

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:

Alberto Arimana Celis

Cinthya Gamboa Yañez

Iván Izquierdo Casafranca

Renzo Lozano Lozano

Asesor: Juan Manuel Aguilar

Surco, enero del 2016

Agradecimientos

Expresamos nuestro profundo agradecimiento al profesor Juan Manuel Aguilar cuya guía ha sido fundamental para el éxito de este trabajo.

Dedicatorias

A Dios, a mis padres, a mis hermanos y a Cinthya, por haber sido un gran apoyo durante este arduo pero gratificante camino.

Alberto Arimana.

A Dios, a mis padres, a mi hermana Katy y a Alberto, por su comprensión, por sus palabras de aliento y su apoyo incondicional.

Cinthya Gamboa.

A Dios, a mis padres y a todas las personas que me han acompañado y apoyado a lo largo de este camino de desarrollo personal.

Iván Izquierdo.

A mis padres y Ana Lucia, por el valor, fuerza y paciencia que me transmitieron para afrontar este reto.

Renzo Lozano.

Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico de la Región Cajamarca ha sido realizado en base al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico desarrollado por el Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, partiendo de un análisis de la situación actual, para llegar a una situación futura deseada, por medio del establecimiento de la visión, misión, valores, objetivos de largo plazo, corto plazo y estrategias asociadas al entorno y sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Formada por 13 provincias y 127 distritos, Cajamarca es predominantemente rural y tiene un alto grado de pobreza y pobreza extrema. Está ubicada entre los últimos lugares de competitividad del país, pese a ser una región con abundantes recursos que podrían permitirle mejorar su posición, debido a que no tiene la motivación necesaria para capitalizar la riqueza de su patrimonio en actividades productivas que le permitan desarrollarse y crecer.

La propuesta del Plan se basa en 4 pilares: (a) la penetración y desarrollo de infraestructura (vial, eléctrica y de comunicaciones) y servicios básicos (salud, educación e internet) que sirva de soporte e incremente el nivel de vida y la competitividad de la región; (b) la búsqueda de la independencia de la minería a través del desarrollo de sectores económicos como agropecuario, manufactura, orfebrería y turismo a través de capacitaciones e incentivos a la generación de clústeres; (c) promover la comunicación transparente sobre el uso del presupuesto, programas instalados y beneficios a los que la población puede aplicar, para reducir la brecha que existe entre la población y el gobierno; y (d) el impulso de nuevas generaciones de jóvenes con mayor motivación de emprendimiento y desarrollo propio a través de la creación de nuevas carreras orientadas a la implementación de empresas y la utilización efectiva de los recursos de la región que permita cambiar la cultura conformista y de *status quo* que se ha generalizado en la región, cambiar la desmotivación que se vive actualmente para sobresalir y erradicar gradualmente la sensación de que para hacer algo se debe recibir regalías mineras o presupuesto gubernamental.

Abstract

The Strategic Plan of Cajamarca has been made based on the Strategic Process sequential model developed by Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, based on an analysis of the current situation, to reach a desired future state, by establishing vision, mission, values, long-term and short-term goals and strategies related to the surrounding of the region and its strengths, weaknesses, opportunities and threats.

With 13 provinces and 127 districts, Cajamarca is predominantly rural and has a high degree of poverty and extreme poverty. It is located in the last places of competitiveness, despite being a region with abundant resources that would allow Cajamarca into improve its position, because they do not have the motivation to capitalize on its rich heritage in productive activities that allow them to develop and grow.

The proposed plan is based on four pillars: (a) The penetration and development of infrastructure (roads, electricity and communications) and basic services (health, education and internet) that serves as support and increase the standard of living and the competitiveness; (b) The quest for independence from mining through the development of economic sectors such as agriculture, manufacturing, jewelry and tourism through training and incentives to generate clusters; (c) Promote transparent communication on the use of the government budget, installed programs and benefits that people can apply to reduce the gap between the people and government; and (d) The promotion of new generations of young people with greater motivation for entrepreneurship and self-development through the creation of new careers aimed at implementing companies and the effective use of resources in the region for changing the conformist culture and the status quo generalized in the region, change the demotivation that exists today to excel, and gradually eradicate the feeling that it's necessary receive mining royalties or government budget if you want to do something in Cajamarca

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de la Región Cajamarