar la industria turística	OCP7.1	En el 2019 se recibirá 390 mil turistas. En el 2021, 492 mil turistas. En el 2023, 620 mil turistas. En el 2025, 782 mil turistas y finalmente un millón de turistas para el 2027.	Coordinar con Promperú la incorporación en el plan estratégico del turismo del Perú de la región de Cajamarca fomentando el ecoturismo.	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Gobierno Regional de Cajamarca	Número de turistas en la región	Número	390,074	492,015	620,596	782,781	987,350
	Desarrollar la industria turística	OCP7.2	En el año 2019 generará US\$ 148 millones en turismo. En el 2021, US\$ 175 millones. En el 2023, US\$ 207 millones. En el 2025, US\$ 240 millones y finalmente US\$ 250 millones para el 2027.	Formular nuevas actividades que permitan que el turismo en cada año sea atractivo para el turista para que sienta que es necesario regresar Desarrollar promociones turísticas.	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Gobierno Regional de Cajamarca, Subgerencia de Promoción de Inversión Privada- Gobierno Regional de Cajamarca.	Número de promociones ofrecidas en el año	Número	148	175	207	240	250
	Desarrollar la industria turística	OCP7.3	En el 2019 se considerará a la región Cajamarca dentro de una actividad de promoción de la marca Perú. En el 2023, se considerará a la región Cajamarca dentro de dos actividades promocionales de la marca Perú. En el 2027 se considerará a la región Cajamarca dentro de tres actividades de promoción de la marca Perú.	Trabajar directamente con las organizaciones centrales para que la promoción de la región siempre se encuentre vigente	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Gobierno Regional de Cajamarca. Subgerencia de Promoción de Inversión Privada- Gobierno Regional de Cajamarca.	Número de actividades promovidas en el año	Número	1		2		3
	Desarrollar la industria turística	OCP7.4	En el 2019 tendrá dos nuevas rutas turísticas ecológicas. En el 2023 tendrá dos nuevas rutas turísticas ecológicas y dos nuevas rutas medicinales y para el 2027 se tendrán tres nuevas rutas turísticas culturales.	Desarrollar alianzas estratégicas con las empresas privadas nacionales y extranjeras, para la creación de nuevas rutas turísticas.	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Gobierno Regional de Cajamarca, Subgerencia de Promoción de Inversión Privada- Gobierno Regional de Cajamarca.	Número de nuevos productos o servicios turísticos nuevos	Número	2	2	2	2	2
	Desarrollar la industria turística	OCP7.5	En el 2019 se categorizará 59 hospedajes de la región. En el 2021 se categorizará 118 hospedajes. En el 2023 se categorizará 177 hospedajes. En el 2025 se categorizará 236 hospedajes y en el 2027 se categorizará 295 hospedajes.	Incentivar a los dueños de hospedajes a formalizar y estandarizar los hospedajes de la región.	Subgerencia de Promoción de Inversión Privada- Gobierno Regional de Cajamarca.	Número de hospedajes categorizados.	Número	59	118	177	236	295
	Desarrollar la industria turística	OCP7.6	En el 2019 se asfaltará 2,221 km. de carretera en la región. En el 2021 se asfaltará 2,221 km. de carretera en la región. En el 2023 se asfaltará 2,221 km. de carretera en la región. En el 2025 se asfaltará 2,221 km. de carretera en la región. En el 2027 se asfaltará 2,221 km. de carretera en la región.	El 2019 se realizará una adjudicación de obras por impuesto para la construcción de carreteras, departamentales, provinciales y distritales	Gerencia Regional de infraestructura - Gobierno Regional de Cajamarca, Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Gobierno Regional de Cajamarca.	Km. de carreteras asfaltadas.	Km	2,221	2,221	2,221	2,221	2,221
	Desarrollar la industria turística	OCP7.7	En el 2019 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 236 trabajadores. En el 2021 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 472 personas. En el 2023 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 708 personas. En el 2025 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 944 personas. En el 2027 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 1,180 personas. De las provincias de Contumaza, Chota, Cajamarca, San Marcos y Celendín.	Identificar las principales entidades turísticas de cada provincia. Desarrollar un programa de capacitación para los trabajadores de los principales centros de turísticos. Evaluar permanente su evolución.	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Gobierno Regional de Cajamarca. Subgerencia de Promoción de Inversión Privada- Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección Regional de Educación-Gobierno Regional de Cajamarca	Número de personas capacitadas.	Número	236	472	708	944	1,180

Tabla 38

Matriz de Estrategias versus Políticas

N°	Estrategias	N°	Políticas
FO1	Incrementar la participación de mercado del café a la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia (F1 y O2)	P1	Fomentar nuevos acuerdos comerciales para dinamizar el comercio y mejorar la competitividad de los productos de la región.
FO2	Exportación de derivados lácteos a China, Italia, Italia, Alemania y Bélgica (F3 y O3)	P2	Promover la imagen de marca regional mediante el valor de sus productos y servicios mediante la comunicación efectiva y sostenible.
FO3	Introducir a los países europeos el turismo ecológico, arqueológico y paisajístico de la región (F4 y O4)	P3	Incentivar la creación de alianzas estratégicas entre empresas privadas para la mejora de su competitividad y productividad
FO4	Desarrollar el café orgánico arábico para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia (F1 y O5)	P4	Promover el desarrollo de estándares de calidad de los productos y la investigación y desarrollo
FO6	Desarrollo de derivados cárnicos de alta calidad para exportar a Estados Unidos, Japón, China y Corea (F2, O1)	P5	Incentivar la creación de alianzas estratégicas entre empresas privadas para la mejora de su competitividad y productividad
DO5	Aventura conjunta con el Ministerio de Salud para realizar capacitaciones en nutrición haciendo énfasis en desnutrición crónica, anemia, enfermedades diarreicas agudas y mortalidad materna (D3, O1, O2, O3, O4 y O5)	P6	Garantizar el acceso a la salud y educación.
DO6	Aventura conjunta con el Ministerio de Educación para realizar convenios con entidades nacionales y extranjeras para el intercambio estudiantil con la finalidad de crear proyectos en estudiantes de educación secundaria y superior (D3, O1, O2, O3, O4 y O5)	P7	Garantizar el acceso a la salud y educación.
FA1	Reemplazar el ganado de raza criollo por raza superior: Holstein, Swiss, Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn que son mejores carnes y sobreviven a condiciones extremadamente duras (F2, F3, A1 y A2)	P8	Promover el desarrollo de infraestructuras de comunicación y conectividad para el crecimiento económico de las poblaciones
FA2	Reemplazar cultivos de productos de menor rentabilidad por el café orgánico (F1 y A2)	P9	Incentivar la creación de alianzas estratégicas entre empresas privadas para la mejora de su competitividad y productividad
FA3	Incrementar la producción de tipos de café orgánico con mayor demanda en el mercado como arábica, pergamino y cerezo (F1, A2 y A3)	P10	Promover la imagen de marca regional mediante el valor de sus productos y servicios mediante la comunicación efectiva y sostenible.
FA5	Desarrollar nuevas rutas turísticas ecológicas, arqueológicas y paisajísticas para los países europeos: Reino Unido (F4 y A2)	P11	Promover el desarrollo de infraestructuras de comunicación y conectividad para el crecimiento económico de las poblaciones

Nota. Adaptado de " El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F.A.D´Alessio, 2015. México. Pearson

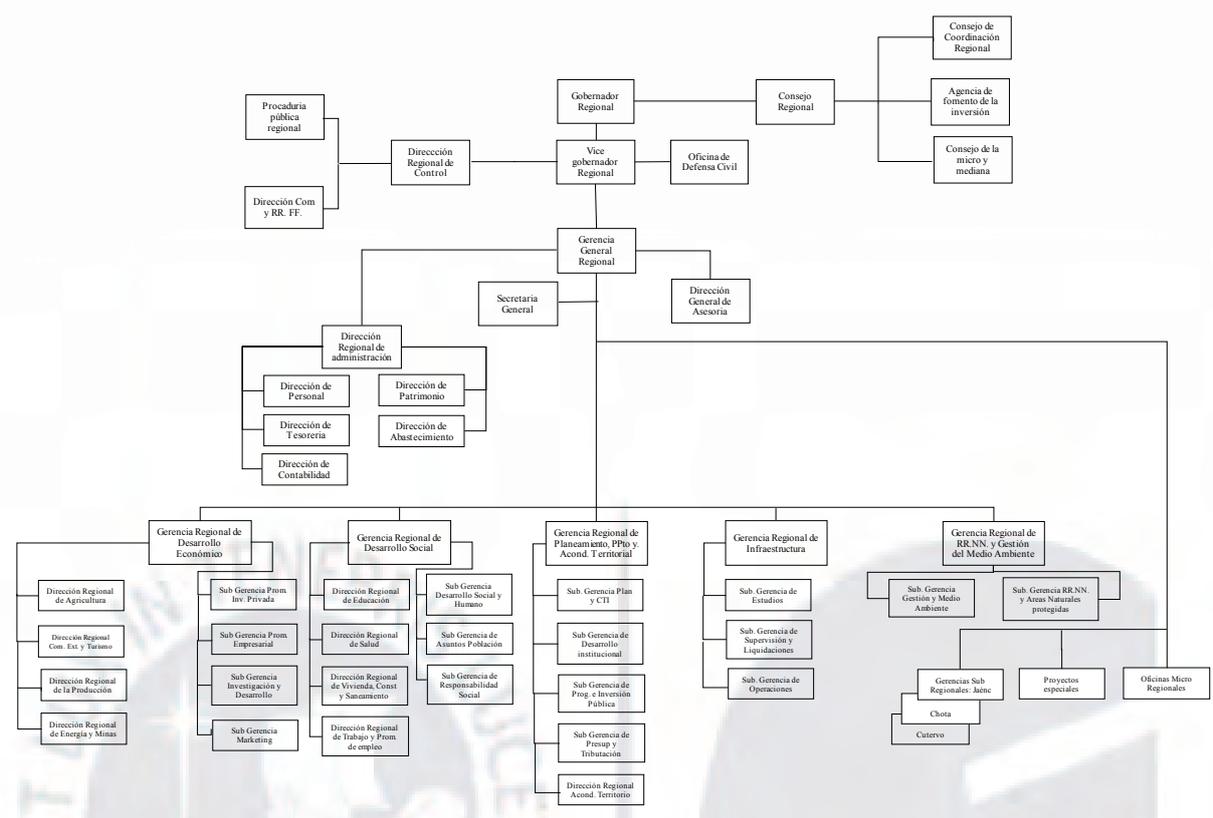


Figura 13. Organigrama propuesto para la región Cajamarca.

La gerencia regional de recursos naturales y gestión de medio ambiente participa activamente a través de sus sub gerencias ubicadas en las principales ciudades, encargadas de hacer cumplir la ley. El aporte de las principales actividades económicas, como la industria del café, la producción de carne, la diversificación de productos lácteos y la promoción del turismo, trae consigo que la región se enriquezca de una manera exponencial, ya que al traer nuevas inversiones a la región permite abrir las posibilidades de nuevas mejoras en la región. El aporte en la industria del café permite que los campos de cosecha se incrementen o se usen de manera responsable, el incremento de la capacidad permitirá un mejor uso de los recursos. La diversificación de los productos lácteos permitirá optimizar el uso de la leche obligando a utilizarla de una mejor manera, aplicando nueva tecnología, y nuevas prácticas de higiene y preservación del producto. En el caso de la producción de carne, el generar nuevos productos permitirá generar nuevos centros de trabajo especializados, permitiendo que la informalidad

del sector se reduzca. Finalmente, en el sector turismo se exhortará al cuidado de sus riquezas, donde la participación del gobierno regional deberá invertir en promoción de sus riquezas culturales.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El principal desafío del presente plan estratégico es incrementar las competencias del recurso humano de la región de Cajamarca, tanto a nivel interno del gobierno regional, así como el de la población, puesto que es clave para los objetivos propuestos. Al 2017 el gobierno regional cuenta con 13 alcaldes provinciales y 114 alcaldes distritales, asimismo 697 regidores provinciales, conformando es el 7% de la planilla total, mientras que el 93% lo conforman empleados nombrados y bajo contratos según el cuadro de la Tabla 39. A pesar de ello, el gobierno regional indica tener un déficit de personal afirmando que requieren 83 empleados adicionales (INEI, 2017k).

Tabla 39

Cantidad de Funcionarios y Empleados de la Región Cajamarca 2017

Empleados	Cantidad	%
Alcalde	127	1
Regidor	697	6
Personal	10,638	93
Total	11,462	

Nota. Adaptado de “Registro nacional de municipalidades. Perú: Indicadores de gestión municipal 2017,” por INEI, 2017. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1474/libro.pdf)

Sin embargo, la Contraloría General de la República halló varias irregularidades en las contrataciones del personal que laboró de enero a mayo del 2018, por ejemplo, se emitió comprobantes de pago por un aproximado de 85,147 soles para el pago de 42 personas que no contaban con contrato ni órdenes de servicio. Además, se hallaron a 13 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Celendín que fueron contratados bajo la modalidad de Locación de Servicios (CAS) que cumplieron jornadas completas quienes pueden iniciar procesos judiciales por reincorporación laboral, indemnizaciones y beneficios sociales. Finalmente,

realizaron contrataciones CAS sin inscripciones en el Registro Nacional de Proveedores lo cual está prohibido (Zapata, 2018).

Es así que el principal desafío es regularizar la cantidad de trabajadores por dependencia, evaluar los perfiles de acuerdo a las necesidades de los cargos e incrementar las competencias; ello es clave para la planificación, control y evaluación de la gestión del gobierno regional. Esto requiere una reestructuración orgánica administrativa en el gobierno regional, distrital y local. Para ello, según la Presidencia del Consejo de Ministros (2016) se deberá realizar los siguientes pasos: (a) análisis del Plan de Desarrollo Institucional alineando la visión, misión y objetivos estratégicos del presente plan e institucionalizarla con la finalidad de responder orgánicamente a los retos planificados; (b) diagnóstico institucional, detectando las fortalezas y debilidades de la gestión para identificar y realizar los cambios de documentos de gestión, el comportamiento de los funcionarios y trabajadores analizando sus niveles académicos, especialidades, experiencias, conflictos, etc. para una correcta ubicación de personal. (c) Proceso de análisis de datos, para la evaluación la cantidad de recursos que cuenta las municipalidades y las que debería tener. (d) Identificar las funciones que le correspondería ejecutar utilizando el Manual de Perfiles de Puestos (MPP), Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y el Diccionario de Competencias (DCO). (e) Implementar el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Organización y Funciones (MOF), Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y el Presupuesto Analítico de Personal (PAP) y luego colocar todas las funciones y competencias en transparencia. Estos documentos tienen base legal en el Artículo 10° y 29° del Decreto Supremo 043-2006-PCM, la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 y el Instructivo Técnico N° 001-93-INAP/DNR (Presidencia del Consejo de Ministros, 2016).

Con respecto a la población, el incremento de las competencias estará enfocado principalmente a la mano de obra industrial, técnicos, empresarios y/o emprendedores, con la

finalidad que la inversión privada se posicione, crezca y prospere en la región. Para ello, se realizarán alianzas estratégicas con el CITE CEDEPAS Norte, una institución que transfiere tecnología y promueve la innovación de la cadena productiva agropecuaria de las empresas, y ministerios gubernamentales para la instalación de vías de comunicación, seguridad, investigación y capacitaciones propiciando así el incremento de la tasa de empleo poblacional con enfoque a generar ingresos adecuados para la mejora de su calidad de vida, porque según la Encuesta Nacional de Hogares [ENAHOG] el problema de la pobreza regional no reside en la falta de empleo, ya que la población siempre tiene alguna ocupación, sino que sus actividades no rinden los suficientes ingresos por la baja productividad (Montero, 2011).

7.7. Gestión del Cambio

La gestión de cambio en la región Cajamarca es inminente, debido a los resultados actuales de la región Cajamarca se encuentra ubicada en el último lugar en el índice de competitividad regional 2016 entre todas las regiones del país y su índice de pobreza la ubica en el tercio inferior (Instituto Peruano de la Economía, 2017). Su aporte al PBI del país le permite ocupar el puesto nueve entre todas las regiones, donde sus principales actividades económicas son la minería, agricultura, manufactura y turismo (INEI, 2016b). La población actual de la región es el 5% de toda la población del Perú ocupando la cuarta más importante del país (INEI, 2017d). La actividad minera es la principal generadora de riqueza en la región, motivo por el cual las otras actividades pasan a un segundo plano (INEI, 2017c). Ello implica que sus productos tengan poco valor agregado, como sucede con la producción del café, productos lácteos, producción de carne vacuno y en el turismo.

Cajamarca, contó con un mayor presupuesto en los últimos años frente a otras regiones con similar cantidad de población y menor tamaño de territorio regional tal como se muestra la Tabla 40. Esto no manifestó un crecimiento económico, mientras que Junín incrementó su PBI en un 4% respecto al año anterior y Puno incrementó un 2.7%. Esto

denota una alta heterogeneidad en la estructura productiva de la región, la dependencia de la minería y que la inversión pública no ha logrado ser un motor de desarrollo (Alegria, 2018).

Tabla 40

Cuadro Comparativo de Presupuesto de Cajamarca, Puno, Junín

Descripción	Cajamarca			Puno		Junín	
	Año	Monto en Soles	Crecim. %		Crecim. %		Crecim. %
Población		1,537,172		1,442,930		1,370,274	
Territorio		33,318 Km ²		66.997 Km ²		44.410 Km ²	
	2018	1,685'996,469	25	1,445'061,700	16	1,381,939,602	17
	2017	1,345'192,023	20	1,243'798,673	140	1,179,576,582	22
Presupuesto	2016	1,117'835,972	10	517'254,916	-52	970,791,871	2
	2015	1,020'111,428	0	1,070'196,608	4	949,103,295	5
	2014	1,021'916,978		1,033'347,506		907,837,930	

Nota. Adaptado de “Aprobación presupuestal: Nacional, regional y local” por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2018. (<https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local>)

Otro factor que denota una baja capacidad de gestión interna es falta de ejecución de su propio presupuesto ya que en el 2016 sólo se ejecutó al 61.2% y el presupuesto del 2017 sólo se ejecutó al 65.5% (“Regiones del norte ejecutaron 62.3%,” 2018). El monto presupuestal que no ha sido utilizado dentro de los plazos de ejecución establecidos son devueltos al tesoro público (Ley 30372, 2016). Es claro que necesita una clara definición de sus respectivas responsabilidades y competencias según la Ley de Bases de la Descentralización y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales cuyo fin es evitar conflictos de funciones y responsabilidades. Sin embargo, en la práctica se suelen dar diversos casos de usurpación de funciones entre distintos niveles de gobierno (Vega, 2007). Asimismo, el MEF ha flexibilizado algunos criterios y procedimientos de aprobación de proyectos de inversión de los gobiernos regionales como el SNIP, principalmente para pequeños proyectos, con la finalidad de agilizar el proceso de ejecución presupuestal de gastos de inversiones. Para lo cual, la región debe contar con cuadros técnicos y profesionales para elaborar ejecutar los proyectos (Vega, 2007). Sin embargo, esta flexibilidad no ha sido aprovechada por el gobierno regional.

Este estado evidencia la necesidad del cambio, de tener un plan que permita maximizar todos los beneficios que tiene la región, y así ubicarse entre las principales regiones del país. La entidad encargada de dirigir este cambio será el gobierno regional quien deberá velar por el futuro de la región, presentando de una manera responsable y sostenida las estrategias propuestas en el presente plan estratégico para lograr resultados tangibles y sostenibles a largo plazo. Así como la reestructuración orgánica interna es importante, también es necesaria la participación de la población de Cajamarca para el éxito regional. Para ello y en primer lugar es necesario que la visión, misión, valores y código de ética sean transmitidos a todos los pobladores, para que en conjunto se camine al mismo objetivo; de esta manera se genera el cambio de mentalidad, es inminente iniciar la sinergia entre la población y el gobierno con la finalidad de propiciar la confianza y el apoyo de la fuerza laboral conjunta, puesto que al no lograr el compromiso de ellos será muy difícil alcanzar lo planificado. En segundo lugar, realizar capacitaciones a los funcionarios y empleados del Gobierno Regional sobre mecanismos de planificación, control y evaluación en la gestión para promover la eficiencia y eficacia interna, si no se logra una mayor productividad en los servidores públicos no se podrá generar una productividad externa. En tercer lugar, iniciar con la implementación de los sistemas integrales de información, designando a una comisión encargada para el planteamiento, ejecución y seguimiento. En cuarto lugar, realizar un benchmarking con las autoridades gubernamentales de las regiones aledañas o las que han generado mayor productividad para intercambiar lecciones aprendidas sobre la mejora en sistemas integrados información regional, articulación sistemática, reestructuración orgánica, procesos, procedimientos, etc. para implementar mejoras internas en base a experiencias y propiciar alianzas estratégicas regionales, para ello se deberá designar una comisión con funcionarios y empleados clave de recursos humanos, planeamiento, presupuesto y calidad; el cual deberán documentar y difundir a las municipalidades provinciales, distritales y locales.

En quinto lugar, identificar los intereses de los inversionistas de los sectores agropecuarios y turísticos, con la finalidad de priorizar los objetivos. En sexto lugar, capacitar a los medianos y pequeños inversionistas en manejo de sus costos y financiamiento para promover la sostenibilidad en su inversión, así como su retorno. En séptimo lugar, generar un compromiso mediante una agenda semestral de seguimiento. Finalmente, monitorear la evolución del cambio y transmitirlo a las partes interesadas.

7.8. Conclusiones

El plan estratégico de la región Cajamarca se desarrolla dentro del cumplimiento de sus objetivos de corto plazo los cuales son claros e identificables para la región, estos tienen como fin el facilitar el trabajo del gobierno regional, ya que permite desarrollar una organización con éxito; es así que el cumplimiento de los objetivos a corto plazo logra abarcar las cuatro perspectivas financieras, de aprendizaje, clientes y de procesos. El desarrollar objetivos a corto plazo y controlar bianual permite realizar la evaluación y alineamiento, ya que si requiere modificaciones o ejecución de nuevas actividades se podrán efectuar acciones correctivas a modo de cumplir los objetivos a largo plazo. Es así, que la participación del gobierno regional se encuentra involucrado en la mayoría de los objetivos a corto plazo, ya es el responsable del éxito de la región, el compromiso de la comunidad de Cajamarca es necesario. Es así como el gobierno regional será el encargado de incentivar a la comunidad y a la inversión privada, asegurando que el crecimiento económico de región sea sostenible, garantizando que los acuerdos asumidos sean respetados, donde la protección al medio ambiente y la responsabilidad social siempre serán las prioridades de la región.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

Las perspectivas de control para la región de Cajamarca definen parámetros de medición que permiten medir la efectividad de la implementación del plan estratégico considerando en principio los objetivos de largo plazo seguidos de sus respectivos objetivos de corto plazo e indicadores.

El proceso de control permitirá monitorear el avance en cuanto a cuatro perspectivas: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera por medio de la herramienta Balance Scorecard (BSC) en la Tabla 41 lo cual permite tomar acciones de mejora, replantear la planificación o impulsar nuevas acciones para conseguir los objetivos.

8.1.1. Aprendizaje interno

Los indicadores que miden el nivel de aprendizaje y crecimiento de la región responden a la pregunta cómo la organización debe aprender y mejorar para alcanzar la visión y se refieren a la satisfacción, retención y productividad de la fuerza operacional, capacidad de los sistemas de información y comunicaciones y capacidad de los sistemas facilitadores. Con respecto a esta perspectiva se tienen indicadores relacionados con los siguientes OCP's:

- El 2019, se capacitarán a 325,399 viviendas en alimentación saludable para menores de 5 años en las 13 provincias de la región; el 2021 se capacitarán 325,399 hogares; el 2023 se capacitarán 325,399 hogares; el 2025 se capacitarán 325,399 hogares y el 2027 se capacitarán 325,399 hogares.
- El 2019, se capacitarán a 325,399 viviendas en capacitación en higiene y manipulación de alimentos en las 13 provincias de la región; el 2021 se capacitarán 325,399 hogares; el 2023 se capacitarán 325,399 hogares; el 2025 se capacitarán 325,399 hogares y el 2027 se capacitarán 325,399 hogares.
- El 2019 se capacitarán a 757,395 pobladores en control natal y enfermedades de

transmisión sexual en las provincias de Cajamarca, Jaén y Chota; el 2021 se capacitarán a 757,395 pobladores; el 2023 se capacitarán a 757,395 pobladores; el 2025 se capacitarán a 757,395 pobladores y el 2027 se capacitarán a 757,395 pobladores.

- El 2019 evaluarán y capacitarán a 5,685 docentes en nuevas metodologías e innovación pedagógica; el 2021 se capacitarán a 11,370 docentes; el 2023 se capacitarán a 17,055 docentes; el 2025 se capacitarán a 22,740 docentes; el 2027 se capacitarán a 28,425 docentes.
- El 2019 se realizará el intercambio estudiantil de 657 alumnos de nivel secundaria a nivel nacional e internacional; el 2021 se realizará el intercambio estudiantil de 2,628 alumnos; el 2023 se realizará el intercambio estudiantil de 3,942 alumnos; el 2025 se realizará el intercambio estudiantil de 6,571 alumnos; el 2027 se realizará el intercambio estudiantil de 7,885 alumnos.
- El 2019 se realizará el intercambio estudiantil de 1,992 alumnos de nivel superior universitario y no universitario a nivel nacional e internacional; el 2021 se realizará el intercambio estudiantil de 3,844 alumnos; el 2023 se realizará el intercambio estudiantil de 5,767 alumnos; el 2025 se realizará el intercambio estudiantil de 7,689 alumnos; el 2027 se realizará el intercambio estudiantil de 9,611 alumnos.
- El 2019 20,000 alumnos terminarán satisfactoriamente el nivel secundaria; el 2021 terminarán satisfactoriamente 40,000 alumnos; el 2023 terminarán satisfactoriamente 60,000 alumnos; el 2025 terminarán satisfactoriamente 80,000 alumnos; el 2027 terminarán satisfactoriamente 100,000 alumnos.
- El 2019 capacitar a 500 productores de derivados lácteos de las provincias de

Cajamarca, Chota, Celendín, Hualgayoc, San Marcos y San Miguel para exportar a los mercados de China, Italia, Alemania y Bélgica; el 2021 capacitar a 1 mil; el 2023 capacitar a 3 mil; el 2025 capacitar a 5 mil y el 2027 capacitar a 8 mil.

- El 2019 capacitar a 500 productores de leche en buenas prácticas de calidad y salubridad láctea de las provincias de Cajamarca, Chota, Celendín, Hualgayoc, San Marcos y San Miguel; el 2021 capacitar a 2 mil; el 2023 a 4 mil, el 2025 a 6 mil y el 2027 a 8 mil.
- El 2019 se capacitarán mil productores de café sobre técnicas de cultivo de café orgánico arábico, pergamino y cerezo, manejo de costos y financiamiento de las regiones de San Ignacio y Jaén. El 2021 se capacitarán a 3 mil. El 2023 se capacitarán a 6 mil. El 2025 se capacitarán a 9 mil y el 2027 se capacitarán 12 mil.
- El 2019 se capacitarán mil productores de café orgánico de las provincias de San Ignacio y Jaén para exportar a los mercados de la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia. El 2021 se capacitarán a 3 mil. El 2023 se capacitarán 6 mil. El 2025 se capacitarán 9 mil y el 2027 se capacitarán 12 mil.
- El 2019 crear una CITE en la provincia de Jaén. El 2021 crear un CITE en la provincia de San Ignacio.
- El 2019 se capacitarán 34 mil ganaderos de las provincias de Chota, Cutervo y Celendín para estandarizar los procesos de producción y sanidad en relación a la carne de vacuno. El 2021 se capacitarán a 67 mil ganaderos. El 2023 se capacitarán 101 mil. El 2025 se capacitarán 135 mil y el 2027 se capacitarán 202 mil.
- El 2019 se capacitarán 34 mil ganaderos de las provincias de Chota, Cutervo y Celendín para el mejoramiento de razas y nuevas tecnologías que permitan lograr mayor eficiencia. El 2021 se capacitarán a 67 mil ganaderos. El 2023 se

capacitarán 101 mil. El 2025 se capacitarán 135 mil y el 2027 se capacitarán 202 mil.

- En el 2019 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 236 trabajadores. En el 2021 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 472 personas. En el 2023 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 708 personas. En el 2025 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 944 personas. En el 2027 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 1,180 personas. De las provincias de Contumazá, Chota, Cajamarca, San Marcos y Celendín.
- El 2019 se capacitarán 5,361 empleados del Gobierno Regional sobre mecanismos de planificación, control y evaluación en la gestión de salud y educación; el 2021 se capacitarán 10,721 empleados.
- En el 2019, el 15% de los estudiantes culminará satisfactoriamente los estudios técnicos y universitarios en las carreras de agronomía, industrias alimentarias, zootecnia, ingeniería agrícola, hotelería y turismo. En el 2021 será el 30%. En el 2023 será el 45%. En el 2025 será el 60% y en el 2027 será el 75%.

8.1.2. Procesos

Estos indicadores responden a la pregunta cómo se va a satisfacer a los clientes y se refieren a los procesos internos de la región, nivel de innovaciones, calidad, producción, mermas, tiempo de ciclos y eficiencia operacional. Con respecto a esta perspectiva se tienen indicadores relacionados con los OCP's siguientes:

- En el año 2019 destinar 154,765 tn. de leche cruda para la producción de quesos de alta gama como Mozzarella, Suizo, Cheddar, Paria, Gouda, Edam, tipo holandés,

Mantecoso, Provolone, Parmesano, etc. En el año 2021 destinar 210,847 tn; 287,253 tn. el 2023; 391,347 tn. el 2025; y 533,161 tn. el 2027.

- El 2019 un total de 5 mil productores lácteos se acogerán al beneficio de reducción tributaria por la adquisición de maquinarias y equipos tecnológico para su producción, el 2021 un total de 10,000 productores y el 2023 15,000 productores
- El 2019 finalizar la construcción de 2 centros de acopio en las regiones de Chota y Celendín. El 2021 culminar la construcción de 3 centros de acopio en San Miguel, Hualgayoc y San Marcos.
- En el 2019 se completará el 5% de la red ferroviaria de carga interconectando Amazonas, Cajamarca y Piura para incrementar la capacidad de exportación, el 2021 se completará el 20%, el 2023 se completará el 40%, el 2025 se completará el 60%, el 2027 se completará el 80%.
- En el año 2019 el área cultivada de café en las provincias de San Ignacio y Jaén será de 3,283 hectáreas. En el año 2021 será de 6,566. En el año 2023 será de 9,850 hectáreas. En el año 2025 será de 13,133 hectáreas. En el año 2027 será de 16,416 hectáreas
- En el año 2019 el 15% de las fincas cafetaleras formarán parte de la ruta del café. En el 2021 será el 25%. En el 2023 será el 35%. En el 2025 será el 45% y en el 2027 será el 55%.
- El 2021 tener operativas 5 postas de inseminación artificial para la producción de razas superiores como Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn. El 2023 tener operativas 10 postas. El 2025 tener operativas 15 postas. El 2027 tener operativas 21 postas.

- El 2019 finalizar la construcción de un centro de engorde en la provincia de Chota. El 2021 finalizar la construcción de un centro de engorde en Cutervo. En el 2023 finalizar la construcción de un centro de engorde en Celendín. En el 2025 finalizar la construcción del segundo centro de engorde en la provincia de Chota.
- El 2019 finalizar la construcción de un camal en la provincia de Chota. El 2021 finalizar la construcción de un centro de un camal en Cutervo. En el 2023 finalizar la construcción de un camal en Celendín.
- El 2021 establecer una línea de producción especializada en cortes de carne de vacuno en la región de Chota destinadas a la exportación para los países de China, Corea del Sur, Japón y EE.UU. El 2023 establecer la línea en Celendín y en el 2025 en Cutervo.
- En el 2019 tendrá dos nuevas rutas turísticas ecológicas. En el 2023 tendrá dos nuevas rutas turísticas ecológicas y dos nuevas rutas medicinales y para el 2027 se tendrán tres nuevas rutas turísticas culturales.
- En el 2019 se asfaltarán 2,221 km. de carretera en la región. En el 2021 se asfaltarán 2,221 km. de carretera en la región. En el 2023 se asfaltarán 2,221 km. de carretera en la región. En el 2025 se asfaltarán 2,221 km. de carretera en la región. En el 2027 se asfaltarán 2,221 km. de carretera en la región.
- En el 2019 se construirán dos plantas de tratamiento de agua residual en las provincias de Cajamarca y Chota. En el 2021 se construirán dos plantas. En el 2023 se construirán dos plantas. el 2025 se construirán dos plantas y en el 2027 se construirán dos plantas.

8.1.3. Clientes

Los indicadores que miden la perspectiva del cliente responden a la pregunta cómo se debe mirar a los clientes y qué se debe hacer para que compren. Se refieren a la participación

de mercado, retención de los clientes y consumidores, captación de nuevos clientes y consumidores, rentabilidad por cliente y consumidor. Con respecto a esta perspectiva se tienen indicadores relacionados con los OCP's siguientes:

- El 2019 certificar a 500 productores en técnicas de salubridad de las provincias de Cajamarca, Chota, Celendín, Hualgayoc, San Marcos y San Miguel, el 2021 certificar a 2 mil, el 2023 a 4 mil, el 2025 a 6 mil, el 2027 a 8 mil.
- En el 2019, 1244 productores de café obtendrán la certificación Orgánica Europa y/o Rainforest Alliance y/o Fairtrade en las provincias de Jaén y San Ignacio. En el año 2021, 2488 productores de café. En el 2023, 3731 productores de café. En el año 2025, 4975 productores de café. En el año 2027, 6219 productores de café
- En el 2019 habrá 1244 productores de café formalizados en las provincias de Jaén y San Ignacio. En el año 2021, 2488 productores de café formalizados. En el 2023, 3731 productores de café formalizados. En el año 2025, 4975 productores de café formalizados. En el año 2027, 6219 productores de café formalizados.
- En el 2019 habrá 113 mil ganaderos formalizados. En el 2021, 226 mil ganaderos formalizados. En el 2023, 337 mil ganaderos formalizados.
- En el 2019 se recibirá 390 mil turistas. En el 2021, 492 mil turistas. En el 2023, 620 mil turistas. En el 2025, 782 mil turistas y finalmente un millón de turistas para el 2027.
- En el 2019 se considerará a la región Cajamarca dentro de una actividad de promoción de la marca Perú. En el 2023, se considerará a la región Cajamarca dentro de dos actividades promocionales de la marca Perú. En el 2027 se considerará a la región Cajamarca dentro de tres actividades de promoción de la marca Perú.
- En el 2019 se categorizará 59 hospedajes de la región. En el 2021 se categorizará

118 hospedajes. En el 2023 se categorizará 177 hospedajes. En el 2025 se categorizará 236 hospedajes y en el 2027 se categorizará 295 hospedajes.

- El 2019 el 30% de la población tendrá el acceso al agua potable las 24 horas del día; el 2021 el 40% tendrá el acceso, el 2023 el 50% tendrá el acceso, el 2025 el 60% tendrá el acceso y el 2027 el 80% tendrá el acceso.

8.1.4. Financiera

Evaluar el retorno de la rentabilidad financiera de los principales sectores productivos y generadores de empleo de la región como el ROE del sector lácteo, el ROE del sector pecuario, el ROE del sector agrario y el ROE del sector turístico, con la finalidad de generar un mayor valor para el emprendedor inversionista.

El retorno de la rentabilidad se evaluará, en primer lugar, por el incremento de las facturaciones o ventas de los sectores, seguido su margen de ganancia o utilidad, que sin duda es el principal problema de la región para el crecimiento económico, según afirmó la Agencia de Cooperación Internacional del Japón [JICA] los empresarios no reciben la retribución mínima esperada por el costo del financiamiento de las inversiones (2011). Estos indicadores responden a la necesidad de los accionistas y se refieren a aquellos que miden el retorno sobre el uso del patrimonio (ROE), retorno sobre las ventas (ROS), ingresos por empleado, rentabilidad por proyecto, análisis del punto de equilibrio, flujo de caja y retorno financiero.

Los indicadores son:

- En el año 2019 generar US\$ 250 millones en la venta de leche y sus derivados, US\$ 300 millones el 2021, US\$ 400 millones el 2023, US\$ 500 millones el 2025 y US\$ 600 millones el 2027.
- En el año 2019 generará US\$ 250 millones en la venta de café, US\$ 300 millones el 2021, US\$ 400 millones el 2023, US\$ 500 millones el 2025 y US\$ 570 millones el 2027.

- En el año 2019 las exportaciones serán US\$ 90 millones, US\$ 100 millones el 2021, US\$ 110 millones el 2023, US\$ 120 millones el 2025 y US\$ 130 millones el 2027.
- En el año 2019 generará US\$ 148 millones en turismo. En el 2021, US\$ 175 millones. En el 2023, US\$ 207 millones. En el 2025, US\$ 240 millones y finalmente US\$ 250 millones para el 2027.
- El 2019 se generará 668 mil empleos; el 2021 se generará 738 mil empleos; el 2023 se generará 817 empleos; el 2025 se generará 904 mil empleos; el 2027 se generará 1 millón de empleos.

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

En la Tabla 37 se presenta el Tablero de Control Balanceado

8.3. Conclusiones

Para la evaluación y análisis estratégico es fundamental monitorear de manera continua los indicadores propuestos e identificar posibles desviaciones del plan y tomar acciones de manera temprana para asegurar el éxito del mismo. La periodicidad para revisar los indicadores está definida en la Tabla 37 la que sirve para verificar el avance adecuado de los mismos.

Tabla 41

Tablero de Control Balanceado

Visión	Misión	Valores	Código de ética	Nº de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)					
										2017	2019	2021	2023	2025	2027
El 2027 la región de Cajamarca será un centro económico atractivo para los inversionistas garantizando calidad de vida y empleo digno para su población.	La misión propuesta consiste en planificar, organizar, ejecutar y controlar de manera sostenible el desarrollo económico-social en las diversas actividades económicas de la región respetando la ética y democracia para fomentar la creación de productos y servicios de valor agregado y así incrementar la generación de empleo, sostenibilidad socio ambiental, tecnología e infraestructura en base a los principios de la Resolución Ejecutiva Regional N° 273-2011-GR-CAJ/P.	Los valores que serán aplicados a nivel integral para el plan estratégico en la región Cajamarca son: (a) responsabilidad social, (b) responsabilidad medioambiental, (c) vocación de servicio, (d) integridad, (e) honradez, (f) innovación y (g) esfuerzo.	La conducta y el desarrollo del plan estratégico deben tener en cuenta los siguientes puntos: (a) lucha contra la corrupción, (b) respeto a las leyes y justicia en todos los niveles de la región, (c) administración justa de los recursos, (d) protección del medio ambiente, cuidado de la biodiversidad y recursos hídricos, (e) protección de la historia, cultura y patrimonio de la región; y (f) ausencia de conflicto de intereses.	Perspectiva Financiera											
				OCP4.1	En el año 2019 generar US\$ 250 millones en la venta de leche y sus derivados, US\$ 300 millones el 2021, US\$ 400 millones el 2023, US\$ 500 millones el 2025 y US\$ 600 millones el 2027.	Implementar nuevas técnicas de recolección de leche Promocionar la calidad láctea producida. Realizará un intercambio de información de las ventas de los productores lecheros	Gerencia Regional de desarrollo económico - Gobierno Regional de Cajamarca Subgerencia de la promoción de la inversión privada-Gobierno Regional de Cajamarca	Facturación	Número	-	250	300	400	500	600
				OCP5.1	En el año 2019 generará US\$ 250 millones en la venta de café, US\$ 300 millones el 2021, US\$ 400 millones el 2023, US\$ 500 millones el 2025 y US\$ 570 millones el 2027.	Actividades de promoción de los productos por sus métodos naturales de cultivo. Marketing de los resultados obtenidos en el International Coffee Excellence Perú.	Gerencia Regional de desarrollo económico - Gobierno Regional de Cajamarca Subgerencia de la promoción de la inversión privada-Gobierno Regional de Cajamarca	Facturación	Número	-	250	300	400	500	570
				OCP6.8	En el año 2019 las exportaciones serán US\$ 90 millones, US\$ 100 millones el 2021, US\$ 110 millones el 2023, US\$ 120 millones el 2025 y US\$ 130 millones el 2027.	Exportar carne y derivados cárnicos con valor agregado y establecer alianzas estratégicas con las principales cadenas de supermercados del mundo.	Gerencia Regional de desarrollo económico - Gobierno Regional de Cajamarca Subgerencia de la promoción de la inversión privada-Gobierno Regional de Cajamarca	Facturación	Número	-	90	100	110	120	130
				OCP7.2	En el año 2019 generará US\$ 148 millones en turismo. En el 2021, US\$ 175 millones. En el 2023, US\$ 207 millones. En el 2025, US\$ 240 millones y finalmente US\$ 250 millones para el 2027.	Formular nuevas actividades que permitan que el turismo en cada año sea atractivo para el turista para que sienta que es necesario regresar Desarrollar promociones turísticas.	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Gobierno Regional de Cajamarca, Subgerencia de Promoción de Inversión Privada-Gobierno Regional de Cajamarca.	Número de promociones ofrecidas en el año	Número	-	148	175	207	240	250
				OCP3.1	El 2019 se generará 668 mil empleos; el 2021 se generará 738 mil empleos; el 2023 se generará 817 empleos; el 2025 se generará 904 mil empleos; el 2027 se generará 1 millón de empleos.	Se ejecutarán acciones de mejora para los sectores de manufactura láctea, turismo, ganadería e industria del café	Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Dirección Regional del Trabajo y Promoción de Empleo - Gobierno Regional de Cajamarca.	Cantidad de empleados capacitados y evaluados	Número	-	668,000	738,000	817,000	904,000	1,000,000
				Perspectiva del Cliente											
				OCP4.6	El 2019 certificar a 500 productores en técnicas de salubridad de las provincias de Cajamarca, Chota, Celendin, Hualgayoc, San Marcos y San Miguel, el 2021 certificar a 2 mil, el 2023 a 4 mil, el 2025 a 6 mil, el 2027 a 8 mil.	El último trimestre de cada año hacer la evaluación y difundir los resultados al público en general	Dirección Regional de Salud-Gobierno Regional de Cajamarca Dirección Regional de la Producción-Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad productores que cumplen los estándares de salubridad mínima	Número	-	500	2,000	4,000	6,000	8,000
				OCP5.5	En el 2019, 1244 productores de café obtendrán la certificación Orgánica Europa y/o Rainforest Alliance y/o Fairtrade en las provincias de Jaén y San Ignacio. En el año 2021, 2488 productores de café. En el 2023, 3731 productores de café. En el año 2025, 4975 productores de café. En el año 2027, 6219 productores de café	Capacitaciones Actividades de promoción y convocatoria para los caficultores Evaluación de requerimientos a las fincas cafetaleras	Subgerencia de la promoción de la inversión privada-Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección Regional de la Producción- Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de productores de café certificados	Número	-	1,244	2,488	3,734	4,975	6,219
				OCP5.7	En el 2019 habrá 1244 productores de café formalizados en las provincias de Jaén y San Ignacio. En el año 2021, 2488 productores de café formalizados. En el 2023, 3731 productores de café formalizados. En el año 2025, 4975 productores de café formalizados. En el año 2027, 6219 productores de café formalizados.	Evaluación de la situación actual Facilidades tributarias a las empresas productoras de café. Capacitaciones a los productores de café respecto de los beneficios de la formalización. Acceso a nuevos mercados	Subgerencia de la promoción empresarial-Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección Regional de Agricultura- Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de productores de café formalizados	Número	-	1,244	2,488	3,734	4,975	6,219
				OCP6.1	En el 2019 habrá 113 mil ganaderos formalizados. En el 2021, 226 mil ganaderos formalizados. El 2023, 337 mil ganaderos formalizados.	Realizar un censo detallado de todos los miembros del sector ganadero, clasificarlos según ingresos, acceso a crédito y nivel socioeconómico. Luego de obtener el detalle del empadronamiento elaborar un conjunto de normas que apoyen la formalización. La adopción de estas normas será de manera gradual. Además de hará un control trimestral para la revisión del marco normativo	Gerencia regional de desarrollo económico-Gobierno Regional de Cajamarca Dirección Regional de la Producción- Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de ganaderos formalizados	Número	-	113,000	226,000	337,000	-	-
				OCP7.1	En el 2019 se recibirá 390 mil turistas. En el 2021, 492 mil turistas. En el 2023, 620 mil turistas. En el 2025, 782 mil turistas y finalmente un millón de turistas para el 2027.	Coordinar con Promperú la incorporación en el plan estratégico del turismo del Perú de la región de Cajamarca fomentando el ecoturismo.	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Gobierno Regional de Cajamarca	Número de turistas en la región	Número	-	390,074	492,015	620,596	782,781	987,350
				OCP7.3	En el 2019 se considerará a la región Cajamarca dentro de una actividad de promoción de la marca Perú. En el 2023, se considerará a la región Cajamarca dentro de dos actividades promocionales de la marca Perú. En el 2027 se considerará a la región Cajamarca dentro de tres actividades de promoción de la marca Perú.	Trabajar directamente con las organizaciones centrales para que la promoción de la región siempre se encuentre vigente	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Gobierno Regional de Cajamarca. Subgerencia de Promoción de Inversión Privada-Gobierno Regional de Cajamarca.	Número de actividades promovidas en el año	Número	-	1	-	2	-	3
				OCP7.5	En el 2019 se categorizará 59 hospedajes de la región. En el 2021 se categorizará 118 hospedajes. En el 2023 se categorizará 177 hospedajes. En el 2025 se categorizará 236 hospedajes y en el 2027 se categorizará 295 hospedajes.	Incentivar a los dueños de hospedajes a formalizar y estandarizar los hospedajes de la región.	Subgerencia de Promoción de Inversión Privada-Gobierno Regional de Cajamarca.	Número de hospedajes categorizados.	Número	-	59	118	177	236	295
				OCP1.4	El 2019 el 30% de la población tendrá el acceso al agua potable las 24 horas del día; el 2021 el 40% tendrá el acceso, el 2023 el 50% tendrá el acceso, el 2025 el 60% tendrá el acceso y el 2027 el 80% tendrá el acceso.	Se realizará la construcción de 03 atarjeas en las zonas centro de Cajamarca y se implementará en de la zona sur	Dirección Regional de Salud - Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección Regional de Vivienda Construcción y Saneamiento - Gobierno Regional de Cajamarca.	Porcentaje de cobertura de agua las 24 horas al día	%	-	0	0	1	1	1
				Perspectiva del Proceso											
				OCP4.2	En el año 2019 destinar 154,765 tn de leche cruda para la producción de quesos de alta gama como Mozzarella, Suizo, Cheddar, Paria, Gouda, Edam, tipo holandés, Mantecoso, Provolone, Parmesano, etc. En el año 2021 destinar 210,847 tn; 287,253 tn el 2023; 391,347 tn el 2025; y 533,161 tn el 2027.	Se promocionará la calidad láctea producida y realizará un intercambio de información de las ventas de los productores lecheros	Subgerencia de la Promoción empresarial-Gobierno Regional de Cajamarca Dirección Regional de la Producción- Gobierno Regional de Cajamarca	Tn de leche destinada a quesos de alta gama	Número	-	154,765	210,848	287,254	391,347	533,162
				OCP4.3	El 2019 un total de 5 mil productores lácteos se acogerán al beneficio de reducción tributaria por la adquisición de maquinarias y equipos tecnológico para su producción, el 2021 un total de 10,000 productores y el 2023 15,000 productores	El 2018 proponer Resolución Directiva que brinde beneficio de reducción tributaria en un 10%, por la presentación de facturas de compras de maquinarias y equipos tecnológicos para la producción lechera, que sean parte del activo de la empresa ubicada en la región de Cajamarca. A partir del 2019 se difundirá el beneficio	Subgerencia de Presupuesto y Tributación-Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad productores que se acogieron al beneficio	Número	-	5,000	10,000	15,000	-	-
				OCP4.7	El 2019 finalizar la construcción de 2 centros de acopio en las regiones de Chota y Celendin. El 2021 culminar la construcción de 3 centros de acopio en San Miguel, Hualgayoc y San Marcos.	El 2018 establecer convenios para la creación de Centros de acopio en las provincias de Chota y Celendin. A partir del 2019 ejecutar la construcción y las instalaciones de los recursos. Convenios con otros países, MINCETUR, ONG, entre otros.	Subgerencia de Promoción de Inversión Privada-Gobierno Regional de Cajamarca Dirección Regional de la Producción- Gobierno Regional de Cajamarca	Número de centros de acopio finalizados	Número	-	2	3	-	-	-
				OCP5.6	En el 2019 se completará el 5% de la red ferroviaria de carga interconectando Amazonas, Cajamarca y Piura para incrementar la capacidad de exportación, el 2021 se completará el 20%, el 2023 se completará el 40%, el 2025 se completará el 60%, el 2027 se completará el 80%.	Realizar una alianza estratégica entre el Gobierno de Regional de Cajamarca y el Gobierno Regional del Amazonas	Dirección Regional de acondicionamiento de territorio-Gobierno Regional de Cajamarca Gerencia Regional de Infraestructura-Gobierno Regional de Cajamarca	Porcentaje de la red ferroviaria completada	Porcentaje	-	0	0	0	1	1
OCP5.8	En el año 2019 el área cultivada de café en las provincias de San Ignacio y Jaén será de 3,283 hectáreas. En el año 2021 será de 6,566. En el año 2023 será de 9,850 hectáreas. En el año 2025 será de 13,133 hectáreas. En el año 2027 será de 16,416 hectáreas	Capacitaciones de MINAGRI respecto de los métodos de producción y cultivo, riego tecnificado, tratamiento de plagas Formalización de terrenos.	Subgerencia de la promoción empresarial-Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección Regional de Agricultura- Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de Hectáreas cultivada	Número	-	3,283	6,566	9,850	13,133	16,416				
OCP5.9	En el año 2019 el 15% de las fincas cafetaleras formarán parte de la ruta del café. En el 2021 será el 25%. En el 2023 será el 35%. En el 2025 será el 45% y en el 2027 será el 55%.	Presentación de planes de negocio de las fincas cafeteras como parte de la ruta del café. Obtención de préstamo. Difusión y marketing.	Gerencia Regional de Infraestructura-Gobierno Regional de Cajamarca Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Gobierno Regional de Cajamarca	Porcentaje de fincas cafetaleras que forman parte de la ruta del café	Porcentaje	-	0	0	0	0	1				
OCP6.4	El 2021 tener operativas 5 postas de inseminación artificial para la producción de razas superiores como Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn. El 2023 tener operativas 10 postas. El 2025 tener operativas 15 postas. El 2027 tener operativas 21 postas.	El 2018 establecer convenios para la repotenciación y equipamiento de las postas de inseminación artificial. Convenios con otros países, MINCETUR, ONG, entre otros.	Subgerencia de Promoción de Inversión Privada-Gobierno Regional de Cajamarca Dirección Regional de la Producción- Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de postas de inseminación operativas	Número	-	-	5	10	15	21				
OCP6.5	El 2019 finalizar la construcción de un centro de engorde en la provincias de Chota. El 2021 finalizar la construcción de un centro de engorde en Cutervo. En el 2023 finalizar la construcción de un centro de engorde en Celendin. En el 2025 finalizar la construcción del segundo centro de engorde en la provincia de Chota.	El 2018 establecer convenios para la creación de Centros de engorde en las provincias de Chota, Cutervo y Celendin. Convenios con otros países, MINCETUR, ONG, entre otros.	Subgerencia de Promoción de Inversión Privada-Gobierno Regional de Cajamarca Dirección Regional de la Producción- Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de centros de engorde.	Número	-	1	1	1	3	-				
OCP6.6	El 2019 finalizar la construcción de un camal en las provincias de Chota. El 2021 finalizar la construcción de un centro de un camal en Cutervo. En el 2023 finalizar la construcción de un camal en Celendin.	El 2018 establecer convenios para la creación de los camales en las provincias de Chota, Cutervo y Celendin. Convenios con otros países, MINCETUR, ONG, entre otros.	Subgerencia de Promoción de Inversión Privada-Gobierno Regional de Cajamarca Dirección Regional de la Producción- Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad camales finalizados	Número	-	1	1	1	-	-				
OCP6.7	El 2021 establecer una línea de producción especializada en cortes de carne de vacuno en la región de Chota destinadas a la exportación para los países de China, Corea del Sur, Japón y EE.UU. El 2023 establecer la línea en Celendin y en el 2025 en Cutervo.	El 2018 establecer convenios para la creación de Línea de Producción en las provincias de Chota, Cutervo y Celendin. Convenios con otros países, MINCETUR, ONG, entre otros.	Dirección Regional de la Producción- Gobierno Regional de Cajamarca Subgerencia de Promoción de Inversión Privada-Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de líneas de producción culminadas	Número	-	-	1	1	1	-				

Visión	Misión	Valores	Código de ética	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)						
										2017	2019	2021	2023	2025	2027	
				OCP7.4	En el 2019 tendrá dos nuevas rutas turísticas ecológicas. En el 2023 tendrá dos nuevas rutas turísticas ecológicas y dos nuevas rutas medicinales y para el 2027 se tendrán tres nuevas rutas turísticas culturales.	Desarrollar alianzas estratégicas con las empresas privadas nacionales y extranjeras, para la creación de nuevas rutas turísticas.	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Gobierno Regional de Cajamarca, Subgerencia de Promoción de Inversión Privada - Gobierno Regional de Cajamarca.	Número de nuevos productos o servicios turísticos nuevos	Número	-	2	2	2	2	2	2
				OCP7.6	En el 2019 se asfaltará 2,221 km. de carretera en la región. En el 2021 se asfaltará 2,221 km. de carretera en la región. En el 2023 se asfaltará 2,221 km. de carretera en la región. En el 2025 se asfaltará 2,221 km. de carretera en la región. En el 2027 se asfaltará 2,221 km. de carretera en la región.	El 2019 se realizará una adjudicación de obras por impuesto para la construcción de carreteras, departamentales, provinciales y distritales	Gerencia Regional de infraestructura - Gobierno Regional de Cajamarca, Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Gobierno Regional de Cajamarca.	Km. de carreteras asfaltadas.	Km	-	2,221	2,221	2,221	2,221	2,221	2,221
				OCP1.5	En el 2019 se construirá dos plantas de tratamiento de agua residual en las provincias de Cajamarca y Chota. En el 2021 se construirán dos plantas. En el 2023 se construirán dos plantas. En el 2025 se construirán dos plantas y en el 2027 se construirán dos plantas.	Realizar estudios de factibilidad para la construcción de la PTAR en las provincias de Cajamarca y Chota. Adjudicar la construcción de las PTAR	Dirección Regional de Energía y Minas - Gobierno Regional. Dirección Regional de Salud - Gobierno Regional de Cajamarca. Gerencia Regional de Recursos Naturales y de Gestión del Medio Ambiente - Gobierno Regional de Cajamarca.	Cantidad de plantas de tratamiento.	Número	-	2	2	2	2	2	2
				Perspectiva del Aprendizaje Interno												
				OCP1.1	El 2019, se capacitarán a 325,399 viviendas en alimentación saludable para menores de 5 años en las 13 provincias de la región; el 2021 se capacitarán 325,399 hogares; el 2023 se capacitarán 325,399 hogares; el 2025 se capacitarán 325,399 hogares y el 2027 se capacitarán 325,399 hogares.	Los primeros 6 meses del 2018, entablar convenios con el Ministerio de Salud para desarrollar y ejecutar el Plan de capacitaciones. Convenios con universidades para proyectos de cocinas solares a modo de evitar el uso de cocinas de leña.	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Salud	Cantidad	Hogares	-	325,399	325,399	325,399	325,399	325,399	325,399
				OCP1.2	El 2019, se capacitarán a 325,399 viviendas en capacitación en higiene y manipulación de alimentos en las 13 provincias de la región; el 2021 se capacitarán 325,399 hogares; el 2023 se capacitarán 325,399 hogares; el 2025 se capacitarán 325,399 hogares y el 2027 se capacitarán 325,399 hogares.	Los primeros 6 meses del 2018, entablar convenios con el Ministerio de Salud para desarrollar y ejecutar el Plan de capacitaciones.	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Salud	Cantidad	Hogares	-	325,399	325,399	325,399	325,399	325,399	325,399
				OCP1.3	El 2019 se capacitarán a 757,395 pobladores en control natal y enfermedades de transmisión sexual en las provincias de Cajamarca, Jaén y Chota; el 2021 se capacitarán a 757,395 pobladores; el 2023 se capacitarán a 757,395 pobladores; el 2025 se capacitarán a 757,395 pobladores y el 2027 se capacitarán a 757,395 pobladores.	Los primeros 6 meses del 2018, entablar convenios con el Ministerio de Salud para desarrollar y ejecutar el Plan de capacitaciones	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Salud	Cantidad	Hogares	-	757,395	757,395	757,395	757,395	757,395	757,395
				OCP2.1	El 2019 evaluarán y capacitarán a 5,685 docentes en nuevas metodologías e innovación pedagógica; el 2021 se capacitarán a 11,370 docentes; el 2023 se capacitarán a 17,055 docentes; el 2025 se capacitarán a 22,740 docentes; el 2027 se capacitarán a 28,425 docentes.	Los primeros 6 meses del 2018, entablar convenios con el Ministerio de Educación para desarrollar y ejecutar el Plan de capacitaciones	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Educación	Cantidad	Docentes	-	5,685	11,370	17,055	22,740	28,425	28,425
				OCP2.2	El 2019 se realizará el intercambio estudiantil de 657 alumnos de nivel secundario a nivel nacional e internacional; el 2021 se realizará el intercambio estudiantil de 2,628 alumnos; el 2023 se realizará el intercambio estudiantil de 3,942 alumnos; el 2025 se realizará el intercambio estudiantil de 6,571 alumnos; el 2027 se realizará el intercambio estudiantil de 7,885 alumnos.	Los primeros 6 meses del 2018, entablar convenios con el Ministerio de Educación y con entidades nacionales y extranjeras para desarrollar y ejecutar el Plan de intercambio estudiantil	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Educación	Cantidad	Alumnos de secundaria	-	657	2,628	3,942	6,571	7,885	7,885
				OCP2.3	El 2019 se realizará el intercambio estudiantil de 1,992 alumnos de nivel superior universitario y no universitario a nivel nacional e internacional; el 2021 se realizará el intercambio estudiantil de 3,844 alumnos; el 2023 se realizará el intercambio estudiantil de 5,767 alumnos; el 2025 se realizará el intercambio estudiantil de 7,689 alumnos; el 2027 se realizará el intercambio estudiantil de 9,611 alumnos.	Los primeros 6 meses del 2018, entablar convenios con el Ministerio de Educación y con entidades nacionales y extranjeras para desarrollar y ejecutar el Plan de capacitaciones e intercambio estudiantil	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Educación	Cantidad	Alumnos de educación universitaria y no universitaria	-	1,922	3,844	5,767	7,689	9,611	9,611
				OCP2.4	El 2019 20,000 alumnos terminarán satisfactoriamente el nivel secundaria; el 2021 terminarán satisfactoriamente 40,000 alumnos; el 2023 terminarán satisfactoriamente 60,000 alumnos; el 2025 terminarán satisfactoriamente 80,000 alumnos; el 2027 terminarán satisfactoriamente 100,000 alumnos.	Convenios con colegios y universidades de Lima para fomentar desarrollo de proyectos en conjunto con alumnos de nivel secundario de la región Cajamarca. Fiscalización a las zonas rurales para prevenir y evitar el trabajo infantil. Capacitación a los padres de familia para evitar la deserción escolar, promover la formalización de sus negocios.	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Educación	Cantidad	Alumnos de secundaria	-	20,000	40,000	60,000	80,000	100,000	100,000
				OCP4.4	El 2019 capacitar a 500 productores de derivados lácteos de las provincias de Cajamarca, Chota, Celendín, Hualgayoc, San Marcos y San Miguel para exportar a los mercados de China, Italia, Alemania y Bélgica; el 2021 capacitar a 1 mil; el 2023 capacitar a 3 mil; el 2025 capacitar a 5 mil y el 2027 capacitar a 8 mil.	Los primeros 6 meses del 2018, entablar convenios con las entidades con MINAGRI, PROMPERÚ, Municipalidades, Asociaciones y Cooperativas para establecer el Plan de capacitaciones	Dirección Regional de Educación-Gobierno Regional de Cajamarca Gerencia Regional de desarrollo económico - Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de productores de derivados lácteos capacitados	Número	-	500	1,000	3,000	5,000	8,000	8,000
				OCP4.5	El 2019 capacitar a 500 productores de leche en buenas prácticas de calidad y salubridad láctea de las provincias de Cajamarca, Chota, Celendín, Hualgayoc, San Marcos y San Miguel; el 2021 capacitar a 2 mil; el 2023 a 4 mil, el 2025 a 6 mil y el 2027 a 8 mil.	Estructuración de las capacitaciones: el segundo semestre del 2018. Capacitación: A partir 2019, el Primer y segundo semestre de cada año	Dirección Regional de Educación-Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de productores de leche capacitados	Número	-	500	2,000	4,000	6,000	8,000	8,000
				OCP5.2	El 2019 se capacitarán mil productores de café sobre técnicas de cultivo de café orgánico arábico, pergamino y cerezo, manejo de costos y financiamiento de las regiones de San Ignacio y Jaén. El 2021 se capacitarán a 3 mil. El 2023 se capacitarán a 6 mil. El 2025 se capacitarán a 9 mil y el 2027 se capacitarán 12 mil.	Empadronamiento e identificación de los caficultores Implementar planes de negocio mediante el programa AGROIDEAS por lo menos una mejora del 45% por caficultor.	Dirección Regional de Educación-Gobierno Regional de Cajamarca Dirección Regional de Agricultura-Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de productores de café capacitados	Número	-	1,000	3,000	6,000	9,000	12,000	12,000
				OCP5.3	El 2019 se capacitarán mil productores de café orgánico de las provincias de San Ignacio y Jaén para exportar a los mercados de la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia. El 2021 se capacitarán a 3 mil. El 2023 se capacitarán 6 mil. El 2025 se capacitarán 9 mil y el 2027 se capacitarán 12 mil.	Los primeros 6 meses del 2018, entablar convenios con las entidades con MINAGRI, PROMPERÚ, Municipalidades, Asociaciones y Cooperativas para establecer el Plan de capacitaciones	Dirección Regional de Educación-Gobierno Regional de Cajamarca Gerencia Regional de desarrollo económico - Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de productores de café capacitados	Número	-	1,000	3,000	6,000	9,000	12,000	12,000
				OCP5.4	El 2019 crear una CITE en la provincia de Jaén. El 2021 crear un CITE en la provincia de San Ignacio.	Generar acuerdos de colaboración con entidades extranjeras para la creación de CITES en ambas provincias.	Gerencia Regional de desarrollo económico - Gobierno Regional de Cajamarca Subgerencia de la promoción de la inversión privada-Gobierno Regional de Cajamarca	CITES creados	Número	-	1	1	-	-	-	1
				OCP6.2	El 2019 se capacitarán 34 mil ganaderos de las provincias de Chota, Cutervo y Celendín para estandarizar los procesos de producción y sanidad en relación a la carne de vacuno. El 2021 se capacitarán a 67 mil ganaderos. El 2023 se capacitarán 101 mil. El 2025 se capacitarán 135 mil y el 2027 se capacitarán 202 mil.	Realizar un programa de capacitaciones y la evaluación en forma semestral de los ganaderos.	Dirección Regional de Educación-Gobierno Regional de Cajamarca Dirección Regional de la Producción-Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de ganaderos capacitados	Número	-	34,000	67,000	101,000	135,000	202,000	202,000
				OCP6.3	El 2019 se capacitarán 34 mil ganaderos de las provincias de Chota, Cutervo y Celendín para el mejoramiento de razas y nuevas tecnologías que permitan lograr mayor eficiencia. El 2021 se capacitarán a 67 mil ganaderos. El 2023 se capacitarán 101 mil. El 2025 se capacitarán 135 mil y el 2027 se capacitarán 202 mil.	Realizar capacitaciones continuas y benchmarking con los principales ganaderos de la región, con la finalidad de reemplazar progresivamente el ganado criollo por ganado de razas superiores. Se mostrarán y replicarán los resultados con los demás del sector.	Dirección Regional de Educación-Gobierno Regional de Cajamarca Dirección Regional de la Producción-Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de ganaderos capacitados	Número	-	34,000	67,000	101,000	135,000	202,000	202,000
				OCP7.7	En el 2019 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 236 trabajadores. En el 2021 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 472 personas. En el 2023 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 708 personas. En el 2025 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 944 personas. En el 2027 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 1,180 personas. De las provincias de Contumaza, Chota, Cajamarca, San Marcos y Celendín.	Identificar las principales entidades turísticas de cada provincia. Desarrollar un programa de capacitación para los trabajadores de los principales centros de turísticos. Evaluar permanente su evolución.	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Gobierno Regional de Cajamarca. Subgerencia de Promoción de Inversión Privada - Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección Regional de Educación-Gobierno Regional de Cajamarca	Número de personas capacitadas.	Número	-	236	472	708	944	1,180	1,180
				OCP3.2	El 2019 se capacitarán 5,361 empleados del Gobierno Regional sobre mecanismos de planificación, control y evaluación en la gestión de salud y educación; el 2021 se capacitarán 10,721 empleados.	Se realizarán un Plan de capacitación para implementar mecanismos de planificación, control y evaluación en la gestión de salud y educación.	Dirección Regional de Educación-Gobierno Regional de Cajamarca. Dirección de Personal - Gobierno Regional de Cajamarca.	Cantidad de empleados capacitados y evaluados	Número	-	5,361	10,721	-	-	-	-
				OCP3.3	En el 2019, el 15% de los estudiantes culminará satisfactoriamente los estudios técnicos y universitarios en las carreras de agronomía, industrias alimentarias, zootecnia, ingeniería agrícola, hotelería y turismo. En el 2021 será el 30%. En el 2023 será el 45%. En el 2025 será el 60% y en el 2027 será el 75%.	Se realizarán convenios con los principales centros de investigación nacional e internacional para ofrecer becas. Evaluar los resultados a través de la presentación de proyectos en los rubros de agronomía, industrias alimentarias, zootecnia, ingeniería agrícola, hotelería y turismo.	Dirección Regional de Educación - Gobierno Regional de Cajamarca.	Porcentaje de estudiantes que culminan satisfactoriamente sus estudios superiores, técnicos y universitarios.	%	-	0	0	0	1	1	1

Capítulo IX: Competitividad de Cajamarca

Este análisis evaluará si la región de Cajamarca será competitividad a través de los sectores lácteo, café, pecuario y turismo. Además, se evaluó la dificultad de desarrollar clúster en la región.

9.1. Análisis Competitivo de Cajamarca

El análisis competitivo de la Región Cajamarca se realizará mediante la estructura del diamante de Porter, con el estudio de sus cuatro factores (a) condiciones de los factores, (b) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas, (c) condiciones de la demanda y (d) sectores relacionados y de apoyo.

Condiciones de los factores. Con respecto a los recursos naturales, Cajamarca presenta una gran diversidad ecológica con altitudes que van desde los 175 m.s.n.m. que corresponde al cerro Pitura-Contumazá hasta 4,496 m.s.n.m. con el cerro Rumi Rumi-Cajabamba. Su territorio abarca parte de la vertiente occidental y oriental de los Andes. Entre los principales rasgos morfológicos del departamento destacan: al oeste la Cordillera Occidental; al este el profundo cañón formado por el río Marañón; al norte el sector sur de la cordillera de El Cóndor; al noreste la divisoria de aguas del Chinchipe con el Comaina y al este y noreste de la ciudad de Cajamarca, con más de 3,000 m.s.n.m. extensas jalcas o mesetas andinas poco accidentadas. La topografía del área central del departamento se caracteriza por la presencia de múltiples valles interandinos. Los principales valles del departamento son: Cajamarca, Jequetepeque, Condebamba, Chotano, Llaucano, Chamaya y Chinchipe (Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI], 2005). La ubicación geográfica limita con los departamentos de La Libertad, Piura y Amazonas; por el lado norte limita con la República de Ecuador. En cuanto a la tierra, el suelo en la región Cajamarca es variado, cuenta con una superficie total de un 1'703,921 Has., de las cuales el 63.7% corresponde a suelos no agrícolas y solo el 36.3% (618,209.6 Has) corresponden a suelos agrícolas. En

cuanto a la actividad agrícola solo el 20% (122,514.4 Has.) se desarrolla bajo riego y el 80% (495,695.2 Has.) restante, se desarrolla en seco, con escasa infraestructura e incipiente desarrollo agroindustrial por el inadecuado manejo del recurso hídrico (INDECI, 2005). Con respecto a la mano de obra, el conocimiento y el capital la participación de las personas, el 2012 la tasa de empleabilidad fue de 74%, donde se observó una mayor participación de los hombres con 85% frente a las mujeres 15% la baja empleabilidad de las mujeres se debe a que se dedica a las labores del hogar influido por patrones culturales. El grupo ocupacional que predominó en más de la mitad de la PEA ocupada fue el sector independiente con 43% seguido del sector privado con 23%. De los trabajadores independientes, éstos se dedican en actividades extractivas 54%, que se refiere a los agricultores, ganaderos, pescadores, mineros y canteros. Es decir, de cada diez trabajadores cinco pertenecen a ese grupo ocupacional, sin embargo, estos grupos poseen bajo nivel educativo, sin nivel primario. Es por ello que, las ocupaciones en éstas actividades se caracterizan por un bajo valor agregado y, por lo tanto, son de baja rentabilidad que explica los bajos ingresos laborales; en cuanto al grupo de profesionales y técnicos representan el 13% quienes registran mayores ingresos laborales promedios, alrededor de 1,650 soles, resultado que revela que el mercado está retribuyendo un mayor salario a los trabajadores que muestran un mayor nivel formativo. Finalmente, la variación anual del empleo se mostró en las empresas privadas formales de 10 a más trabajadores, el cual ejecuta un mayor dinamismo con 11% en la rama del comercio (Ministerio de Trabajo y Promoción de empleo, 2014).

En cuanto a la infraestructura, según el IPE, en el Índice de Competitividad Regional (2017), la cobertura del servicio eléctrico llegó hasta el 86% de la población, es decir con una falencia aún de 14%, lo cual ubica a Cajamarca en el puesto 21 en competitividad regional, Hasta la fecha, el Ministerio de Energía y Minas implementó un sistema colectivo de autogeneración eléctrica a pequeña escala para cubrir más de 3,800 metros sobre el nivel del

mar que cubren a más de 150 familias en la provincia de Hualgayoc (Andina, 2008). En cuanto al servicio de agua potable sólo llega al 79% de la población con sólo dieciocho horas de continuidad de la provisión de agua. En cuanto al servicio de saneamiento sólo el 42% de la población cuenta con la cobertura de desagüe. Finalmente, en el aspecto tecnológico sólo el 7% de los hogares cuenta con servicio de internet y el 84% de los hogares cuenta con al menos un celular. Si bien es cierto Cajamarca cuenta con un aeropuerto internacional llamado Mayor FAP Armando Revoredo Iglesias, el número de movimientos de pasajeros es de 210 por cada mil habitantes, lo cual se denomina como baja densidad de transporte aéreo (IPE, 2017).

En el sector agrícola con enfoque al mercado cafetalero existen 12,438 productores en una extensión de 25,740 hectáreas (Maximixe, 2017). En el sector agropecuario existen 339,979 productores; en el sector lácteo 30,000 productores de leche y en el sector turístico aproximadamente 424 establecimientos hoteleros. Sin embargo, debido a la falta de implementación de carreteras los costos de transporte son altos y esto eleva los costos de las materias primas e insumos de los productos. Asimismo, los altos costos de importación de nuevas maquinarias y equipos desaniman al inversionista a mejorar la calidad en sus productos, es por ello que generan bajas utilidades que no permiten desarrollar valor agregado a los productos y son vendidos en bruto sin ninguna especialización o transformación.

Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas. En cuanto a las condiciones de la región que implementó el gobierno regional se puede relacionar con la inversión pública realizada, donde al año 2016 se le destinó un presupuesto público de 234,575 soles. Siendo el sector salud el de mayor interés en la inversión donde se gastó el 20% que equivale a 81,288 soles, destinados principalmente para la construcción y equipamiento del hospital Santa María nivel II-1 en la provincia de Cutervo, el 18% se ejecutó en saneamiento, cuyo principal

proyecto fue el mejoramiento y ampliación de los servicios de agua potable, alcantarillado, tratamiento y disposición de excretas de Bambamarca en la localidad de Hualgayoc, en el transporte 17% para el mejoramiento de la carretera ca-103 que comprende las localidades de Santa Cruz de Succhubamba y el Empalme (Maximixe, 2016); Todo ello con la finalidad de brindar una mejor calidad de vida a su población y generar inversión privada regional. Con respecto a los objetivos, estrategias y forma de organizarse de las firmas en las industrias varían ampliamente, puesto que se encuentran fragmentadas y una baja asociación entre productores. Esto permite el incremento de la informalidad que perjudica los precios y les impide organizar su producción y operar eficientemente la cadena de abastecimiento afectando a las industrias del sector lácteo con una guerra de precios.

Condiciones de la demanda. Debido a que la mayoría de los bienes producidos en la región como los minerales, café, carne y leche se comercializan en calidad de materia prima; el cliente tiene el poder de negociación. La baja calidad de producción ocasiona cierta desconfianza en los adquirentes. La generación de valor agregado sería beneficioso para toda la cadena productiva, puesto que incrementaría la ganancia de los productores y minimizaría los costos de los compradores. Asimismo, existen segmentos especializados como el acopio de leche, pero éste mercado es dominado por las empresas Gloria y Laive. El crecimiento de la demanda por los productos agroindustriales de la región ha incrementado en los últimos años, pese a ello no genera las ganancias esperadas debido a los altos costos de mantenimiento.

Sectores relacionados y de apoyo. Existe poca participación de los proveedores puesto que en el sector pecuario demanda materia prima e insumos especializados para la alimentación y engorde del ganado, tecnologías para su inseminación y mezcla de razas, maquinarias y equipos que ayuden a propiciar la conservación de los productos adquiridos como la carne, la recolección y conservación de la leche. Asimismo, el sector cafetalero

requiere de especialización técnica para transformar el café producido en productos terminados. Los gastos de transporte son altos, un aproximado de 23%, lo que genera una baja competitividad.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Cajamarca

La región de Cajamarca no desarrolla una ventaja competitiva en ninguno de sus sectores de producción, es por ello que no genera valor agregado en sus productos o servicios. En el sector lácteo ha perdido gran competitividad en los últimos años, el bajo precio de venta de la leche se debe a que la mayoría de los productores no cumplen con un adecuado estándar de calidad y salubridad, es por ello que obtienen bajos márgenes de ganancia. Asimismo, el sector pecuario pese a contar con razas de alta calidad como la Holstein, Brown Swiss y cruces de ellas, no cuentan con centros de engorde ni centros de corte especializados para una mejor entrega del producto final.

Por otro lado, el sector de agricultura pese a contar con el mejor café del país, no está posicionado como tal, debido a la falta de promoción y difusión por parte de las entidades públicas y privadas. Finalmente, en el sector turístico el gobierno sólo destina el 1% de producto bruto regional, monto que no es suficiente para satisfacer las necesidades de mejora de las carreteras que conectan a los principales atractivos turísticos. En resumen, Cajamarca debe convertir su potencial regional en ventajas competitivas incrementando el valor agregado en los productos.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Cajamarca

Organización y clúster, según el Consejo Nacional de Competitividad (2013), en Cajamarca existe una asociación de cafeteros con 2,280 socios, sin embargo, estos no llegan ni al 50% de los productores en la región. En el caso en que la región intensifique sus actividades productivas en este sector, podrá generar un clúster cafetero siendo capaces de hacer llegar a nuevos mercados y tener un mayor poder de negociación con proveedores y

clientes.

Razones para pertenecer a un clúster, con respecto a las razones estratégicas se puede mencionar las siguientes: (a) ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas, principalmente en sector agropecuario, ya que es el más productivo y generador de empleo de la región, donde se puede desarrollar una ventaja competitiva en diferenciación principalmente para la producción del café y la venta de carne ya que cuenta con razas de la mejor especie como Holstein y Swiss Brown. Para el sector lácteo tendría ventaja competitiva en costos con el desarrollo de economías de escala para la recolección y conservación de la leche para su diversificación de productos. (b) Generación de sinergias, de cierta forma ya existe una sinergia en el sector agropecuario puesto que en las zonas rurales los criadores ganaderos cuentan con cultivos menores. (c) Conseguir el acceso a mercados internacionales, siendo así que el sector cafetero ya comercializa con el extranjero. (d) Mejorar su poder de negociación, reduciendo el de los compradores como las empresas Gloria y Laive que dominan el sector lácteo de la región. (e) Mejorar su productividad, disminuyendo la posición dominante por parte de los proveedores, los cuales generan costos altos fijos para las industrias productivas de la región. (f) Flexibilidad por el uso de una misma tecnología, una de las principales necesidades de la región para la generación de valor agregado de sus productos. (g) Posibilita el acceso a la financiación, los empresarios consideran que los préstamos bancarios incurren a una alta tasa lo cual perjudicaría a su poca rentabilidad generada. (h) Racionaliza y moderniza instalaciones, como la instalación de centros de corte de carne, modernización del centro de acopio lechero municipal y mejora de las instalaciones hoteleras. (i) Adecua las capacidades de producción y precios, para incrementar la rentabilidad de los inversionistas agropecuarios. (j) Finalmente, aprendizaje de la cooperación entre asociaciones para el intercambio de tecnologías y lecciones aprendidas de los negocios.

Condiciones que favorecen la formación de un clúster. Analizando las condiciones

ambientales que pueden favorecer la formación de un clúster, Cajamarca presenta un espacio poco probable para su desarrollo al corto y mediano plazo. A nivel económico tiene un bajo potencial para la implementación de clústeres, debido a que la cultura individualista y competitiva es fuerte, sin embargo, las instituciones no son proclives a la cooperación. A nivel macroeconómico, pese a los bajos márgenes de ganancia empresarial, aún existe autonomía para los ejercicios y gastos de los recursos económicos empresariales. El gobierno regional tiene una limitada influencia local de las políticas de infraestructura y de innovación. A nivel microeconómico, aún hay una tendencia de relaciones laborales a la confrontación, sin embargo, los trabajadores y pobladores exteriorizan sus problemas al requerir soluciones. Por último, los micros y medianos empresarios están dispuestos a compartir investigación, desarrollo e innovación interactiva.

Clasificación de clúster. Aunque no exista un clúster en la región de Cajamarca, debido a la baja competitividad en las actividades productivas, la ganancia está basada en la integración de habilidades complementarias en investigación, desarrollo, innovación e implementación de tecnologías.

Cooperación de las organizaciones. Los productores de bienes y servicios pueden cooperar entre sí por medio de la intermediación, de un modelo clásico, es decir a través de la innovación y competitividad, donde el gobierno se deberá encargar de homogeneizar y establecer las relaciones entre sí.

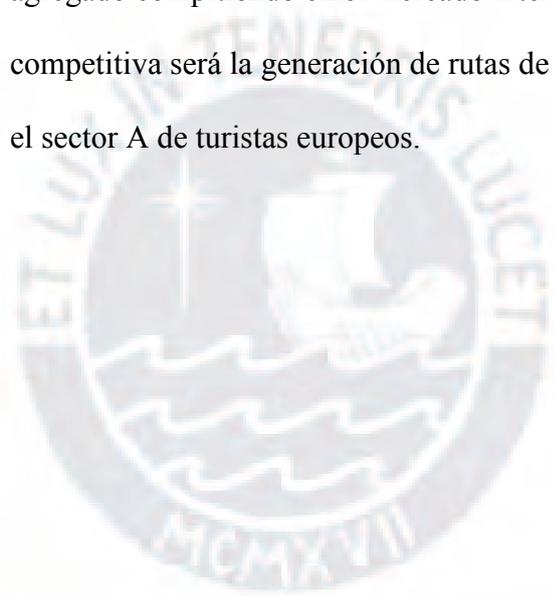
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para dar inicio al desarrollo del clúster, lo primero que se debe realizar es (a) fomentar la colaboración entre organizaciones, eliminando la fragmentación y la informalidad; (b) investigación, desarrollo, innovación e implementación de tecnologías; (c) desarrollo de infraestructura y (d) regulaciones y normalización de procesos de producción, así como, el control de calidad.

9.5. Conclusiones

La conformación de clúster en Cajamarca para los sectores pecuario, de manufactura láctea y de la industria del café es indispensable para el acceso a nuevos mercados.

Cajamarca no cuenta con ventajas competitivas claramente definidas. Sin embargo, cuenta con gran potencial que mediante las estrategias planteadas se convertirán en ventajas competitivas. Ante ello, las ventajas competitivas estarán basadas en la diferenciación y diversificación de sus productos, además sus productos y servicios serán de alto valor agregado compitiendo en el mercado internacional. Además, en el sector turístico la ventaja competitiva será la generación de rutas de turismo ecológico teniendo como mercado objetivo el sector A de turistas europeos.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral se encuentra en la Tabla 45.

10.2. Conclusiones Finales

Finalmente, se han identificado las siguientes conclusiones.

- En el presente plan se propuso una nueva visión donde el 2027 la región de Cajamarca será un centro económico atractivo para los inversionistas garantizando empleo digno y calidad de vida para su población. Ello se conseguirá mediante la implementación de objetivos de largo y corto plazo orientados a cuatro industrias clave que se han detectado como rentables: café, lácteo, pecuario y turismo; así como el desarrollo de los sectores salud y educación lo que permite el desarrollo socioeconómico regional.
- El éxito de la región se basa en el desarrollo de las industrias café, lácteo, pecuario y turismo sobre las cuales se identificaron siete factores clave de éxito que guiarán hacia el desarrollo de la productividad y competitividad de las actividades económicas de la región: (a) Altos estándares de educación. (b) Altos estándares de salud. (c) Centros de investigación y formación. (d) Infraestructura de transporte y comunicaciones para facilitar el comercio y turismo. (e) Presencia de los eslabones claves en la cadena de valor del sector agropecuario y turístico. (f) Legislación y titulación de las tierras y (e) Mecanismos de control eficaces.
- El presente plan ha permitido identificar la siguiente oportunidad clave para el desarrollo de la región que es el incremento de la demanda del café a nivel mundial en 17% anual, siendo los países con mayor demanda son la Unión Europea, Estados Unidos y Japón.

- La amenaza más relevante es la renuencia cultural a las nuevas necesidades del mercado las cuales no han permitido el desarrollo de la región ni el aprovechamiento de las oportunidades del mercado.
- Con la finalidad de aprovechar las oportunidades y mitigar a las amenazas se identificaron cuatro importantes fortalezas, que, a su vez, son parte de los factores clave éxito como: (a) Disponibilidad de hectáreas fértiles para cultivo de café orgánico. (b) Capacidad de incrementar la producción de razas superiores de ganado vacuno. (c) Competencia en la producción de diversidad de productos lácteos y (d) capacidad de desarrollar nuevas rutas turísticas. Asimismo, de las seis debilidades identificadas se consideran que tres son fundamentales: (a) ausencia de eslabones clave en la cadena de valor agropecuaria y turística, (b) falta de mecanismos de control en el sector salud y educación y (c) falta de infraestructura de servicios básicos: agua, saneamiento y electricidad.
- Los objetivos de largo plazo propuestos en el presente plan son: (a) El 2027 Cajamarca tendrá un componente de nutrición y cuidados médicos básicos en un nivel alto, mayor a 75 de acuerdo al ranking IPRS. (b) El 2027 Cajamarca tendrá un componente de acceso a educación medio alto, mayor a 65 de acuerdo ranking IPRS. (c) El 2027 la industria del café generará 570 millones de dólares. (d) El 2027 la industria pecuaria (carne) generará 130 millones de dólares. (e) El 2027 el turismo generará 250 millones de dólares. (f) El 2027 se tendrán un millón de empleos. Los objetivos se enfocaron en la producción de los principales generadores del dinamismo comercial, producción, educación, salud y empleo de la región.
- Como resultado del análisis de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE se retuvieron once estrategias externas e intensivas y defensivas, las cuales están

interconectadas con las cuatro industrias claves de la región Cajamarca y son: (a) Incrementar la participación de mercado del café a la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia. (b) Exportar de derivados lácteos a China, Italia, Italia, Alemania y Bélgica. (c) Introducir a los países europeos el turismo ecológico, arqueológico y paisajístico de la región. (d) Desarrollar el café orgánico arábico para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia. (e) Desarrollo de derivados cárnicos de alta calidad para exportar a Estados Unidos, Japón, China y Corea. (f) Reemplazar el ganado de raza criollo por raza superior: Holstein, Swiss, Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn que son mejores carnes y sobreviven a condiciones extremadamente duras. (g) Reemplazar cultivos de productos de menor rentabilidad por el café orgánico. (h) Incrementar la producción de tipos de café orgánico con mayor demanda en el mercado como arábica, pergamino y cerezo. (i) Desarrollar nuevas rutas turísticas ecológicas, arqueológicas y paisajísticas para los países europeos: Reino Unido. (j) Aventura conjunta con el Ministerio de Salud para realizar capacitaciones en nutrición haciendo énfasis en desnutrición crónica, anemia, enfermedades diarreicas agudas y mortalidad materna. (k) Aventura conjunta con el Ministerio de Educación para realizar convenios con entidades nacionales y extranjeras para el intercambio estudiantil con la finalidad de crear proyectos en estudiantes de educación secundaria y superior

10.3. Recomendaciones Finales

Finalmente, se han identificado las siguientes recomendaciones.

- Implementar el presente plan estratégico por el Gobernador Regional de Cajamarca. Este trabajo brinda claras perspectivas de las actividades a realizarse, para ello se requiere del suministro de recursos económicos del gobierno central y

aplicarlos en los objetivos de corto plazo propuestos. Asimismo, el presente plan recomienda aprovechar las oportunidades identificadas en el entorno, en especial del incremento de la demanda en otros países para lo cual se deben ofrecer productos con mayor valor agregado.

- Compartir la información de los siete factores claves de éxito identificados en el presente plan con los empresarios interesados, puesto que brinda una perspectiva holística para propiciar la productividad y competitividad, y lo más importante, propiciar el fortalecimiento de la cadena de abastecimiento de cada sector. El responsable de esta tarea debe ser el Subgerente de Marketing
- El Subgerente de Marketing en conjunto con los inversionistas del sector lácteo, agrícola, pecuario y turístico deberá realizar un seguimiento para verificar el cumplimiento de los objetivos de largo y corto plazo propuestos, ya que las estrategias planteadas están conducidas para cumplir dichos objetivos. Del mismo modo el uso del sistema de información propuesto permitirá llevar una mejor trazabilidad de los objetivos a través del tiempo.
- El director de salud y el director de educación serán los responsables de ejecutar las acciones definidas para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo en ambos aspectos, así como tomar las acciones preventivas y correctivas inmediatas que demande la población.
- Implementar un sistema integrado de información sobre el cual se pueda compartir información entre todas las áreas involucradas del gobierno regional con la finalidad de hacer eficientes los procesos. Esta implementación será exitosa mediante una adecuada gestión del cambio logrando vencer la renuencia cultural. El responsable de esta tarea será el Gerente de Planeamiento del Gobierno Regional de Cajamarca.

- Aplicar el presente plan no sólo hasta el término de la propuesta, que se refiere al 2027, sino en forma permanente. Es responsabilidad del Gobernador Regional estar alerta a los cambios y mejoras que se pueden implementar en el desarrollo del presente plan.
- El Gerente Regional de Desarrollo Económico será el responsable de realizar un benchmarking con las regiones identificadas en la Matriz de Perfil Referencial y la Matriz de Perfil Competitivo respecto al crecimiento de las industrias identificadas como potenciales. Asimismo, el Gerente Regional de desarrollo social realizará lo mismo con respecto a los aspectos de salud y educación. Ambos deben coordinar y actualizar las estrategias de acuerdo a las necesidades del mercado.

10.4. Futuro de Cajamarca

La implementación del presente plan permitirá conducir hasta el 2027 que la región de Cajamarca sea un centro económico atractivo para los inversionistas garantizando la calidad de vida de su población. La eficacia del gobierno regional en la administración de los recursos económicos para el desarrollo de la cadena de valor de la industria del café, lácteo, pecuario vacuno y turismo, así como la cobertura de los servicios básicos de la población logrará el desarrollo económico sostenible que propiciará la creación de empleo digno y la calidad de vida en la región.

La Tabla 42 y la Figura 14 muestran la situación actual y futura. Además, en la Tabla 43 se muestra cómo es que la región contribuye al entorno en los sectores políticos, económicos, sociales, ecológicos y competitivos. La Tabla 44 muestra los futuros beneficios alcanzado por la región luego de implementado el plan estratégico integral.

Tabla 42

Situación Actual Versus Situación Futura

OLP	Detalle	Unidad	Situación actual	Situación futura
OLP 1	Salud: componente de nutrición y cuidados básicos	Indicador IPRS	64.78	>75
OLP 2	Acceso a educación superior	Indicador IPRS	21.15	>65
OLP 3	Población empleada	Miles de personas	573	1000
OLP4	Industria láctea	Millones USD	176	600
OLP5	Industria cafetera	Millones USD	178	570
OLP6	Industria pecuaria	Millones USD	69	130
OLP7	Industria turística	Millones USD	127	250

Tabla 43

Futuro de Beneficios Proporcionados por la Región de Cajamarca al Entorno

Factores	Cualitativos	Beneficios proporcionados
		Cuantitativos
Salud	Mejora del indicador IPRS	Componente de nutrición y cuidados médicos básicos en un nivel alto, mayor a 75
Educación	Mejora del indicador IPRS	Componente de acceso a educación medio alto, mayor a 65 de acuerdo ranking IPRS
Políticos	Modelo de descentralización regional exitosa	Participación de Cajamarca en las exportaciones a nivel nacional e internacional.
Económicos	Incremento en el PBI	Generación de 1,550 millones de dólares en el sector agropecuario y turístico
Social	Incremento de empleos	Generación de 128 mil nuevos empleos
Tecnológico	Desarrollo de CITES agrícola y pecuario	Existencia de 1 CITE regional de Cajamarca por cada sector productivo propuesto
Ecológico	Desarrollo del turismo ecológico en el país	1'000,000 de turistas adicionales al país
Competitivo	Ranking de competitividad mundial	Perú en el puesto 40 de 137 países

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F.A.D'Alessio, 2015. México. Pearson

Tabla 44

Futuros Beneficios Alcanzados por la Región en el Interno

	Cualitativo	Beneficios alcanzados Cuantitativo
Administrativo	Descentralización de las funciones, con la creación de 02 nuevos cargos para un mejor control del plan estratégico.	El 2027 la industria láctea generará 600 millones de dólares. El 2016 facturó 176 millones de dólares.
Marketing	Generación de la marca regional de Cajamarca.	
Operaciones	Incremento de la producción y de las exportaciones.	El 2027 la industria del café generará 570 millones de dólares. El 2016 facturó 178 millones de dólares.
Finanzas	Incremento del nivel de liquidez en la región. Incremento de créditos. Incremento de sueldos. Incremento de la inversión pública y privada.	El 2027 la industria pecuaria (carne) generará 130 millones de dólares. El 2015 facturó 69 millones de dólares.
Recursos Humanos	Incremento del nivel educativo y de la población empleada.	El 2027 el turismo generará 250 millones de dólares. El 2016 facturó 127 millones de dólares.
Infraestructura	Construcción de carreteras y caminos. Creación de centros de engordes. Construcción de hoteles de 5 estrellas. Construcción de centros de acopio para sector lácteo. Construcción de una planta procesadora de café.	El 2027 se tendrán 1 millón. El 2016 habían 573 mil empleos.
Tecnología	Benchmarking con los referentes de la industria	

Nota. Adaptado de " El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F.A.D'Alessio, 2015. México. Pearson

Plan Estratégico de la región de Cajamarca

VISIÓN

Al 2027 la región de Cajamarca será un centro económico atractivo para los inversionistas garantizando calidad de vida y empleo digno para su población.

Al 2027

- 

El 2017 Cajamarca tuvo el componente de nutrición y cuidados médicos básicos en nivel medio bajo de 64.38
- 

El 2017 Cajamarca tuvo el componente de acceso a la educación en un nivel extremo bajo de 21.15.
- 

El 2016 la industria láctea generó US\$ 176 millones.
- 

El 2016 la industria del café generó US\$ 178 millones.
- 

El 2016 la industria pecuaria generó US\$ 69 millones.
- 

El 2009 el turismo generó US\$ 127 millones.
- 

En el 2016 habian 573 mil personas empleadas.



- 

El 2027 Cajamarca tendrá un componente de nutrición y cuidados médicos básicos en un nivel alto.
- 

El 2027 Cajamarca tendrá un componente de acceso a la educación en medio alto.
- 

El 2027 la industria láctea generará US\$ 600 millones.
- 

El 2027 la industria del café generará US\$ 570 millones.
- 

El 2027 la industria pecuaria vacuno generará US\$ 130 millones.
- 

El 2027 el turismo generará US\$ 250 millones.
- 

El 2027 se tendrán 1'000,000 de personas empleadas.

Figura 14. Infografía de la región Cajamarca.

Tabla 45

Plan Estratégico Integral

		Visión							Valores	
		El 2027 la región de Cajamarca será un centro económico atractivo para los inversionistas garantizando calidad de vida y empleo digno para su población.								
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	Principios Cardinales	
1	Mejorar el nivel educativo de la población	El 2027 Cajamarca tendrá un componente de nutrición y cuidados médicos básicos en un nivel alto, mayor a 75 de acuerdo al ranking IPRS.	El 2027 Cajamarca tendrá un componente de acceso a educación medio alto, mayor a 65 de acuerdo ranking IPRS. El 2017 tuvo un nivel extremo bajo de 21.15	El 2027 se tendrán 1 millón de empleos. El 2016 habian 573 mil empleos.	El 2027 la industria láctea generará 600 millones de dólares. El 2016 facturó 176 millones de dólares.	El 2027 la industria del café generará 570 millones de dólares. El 2016 facturó 178 millones de dólares.	El 2027 la industria pecuaria (carne) generará 130 millones de dólares. El 2016 facturó 69 millones de dólares.	El 2027 el turismo generará 250 millones de dólares. El 2016 facturó 127 millones de dólares.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos	Los valores que serán aplicados a nivel integral para el plan estratégico en la región Cajamarca son: (a) responsabilidad social, (b) responsabilidad medioambiental, (c) vocación de servicio, (d) integridad, (e) honradez, (f) innovación y (g) esfuerzo.
2	Garantizar salud y bienestar en la población									
3	Incrementar el número de empleos									
4	Incrementar los ingresos de la industria láctea									
5	Incrementar el nivel de exportación del café									
6	Desarrollar la industria pecuaria									
7	Desarrollar la industria turística									
FO1	Incrementar la participación de mercado del café a la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia (F1 y O2)			X			X			Fomentar nuevos acuerdos comerciales para dinamizar el comercio y mejorar la competitividad de los productos de la región. Promover la imagen de marca regional mediante el valor de sus productos y servicios mediante la comunicación efectiva y sostenible. Incentivar la creación de alianzas estratégicas entre empresas privadas para la mejora de su competitividad y productividad. Promover el desarrollo de estándares de calidad de los productos y la investigación y desarrollo
FO2	Exportación de derivados lácteos a China, Italia, Alemania y Bélgica (F3 y O3)			X	X					
FO3	Introducir a los países europeos el turismo ecológico, arqueológico y paisajístico de la región (F4 y O4)			X				X		
FO4	Desarrollar el café orgánico arábico para exportar a Estados Unidos, Alemania y Francia (F1 y O5)			X			X			
FO6	Desarrollo de derivados cárnicos de alta calidad para exportar a Estados Unidos, Japón, China y Corea (F2, O1)			X			X			Incentivar la inversión privada a través de alianzas estratégicas internacionales.
DOS	Aventura conjunta con el Ministerio de Salud para realizar capacitaciones en nutrición haciendo énfasis en desnutrición crónica, anemia, enfermedades diarreicas agudas y mortalidad materna (D3, O1, O2, O3, O4 y O5)	X		X						Garantizar el acceso a la salud y educación.
DO6	Aventura conjunta con el Ministerio de Educación para realizar convenios con entidades nacionales y extranjeras para el intercambio estudiantil con la finalidad de crear proyectos en estudiantes de educación secundaria y superior (D3, O1, O2, O3, O4 y O5)		X	X						
FA1	Reemplazar el ganado de raza criollo por raza superior: Holstein, Swiss, Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn que son mejores carnes y sobreviven a condiciones extremadamente duras (F2, F3, A1 y A2)			X						
FA2	Reemplazar cultivos de productos de menor rentabilidad por el café orgánico (F1 y A2)			X			X			
FA3	Incrementar la producción de tipos de café orgánico con mayor demanda en el mercado como arábica, pergamino y cerezo (F1, A2 y A3)			X			X			
FA5	Desarrollar nuevas rutas turísticas ecológicas, arqueológicas y paisajísticas para los países europeos: Reino Unido (F4 y A2)			X						
Tablero de Control		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	OCP7.1	Tablero de Control	Código de Ética
1	Perspectiva financiera	El 2019, se capacitarán a 325,399 viviendas en alimentación saludable para menores de 5 años en las 13 provincias de la región; el 2021 se capacitarán 325,399 hogares; el 2023 se capacitarán 325,399 hogares; el 2025 se capacitarán 325,399 hogares y el 2027 se capacitarán 325,399 hogares.	El 2019 evaluarán y capacitarán a 5,685 docentes en nuevas metodologías e innovación pedagógica; el 2021 se capacitarán a 11,370 docentes; el 2023 se capacitarán a 17,055 docentes; el 2025 se capacitarán a 22,740 docentes; el 2027 se capacitarán a 28,425 docentes.	El 2019 se generará 668 mil empleos; el 2021 se generará 738 mil empleos; el 2023 se generará 817 mil empleos; el 2025 se generará 904 mil empleos; el 2027 se generará 1 millón de empleos.	En el año 2019 generar US\$ 250 millones en la venta de leche y sus derivados, US\$ 300 millones el 2021, US\$ 400 millones el 2023, US\$ 500 millones el 2025 y US\$ 600 millones el 2027.	En el año 2019 generará US\$ 250 millones en la venta de café, US\$ 300 millones el 2021, US\$ 400 millones el 2023, US\$ 500 millones el 2025 y US\$ 570 millones el 2027.	En el 2019 habrá 113 mil ganaderos formalizados. En el 2021, 226 mil ganaderos formalizados. El 2023, 337 mil ganaderos formalizados.	En el 2019 se recibirá 390 mil turistas. En el 2021, 492 mil turistas. En el 2023, 620 mil turistas. En el 2025, 782 mil turistas y finalmente un millón de turistas para el 2027.	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	La conducta y el desarrollo del plan estratégico deben tener en cuenta los siguientes puntos: (a) lucha contra la corrupción, (b) respeto a las leyes y justicia en todos los niveles de la región, (c) administración justa de los recursos, (d) protección del medio ambiente, cuidado de la biodiversidad y recursos hídricos, (e) protección de la historia, cultura y patrimonio de la región; y (f) ausencia de conflicto de intereses.
2	Perspectiva del cliente									
3	Perspectiva interna									
4	Aprendizaje de la organización									
Misión		La misión propuesta consiste en planificar, organizar, ejecutar y controlar de manera sostenible el desarrollo económico-social en las diversas actividades económicas de la región respetando la ética y democracia para fomentar la creación de productos y servicios de valor agregado y así incrementar la generación de empleo, sostenibilidad socio ambiental, tecnología e infraestructura en base a los principios de la Resolución Ejecutiva Regional N° 273-2011-GR-CA/JP.								
OCP1.1		El 2019 se capacitarán a 325,399 viviendas en alimentación saludable para menores de 5 años en las 13 provincias de la región; el 2021 se capacitarán 325,399 hogares; el 2023 se capacitarán 325,399 hogares; el 2025 se capacitarán 325,399 hogares y el 2027 se capacitarán 325,399 hogares.								
OCP1.2		El 2019 se capacitarán a 325,399 viviendas en capacitación en higiene y manipulación de alimentos en las 13 provincias de la región; el 2021 se capacitarán 325,399 hogares; el 2023 se capacitarán 325,399 hogares; el 2025 se capacitarán 325,399 hogares y el 2027 se capacitarán 325,399 hogares.								
OCP1.3		El 2019 se capacitarán a 757,395 pobladores en control natal y enfermedades de transmisión sexual en las provincias de Cajamarca, Jaén y Chota; el 2021 se capacitarán a 757,395 pobladores; el 2023 se capacitarán a 757,395 pobladores; el 2025 se capacitarán a 757,395 pobladores y el 2027 se capacitarán a 757,395 pobladores.								
OCP1.4		El 2019 el 30% de la población tendrá el acceso al agua potable las 24 horas del día; el 2021 el 40% tendrá el acceso, el 2023 el 50% tendrá el acceso, el 2025 el 60% tendrá el acceso y el 2027 el 80% tendrá el acceso.								
OCP1.5		En el 2019 se construirá dos plantas de tratamiento de agua residual en las provincias de Cajamarca y Chota. En el 2021 se construirán dos plantas. En el 2023 se construirán dos plantas. El 2025 se construirán dos plantas y en el 2027 se construirán dos plantas.								
OCP2.1		El 2019 se realizará el intercambio estudiantil de 657 alumnos de nivel secundario a nivel nacional e internacional; el 2021 se realizará el intercambio estudiantil de 2,628 alumnos; el 2023 se realizará el intercambio estudiantil de 3,942 alumnos; el 2025 se realizará el intercambio estudiantil de 6,571 alumnos; el 2027 se realizará el intercambio estudiantil de 7,885 alumnos.								
OCP2.2		El 2019 se realizará el intercambio estudiantil de 1,992 alumnos de nivel superior universitario y no universitario a nivel nacional e internacional; el 2021 se realizará el intercambio estudiantil de 3,844 alumnos; el 2023 se realizará el intercambio estudiantil de 5,767 alumnos; el 2025 se realizará el intercambio estudiantil de 7,689 alumnos; el 2027 se realizará el intercambio estudiantil de 9,611 alumnos.								
OCP2.3		El 2019 se capacitarán a 757,395 pobladores en control natal y enfermedades de transmisión sexual en las provincias de Cajamarca, Jaén y Chota; el 2021 se capacitarán a 757,395 pobladores; el 2023 se capacitarán a 757,395 pobladores; el 2025 se capacitarán a 757,395 pobladores y el 2027 se capacitarán a 757,395 pobladores.								
OCP2.4		El 2019 se terminarán satisfactoriamente el nivel secundario; el 2021 terminarán satisfactoriamente 40,000 alumnos; el 2023 terminarán satisfactoriamente 60,000 alumnos; el 2025 terminarán satisfactoriamente 80,000 alumnos; el 2027 terminarán satisfactoriamente 100,000 alumnos.								
OCP3.1		El 2019 se generará 668 mil empleos; el 2021 se generará 738 mil empleos; el 2023 se generará 817 mil empleos; el 2025 se generará 904 mil empleos; el 2027 se generará 1 millón de empleos.								
OCP3.2		El 2019 se capacitarán 5,361 empleados del Gobierno Regional sobre mecanismos de planificación, control y evaluación en la gestión de salud y educación; el 2021 se capacitarán 10,721 empleados.								
OCP3.3		En el 2019, el 15% de los estudiantes culminará satisfactoriamente los estudios técnicos y universitarios en las carreras de agronomía, industrias alimentarias, zootecnia, ingeniería agrícola, hotelería y turismo. En el 2021 será el 30%. En el 2023 será el 45%. En el 2025 será el 60% y en el 2027 será el 75%.								
OCP4.1		En el año 2019 generar US\$ 250 millones en la venta de leche y sus derivados, US\$ 300 millones el 2021, US\$ 400 millones el 2023, US\$ 500 millones el 2025 y US\$ 600 millones el 2027.								
OCP4.2		En el año 2019 generar US\$ 250 millones en la venta de leche y sus derivados, US\$ 300 millones el 2021, US\$ 400 millones el 2023, US\$ 500 millones el 2025 y US\$ 600 millones el 2027.								
OCP4.3		El 2019 un total de 5 mil productores lácteos se acogerán al beneficio de reducción tributaria por la adquisición de maquinarias y equipos tecnológicos para su producción; el 2021 un total de 10,000 productores y el 2023 15,000 productores.								
OCP4.4		El 2019 capacitar a 500 productores de derivados lácteos de las provincias de Cajamarca, Chota, Celendín, Hualgayoc, San Marcos y San Miguel para exportar a los mercados de China, Italia, Alemania y Bélgica; el 2021 capacitar a 1 mil; el 2023 capacitar a 3 mil; el 2025 capacitar a 5 mil y el 2027 capacitar a 8 mil.								
OCP4.5		El 2019 capacitar a 500 productores de leche en buenas prácticas de calidad y salubridad láctea de las provincias de Cajamarca, Chota, Celendín, Hualgayoc, San Marcos y San Miguel; el 2021 capacitar a 2 mil; el 2023 a 4 mil, el 2025 a 6 mil y el 2027 a 8 mil.								
OCP4.6		El 2019 certificar a 500 productores en técnicas de salubridad de las provincias de Cajamarca, Chota, Celendín, Hualgayoc, San Marcos y San Miguel; el 2021 certificar a 2 mil, el 2023 a 4 mil, el 2025 a 6 mil, el 2027 a 8 mil.								
OCP4.7		El 2019 finalizar la construcción de 2 centros de acopio en las regiones de Chota y Celendín. El 2021 culminar la construcción de 3 centros de acopio en San Miguel, Hualgayoc y San Marcos.								
OCP5.1		En el año 2019 generará US\$ 250 millones en la venta de café, US\$ 300 millones el 2021, US\$ 400 millones el 2023, US\$ 500 millones el 2025 y US\$ 570 millones el 2027.								
OCP5.2		El 2019 se capacitarán mil productores de café sobre técnicas de cultivo de café orgánico arábico, pergamino y cerezo, manejo de costos y financiamiento de las regiones de San Ignacio y Jaén. El 2021 se capacitarán a 3 mil. El 2023 se capacitarán a 6 mil. El 2025 se capacitarán a 9 mil y el 2027 se capacitarán 12 mil.								
OCP5.3		El 2019 se capacitarán mil productores de café orgánico de las provincias de San Ignacio y Jaén para exportar a los mercados de la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Rusia. El 2021 se capacitarán a 3 mil. El 2023 se capacitarán a 6 mil. El 2025 se capacitarán a 9 mil y el 2027 se capacitarán 12 mil.								
OCP5.4		El 2019 crear una CITE en la provincia de Jaén. El 2021 crear un CITE en la provincia de San Ignacio.								
OCP5.5		En el 2019, 1244 productores de café obtendrán la certificación Orgánica Europea y/o Rainforest Alliance y/o Fairtrade en las provincias de Jaén y San Ignacio. En el año 2021, 2488 productores de café. En el 2023, 3731 productores de café. En el año 2025, 4975 productores de café. En el año 2027, 6219 productores de café.								
OCP5.6		En el 2019 se completará el 5% de la red ferroviaria de carga interconectando Amazonas, Cajamarca y Piura para incrementar la capacidad de exportación, el 2021 se completará el 20%, el 2023 se completará el 40%, el 2025 se completará el 60%, el 2027 se completará el 80%.								
OCP5.7		En el 2019 habrá 1244 productores de café formalizados en las provincias de Jaén y San Ignacio. En el año 2021, 2488 productores de café formalizados. En el 2023, 3731 productores de café formalizados. En el año 2025, 4975 productores de café formalizados. En el año 2027, 6219 productores de café formalizados.								
OCP5.8		En el año 2019 el área cultivada de café en las provincias de San Ignacio y Jaén será de 3,283 hectáreas. En el año 2021 será de 6,566. En el año 2023 será de 9,850 hectáreas. En el año 2025 será de 13,133 hectáreas. En el año 2027 será de 16,416 hectáreas.								
OCP5.9		En el año 2019 el 15% de las fincas cafetaleras formarán parte de la ruta del café. En el 2021 será el 25%. En el 2023 será el 35%. En el 2025 será el 45% y en el 2027 será el 55%.								
OCP6.1		En el 2019 habrá 113 mil ganaderos formalizados. En el 2021, 226 mil ganaderos formalizados. El 2023, 337 mil ganaderos formalizados.								
OCP6.2		El 2019 se capacitarán 34 mil ganaderos de las provincias de Chota, Cutervo y Celendín para estandarizar los procesos de producción y sanidad en relación a la carne de vacuno. El 2021 se capacitarán a 67 mil ganaderos. El 2023 se capacitarán 101 mil. El 2025 se capacitarán 135 mil y el 2027 se capacitarán 202 mil.								
OCP6.3		El 2019 se capacitarán 34 mil ganaderos de las provincias de Chota, Cutervo y Celendín para el mejoramiento de razas y nuevas tecnologías que permitan lograr mayor eficiencia. El 2021 se capacitarán a 67 mil ganaderos. El 2023 se capacitarán 101 mil. El 2025 se capacitarán 135 mil y el 2027 se capacitarán 202 mil.								
OCP6.4		El 2021 tener operativas 5 postas de inseminación artificial para la producción de razas superiores como Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn. El 2023 tener operativas 10 postas. El 2025 tener operativas 15 postas. El 2027 tener operativas 21 postas.								
OCP6.5		El 2019 finalizar la construcción de un centro de engorde en la provincias de Chota. El 2021 finalizar la construcción de un centro de engorde en Cutervo. En el 2023 finalizar la construcción de un centro de engorde en Celendín. En el 2025 finalizar la construcción del segundo centro de engorde en la provincia de Chota.								
OCP6.6		El 2019 finalizar la construcción de un camal en las provincias de Chota. El 2021 finalizar la construcción de un camal en Cutervo. En el 2023 finalizar la construcción de un camal en Celendín.								
OCP6.7		El 2021 establecer una línea de producción especializada en cortes de carne de vacuno en la región de Chota destinadas a la exportación para los países de China, Corea del Sur, Japón y EE.UU. El 2023 establecer la línea en Celendín y en el 2025 en Cutervo.								
OCP6.8		En el año 2019 las exportaciones serán US\$ 90 millones, US\$ 100 millones el 2021, US\$ 110 millones el 2023, US\$ 120 millones el 2025 y US\$ 130 millones el 2027.								
OCP7.1		En el 2019 se considerará a la región Cajamarca dentro de una actividad de promoción de la marca Perú. En el 2023, se considerará a la región Cajamarca dentro de dos actividades promocionales de la marca Perú. En el 2027 se considerará a la región Cajamarca dentro de tres actividades de promoción de la marca Perú.								
OCP7.2		En el año 2019 generará US\$ 148 millones en turismo. En el 2021, US\$ 175 millones. En el 2023, US\$ 207 millones. En el 2025, US\$ 240 millones y finalmente US\$ 250 millones para el 2027.								
OCP7.3		En el 2019 se considerará a la región Cajamarca dentro de una actividad de promoción de la marca Perú. En el 2023, se considerará a la región Cajamarca dentro de dos actividades promocionales de la marca Perú. En el 2027 se considerará a la región Cajamarca dentro de tres actividades de promoción de la marca Perú.								
OCP7.4		En el 2019 tendrá dos nuevas rutas turísticas ecológicas. En el 2023 tendrá dos nuevas rutas turísticas ecológicas y dos nuevas rutas medicinales y para el 2027 se tendrán tres nuevas rutas turísticas culturales.								
OCP7.5		En el 2019 se categorizará 59 hospedajes de la región. En el 2021 se categorizará 118 hospedajes. En el 2023 se categorizará 177 hospedajes. En el 2025 se categorizará 236 hospedajes y en el 2027 se categorizará 295 hospedajes.								
OCP7.6		En el 2019 se asfaltará 2,221 km. de carretera en la región. En el 2021 se asfaltará 2,221 km. de carretera en la región. En el 2023 se asfaltará 2,221 km. de carretera en la región. En el 2025 se asfaltará 2,221 km. de carretera en la región. En el 2027 se asfaltará 2,221 km. de carretera en la región.								
OCP7.7		En el 2019 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 236 trabajadores. En el 2021 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 472 personas. En el 2023 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 708 personas. En el 2025 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 944 personas. En el 2027 se capacitarán en las buenas prácticas de servicio y atención al cliente a 1,180 personas. De las provincias de Contumaza, Chota, Cajamarca, San Marcos y Celendín.								

RECURSOS
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
PLANES OPERACIONALES

Referencias

- Acuerdos Comerciales del Perú. (2017). *Tratado de libre comercio APEC*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=169:lo-mas-resaltante&catid=157:lo-mas-resaltante&Itemid=175
- Agencia de Cooperación Internacional del Japón [JICA]. (2011). *Las barreras de crecimiento económico en Cajamarca*. Recuperado de <http://old.cies.org.pe/files/documents/otros/cajamarca-libro.pdf>
- Agencia de la Promoción de la Inversión Privada. (2017). *Ventajas territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSION]. (2018). *Lista de Proyectos Concluidos y Adjudicados 2009 - 2018 (Millones de Soles)*. Recuperado de <https://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=189&sec=0>
- Agrobanco (2012). *Mejoramiento genético para engorde de ganado vacuno*. Recuperado de <https://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/ctecnica/018-a-ganado.pdf>
- Agromeat. (2010). *Raza Belmont Red*. Recuperado de <http://www.agromeat.com/25590/raza-belmont-red>
- Alegria, L. (2018). *PBI de cuatro regiones del país cayeron en el 2017*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/pbi-cuatro-regiones-pais-cayeron-2017-noticia-504585>
- Andina Agencia Peruana de Noticias. (2008). *Con energía del viento generan electricidad en alejado poblado de Cajamarca*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-con-energia-del-viento-generan-electricidad-alejado-poblado-cajamarca-167522.aspx>

Arequipa exportó por 42.2 millones de dólares. (2016, 31 de julio). *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/arequipa-exporto-por-42-2-millones-de-dolares-688354/>

Asociación SER. (Diciembre, 2011). *El problema del agua en Cajamarca*. NoticiasSER. Recuperado de <http://www.noticiasser.pe/21/12/2011/informe/el-problema-del-agua-en-cajamarcaCajamarca2.html>

Atlas de Cajamarca. (2018). *Razas del ganado vacuno*. Recuperado de <http://www.atlascajamarca.info/provincial/cajamarca/cajamarca/indexe9d2.html>

Banco Central de Reserva del Perú. (2007). *Potenciales productivas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2007/Cajamarca/Informe-Economico-Social/IES-Cajamarca-03.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2011). *Caracterización del departamento de Amazonas*. Trujillo, Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/Amazonas-Caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2012). *Caracterización del departamento de San Martín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/San-Martin-Caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2016a). *Caracterización del departamento de Cajamarca*. Trujillo, Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/cajamarca-caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2016b). *Memoria 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú. (2017a). *Cajamarca: Síntesis de actividad económica Marzo 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2017/sintesis-cajamarca-03-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017b). *Cajamarca: Síntesis de actividad económica diciembre 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2017/sintesis-cajamarca-12-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Atractivos turísticos del departamento de Cajamarca*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/Cajamarca-Atractivos.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). *Asociaciones Público Privadas en el Perú: Análisis del nuevo marco legal*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/capacitaciones/modulo_2.pdf
- Banco Mundial. (2016a). *Gasto público en educación, total (% del PIB)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?locations=PE&view=chart>
- Banco Mundial. (2016b). *Turismo internacional, número de arribos. Brasil*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.ARVL>
- Bolaños, N. (2017). *¿Vamos pa' la conga?: los factores detrás del conflicto social en Cajamarca*. Recuperado de revistas.pucp.edu.pe/index.php/lacolmena/article/view/12502
- Café de Cajamarca recibe medalla de oro en Alemania. (2018, 05 de abril). *Agencia peruana de Noticias Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-cafe-cajamarca-recibe-medalla-oro-alemania-705565.aspx>
- Café-peruano.com. (2018). *Como se Elabora el Café orgánico en el Perú*. Recuperado de <http://cafe-peruano.com/elaboracion-de-cafe-organico-peru.php>

Cajamarca: El Niño golpeó sectores turismo, transporte y agropecuario. (2017, 09 de abril).

Radio Programas del Perú Noticias. Recuperado de

<http://rpp.pe/peru/cajamarca/cajamarca-el-nino-golpeo-sectores-turismo-transporte-y-agropecuario-noticia-1042840>

Cajamarca, Junín y Cusco tienen las condiciones más apropiadas para el cultivo de cerezas.

(2015, 12 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/cajamarca-junin-cusco-condiciones-apropiadas-cultivo-cerezas-104881>

Cajamarca líder en producción de leche. (2017, 09 de junio). *Panorama cajamarquino*.

Recuperado de <https://panoramacajamarquino.com/2017/06/09/cajamarca-lider-en-produccion-de-leche/>

Cajamarca: Ministerio de Vivienda financia 95 proyectos de agua y saneamiento. (2016, 23 de setiembre). *Agencia peruana de Noticias Andina*. Recuperado de

<https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=632364>

Cajamarca: municipalidades y gobierno regional destinan menos del 1% de su presupuesto a turismo. (2018, 06 de marzo). *Cajamarcaopina*. Recuperado de

<https://cajamarcaopina.com/2018/03/06/cajamarca-municipalidades-gobierno-regional-destinan-menos-del-1-presupuesto-turismo/>

Cajamarca: Piden potenciar sector turismo para salir de la recesión. (2017, 03 de enero). *La*

República. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/1003757-cajamarca-piden-potenciar-sector-turismo-para-salir-de-la-recesion>

Cajamarca registra más de 1,200 embarazos adolescentes en el 2017. (2017, 25 de setiembre).

RPP Noticias. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/cajamarca/cajamarca-registra-mas-de-1200-embarazos-adolescentes-en-el-2017-noticia-1078710>

Cajamarca, una región de inversiones...pero paralizadas o demoradas. (2016, 22 de junio).

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cajamarca-region-inversiones-paralizadas-demoradas-124823>

Calderón, J. (2017). *Resultados de la Tasa de Excelencia “fueron mejores de los que*

esperábamos” según ACE. Recuperado de <https://agronegociosperu.org/2017/09/15/>

[resultados-de-la-taza-de-excelencia-fueron-mejores-de-los-que-esperabamos-segun-ace/](https://agronegociosperu.org/2017/09/15/resultados-de-la-taza-de-excelencia-fueron-mejores-de-los-que-esperabamos-segun-ace/)

Cámara de Café & Cacao. (2017). *Boletín estadístico: Café de Perú*. Recuperado de

<http://camcafeperu.com.pe/wp-content/uploads/2017/12/Boletin-estadistico-camcafe-19-12-2017-vf1.pdf>

Cámara de Comercio Medellín para Antioquía. (2017). *Clúster café de Antioquia*.

Recuperado de [http://www.camaramedellin.com.co/site/cluster-y-](http://www.camaramedellin.com.co/site/cluster-y-competitividad/gestion-proyectos-regionales/cluster-del-cafe.aspx)

[competitividad/gestion-proyectos-regionales/cluster-del-cafe.aspx](http://www.camaramedellin.com.co/site/cluster-y-competitividad/gestion-proyectos-regionales/cluster-del-cafe.aspx)

Cámara Oficial Española de Comercio de Chile. (2014). *Infraestructura y transporte*.

Recuperado de <http://www.camacoec.cl/index.php/internacionalizacion/>

[chile/informacion-general-chile/item/123-infraestructura-y-transporte/123-](http://www.camacoec.cl/index.php/internacionalizacion/chile/informacion-general-chile/item/123-infraestructura-y-transporte/123-)

[infraestructura-y-transporte](http://www.camacoec.cl/index.php/internacionalizacion/chile/informacion-general-chile/item/123-infraestructura-y-transporte/123-infraestructura-y-transporte)

Censo Nacional Agropecuario [CENAGRO]. (2012). *Especial IV CENAGRO*. Recuperado de

[http://www.minagri.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro/40-sector-agrario/situacion-de-las-](http://www.minagri.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro/40-sector-agrario/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-produccion)

[actividades-de-crianza-y-produccion](http://www.minagri.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro/40-sector-agrario/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-produccion)

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011a). *Directiva para la*

Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. 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)

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011b). *Plan Bicentenario: Perú*

hacia el 2021. Recuperado de <http://www.une.edu.pe/planeamiento/docs/documentos-normativos/Directiva-2017-03-05-2017.pdf>

CENTRUM Católica Graduate Business School & Social Progress Imperative. (2017). *Índice de Progreso Social Regional del Perú 2017*. Recuperado de <http://www.socialprogressimperative.org/wp-content/uploads/2018/04/Folleto-IPS-PERU%CC%81-2017-160418.pdf>

Cite Joyería Koriwasi. (2018). *Misión*. Recuperado de <https://www.koriwasi.org/escuela>

Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional [COES]. (2018).

Sistema eléctrico interconectado nacional a abril 2018. Recuperado

<http://www.coes.org.pe/Portal/Operacion/CaractSEIN/MapaSEIN>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (1998). *EL clúster lácteo en*

Chile. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31119/1/S9890743_es.pdf)

[11362/31119/1/S9890743_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31119/1/S9890743_es.pdf)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2001). Desarrollo productivo. *La*

formación de un clúster en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito, Brasil.

Recuperado de

<https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4498/>

[1/S0111948_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4498/1/S0111948_es.pdf)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2009a).

Perfil del Potencial Turista Británico para el Perú. Recuperado de

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Uploads/temp/Uploads_trade_market_demanda_potencial_1005_Perfil_potencial_turista_britanico.pdf

[da_potencial_1005_Perfil_potencial_turista_britanico.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Uploads/temp/Uploads_trade_market_demanda_potencial_1005_Perfil_potencial_turista_britanico.pdf)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2012).

Cajamarca. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Cajamarca/
Ficha_Cajamarca.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2014).

Servicios al exportador. Guía de mercado: Alemania. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichapais/40B4EE66-BF1A-4995-8A13-E8DD0D0C0C1F.PDF>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2017).

Índice de competitividad regional por región, evolución de los últimos 3 años y resultado

por pilares. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/>

resources/ficharegion/general/inf_gen_cajamarca.pdf

Confederación de Agricultura y Pecuaria de Brasil. (2018). Central de comunicación.

Tecnología valora la ganadería. Recuperado de <http://www.cnabrazil.org.br/>

<noticias/tecnologia-valoriza-pecuaria>

Conferencia Mundial del Agua". (2012, 05 de agosto). *Clarín.* Recuperado de

https://www.clarin.com/buena-vida/vegetarianos-dieta-futuro_0_H1mMkGlvQx.html

Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016). Primer *censo*

revela baja inversión en investigación y desarrollo en el Perú. Recuperado de

[https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1051-primer-censo-revela-baja-](https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1051-primer-censo-revela-baja-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-peru)

[inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-peru](https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1051-primer-censo-revela-baja-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-peru)

Consejo Nacional de Salud. (2013). *Lineamientos y medidas de reforma del sector Salud.*

Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/portada/especiales/2013/reforma/>

<documentos/documentoreforma11122013.pdf>

Consortio de Investigación Económica y Social [CIES]. (2011). *Política tributaria para el*

2011-2016. Recuperado de <http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/>

[politicatributariadocumento.pdf](http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/politicatributariadocumento.pdf)

Consulado General del Perú en São Paulo. (2008). *Ubicación geográfica estratégica*.

Recuperado de <http://consuladoperu->

sp.com.br/assets/oficina/UBICACION%20GEOGRAFICA%20ESTRATEGICA.pdf

Contraloría General de la República. (2014). *Estudio del proceso de descentralización en el*

Perú. Recuperado de [http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Gobernabilidad%](http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Gobernabilidad%20democr%C3%A1tica/pe.Estudio%20proceso%20de%20descentralizacion.pdf)

[20democr%C3%A1tica/pe.Estudio%20proceso%20de%20descentralizacion.pdf](http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Gobernabilidad%20democr%C3%A1tica/pe.Estudio%20proceso%20de%20descentralizacion.pdf)

Corpac S.A. (2018). *Aeropuerto "Mayor General FAP. Armando Revoredo Iglesias" de*

Cajamarca. Recuperado de <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=4157>

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3ra ed. rev.). Lima,

Perú: Pearson.

Durán, E. (2017). *Alimarket, La UE y EEUU generan cerca del 90% del consumo ecológico*

mundial. Recuperado de [https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/262761/la-ue-y-](https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/262761/la-ue-y-eeuu-generan-cerca-del-90--del-consumo-ecologico-mundial?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter_alimentacion)

[eeuu-generan-cerca-del-90--del-consumo-ecologico-](https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/262761/la-ue-y-eeuu-generan-cerca-del-90--del-consumo-ecologico-mundial?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter_alimentacion)

[mundial?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter_alim](https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/262761/la-ue-y-eeuu-generan-cerca-del-90--del-consumo-ecologico-mundial?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter_alimentacion)

[entacion](https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/262761/la-ue-y-eeuu-generan-cerca-del-90--del-consumo-ecologico-mundial?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter_alimentacion)

Deutschland. (2012, 06 de noviembre). *Auge del turismo en Alemania*. Recuperado de

[https://www.deutschland.de/es/topic/vida/movilidad-viajes/auge-del-turismo-en-](https://www.deutschland.de/es/topic/vida/movilidad-viajes/auge-del-turismo-en-alemania)

[alemania](https://www.deutschland.de/es/topic/vida/movilidad-viajes/auge-del-turismo-en-alemania)

Dirección de información agraria: Infolactea. (2018). *Ejecución y perspectivas de la*

producción vacuna de leche variación 2001 – 2008 [622]. Recuperado de

infolactea.com/wp-content/uploads/2015/03/622.xls

Dirección Regional de Agricultura. (2017). *Población de Jaén se beneficia con los proyectos*

ganaderos y titulación. Recuperado de [http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/](http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/noticias/poblacion-de-jaen-se-beneficia-con-los-proyectos-ganadero-y-titulacion)

[noticias/poblacion-de-jaen-se-beneficia-con-los-proyectos-ganadero-y-titulacion.](http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/noticias/poblacion-de-jaen-se-beneficia-con-los-proyectos-ganadero-y-titulacion)

Editorial: El largo camino de Vizcarra hasta el 2021. (2018, 23 de enero). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/editorial/editorial-camino-vizcarra-2021-230063>

El Observatorio de Complejidad Económica. (2017). *Exportaciones: Brasil*. Recuperado de https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/export/bra/show/0401/2016/

El Niño: distrito de Llama, Cajamarca tiene el mayor número de casas colapsadas. (2017, 25 de mayo). *Americatv*. Recuperado de

<http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/fenomeno-nino-distrito-llama-cajamarca-tiene-mayor-numero-casas-colapsadas-n277824>

El sitio avícola. (2016). *Tendencias Avícolas Mundiales 2016: Crece el consumo de pollo en América*. Recuperado de <http://www.elsitioavicola.com/articulos/2871/tendencias-avacolas-mundiales-2016-crece-el-consumo-de-pollo-en-amarica/>

Empresa Prestadora de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cajamarca [SEDACAJ]. (2018a). *Actualmente la EPS SEDACAJ S.A. cuenta con dos plantas de tratamiento para el agua potable*. Recuperado de <http://www.sedacaj.com.pe/nuestra-empresa/ne-plantas.html>

Empresa Prestadora de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cajamarca [SEDACAJ]. (2018b). *El almacenamiento se realiza en cuatro reservorios apoyados, que totalizan 4,200 m³*. Recuperado de <http://www.sedacaj.com.pe/nuestra-empresa/ne-reservorios.html>

En Perú. (2018). *Información Cajamarca clima*. Recuperado de <http://www.enperu.org/clima-en-cajamarca-altitud-de-cajamarca-todo-acerca-de-cajamarca-peru.html>

Errecart, V. (2013). *Universidad Nacional de San Martín. Análisis del mercado mundial de carnes*. Recuperado de

http://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/economia_regional/CERE%20-%20Mayo%20-%202015.pdf

Escurrea, E. (2001). Situación de la ganadería lechera en Cajamarca. *Revista inversiones Ver Perú 2001*, 12(2), 21-26. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rivep/v12n2/a04v12n2.pdf>

España exportación e inversiones [ICEX]. (2013). Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima. *El mercado de embutidos y jamón en Perú*. Recuperado de http://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Per%C3%BA/Peruembutidos2013.icex.pdf.

Expo Café: Cajamarca tiene el mejor café del Perú. (2016, 21 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/gastronomia/ferias/expo-cafe-cajamarca-mejor-cafe-peru-273401>

Feria ganadera y turística Fongal – Cajamarca se realizará con S/ 350 mil. (2017, 27 de junio). *Radio Programas del Perú Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/cajamarca/feria-ganadera-y-turistica-fongal-cajamarca-se-realizara-con-s-350-mil-noticia-1060666>

Flores, C. (2014). *Implementación de un plan estratégico como herramienta para la toma de decisiones en las empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca - caso Hotel Turístico Sol y Luna* (Tesis maestría), Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/704/T%20657%20F634%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fórum Café. (2017). *Origen café Brasil*. Recuperado de http://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/origen_cafe_brasil_0.pdf

- García, O., & Gomez, A. (2015). *Economía de la producción de leche en Cajamarca, Perú, con énfasis particular en los pequeños productores*. Recuperado de <https://infolactea.com/wp-content/uploads/2015/03/226.pdf>
- Gerencia regional de planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial. (2011). *Estudio Hidrológico de la Región Cajamarca 2010 – 2011*. Recuperado de <http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/hidrologia.pdf>
- Gobierno regional Arequipa gerencia regional de agricultura. (2017). *Hacia una agenda agraria Arequipa*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/presentacion-arequipa.pdf>
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2005). *Ordenanza regional N° 020 – 2005 –GRCAJ –CR*. Recuperado de http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/u1/ESTRUCTURA_ORGANICA_2009_COMPLETO.pdf
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2008). *Guía informativa: productos con potencial exportable. Región Cajamarca*. Recuperado de <http://www.asocam.org/sites/default/files/publicaciones/files/370bdcac852edacad217c434146de9bf.pdf>
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2009). *Potencial Turístico de la región Cajamarca*. Recuperado de http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/Expo_PotTuristico.pdf
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2010). *Plan de desarrollo regional concertado: Cajamarca 2021*. Recuperado de <http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/planificacion/PlanDesarrolloRegionalConcertado2021.pdf>
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2011). *Informe económico del departamento de Cajamarca para la zonificación ecológica y Económica*. Recuperado de

<http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/MemSocioeconomica.pdf>

Gobierno Regional de Cajamarca. (2013). *Guía de organizaciones no gubernamentales en Cajamarca*. Recuperado de

<http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/comunicados/documentos/ONGD S.CAJAMARCA-OK.pdf>

Gobierno Regional de Cajamarca. (2015). *Nuevo modelo de desarrollo sostenible, políticas públicas y estrategias del gobierno regional de Cajamarca 2015 – 2018*. Recuperado de

<http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/regionales/nuevo%20modelo%20de%20desarrollo.pdf>

Gobierno Regional de Cajamarca. (2016). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de

<http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/planificacion/MEMORIA%20ANUAL%202016.PDF>

Gobierno Regional de Cajamarca (2017a). *Boletín Epidemiológico 2017, semana epidemiológica N° 51*. Recuperado de

<http://www.diresacajamarca.gob.pe/sites/default/files/boletines/documentos/BOLETIN%20SE-51-2017%20Cajamarca.pdf>

Gobierno Regional de Cajamarca. (2017b). *Plan Estratégico Institucional 2018 – 2020. (2017)*. Recuperado de

<http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/planificacion/PEI%202018-2020.pdf>

Gobierno Regional de Cajamarca. (2017c). *Organigrama estructural del gobierno regional de Cajamarca 2017*. Recuperado de

<http://sar.regioncajamarca.gob.pe/Aplicaciones/Web/Organigrama.aspx>

Gobierno Regional de Cajamarca. (2018a). *Información - Oficina de Defensa nacional*.

Recuperado de <http://www.regioncajamarca.gob.pe/oficina-defensa-nacional>

Gobierno Regional de Cajamarca. (2018b). *Mapas temáticos: mapa político administrativo*.

Recuperado de

http://zeoot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/SInst1_Politico_administrativo.jpg

Gobierno Regional de Lima. (2012). *Región Cajamarca: Información agrícola regional*

1997-2012. Estadística Agraria. <http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/estadistica-agraria>

Gobierno Regional de Lima. (2016). *Plan de desarrollo regional concertado actualizado*

2016 – 2021 del departamento de lima. Recuperado de <http://www.regionlima.gob.pe/transparencia/PDRC2016.pdf>

INEI: Cinco regiones tienen a más de 20% de su población de niños con desnutrición crónica.

(2017, 03 de marzo). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/inei-cinco-regiones-20-poblacion-ninos-desnutricion-cronica-129976>

INEI: Producción de café aumentó 13.6% en junio del 2017. (2017, 24 de octubre). *Diario*

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inei-produccion-cafe-aumento-13-6-junio-2017-142288>

Infocafes. (2016). *Cajamarca es la región con mayor número de productores de café*

orgánico. Recuperado de

<http://infocafes.com/portal/noticias-y-eventos/cajamarca-es-la-region-con-mayor-numero-de-productores-de-cafe-organico/>

Infolactea. (2018). *Cajamarca cuenca lechera*. Recuperado de

<http://infolactea.com/cajamarca/>

Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI]. (2005). *Programa de Prevención y medidas*

de mitigación ante desastres de la ciudad de Cajamarca. Recuperado de http://bvpad.indeci.gob.pe/doc/estudios_CS/Region_cajamarca/cajamarca/cajamarca.pdf

- Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI]. (2017). *Boletín Estadístico virtual de la gestión reactiva*. Recuperado de <https://www.indeci.gob.pe/objetos/secciones/MTc=/MjI0/lista/OTk0/201708091706381.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Resultados definitivos, IV Censo Nacional Agropecuario*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Compendio Estadístico Perú 2014, electricidad y agua*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap16/cap16.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Población económicamente activa*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economically-active-population/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Compendio estadístico Cajamarca 2016*. Recuperado de https://issuu.com/patrones/docs/compendio_estadistico_cajamarca__20
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Evolución de las exportaciones e importaciones*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Perú: Síntesis Estadística 2016*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016d). *Perú encuesta demográfica y de salud familiar*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1433/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016e). *Perú: Estadísticas Municipales 2016. Desarrollo económico local*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1417/08.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016f). *Perú, formas de acceso al agua y saneamiento básico, síntesis estadística*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_agua.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Compendio estadístico de Amazonas 2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1507/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Compendio estadístico de Arequipa 2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1490/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Compendio estadístico Cajamarca 2017*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1492/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017d). *Compendio estadístico Perú 2017*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1483/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017e). *Compendio estadístico de San Martín 2017*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1490/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017f). *Estadísticas de las tecnologías de la información y comunicación en los hogares enero, febrero y marzo 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017g). *Informe técnico de seguridad ciudadana*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_estadisticas-seguridad-ciudadana-ene-jun2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017h). *Producto bruto interno por departamentos 2007 - 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1439/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017i). *Producto bruto interno trimestral. Comportamiento de la Economía Peruana en el segundo trimestre 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_producto-bruto-interno-trimestral-2017ii.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017j). *Panorama de la Economía Peruana 1950 – 2016. Año Base 2007*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017k). *Perú: Indicadores de gestión municipal 2017. Perú: Indicadores de gestión municipal 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1474/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informe_tecnico_pobreza_monetaria_2007-2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f.). *PBI de los Departamentos, según actividades económicas, Cajamarca 2007 - 2016, [pbi_dep06_4]*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>
- Instituto Peruano de la Economía [IPE]. (2017). *Índice de competitividad regional INCORE 2017*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/IPE-2017-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-INCORE.pdf>
- Instituto Tecnológico de la Producción. (2017). *Red Cite La Libertad*. Recuperado de <https://www.itp.gob.pe/nuestros-cite/>
- International Coffee Organization [ICO]. (2018). *Total production by all exporting countries*. Recuperado de <http://www.ico.org/prices/po-production.pdf>
- Invertirán más de S/ 16 millones en la construcción de camal edil de Cajamarca. (2017, 23 de setiembre). *Diario La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/>

1101680-invertiran-mas-de-s-16-millones-en-la-construccion-de-camal-edil-de-cajamarca

IPSOS Mori. (2018). *Encuesta de la sociedad vegana*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/ipsos-mori/en-uk/vegan-society-poll>

La raza criollos representa el 64% del ganado vacuno del Perú. (2013, 23 de julio). *Agraria*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/la-raza-criollos-representa-el-64-del-ganado-vacuno-del-per-4887>

Ley 26922. Ley Marco de Descentralización. Congreso de la República del Perú (1993).

Ley 27037. Ley Promoción de la Inversión en la Amazonía. Congreso de la República del Perú (1998).

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

Ley 27783. Ley de las Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 29158. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Congreso de la República del Perú (2007).

Ley 30372. Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016. El Congreso de la República (2016). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-presupuesto-del-sector-publico-para-el-ano-fiscal-201-ley-n-30372-1320266-1/>

Los Andes de Cajamarca (2017). *Cajamarca produce alimento de calidad para ganado vacuno*. Recuperado de <http://www.losandes.org.pe/es/noticias/2005/10/ganado.htm>

Los conflictos sociales están de moda en Cajamarca. (2011, 19 de noviembre). *Radio Programas del Perú*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/los-conflictos-sociales-estan-de-moda-en-cajamarca-noticia-423832>

López, H., Ramírez, I., Maldonado, L., & Morón, M. (2016). *Planeamiento estratégico para el sector ganadero de la región de Cajamarca*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8202>

Más del 50% de la población peruana cuenta con Seguro Integral de Salud. (2018, 06 de abril). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mas-del-50-poblacion-peruana-cuenta-seguro-integral-salud-230936>

Más producción peruana sustituirá importación de quesos. (2016, 28 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/produccion-peruana-sustituira-importacion-quesos-178013>

Maximixe. (2017a). *Riesgos Macro. Junio 2017*

Maximixe. (2017b). *Riesgos Regionales. Junio 2017*

Mercado mundial de alimentos orgánicos supera los €75.000m. (2017, 11 de mayo). *Ecopost*. Recuperado de <https://www.ecopost.info/mercado-mundial-alimentos-organicos-supera-los-75-000-millones-euros/>

Mincetur: turismo crecería más de 9% en el 2018. (2017, 27 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-turismo-creceria-9-2018-noticia-477186>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2003). Programa para el Desarrollo de la Amazonía: Proamazonia, *caracterización de las zonas cafetaleras en el Perú*. Recuperado de <http://www.infocafes.com/descargas/biblioteca/94.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2009). *Gobierno regional de Cajamarca: Plan Estratégico Regional del sector agrario 2009 – 2015*. Recuperado de http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/cajamarca.pdf

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2013). *Informe especial No 001-2013. Situación del mercado del Café en grano*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2013?download=3885:situacion-del-cafe-a-junio-de-2013>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016). *Cajamarca: cosechando desarrollo en la sierra nororiental Resultados 2011 – 2016*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/logros-minagri-2011-2016/cajamarca.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017). *Mapa interactivo del MINAGRI*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/difusion/2017/mapa-interactivo-minagri-enero2017.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2018). *Alimentos Balanceados*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/datero/40-sector-agrario/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-produccion>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2016). *Medición económica del turismo*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf
- Ministerio de Cultura. (2017). *Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio/sitiosdepatriomoniomundial/listapatrimoniomundialperu>
- Ministerio de Defensa del Perú. (2017). *Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Marco macroeconómico multianual 2017 - 2019 revisado*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/

MMM_2017_2019_Revisado.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Aprueban el reglamento del decreto legislativo N° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación multianual y gestión de inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-inv-publica/instrumento/decretos-supremos/15604-decreto-supremo-n-027-2017-ef-1/file>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018a). *Aprobación presupuestal: Nacional, regional y local*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018b). *¿En qué gasta el estado? Conozca la Ley de presupuesto 2018*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/comunicado/ley_presupuesto_2018.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). *Conoce los conceptos Básicos para comprender la economía del país: ¿Qué es el Producto Bruto Interno?*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/politica-economica-y-social-sp-2822/23-conceptos-basicos/61-conoce-los-conceptos-basicos-para-comprender-la-economia-del-pais>.

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2017). *Número de docentes de educación básica por región*. Recuperado de <http://datos.minedu.gob.pe/dataset/numero-de-docentes-de-educacion-basica-por-region/resource/1c189f9d-6957-4443-9612>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2018). *Mapa de escuelas*. Recuperado de <http://sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP]. (2015). *Estadísticas de PAM 2015*. Recuperado de <https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/regiones/>

Ministerio de Producción [PRODUCE]. (s.f.). *Directorio de los centros de innovación tecnológica-cites*. Recuperado de

http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/SERVCITE/cites/directorio_cites.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2016). *Política exterior: El Perú y las Américas*.

Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/politica.aspx#americas>.

Ministerio de Salud [MINSA]. (2015). *Estadísticas Perú: número de camas hospitalarias por habitantes*. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/indicadoresSalud/recursos/camas/CAMASMacros.asp?00>

Ministerio de Salud [MINSA]. (2016). *Dirección de Salud sexual y reproductiva. Situación actual de embarazo en adolescentes*. Recuperado de

<http://diresatacna.gob.pe/media/ckeditor/files/1%20%20Situacion%20Embarazo%20en%20Adolescente%20Per%C3%BA%20Final.pdf>

Ministerio de Salud [MINSA]. (2017). *Número de muertes maternas por departamentos de procedencia Perú 2000 – 2017*. Recuperado de

<http://www.dge.gob.pe/portal/docs/vigilancia/sala/2017/SE30/mmaterna.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2007). *Boletín de estadísticas ocupacionales N° 3, Sector Hoteles y Restaurantes*. Recuperado de

https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2007-I_3.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2014). *Boletín socioeconómico laboral. El mercado de trabajo en la Región de Cajamarca*. Recuperado de

<http://www.region>

cajamarca.gob.pe/sites/default/files/boletines/documentos/BoletIn-N-01-2014-

[MercadoLaboral.RegionCajamarca.pdf](http://cajamarca.gob.pe/sites/default/files/boletines/documentos/BoletIn-N-01-2014-MercadoLaboral.RegionCajamarca.pdf)

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016a). *Boletín estadístico IV – T 2016*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/estadistica_catastro/documentos/2016/Bolet%C3%ADn%20IV%202016.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016b). *Infraestructura aeroportuaria pública*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/03_aeroportuaria/infraestructura_aeroportuaria_2016.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2017). *1.1. Infraestructura Vial: Red Vial Existente del Sistema Nacional de Carreteras, según Departamento: 2010-2017*. [Transportes_Carretero_1_2]. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2018). *Informes y publicaciones / Transportes. Infraestructura*. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/org/geografia-de-cajamarca-peru>
- Montero, R. (2007). *Dirección Regional de Agricultura. Cadenas productivas, retos y potencialidades*. Recuperado de <https://infolactea.com/wp-content/uploads/2015/03/228.pdf>
- Montero, R. (2016). Propuesta: Centro de innovación en lechería y lácteos (CITELAC) – Cajamarca. *Una iniciativa regional a construir concertadamente para el desarrollo agrario y agroindustrial*. Recuperado de <http://infolactea.com/wp-content/uploads/2015/03/432.pdf>
- Movimiento comercial de venta de animales oscila entre 10 y 12 millones de soles. (2014, 22 de octubre). *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/peru/movimiento-comercial-de-venta-de-animales-os-68240/>

- Municipalidad de Cajamarca. (2013). *Plan de Desarrollo Concertado (PDC), Provincia de Cajamarca al 2021*. Recuperado de http://www.municaj.gob.pe/webmpc/archivos/presupuestal/pdc_2021.pdf
- Observatorio Turístico del Perú. (2018). *Perú: P.B.I. del sector turismo*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>
- OCDE, Centro de Desarrollo. (2003). *Centre of economic interest*. Recuperado de <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=313>
- OCDE, Centro de Desarrollo. (2015). *Estudio multidimensional del Perú Volumen 1: Evaluación inicial*. Recuperado de https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes_FINAL.pdf
- OCDE, Centro de Desarrollo. (2015). *Caminos de Desarrollo. Estudio multidimensional del Perú. Volumen 2. Análisis detallado y recomendaciones. MENSAJES PRINCIPALES*. Recuperado de https://www.oecd.org/dev/americas/RESUMEN_EJECUTIVO_MDCR_Peru.pdf
- OCDE, Centro de Desarrollo. (2016). *Programa País OCDE-Perú: resúmenes ejecutivos y principales recomendaciones*. Recuperado de http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/PueblosAndinosEcologia/files/1._programa_pais_ocde-peru.pdf
- OCDE: Chile es vulnerable a factores externos por limitada diversificación económica. (2018, 11 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ocde-limitada-diversificacion-economica-situa-chile-situacion-vulnerabilidad-extrema-224692>
- Ochoa, P. (1991). *Departamento de Genética y Bioestadística. Facultad de medicina Veterinaria y Zootecnia. UNAM. Mejoramiento genético del ganado bovino productor de leche*. Recuperado de <http://www.fmvz.unam.mx/fmvz/cienciavet/revistas/CvVol5/CVv5c4.pdf>

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2018). *El personal sanitario es imprescindible para lograr los objetivos de desarrollo del milenio relacionados con la salud*. Recuperado de http://www.who.int/hrh/workforce_mdgs/es/

Organismo de Formalización de la Propiedad informal [COFOPRI]. (2018). *Información histórica, títulos a nivel nacional*. Recuperado de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNzkyYWM2OTEtMTU4Yy00NzgxLWFjZmMtMWIwZDczNzYxMzdhlwidCI6IjRiMmU5OTEwLTA2YTQtNDU3OC05MmRILTBhYTUwYmExYjE4MiIsImMiOjR9>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2017a). *Turismo internacional – 2017 presenta los mejores resultados semestrales de los últimos siete años*. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/press-release/2017-09-08/turismo-internacional-2017-presenta-los-mejores-resultados-semestrales-de-l>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2017b). *Panorama OMT del turismo internacional*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>

Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2017). *Empresas de telefonía móvil de menor tamaño ganaron participación de mercado a las más grandes*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/noticia/empresas-movil-menor-tamano-ganaron-participacion>

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE]. (2011). *Efecto de la exoneración del pago de IGV en los Procesos de Selección convocados en la Amazonía (2009 – 2010)*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/cont_estado/documentos/2_Estudio_IGV_Amazonia.pdf

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [OSINERGMIN]. (2017).

Central hidroeléctrica en Cajamarca. Recuperado de

https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/electricidad/Documentos/PROYECTOS%20GFE/Acorde%C3%B3n/Generaci%C3%B3n/3.2.6.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2016).

La diversidad genética del ganado, clave para alimentar un planeta más caliente e inhóspito. Recuperado de <http://www.fao.org/news/story/es/item/380842/icode/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2017a).

Perspectivas alimentarias. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i7794s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2017b).

Alemania. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s09.htm>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2017c).

Chile. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s0j.htm>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2018).

Carne, pescado, huevos, leche y productos derivados. Recuperado de

<http://www.fao.org/docrep/006/w0073s/w0073s0x.htm>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2018).

Committee on commodity problems CCP:TE 18/CRSI. Recuperado de

<http://www.fao.org/3/BU642en/bu642en.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (s.f.).

Flujos de los recursos zoogenéticos. Recuperado de

<http://www.fao.org/docrep/012/a1250s/a1250s03.pdf>

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (s.f.). *Trabajo decente en América Latina y el*

Caribe. Recuperado de <http://www.ilo.org/americas/trabajo-decente-america-latina-caribe/lang--es/index.htm>

Osiptel: Cajamarca tiene deficiencia de antenas de telefonía celular. (2017, 27 de junio).

Radio Programas del Perú. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/cajamarca/osiptel-cajamarca-tiene-deficiencia-de-antenas-de-telefonía-celular-noticia-1060665>

Perú: el segundo exportador mundial de café orgánico. (2016, 29 de agosto). *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/negocios-exportaciones/peru-top-principales-productores-cafes-especiales-1002353>

Perú Routes. (2017). *Mapa político de la Región de Cajamarca*. Recuperado de

<http://peruroutes.com/images/Region-Cajamarca-macro.jpg>

Perú se ubica como el cuarto país exportador de América del Sur el 2017. (2018, 08 de abril).

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-ubica-cuarto-pais-exportador-america-del-sur-2017-231008>

Perú tiene un consumo per cápita de 87 litros de leche pero ¿cuánto recomienda la FAO?.

(2017, 01 de junio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-consumo-per-capita-87-litros-leche-recomienda-fao-136345>

Política para el desarrollo del ecoturismo. (2003). *Política para el desarrollo del ecoturismo*.

Recuperado de https://fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2003/POLITICA_PARA_EL_DESARROLLO_DEL_ECOTURISMO.pdf

Portal del Estado Peruano. (2018). *Organismos autónomos*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_poderes.asp?cod_poder=4

PPK: Inversiones de Perú y Chile en ambos países superan los US\$ 28 mil millones. (2017,

07 de julio). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/politica/ppk-inversiones-peru-chile-paises-superan-us-28-mil-millones-86328>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2016). *Consultas frecuentes. ¿Cuáles son los pasos a seguir para un proceso de reestructuración administrativa?*. Recuperado de

https://municipioaldia.com/consultas-frecuentes/consulta_frecuente_90091056/

Presidente de la Cámara de Comercio de Cajamarca: El Niño golpeó sectores turismo, transporte y agropecuario anuncio. (2017, 15 de abril). *Almanoticias*. Recuperado de <https://almanoticias.com/2017/04/15/presidente-de-la-camara-de-comercio-de-cajamarca-el-nino-golpeo-sectores-turismo-transporte-y-agropecuario-anuncio/>

Productos lácteos desafían a industriales: Nosotros podemos vender la leche a mitad de precio. (2017, 08 de abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/productores-lacteos-desafian-industriales-vender-leche-mitad-precio-132503>

Proyectos Peruanos. (2017). *Crianza de vacunos de engorde*. Recuperado de http://proyectosperuanos.com/vacunos_engorde/

Programa de desarrollo alternativo en las áreas de Pozuzo y Palcazú. (2005). *Estudio detallado de comercialización de carne vacuno con valor agregado*. Recuperado de www.informacion.com/bibliotecadigital/bvir-descarga.php?indice=85

Proyectosperuanos.com. (2017). *Crianza de vacunos de engorde*. Recuperado de http://proyectosperuanos.com/vacunos_engorde/

Ejército en Cajamarca tiene capacidad para albergar a 800 soldados. (2013). *Radio Programas del Perú*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/ejercito-en-cajamarca-tiene-capacidad-para-albergar-a-800-soldados-noticia-593693transportes.html>

Ranking ubica al Perú como la cuarta Fuerza Armada más poderosa de Latinoamérica (2017, 29 de Julio). *Radio Programas del Perú Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/mundo/latinoamerica/ranking-ubica-al-peru-como-la-cuarta-fuerza-armada-mas-poderosa-de-latinoamerica-noticia-1061135>

Razas bovinas de Colombia (2018). *Holstein, Shorthorn, Hereford, Swiss, Jersey*.

Recuperado de <https://razasbovinasdecolombia.weebly.com/shorthorn.html>

- Región Cajamarca. (2017). *Plan estratégico institucional 2016 – 2019*. Recuperado de <http://www.regioncajamarca.gob.pe/gerencias/renama/la-gerencia>
- Regiones del norte ejecutaron 62.3% del presupuesto para inversión pública el 2017. (2018, 15 de enero). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/regiones-norte-ejecutaron-62-3-presupuesto-inversion-publica-2017-224952>
- Respuestas veganas. (2018). *Estadísticas sobre vegetarianismo y veganismo*. Recuperado de <https://www.respuestasvegnas.org/2011/12/encuestas-sobre-veganismo.html>
- Reveter, J., & Plaza, D. (2011). *Ocio, Deporte Y Turismo. Situación actual y líneas de negocio*. Recuperado de <http://www.uff.br/esportesociedade/pdf/es1603.pdf>
- Rodríguez, E. (2017, 19 de agosto). Gobierno de Cajamarca tiene proyectos en riego tecnificado por S/ 120 mllns. *Diario la República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/1075685-gobierno-de-cajamarca-tiene-proyectos-en-riego-tecnificado-por-s-120-mllns>
- Rodríguez J. (2002). *Cambios en la ocupación de la Jalca: caso de la zona de Chanta Alta, distrito la Encañada, Cajamarca; 1950 – 2000*. (Tesis de Maestro en Ciencias, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú). Recuperado de http://www.academia.edu/19773851/Cambios_en_la_Ocupaci%C3%B3n_de_la_Jalca_El_Caso_de_la_Zona_de_Chanta_Alta_Distrito_La_Enca%C3%B1ada_Cajamarca_1950_2000
- Santa Cruz, V., Sanchez, M. y Pezo, S. (2006). Análisis de la cadena productiva de lácteos Cajamarca, informe final. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/36DFC5F97808BDCB052579810054F1BF/\\$FILE/218.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/36DFC5F97808BDCB052579810054F1BF/$FILE/218.pdf)
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2003). *Memoria anual 2003*. Recuperado de

https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/jer/MEM_INSTITU/MemoriaSena sa.pdf

S&P ratificó calificación "BBB+" para Perú con perspectiva estable (2018, 15 de junio). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/s-p-ratifico-calificacion-bbb-peru-perspectiva-estable-noticia-528270>

Schwab, K. (2017). *The global competitiveness report 2017–2018*. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

Soluciones Prácticas Oficina Regional para América Latina. (2008). *Mejoramiento de Pastos para el Desarrollo Ganadero en las provincias de Chota, Jaén, San Ignacio, Cutervo, Santa Cruz y Celendín*. Recuperado de <http://infolactea.com/wp-content/uploads/2015/03/223.pdf>

Solo cinco provincias tienen un eficiente servicio de agua. (2018, 15 de marzo). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1211744-solo-cinco-provincias-tienen-un-eficiente-servicio-de-agua>

Switzerland Global Enterprise. (2018, 24 de enero). *Noticias. Suiza sigue siendo el país más competitivo del mundo para el talento*. Recuperado de <https://www.s-ge.com/es/article/noticias/20181-ranking-gtci>

Switzerland Global Enterprise. (2017). *Por qué Suiza, ventajas únicas*. Recuperado de <https://www.s-ge.com/es/ventajas-unicas>

The Country. (2015). *Agronegocios: una ventaja competitiva*. Recuperado de http://www.nzherald.co.nz/the-country/news/article.cfm?c_id=16&objectid=11480688

The International Ecotourism Society. (2018). *EcoDestinations*. Recuperado de <http://www.ecotourism.org/ecodestinations-south-america>

Trade Map. (2018a). *Lista de los importadores para el producto seleccionado. Producto:*

0201 Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada. Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0201||4|1|1|2|1|2|1|1

1

Trade Map. (2018b). *Lista de los exportadores para el producto seleccionado Producto:*

0202 Carne de bovinos, congelada. Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0202||4|1|1|2|1|2|1|1

Trade Map. (2018c). *Lista de los importadores para el producto seleccionado. Producto:*

0901 Café, incl. tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos de café que contengan café en cualquier proporción. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0901||4|1|1|2|1|2|1|1

[map.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0901||4|1|1|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0901||4|1|1|2|1|2|1|1)

Trade Map. (2018d). *Lista de los exportadores para el producto seleccionado Producto:*

1601 Embutidos y productos simil., de carne, despojos o sangre; preparaciones

alimenticias a base de estos productos. Recuperado de [https://www.trademap.org/](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||1601||4|1|1|2|2|1|2|1|1)

[Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||1601||4|1|1|2|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||1601||4|1|1|2|2|1|2|1|1)

Trade Map. (2018e). *Lista de los importadores para el producto seleccionado. Producto:*

0406 Quesos y requesón. Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0406||2|1|1|2|1|2|1|1

Trade Map. (2018f). *Lista de los exportadores para el producto seleccionado. Producto:*

0406 Quesos y requesón. Recuperado de [https://www.trademap.org/Country_](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0406||4|1|1|2|2|1|2|1|1)

[SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0406||4|1|1|2|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0406||4|1|1|2|2|1|2|1|1)

Universidad de los Andes. (2017). *Sector lechero en Colombia: Potencial desperdiciado.*

Recuperado de [https://agronegocios.uniandes.edu.co/2017/09/22/sector-lechero-en-](https://agronegocios.uniandes.edu.co/2017/09/22/sector-lechero-en-colombia-potencial-desperdiciado/)

[colombia-potencial-desperdiciado/](https://agronegocios.uniandes.edu.co/2017/09/22/sector-lechero-en-colombia-potencial-desperdiciado/)

Vega, J. (2007). *Análisis del proceso de descentralización fiscal en el Perú. Informe final –*

- Proyecto mediano*. Recuperado de <https://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/analisis-del-proceso-de-descentralizacion-fiscal-en-el-peru.pdf>
- Vigo, R. (2017). *Plan de negocio para la producción y comercialización de café orgánico en grano de la hacienda castillo en el distrito El Progreso, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca 2015* (Tesis de maestría), Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/905/1/TL_VigoTarrilloRogerStalin.pdf
- Waikato Mean Business. (2018, 23 de marzo). *Planes de implementación de estrategia*. Recuperado de <http://www.waikatomeansbusiness.nz/home/key-documents/strategy-implementation-plans/>
- World Economic Forum. (2017). *Por qué Suecia vence a otros países en casi todo*. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2017/01/why-sweden-beats-most-other-countries-at-just-about-everything/>
- Yanacochoa (2017). *Se inaugura sistema de agua para la plaza pecuaria Iscoconga*. Recuperado de <http://www.yanacochoa.com/se-inaugura-sistema-de-agua-para-la-plaza-pecuaria-iscoconga/>
- Zapata, R. (2018, 06 de julio). *Hallan irregularidades en contratación de personal del municipio de Celendín*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/cajamarca/hallan-irregularidades-contratacion-personal-municipio-celendin-noticia-533855>
- Zárate, J., Esqueda, V., Vinay, J. y Jácome, S. (2010). *Agronomía Mesoamericana. Evaluación económico-productiva de un sistema de producción de leche en el trópico*. Recuperado de http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-13212010000200004

Zavaleta, M. (2014). Coaliciones de independientes. Las reglas no escritas de la política electoral. *Instituto de Estudios Peruanos*. Recuperado de http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/politai/article/viewFile/14984/15515/estadistica_catastro/documentos/2016/Bol%C3%ADn%20I%202016.pdf

Zona logística. (2015). El *diagnóstico logístico parte I*. Recuperado de <http://www.zonalogistica.com/wp-content/uploads/2015/10/Revista-zonalogistica-edicion-86.pdf>



Apéndice A: Cajamarca: Valor Agregado Bruto de la Región Cajamarca

Tabla A1

Cajamarca: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas Valores a Precios Constantes de 2007 (Miles de soles)

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/	2016 %
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,260,057	1,303,761	1,322,345	1,361,611	1,380,041	1,396,103	1,382,326	1,346,302	1,332,248	1,286,478	12%
Pesca y Acuicultura	249	274	458	532	611	779	710	687	677	802	0%
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2,489,275	3,236,611	3,789,024	3,398,102	3,362,234	3,562,303	3,109,306	2,716,987	2,566,107	2,254,607	21%
Manufactura	622,678	640,462	599,528	683,752	718,431	728,105	747,303	738,610	715,066	699,070	7%
Electricidad, Gas y Agua	123,840	142,108	141,119	130,745	132,743	148,426	157,702	158,992	169,381	145,425	1%
Construcción	542,666	656,647	660,877	736,750	892,801	1,057,858	1,064,096	1,049,985	954,476	921,158	9%
Comercio	621,792	678,680	696,572	775,947	829,087	906,504	951,057	963,150	976,241	992,703	9%
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	245,150	263,792	267,939	304,115	343,178	350,280	371,042	379,024	389,804	402,744	4%
Alojamiento y Restaurantes	146,741	159,386	160,459	173,116	191,095	207,384	217,767	225,227	231,872	239,521	2%
Telecom. y Otros Serv. de Información	120,165	148,785	162,709	180,507	202,788	230,473	249,949	273,917	303,609	339,939	3%
Administración Pública y Defensa	473,032	515,979	583,697	633,371	679,807	717,193	753,893	805,121	836,557	876,369	8%
Otros Servicios	1,513,854	1,573,284	1,665,740	1,762,357	1,862,681	1,965,175	2,081,777	2,197,130	2,322,481	2,427,925	23%
Total Valor Agregado Bruto	8,159,499	9,319,769	10,050,467	10,140,905	10,595,497	11,270,583	11,086,928	10,855,132	10,798,519	10,586,741	100%

Nota. Adaptado de "PBI de los Departamentos, según actividades económicas, Cajamarca 2007 - 2016, [pbi_dep06_4]," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática,(s.f) (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>).

Apéndice B: Índice del Progreso Social Regional de Cajamarca

Para hallar la estimación del indicador del componente nutrición y cuidados médicos básicos en el 2027 se utilizó como base el puntaje determinado por el IPSR de Cajamarca en el 2017 que es de 64.38 (medio bajo) y se utilizó el método geométrico tal como muestra la Tabla B1 y Tabla B2.

Tabla B1

Método Geométrico Del Análisis De Crecimiento Del Componente Nutrición y Cuidados Médicos básicos

Años	IPS	Tiempo años	Razón de crecimiento intercensal	Razón ponderada (r)
2016	57.41	-	-	-
2017	64.38	1	1.0541	1.0541

Tabla B2

Proyección de Crecimiento Del Componente Nutrición y Cuidados Médicos Básicos

Año	Tiempo años	IPSRP
2017	0	64.38
2018	1	67.86
2019	2	69.67
2020	3	70.91
2021	4	71.85
2022	5	72.61
2023	6	73.25
2024	7	73.80
2025	8	74.29
2026	9	74.73
2027	10	75.12

A través del presente análisis se puede afirmar que al 2027 el componente de nutrición y cuidados médicos básicos llegará a un puntaje de 75.12, lo cual indica que estará en un nivel alto, esto contribuirá a incrementar el ranking del resultado general de la región.

Para hallar la estimación del indicador del componente acceso a la educación superior en el 2027 se utilizó como base el puntaje determinado por el IPSR de Cajamarca en el 2017

que es de 21.15 (extremo bajo) y se utilizó el método geométrico tal como muestra la Tabla B3 y Tabla B4.

Tabla B3

Método Geométrico Del Análisis De Crecimiento Del Componente Acceso A La Educación Superior

Años	IPS	Tiempo años	Razón de crecimiento intercensal	Razón ponderada (r)
2016	14.03	-	-	-
2017	21.15	1	1.4691	1.4691

Tabla B4

Proyección De Crecimiento del Componente Acceso A La Educación Superior

Año	Tiempo años	IPSRP
2017	0	21.15
2018	1	31.07
2019	2	37.66
2020	3	42.81
2021	4	47.13
2022	5	50.90
2023	6	54.27
2024	7	57.34
2025	8	60.16
2026	9	62.79
2027	10	65.25

A través del presente análisis se puede afirmar que al 2027 el componente de acceso a la educación superior llegará a un puntaje de 65.25, lo cual indica que estará en un nivel medio alto, esto contribuirá a incrementar el ranking del resultado general de la región.

Apéndice C: Cálculo del Objetivo de Largo Plazo de Empleos

El objetivo de largo plazo referido a los empleos generados al 2027, se calculó del PEA ocupada de la región de Cajamarca 2017, utilizando el método de la regresión lineal y el de Montecarlo. La Tabla C1 se muestra datos históricos de los años 2007 al 2016, donde indica la cantidad total del PEA ocupada por año. Asimismo, en la Tabla C2 se muestra la distribución del PEA ocupada generada por tipo de actividad económica durante el año 2016.

Tabla C1

Cajamarca: Población económicamente activa [PEA] ocupada 2007-2016

Característica	Unidad de medida	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PEA	Miles de personas	795,000	823,900	816,900	801,700	803,800	768,100	791,800	795,900	801,400	825,600
25 a 44 años	Porcentaje	45.3%	44.9%	44.9%	46.3%	47.2%	47.9%	46.9%	48.2%	47.9%	48.6%
45 a 59 años	Porcentaje	17.8%	17.7%	19.1%	19.4%	19.2%	19.4%	20.3%	19.8%	20.6%	20.8%
PEA ocupada de 25 a 59 años	Miles de personas	501,645	515,761	522,816	526,717	533,723	516,931	532,090	541,212	548,959	572,966

Nota. Adaptado del “Compendio estadístico Cajamarca 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones>).

Tabla C2

Cajamarca: PEA Ocupada Según Actividad 2016

Rama por actividad	PEA ocupada por actividad	Cantidad de personas
Agricultura y pesca	56.3%	322,580
Comercio	11.6%	66,464
Manufactura (lácteo)	7.1%	40,681
Hoteles y restaurantes	3.2%	18,335
Construcción	4.7%	26,929
Transportes y Comunicaciones	3.8%	21,773
Enseñanza	3.8%	21,773
Administración pública, defensa planes y seguridad social	2.6%	14,897
Inmobiliarias y alquileres	1.0%	5,730
Minería	0.8%	4,584
Otros servicios	5.1%	29,221
Total PEA ocupada		572,966

Nota. Adaptado del “Compendio estadístico Cajamarca 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones>).

Con los datos históricos en cantidad del PEA ocupada y utilizando el método de regresión lineal representado en la Tabla C3 y Figura C1, se obtuvo la proyección de crecimiento del PEA sin la ejecución del presente plan estratégico (ver Tabla C4).

Tabla C3

Regresión Lineal para el Cálculo de Empleos

N ° (X)	Años	Cantidad empleos (Y)	X Factor Promedio (X-Xpromedio)	Y Factor Promedio (Y-Ypromedio)	X Factor prom * Y Factor prom	X Factor Promedio ² (X-Xpromedio) ²
3	2009	522,816	-2.50	-8,466	21,165.20	6.25
4	2010	526,717	-1.50	-4,565	6,847.77	2.25
5	2011	533,723	-0.50	2,441	-1,220.56	0.25
6	2012	516,931	0.50	-14,351	-7,175.39	0.25
7	2013	532,090	1.50	808	1,211.28	2.25
8	2014	541,212	2.50	9,930	24,824.80	6.25
9	2015	548,959	3.50	17,677	61,869.22	12.25
10	2016	572,966	4.50	41,684	187,579.44	20.25

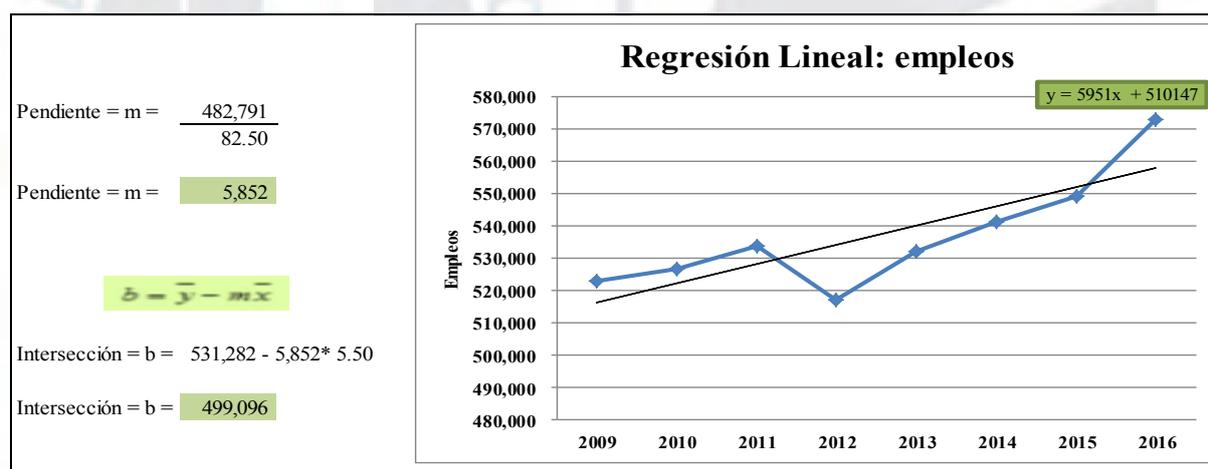


Figura C1. Regresión lineal de cantidad de empleos

A través del método Montecarlo trabajado con un promedio de 80% y desviación estándar de 19% (Apéndice H) y con mil muestras aleatorias se generó una proyección aproximada del PEA ocupada al 2027 de 1'000,000, ver Tabla E5. La simulación muestra que el valor esperado es de 1'095,987 personas con un 79% de probabilidad que sea mayor o igual a 1'000,000 y un 51% que sea menor a este monto, es por ello que se determina que el plan estratégico de la región de Cajamarca al 2027 generará como mínimo 1'000,000 de

empleos en la región impulsados principalmente por los sectores del café, lácteo, pecuario y turismo.

Tabla C4

Resultado de la Proyección al 2027 sin Plan Estratégico

Nº (X)	AÑOS	EMPLEOS ($Y=5,852X + 499,096$)
11	2017	563,468
10	2018	557,616
11	2019	563,468
12	2020	569,320
13	2021	575,172
14	2022	581,024
15	2023	586,876
16	2024	592,728
17	2025	598,580
18	2026	604,432
19	2027	610,284

Tabla C5

Resultado de la Proyección al 2027 con Plan Estratégico

Valor esperado	1'095,987
Desviación estándar	117,373
Máximo valor	1'461,222
Mínimo valor	748,742
Probabilidad de que el monto sea $\geq 1'000,000$	79%
Probabilidad de que el monto sea $< 1'000,000$	51%

En suma, al 2017 de 1'529,755 pobladores sólo el 37% se encuentra en el PEA ocupada, pero con la implementación del presente plan estratégico 2027 de 1'547,694 el 65% de la población estará empleada. Ver Tabla E6. Asimismo, del total de empleos generados al 2027 563,000 personas, corresponden al sector de agricultura y pesca, seguido por el sector comercio con 116,000 personas, el sector pecuario con 71,000 personas, el sector turismo, representado por hoteles y restaurantes, con 32,000 personas, mientras que el sector minero sólo está representado por 8,000 personas empleadas, ver Figura C2.

Tabla C6

Empleos al 2027

Sector	2017 Cantidad	Sin plan estratégico		Con plan estratégico	
		2027 Cantidad	% Crecimiento	2027 Cantidad	% Crecimiento
EMPLEOS	557,616	610,284	9%	1'000,000	64%

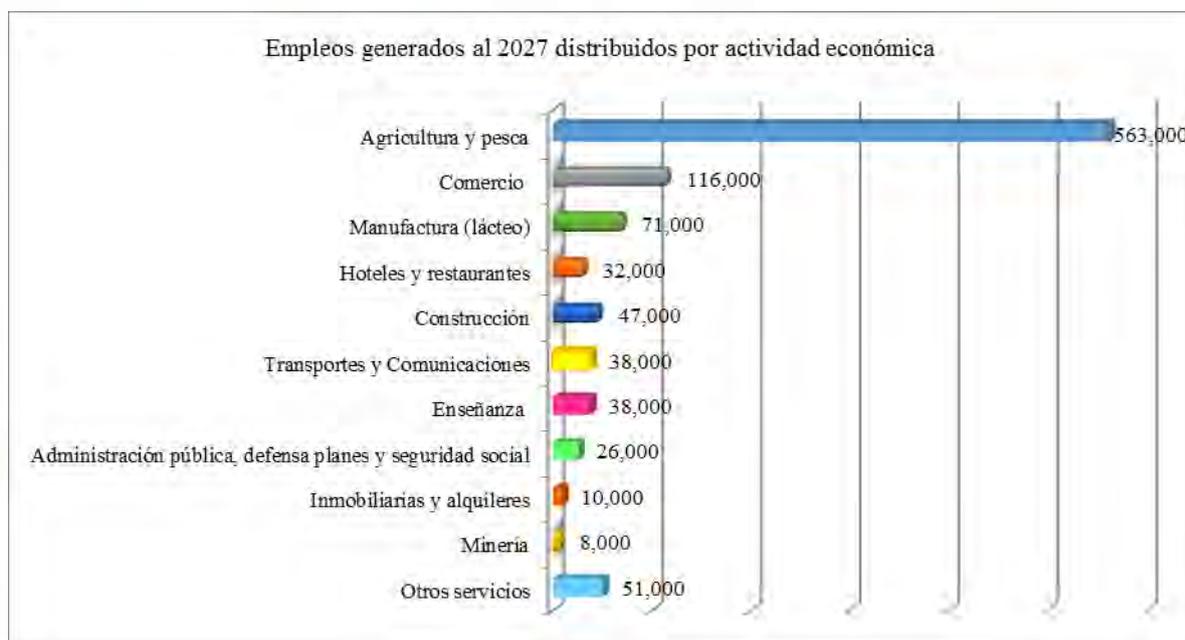


Figura C2. Cantidad de empleos generados al 2027, distribuidos por actividad económica.

Apéndice D: Cálculo del Objetivo de Largo Plazo de Derivados Lácteos

El objetivo de largo plazo en el sector lácteo al 2027, se calculó proyectando la facturación de los derivados lácteos de la región Cajamarca, empleando el método de la Regresión lineal y el método de Montecarlo. La Tabla D1 muestra datos de facturación histórica entre los años 2012 al 2015. Con los datos históricos en dólares y empleando el método de Regresión lineal de la Tabla D2 y la Figura D1, se obtuvo la tendencia creciente del sector y en la Tabla D3 muestra la proyección del crecimiento sin la implementación del plan estratégico para la región de Cajamarca.

Tabla D1

Cajamarca: Venta de Derivados Lácteos 2012 – 2015

Descripción	2012	2013	2014	2015
Leche TM	358,435	382,095	407,318	434,205
Precio	1.05	1.1	1.15	1.2
Facturación S/.	376,356,253	420,304,748	468,415,465	521,046,405
Facturación US\$	116,518,964	130,125,309	145,020,268	161,314,677
T.C.	3.23			

Nota. Adaptado de “Ejecución y perspectivas de la producción vacuna de leche variación 2001 – 2008 [622],” por Dirección de información agraria, Infolactea. (infolactea.com/wp-content/uploads/2015/03/622.xls)

Tabla D2

Regresión lineal para el Sector Derivados Lácteos

N° (X)	Años	Facturación US\$ (Y)	X Factor Promedio (X-Xpromedio)	Y Factor Promedio (Y-Ypromedio)	X Factor prom * Y Factor prom	X Factor Promedio ² (X-Xpromedio) ²
1	2012	116,518,964	-1.50	-21,725,840	32,588,760.61	2.25
2	2013	130,125,309	-0.50	-8,119,495	4,059,747.65	0.25
3	2014	145,020,268	0.50	6,775,463	3,387,731.71	0.25
4	2015	161,314,677	1.50	23,069,872	34,604,808.44	2.25

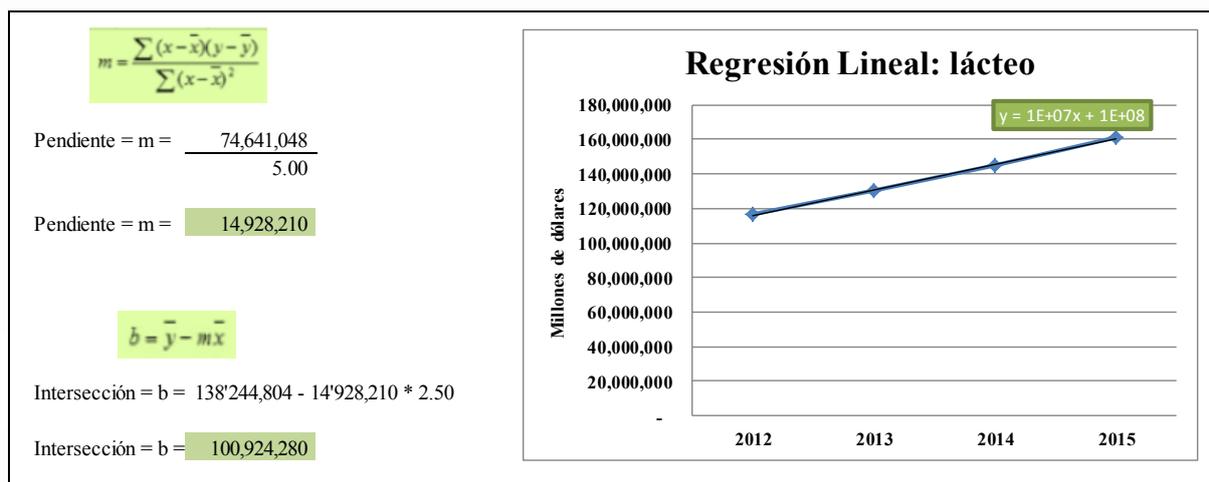


Figura D1. Regresión lineal del sector de derivados lácteos

Tabla D3

Resultado de la Proyección al 2027 sin Plan Estratégico

N° (X)	Años	Facturación US\$ ($Y=14'928,210X + 100'924,280$)
5	2016	175,565,328
6	2017	190,493,538
7	2018	205,421,748
8	2019	220,349,957.50
9	2020	235,278,167
10	2021	250,206,377
11	2022	265,134,587
12	2023	280,062,796
13	2024	294,991,006
14	2025	309,919,216
15	2026	324,847,425
16	2027	339,775,635

El sector presenta una línea de tendencia creciente, siendo la proyección de ventas al 2027 de 339 millones de dólares. Sin embargo, con la ejecución del presente plan estratégico se considera un crecimiento promedio del 80% adicional a lo proyectado, con un riesgo de 19% (los indicadores se justifican en el Apéndice H). Este análisis final se obtuvo a través del método Montecarlo, con una simulación de mil datos, cuyos resultados se indican en la Tabla A4. El valor esperado al 2027 es de 613 millones de dólares, con un 60% de probabilidad que sea mayor o igual a 600 millones de dólares y un 0% que sea menor a este monto, es por ello que se determina que al 2027 se generarán 600 millones de dólares.

Tabla D4

Resultado de la Proyección al 2027 con Plan Estratégico

Análisis Estadístico	Valor
Valor esperado	614,809,529
Desviación estándar	65,958,353
Máximo valor	\$813,607,381
Mínimo valor	\$426,686,443
Probabilidad de que el monto sea \geq 600 millones	60%
Probabilidad de que el monto sea $<$ 600 millones	0%

Margen de ganancia de la producción de quesos. Se considera que no es necesario hallar cuantitativamente el margen de la ganancia de los derivados lácteos, debido a que existe información cualitativa que precisa estos indicadores; García y Gómez indicaron que los ingresos de los productores de derivados lácteos, en especial del queso, son de 3,200 a 20,300 dólares al año. Este margen se dirige principalmente para los grandes productores de leche y sus derivados, donde la granja grande que está completamente especializada en la producción de leche y forrajes presenta márgenes de ganancia de 70% aproximadamente y las pequeñas obtienen aproximadamente el 30% aproximadamente (2015). Asimismo, Santa Cruz, Sanchez & Pezo (2006) precisaron que el intermediario en la cadena productiva láctea se refiere a los revendedores de leche o quesillos en chacra en el mercado que suelen obtener márgenes mayores a las pequeñas granjas y los procesadores o empresas grandes como Gloria y Nestlé, obtienen un margen de ganancia entre 20% y 30% por kilo de leche o queso. A continuación, en la Tabla D5 se detalla el número de productores de derivados lácteos por provincia en la región y en la Figura D2 se muestra los porcentajes de estos.

Tabla D5

Cantidad de Productores de Derivados Lácteos al 2008.

Nº	Provincias	Quesillo	Queso tipo suizo	Queso fresco	Queso mantecoso	Manjar blanco	Yogurt	Mantequilla	Mozzarell a	Total
1	Cajamarca	6,000	18	-	23	16	17	12	6	6,092
2	Cajabamba	500	-	-	-	1	1	1	-	503
3	Celendín	2,200	16	-	13	5	2	2	-	2,238
4	Chota	4,500	21	-	15	-	3	-	1	4,540
5	Contumazá	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Cutervo	1,100	-	-	-	-	2	-	1	1,103
7	Hualgayoc	3,000	73	205	34	4	1	8	1	3,326
8	Jaén	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	San Ignacio	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	San Marcos	1	1	-	1	-	2	1	1	7
11	San Miguel	1,300	18	-	13	1	1	8	1	1,342
12	San Pablo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Santa Cruz	-	-	-	-	-	-	-	-	-
total		18,600	146	205	98	27	27	31	10	19,144

Nota. Adaptado de "Guía informativa: productos con potencial exportable 2008," por el Gobierno Regional de Cajamarca. (<http://www.asocam.org/sites/default/files/publicaciones/files/370bdcac852edacad217c434146de9bf.pdf>)



Figura D2. Producción de derivados lácteos distribuido por provincias.

Adaptado de "Guía informativa: productos con potencial exportable," por la Región Gobierno Regional de Cajamarca, 2008, p.67.

(<http://www.asocam.org/sites/default/files/publicaciones/files/370bdcac852edacad217c434146de9bf.pdf>)

Apéndice E: Cálculo del Objetivo de Largo Plazo de Sector Cafetalero

El objetivo de largo plazo en el sector cafetalero al 2027, se calculó proyectando la facturación del café de la región Cajamarca, empleando el método de la Regresión lineal y el método de Montecarlo. La Tabla E1 muestra datos de facturación histórica entre los años 2006 al 2009. Con los datos históricos en dólares y empleando el método de Regresión lineal de la Tabla E2 y la Figura E1, se obtuvo la tendencia creciente del sector y en la Tabla E3 muestra la proyección del crecimiento sin la implementación del plan estratégico.

Tabla E1

Cajamarca: Exportaciones del café 2006 – 2009

Años	Millones de US\$ FOB	US\$
2006	45	45,000,000
2007	50	50,000,000
2008	100	100,000,000
2009	72	72,000,000

Nota. Adaptado de "2.6.3.32 Cajamarca: Exportaciones tradicionales y no tradicionales, según rubro y tipo de producto, 2006 – 2014 [2_6_3_32], " por el Instituto Nacional de Estadística e Informática.
(https://www.inci.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1368/cajamar.htm)

Tabla E2

Regresión Lineal para el Sector Cafetalero

N°(X)	Años	Facturación US\$ (Y)	X Factor Promedio (X-Xpromedio)	Y Factor Promedio (Y-Ypromedio)	X Factor prom * Y Factor prom	X Factor Promedio ² (X-Xpromedio) ²
1	2006	45,000,000	-1.50	-21,750,000	32,625,000.00	2.25
2	2007	50,000,000	-0.50	-16,750,000	8,375,000.00	0.25
3	2008	100,000,000	0.50	33,250,000	16,625,000.00	0.25
4	2009	72,000,000	1.50	5,250,000	7,875,000.00	2.25

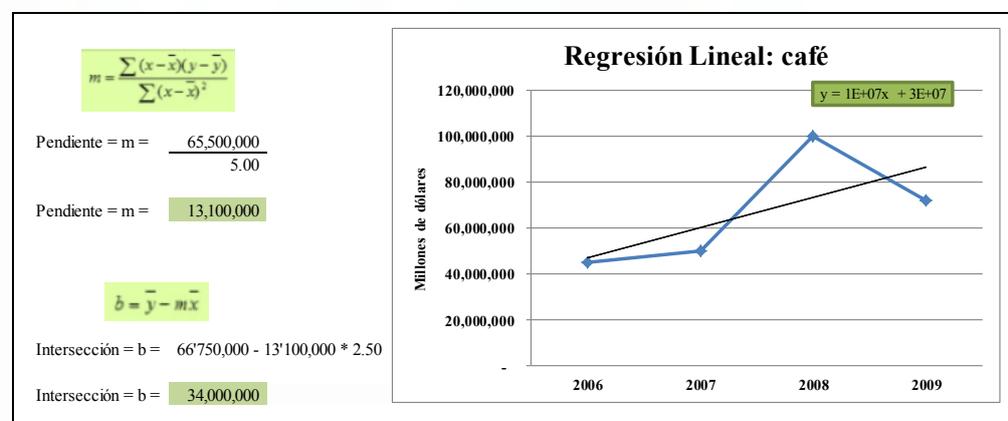


Figura E1. Regresión lineal del sector cafetalero.

Tabla E3

Resultado de la Proyección al 2027 sin Plan Estratégico

N° (X)	Años	Facturación US\$ ($Y=13'100,000X + 34'000,000$)
5	2010	99,500,000
6	2011	112,600,000
7	2012	125,700,000
8	2013	138,800,000
9	2014	151,900,000
10	2015	165,000,000
11	2016	178,100,000
12	2017	191,200,000
13	2018	204,300,000
14	2019	217,400,000
15	2020	230,500,000
16	2021	243,600,000
17	2022	256,700,000
18	2023	269,800,000
19	2024	282,900,000
20	2025	296,000,000
21	2026	309,100,000
22	2027	322,200,000

Durante el año 2009 el sector mostró un decrecimiento, pero aun así la línea de tendencia es creciente proyectando que el 2027 puede facturar 322 millones de dólares sin plan estratégico. Sin embargo, con la ejecución del presente plan estratégico se considera un crecimiento promedio del 80% adicional a lo proyectado, con un riesgo de 19% (los indicadores se justifican en el Apéndice H). Este análisis final se obtuvo a través del método Montecarlo, con una simulación de mil datos, cuyos resultados se indican en la Tabla E4. La simulación muestra que el valor esperado es de 578 millones de dólares, con un 58% de probabilidad de que sea mayor o igual a 570 millones de dólares y un 43% que sea menor a este monto, es por ello que se determina que al 2027 se generarán 570 millones de dólares.

Tabla E4

Resultado de la Proyección al 2027 con Plan Estratégico

Análisis Estadístico	Valor
Valor esperado	578,676,555
Desviación estándar	60,562,157
Máximo valor	\$748,910,433
Mínimo valor	\$404,522,547
Probabilidad de que el monto sea \geq 570 millones	56%
Probabilidad de que el monto sea $<$ 570 millones	45%

Margen de ganancia del café orgánico con tecnología media. Algunos costos directos e indirectos se tomaron del plan de negocio para la producción y comercialización de café orgánico en grano de la hacienda castillo en el distrito el progreso, provincia de san Ignacio, departamento de Cajamarca 2015 (Vigo, 2017). La Tabla E5 muestra el margen de rentabilidad estimada de producción de café orgánico que es de 78%.

Tabla E5

Análisis de Margen de Ganancia del Sector Cafetalero

Descripción	US\$	%
Costos Directos	10,116	
Precio hectárea de chacra	8,333	
Materia prima	267	
Mano de obra	145	
Maquinaria agrícola	104	
Insumos	333	
Riesgos	267	
Control Sanitario y Fitosanitario	267	
Otros	400	
Costos Indirectos	4,552	
Gastos administrativos (20% del costo directo)	2,023	
Asistencia técnica (5% del costo directo)	506	
Gastos financieros (19% TCEA)	2,023	
Total Costos	14,668	
Ingresos		
Rendimiento promedio (Quintal/Hectárea)	10	
Precio del café x libra US\$	30	
Cantidad de libras en 01 quintal	220	
Total Ingresos	66,139	
Ganancia Promedio		
Ingresos	66,139	100%
Costos	14,668	22%
Margen	51,471	68%
Tipo de Cambio	3.2	

En el 2016 la producción de café en la región Cajamarca fue de 48,182 kg. Siendo las principales provincias productoras San Ignacio con 30,764 kg (63.8%) y Jaén con 12,886 kg

(26.7%). El área de cultivo del café es de 53,038 hectáreas, utilizando solamente el 76% de su capacidad actual. En la Tabla E6 se detalla la producción por cada provincia durante el 2016, mientras que en la Figura E2 se muestra el porcentaje de producción del café en las principales provincias.

Tabla E6

Producción de Café en la región Cajamarca 2016

Provincia	Ton 2016	% Producción	Hect. Café	Hect. Disponibles	Cap. Uso
Chota	927	1.9%	1,225	1,225	100%
Cutervo	2,503	5.2%	3,702	3,702	100%
Hualgayoc	14	0.0%	20	20	100%
Jaén	12,886	26.7%	17,189	25,910	66%
San Ignacio	30,764	63.8%	27,496	35,191	78%
San Miguel	415	0.9%	2,497	2,497	100%
Santa Cruz	673	1.4%	909	909	100%
Total	48,182		53,038	69,454	76%

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico Perú 2017,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017b (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1483/cap11/ind11.htm).

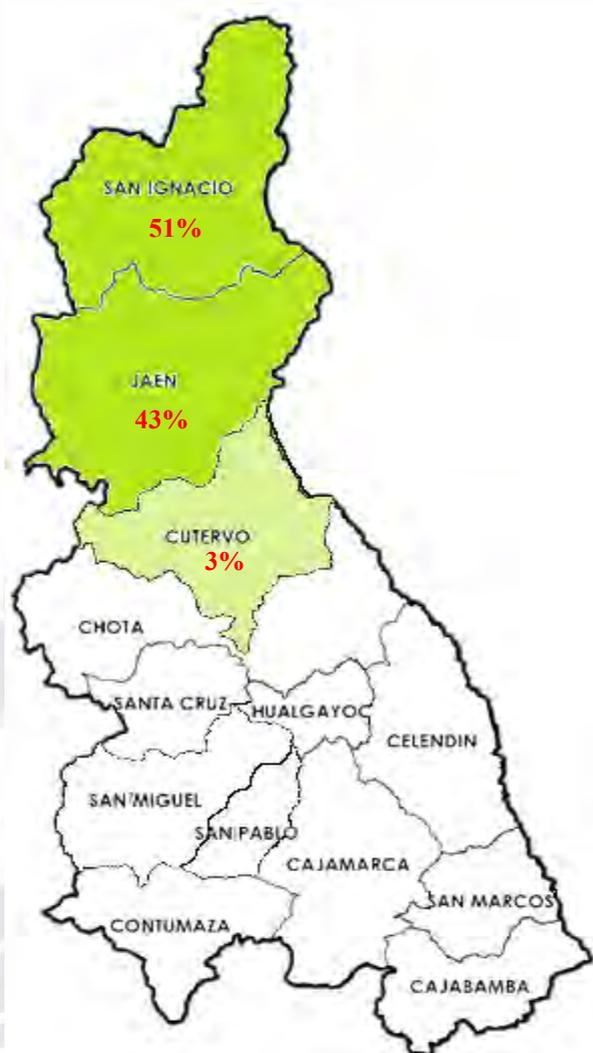


Figura E2. Producción de café distribuido por provincias.

Adaptado de "Guía informativa: productos con potencial exportable," por la Región Gobierno Regional de Cajamarca, 2008, p.16.

(<http://www.asocam.org/sites/default/files/publicaciones/files/370bdcac852edacad217c434146de9bf.pdf>).

Apéndice F: Cálculo del Objetivo de Largo Plazo de Sector Pecuario

El objetivo de largo plazo en el sector pecuario al 2027 se calculó proyectando la facturación de la carne vacuna de la región Cajamarca, empleando el método de la Regresión lineal y el método de Montecarlo. La Tabla F1 muestra datos de facturación histórica entre los años 2007 al 2016. Con los datos históricos en dólares y empleando el método de Regresión lineal de la Tabla F2 y la Figura F1, se obtuvo la tendencia creciente del sector y en la Tabla F3 muestra la proyección del crecimiento sin la implementación del plan estratégico para la región de Cajamarca.

Tabla F1

Cajamarca: Valor Agregado Bruto Pecuario 2007 – 2016

Descripción	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2v015E/	2016E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura S/.	1,260,057	1,303,761	1,322,345	1,361,611	1,380,041	1,396,103	1,382,326	1,346,302	1,332,248	1,286,478
Agrícola S/.	762,334	788,775	800,019	823,775	834,925	844,642	836,307	814,259	808,221	791,873
Pecuario S/.	211,690	219,032	222,154	228,751	231,847	234,545	232,231	226,108	224,432	219,892
Pecuario US\$	66,153	68,447	69,423	71,484	72,452	73,295	72,572	70,658	70,135	68,716
T.C.:	3.2									

Nota. Adaptado de "PBI de los Departamentos, según actividades económicas: Cajamarca 2007 – 2016 [pbi_dep06_4]," por Instituto Nacional de Estadística e Informática. (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

Tabla F2

Regresión Lineal para el Sector Pecuario

Nº (X)	Años	Facturación US\$ (Y)	X Factor Promedio (X-Xpromedio)	Y Factor Promedio (Y-Ypromedio)	X Factor prom * Y Factor prom	X Factor Promedio ² (X-Xpromedio) ²
1	2007	66,153,125	-4.50	4,180,688	18,813,093.75	20.25
2	2008	68,447,500	-3.50	-1,886,313	6,602,093.75	12.25
3	2009	69,423,125	-2.50	-910,688	2,276,718.75	6.25
4	2010	71,484,687	-1.5	1150875	-1726312.5	2.25
5	2011	72,452,188	-0.50	2,118,375	-1,059,187.50	0.25
6	2012	73,295,313	0.50	2,961,500	1,480,750.00	0.25
7	2013	72,572,188	1.50	2,238,375	3,357,563	2.25
8	2014	70,658,750	2.50	324,938	812,344	6.25
9	2015	70,135,000	3.50	-198,813	-695,844	12.25
10	2016	68,716,250	4.50	-1,617,563	-7,279,031	20.25

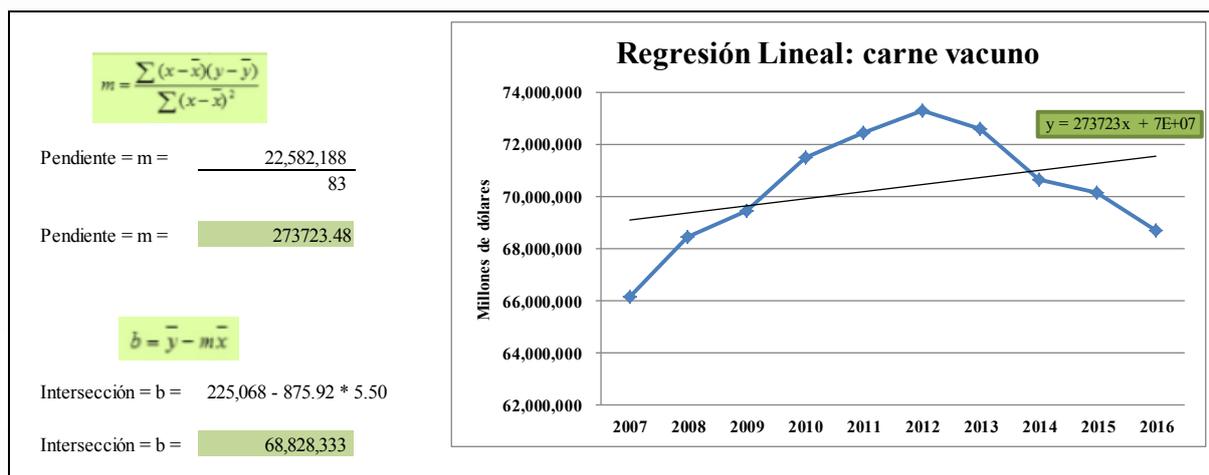


Figura F1. Regresión lineal del sector pecuario

Tabla F3

Resultado de la Proyección al 2027 sin Plan Estratégico

Nº (X)	Años	Facturación US\$ ($Y=875.92X + 220,251$)
11	2017	71,839,292
12	2018	72,113,015
13	2019	72,386,739
14	2020	72,660,462
15	2021	72,934,186
16	2022	73,207,909
17	2023	73,481,633
18	2024	73,755,356
19	2025	74,029,080
20	2026	74,302,803
21	2027	74,576,527

Durante los años 2013 al 2016 el sector presentó un decrecimiento considerable; pero aun así denotó una tendencia creciente siendo la proyección de ventas hasta el 2027 de 74 millones. Sin embargo, con la ejecución del presente plan estratégico se considera un crecimiento promedio del 80% adicional a lo proyectado con un riesgo de 19% (los indicadores se justifican en el Apéndice H). Este análisis final se obtuvo a través del método Montecarlo, con una simulación de mil datos, cuyos resultados se indican en la Tabla F4. El valor esperado al 2027 es de 134 millones con un 66% de probabilidad que sea mayor o igual

a 130 millones y un 34% que sea menor a este monto, es por ello que se determina que al 2027 se generarán 130 millones de dólares en el sector pecuario vacuno. En la Figura F2 se muestra el porcentaje de producción de la carne vacuna en las principales provincias.

Tabla F4

Resultado de la Proyección al 2027 con Plan Estratégico

Análisis Estadístico	Valor
Valor esperado	134,875,091
Desviación estándar	13,870,304
Máximo valor	\$177,539,563
Mínimo valor	\$86,257,612
Probabilidad de que el monto sea \geq 130 millones	66%
Probabilidad de que el monto sea $<$ 130 millones	34%

Margen de ganancia del pecuario vacuno. Algunos costos directos e indirectos se tomaron de la evaluación económico-productiva de un sistema de producción de leche en el trópico (Zárate, Esqueda, Vinay & Jácome, 2010). Donde además se investigó el costo de venta del ganado (“Movimiento comercial de venta de animales,” 2014). La Tabla F5 muestra que el margen de rentabilidad estimada es de 52% para la producción del sector pecuario vacuno.

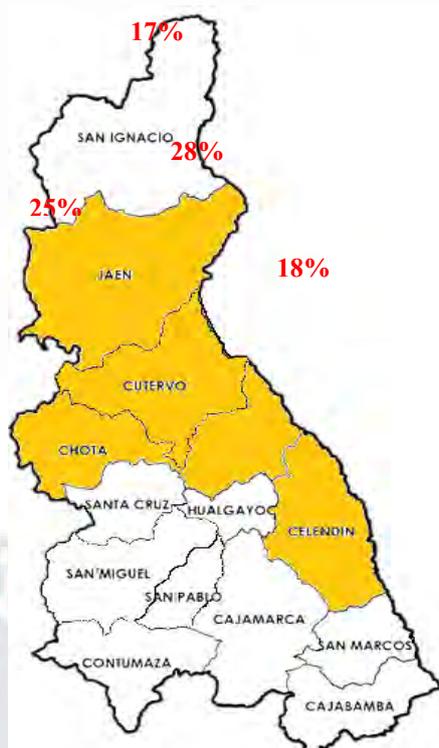


Figura F2. Producción de carne distribuida por provincias.

Adaptado de “Mejoramiento de Pastos para el Desarrollo Ganadero en las provincias de Chota, Jaén, San Ignacio, Cutervo, Santa Cruz y Celendín,” Soluciones Prácticas Oficina Regional para América Latina, 2008, p.25.

(<http://infolactea.com/wp-content/uploads/2015/03/223.pdf>)

Tabla F5

Análisis de Margen de Ganancia del Sector Pecuario Vacuno

Descripción	US\$	%
Costos Directos	7,969	
Servicios generales	1,250	
Mano de obra	3,281	
Insumos bar - restaurant	1,563	
Otros	1,875	
Costos Indirectos	3,781	
Gastos administrativos	3,125	
Gastos de venta	438	
Gastos financieros (19% TCEA)	219	
Total Costos	11,750	
Ingresos		
Costo promedio por habitación	94	
Disponibilidad de habitación	30	
Cobertura de habitaciones		60%
Total Ingresos	20,250	
Ganancia Promedio		
Ingresos	20,250	100%
Costos	11,750	58%
Margen	8,500	42%
Tipo de Cambio	3.2	

Apéndice G: Cálculo del Objetivo de Largo Plazo de Sector Turismo

El objetivo de largo plazo en el sector turismo al 2027 se calculó proyectando la facturación histórica del sector del turismo de la región Cajamarca, empleando el método de la Regresión lineal y el método de Montecarlo. La Tabla G1 muestra el porcentaje de PBI histórico de turismo entre los años 2012 al 2016. Con los datos históricos en dólares y empleando el método de regresión lineal de la Tabla G2 y la Figura G1, se obtuvo la tendencia creciente del sector y en la Tabla G3 muestra la proyección del crecimiento sin la implementación del plan estratégico para la región de Cajamarca.

El sector del turismo muestra una tendencia decreciente año tras año, sin embargo, el año 2016 mostró un pequeño incremento, lo cual proyectado al 2027 equivale a 144 millones de dólares. Sin embargo, con la ejecución del presente plan estratégico se considera un crecimiento promedio del 80% adicional a lo proyectado con un riesgo de 19% (los indicadores se justifican en el Apéndice H). Este análisis final se obtuvo a través del método Montecarlo, con una simulación de mil datos, cuyos resultados se indican en la Tabla G4. El valor esperado es de 260 millones de dólares con un 65% de probabilidad que sea mayor o igual a 250 millones y un 35% que sea menor a este monto, es por ello que se determina que al 2027 se generarán 250 millones de dólares en el sector turismo.

La región de Cajamarca presenta muchas alternativas turísticas en cada una de sus provincias, turismo arqueológico, paisajístico y ecológico. Es así que existen las oportunidades de generar nuevas rutas turísticas como es el caso de Jaén y San Ignacio desarrollando la ruta del Café y combinada con el sector ganadero y lácteo permite extender las rutas para nuevas oportunidades. El disfrutar de los parques nacionales de Cutervo y San Mateo, lugares donde se puede desarrollar un turismo vivencial compartiendo con la naturaleza, siendo el mismo caso de Cutervo lugar donde se puede practicar deporte extremo acompañado de los baños termales, sus costumbres y de su medicina tradicional. En la

provincia de Chota con su plaza de toros, valles, chulpas y cataratas, al igual que Cajabamba; los baños del inca en Cajamarca, principal centro turístico de la región y por el último el desarrollo de viajes que pueden realizarse en coordinación de otras regiones. Es así que la propuesta planteada para los próximos años es el desarrollar los programas turísticos indicados en la Tabla G5.

Margen de ganancia del turismo. Algunos costos directos e indirectos se tomaron de implementación de un plan estratégico como herramienta para la toma de decisiones en las empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca, caso Hotel Turístico Sol y Luna (Flores, 2014). La Tabla G6 muestra que el margen de rentabilidad es de 42% en la región Cajamarca.

Tabla G1

Cajamarca: PBI turístico 2012 – 2016

Descripción	2012	2013	2014	2015	2016
PBI NAC turismo	16,169,963	17,129,513	17,537,475	17,975,912	18,300,765
% PBI Nacional	3.75%	3.75%	3.75%	3.75%	3.80%
PBI Cajamarca	11,270,583,000	11,086,928,000	10,853,693,000	10,826,235,000	10,708,341,000
PBI Cajamarca - turismo S/.	422,646,863	415,759,800	407,013,488	405,983,813	406,916,958
PBI Cajamarca - Turismo US\$	132,077,145	129,924,938	127,191,715	126,869,941	127,161,549

T.C. 3.2

Nota. Adaptado de “Perú: P.B.I. del sector turismo,” por Observatorio turístico del Perú. (<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>)

Tabla G2

Regresión lineal para el Sector Turismo

N° (X)	Años	Facturación US\$ (Y)	X Factor Promedio (X-Xpromedio)	Y Factor Promedio (Y-Ypromedio)	X Factor prom * Y Factor prom	X Factor Promedio ² (X-Xpromedio) ²
1	2012	132,077,145	-2.00	3,432,087.00	-6,864,174.00	4.00
2	2013	129,924,938	-1.00	1,279,879.97	-1,279,879.97	1.00
3	2014	127,191,715	-	-1,453,342.69	-	-
4	2015	126,869,941	1.00	-1,775,116.13	-1,775,116.13	1.00
5	2016	127,161,549	2.00	-1,483,508.16	-2,967,016.31	4.00

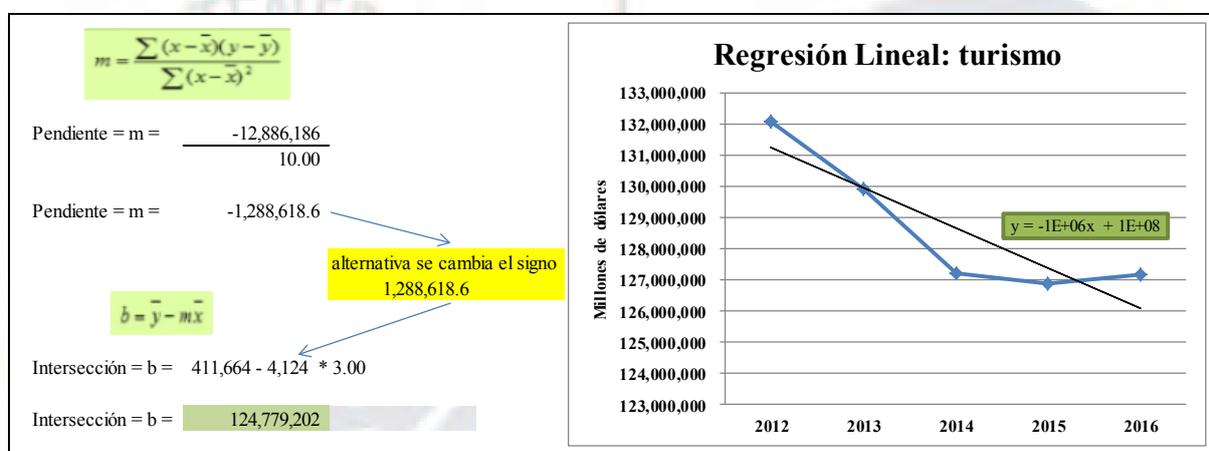


Figura G1. Regresión lineal del sector turismo

Tabla G3

Resultado de la Proyección al 2027 sin Plan Estratégico

N° (X)	Años	Facturación US\$ (Y=4,123.6X + 399,293)
5	2017	131,222,295
6	2018	132,510,913
7	2019	133,799,532
8	2020	135,088,151
9	2021	136,376,769
10	2022	137,665,388
11	2023	138,954,007
12	2024	140,242,625
13	2025	141,531,244
14	2026	142,819,863
15	2027	144,108,481

Tabla G4

Resultado de la Proyección al 2027 con Plan Estratégico

Análisis Estadístico	Valor
Valor esperado	260,622,925
Desviación estándar	27,818,154
Máximo valor	\$343,188,531
Mínimo valor	\$168,210,888
Probabilidad de que el monto sea \geq 130 millones	65%
Probabilidad de que el monto sea $<$ 130 millones	35%

Tabla G5

Nuevas Rutas Turísticas: 2019 - 2027

Tipo de ruta	Ruta turística	Lugar	2019	2021	2023	2025	2027
Ecológicas	Café y Lácteo	Jaén y San Ignacio	X				
Paisajístico	Parque Nacional de Cutervo	Cutervo	X				
Paisajístico	Deporte extremo	San Marcos - Chiclayito		X			
Ecológicas	Turismo vivencial, baños termales, medicina tradicional	Celendín, San Miguel		X			
Ecológicas	Baños del Inca	Cajamarca			X		
Paisajístico	Cascadas, Natural	Cajabamba			X		
Ecológicas	Parque Nacional de San Mateo	Contumazá				X	
Paisajístico	Plaza de Toros, Mirador	Chota					X

Nota. Adaptado de "Tours en Perú," por turismo. (<https://turismo.pe/>)

Tabla G6

Análisis de Margen de Ganancia del Sector Turismo

Área	Descripción	US\$	%
	Costos Directos	20,874	
Granja	Mano de obra	4,225	
	Alimento concentrado	6,544	
	Leche para becerros	2,327	
	Fertilizantes y herbicidas	44	
	Servicio veterinario	2,626	
	Otros	979	
	Desparasitantes	161	
	Vacunas	89	
	Otras medicinas	270	
	Centro de engorde	Inseminación artificial	65
	Combustibles	2,720	
	Reparaciones	412	
	Útiles y equipos	412	
	Costos Indirectos	9,393	
	Gastos administrativos (20% del costo directo)	4,175	
	Asistencia técnica (5% del costo directo)	1,044	
	Gastos financieros (19% TCEA)	4,175	
	Total Costos	30,267	
	Ingresos		
	Cantidad de vacas para carne	20	
	Rendimiento promedio carne vacuno	3,125	
	Total Ingresos	62,500	
	Ganancia Promedio		
	Ingresos	62,500	100
	Costos	30,267	48
	Margen	32,233	52
	Tipo de Cambio	3.2	

Apéndice H: Análisis de Riesgo de la Implementación del Plan Estratégico de la Región

Cajamarca

Se consideró que la probabilidad de éxito en el crecimiento del sector lácteo, café, pecuario vacuno y turismo en la región de Cajamarca será de 80% ya que se ha realizado un Plan Estratégico que contiene una rigurosa investigación de los sectores y la propuesta de una visión, misión, objetivos de corto y largo plazo, recursos humanos y gestión del cambio. Ésta probabilidad es porcentaje adicional de crecimiento en los sectores a lo proyectado mediante la regresión lineal; el riesgo se tomó del coeficiente de variación del total de los sectores. Para hallar el total realizó en siguiente análisis mostrado en las Tabla H1. En base al monto total de los sectores con la ejecución del plan estratégico, 1'550 millones de dólares se realiza el análisis mostrado en la Tabla H2. Se realizó el análisis del nivel de confianza al 68%, 95% y 99.7% mostrado en Tabla H3. Asimismo, con la finalidad de conocer la probabilidad de éxito o fracaso y rendimiento del plan estratégico, se tomó el indicador del 80% para el incremento de la proyección del sector lácteo, café, pecuario vacuno, turismo y empleos de la región que se detalla en la Tabla H4.

Tabla H1

Coeficiente de Variación por Sectores

Sector	Unidad	2017	2027 (Sin PE)	% Crecim.	2027 (con PE)	% Crecim.
Lácteo	USD	190'493,538	339'775,635	78%	600'000,000	215%
Café	USD	191'200,000	322'200,000	69%	570'000,000	198%
Pecuario	USD	71,839,292	74'576,527	4%	130'000,000	81%
Turismo	USD	131'222,295	144'108,481	10%	250'000,000	91%
Total	USD		880'660,643		1'550,000,000	

Nota. PE es el plan estratégico.

Tabla H2

Escenarios de la Economía

Escenarios de la Economía	Probabilidad de Ocurrencia	Total Lácteo, Café, Pecuario y Turismo	Media	Varianza
Éxito	80%	1,550	1,240.00	14,364.80
Fracaso	20%	880	176.00	57,459.20
Rentabilidad ESPERADA = Media = E(x)			1,416.00	71,824.00
Riesgo = D.E.			268.00	
Coefficiente de Variación			0.19	

Tabla H3

Nivel de Confianza

Nivel de confianza	Valor
Límite superior al 68%	1,684
Límite inferior al 68%	1,148
Límite superior al 95%	1,952
Límite inferior al 95%	880
Límite superior al 99.7%	2,220
Límite inferior al 99.7%	612

Tabla H4

Cálculo de Probabilidades

Características	Probabilidad de que el rendimiento sea un fracaso	Probabilidad de que el rendimiento sea un éxito	Probabilidad de que el Plan estratégico tenga un rendimiento mayor a 80%	Probabilidad de que el Plan estratégico tenga un rendimiento de hasta 80%
Dato	880	1,550	0.80	0.80
Rentabilidad	1,416	1,416	1,416	1,416.00
Riesgo	268	268	268	268.00
Valor z	-2.0	0.5	-5.3	-5.28
Probabilidad	2.28%	31%	100.00%	0.00%

Apéndice I: PBI Per Cápita de la Región Cajamarca al 2027

Para realizar el análisis del PBI al 2027, en primer se realiza la conversión del crecimiento en nuevos soles, con el tipo de cambio 3.2 nuevo sol por cada dólar, de los sectores: café, pecuario, lácteo y turismo con efecto del plan estratégico propuesto y sin efecto del plan estratégico, como a continuación se detalla en las Tablas H1, H2, H3 y H4.

Tabla I1

Incremento en Ventas con Plan Estratégico De La Región Cajamarca (En Millones de dólares)

Sectores	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Café	250	280	300	350	400	450	500	540	570
Pecuario	90	95	100	105	110	115	120	125	130
Lácteo	250	280	300	350	400	450	500	550	600
Turismo	148	158	175	185	207	217	240	245	250
Subtotal	738	813	875	990	1117	1232	1360	1460	1550

Tabla I2

Incremento en Ventas sin Plan Estratégico de la Región Cajamarca (En Millones de dólares)

Sectores	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Café	217	231	244	257	270	283	296	309	322
Pecuario	72	73	73	73	73	74	74	74	75
Lácteo	220	235	250	265	280	295	310	325	340
Turismo	134	135	136	138	139	140	142	143	144
Subtotal	644	674	703	733	762	792	821	851	881

Tabla I3

Incremento en Ventas con Plan Estratégico de la Región Cajamarca (En Millones de nuevos soles)

Sectores	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Café	800	896	960	1120	1280	1440	1600	1728	1824
Pecuario	288	304	320	336	352	368	384	400	416
Lácteo	800	896	960	1120	1280	1440	1600	1760	1920
Turismo	473	505	560	592	662	694	768	784	800
Subtotal	2,361	2,601	2,800	3,168	3,574	3,942	4,352	4,672	4,960

Tabla I4

Incremento en Ventas sin Plan Estratégico de la Región Cajamarca (En Millones de nuevos soles)

Sectores	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Café	696	738	780	821	863	905	947	989	1031
Pecuario	232	233	233	234	235	236	237	238	239
Lácteo	705	753	801	848	896	944	992	1040	1087
Turismo	428	432	436	441	445	449	453	457	461
Subtotal	2,061	2,155	2,250	2,345	2,439	2,534	2,629	2,723	2,818



A continuación, se muestra la proyección del PBI regional como del PBI per cápita al 2027; ver tabla I5, donde las diferencias de los resultados anuales de los sectores con efecto del plan estratégico entre los resultados anuales de los sectores sin efecto del plan estratégico fueron colocados en las actividades de Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura (café, pecuario, lácteo y turismo) y en otros servicios (turismo).

Tabla I5

Proyección de Crecimiento Del PBI Y El PBI Per Cápita Regional Al 2027, Según Actividades Económicas y Valores A Precios Constantes (En Millones de soles)

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018/P	2019/P	2020/P	2021/P	2022/P	2023/P	2024/P	2025/P	2026/P	2027/P	Participación PBI 2016	Participación PBI 2027
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,260	1,304	1,322	1,362	1,380	1,396	1,382	1,346	1,332	1,286	1,290	1,293	1,296	1,300	1,303	1,306	1,310	1,313	1,316	1,320	1,323	12%	17%
Pesca y Acuicultura	0	0,274	0,458	0,532	0,611	0,779	0,710	0,687	0,677	0,802	0,927	1,072	1,240	1,433	1,657	1,916	2,216	2,562	2,962	3,425	3,960	0,01%	0,02%
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2,489	3,237	3,789	3,398	3,362	3,562	3,109	2,717	2,566	2,255	2,251	2,248	2,244	2,241	2,238	2,234	2,231	2,228	2,224	2,221	2,217	21%	12%
Manufactura	623	640	600	684	718	728	747	739	715	699	709	719	730	740	751	762	773	784	795	807	818	7%	4%
Electricidad, Gas y Agua	124	142	141	131	133	148	158	159	169	145	149	152	155	158	162	165	169	173	176	180	184	1%	1%
Construcción	543	657	661	737	893	1,058	1,064	1,050	954	921	982	1,047	1,116	1,190	1,268	1,352	1,442	1,537	1,639	1,747	1,862	9%	10%
Comercio	622	679	697	776	829	907	951	963	976	993	1,046	1,103	1,162	1,225	1,291	1,361	1,434	1,512	1,594	1,680	1,770	9%	9%
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	245	264	268	304	343	350	371	379	390	403	426	450	476	504	533	564	596	630	667	705	746	4%	4%
Alojamiento y Restaurantes	147	159	160	173	191	207	218	225	232	240	253	267	282	298	315	333	352	372	392	415	438	2%	2%
Telecom. y Otros Serv. de Información	120	149	163	181	203	230	250	274	304	340	382	429	482	541	608	683	767	862	968	1,087	1,221	3%	6%
Administración Pública y Defensa	473	516	584	633	680	717	754	805	837	876	939	1,006	1,077	1,154	1,236	1,324	1,419	1,520	1,628	1,744	1,868	8%	10%
Otros Servicios	1,514	1,573	1,666	1,762	1,863	1,965	2,082	2,197	2,322	2,428	2,559	2,697	2,842	2,995	3,157	3,327	3,506	3,695	3,895	4,105	4,326	23%	25%
Valor Agregado Bruto sin PEA	8,159	9,320	10,050	10,141	10,595	11,271	11,087	10,855	10,799	10,587	10,986	11,412	11,865	12,349	12,864	13,414	14,001	14,627	15,297	16,013	16,779	Incremento VAB el 2027	2,141.89
Valor Agregado Bruto con PEA	8,159	9,320	10,050	10,141	10,595	11,271	11,087	10,855	10,799	10,587	10,986	11,412	12,166	12,795	13,414	14,237	15,136	16,036	17,020	17,961	18,921		
Crecimiento de la Población	1'476,708	1'485,188	1'493,159	1'500,584	1'507,486	1'513,892	1'519,764	1'525,064	1'529,752	1'533,866	1'591,301	1'608,109	1'624,776	1'641,218	1'657,451	1'673,528	1,689,429	1,705,133	1,720,620	1,735,919	1,751,045		
PBI per cápita sin PEA	5,525	6,275	6,731	6,758	7,029	7,445	7,295	7,118	7,059	6,902	6,904	7,097	7,303	7,524	7,761	8,015	8,287	8,578	8,890	9,224	9,582	Incremento PBI per cápita el 2027	12.8%
PBI per cápita con PEA	5,525	6,275	6,731	6,758	7,029	7,445	7,295	7,118	7,059	6,902	6,904	7,097	7,488	7,796	8,093	8,507	8,959	9,404	9,892	10,347	10,805		

Nota. Adaptado del "PBI de los Departamentos, según actividades económicas, Cajamarca 2007 - 2016 [pbi_dpto06_04]," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>) y "B. Estimaciones y proyecciones de población [Cap03020] por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (<http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>).

Finalmente, en modo gráfico se muestra la participación del PBI 2016 (Figura H1) versus la participación del PBI 2027 (Figura H2).

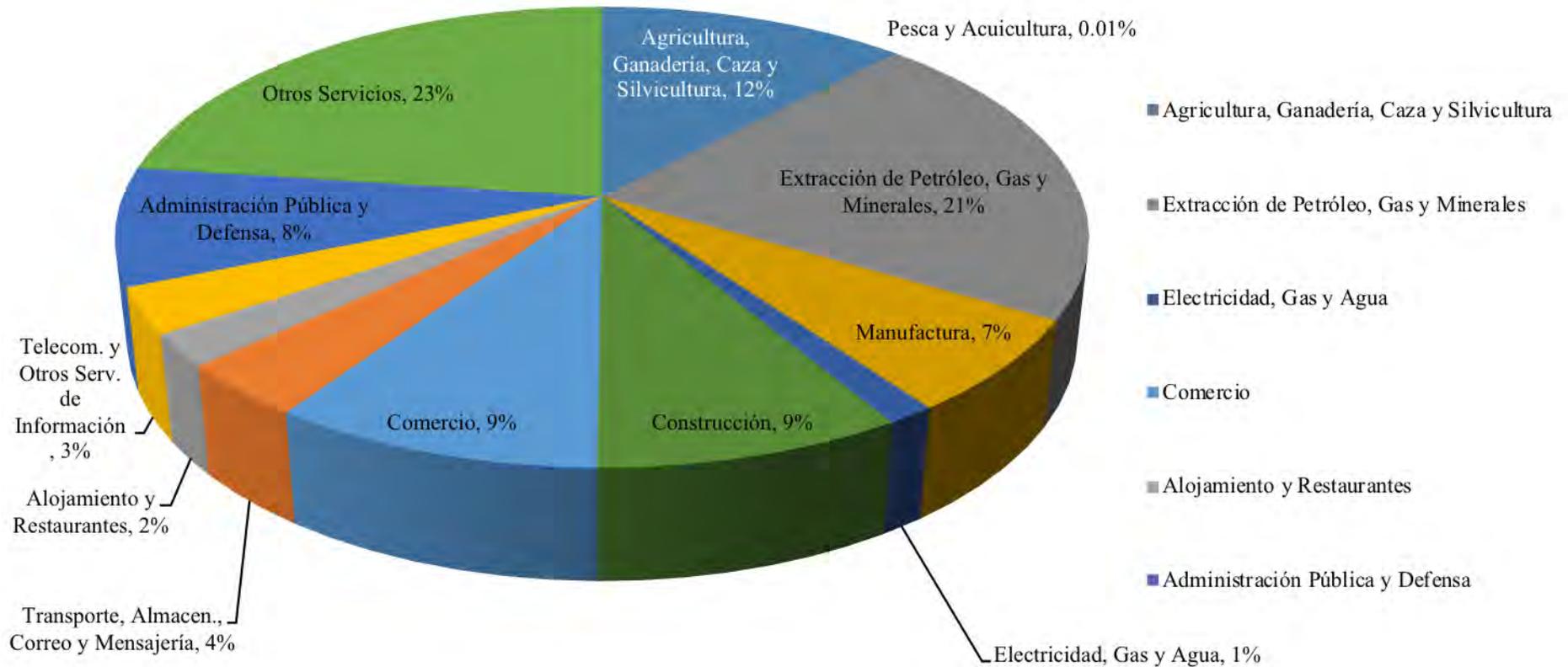


Figura II. Participación del PBI por actividades económicas 2016.

Adaptado de “PBI de los Departamentos, según actividades económicas, Cajamarca 2007 - 2016 [pbi_dpto06_04],” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>)

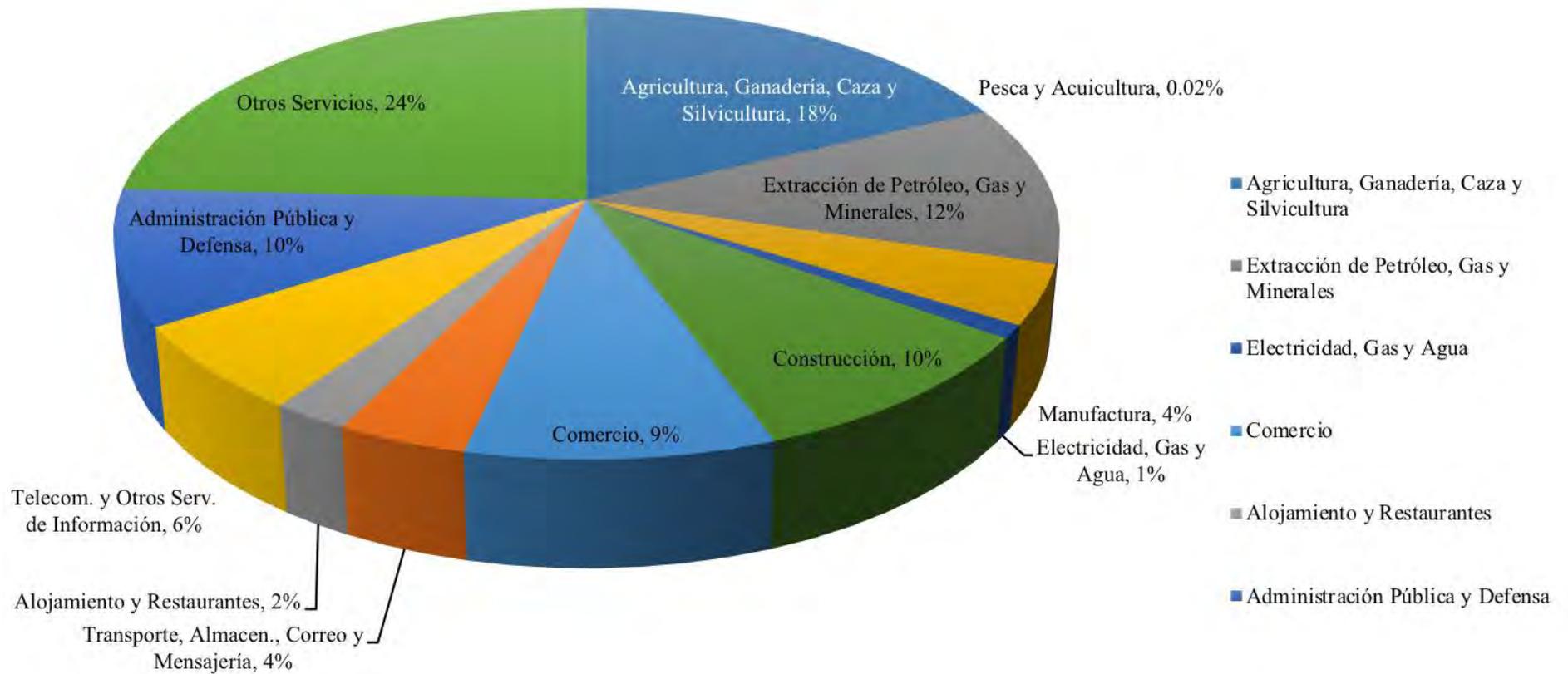


Figura I2. Participación del PBI por actividades económicas 2027.

Apéndice J: Entrevistas

Primera entrevista. La primera entrevista se realizó, en una de las municipales distritales de Cajamarca, donde nos comentaron los problemas existentes en su municipalidad distrital. Aquí se identificó que la población de su distrito tiene problemas de cultura alimenticia los cuales no favorecen a la buena salud, ya que preferían alimentarse de alimentos pocos nutritivos como: fideo, arroz, gaseosa entre otros. En lo que respecta a los recursos naturales del distrito, señaló que estos recursos se encontraban abandonados donde no se realizaba el mantenimiento adecuado, ocasionando que estos se deterioren y no sean aprovechados de la mejor manera ya que podrían generar un ingreso a la comunidad. Es así, que las municipales distritales tienen el deseo de participar en ello, pero estos no se pueden realizar debido a que depende del Ministerio de Cultura. Otro problema común identificado es la poca o nula comunicación de entre los gobiernos centrales y distritales, ya que estos realizaban trabajos repetitivos, desconociendo sus indicadores individuales y regionales, demostrando que no están alineados con la visión de la región. Y con respecto al sector productivo, manifestó que existe una renuencia cultural en asociarse debido a la desconfianza entre los miembros, ya que sienten y evidencia que la participación y colaboración de sus socios no es equitativa, ocasionando que la repartición de la riqueza no sea justa.

Segunda entrevista. La entrevista se realizó a un administrador de una de las asociaciones de la región, en ella manifestó que actualmente no recibe apoyo alguno del gobierno regional debido a que tiene una multa pendiente con el gobierno regional, motivo por el cual no se les puede ayudar, esto se debe a una mala interpretación de la ley, lo que llevo a tener esta multa. El desarrollo de esta asociación se debió gracias al apoyo de una ONG, que trabajo por muchos años en ella, enseñándoles a trabajar equipo desarrollando nuevos productos. Así mismo, el administrador indicó que existe el interés de diversas empresas extranjeras en comprar sus bosques para el desarrollo de una industria del papel.

Tercera entrevista. En la entrevista se informó, la existencia de muchos problemas internos dentro del gobierno regional, respecto a juicios de personas que laboraron dentro del gobierno y fueron removidas de sus puestos y que ahora reclamaban su reposición por diversos motivos, es así la existencia de puestos repetidos dentro de la organización y la falta de competencia de las personas es otro punto débil encontrado dentro de la organización. Finalmente se evidencia la fuga de talentos dentro de la organización ya que por más que el gobierno regional invierta en personal clave, este tiende a retirarse, ya que los sueldos actuales dentro del gobierno están muy por debajo del sector privado.

Cuarta entrevista. En esta entrevista se informó, que dentro del gobierno regional existen problemas de comunicación ocasionando la realización de trabajos repetitivos, existiendo dobles funciones entre los diferentes equipos, es por ello que se requiere implementar un sistema informático integral que permita que las diferentes áreas del gobierno regional estén interconectadas compartiendo información en línea, y así reducir los tiempos en las tomas de decisión. Es importante indicar que las personas que laboran dentro del gobierno regional no reciben ninguna capacitación en temas de corrupción, tema que afectaron a las autoridades de la región y que han originado la desconfianza entre un porcentaje importante de la población. Otro punto importante de la conversación fue que Cajamarca perdió la oportunidad de contar con un inversionista de origen asiático, que vino decidido en invertir en un CITE Pecuario debido a que el gobierno regional no disponía de un terreno, es así que las intenciones de inversionistas se pierden y se alejan de la región.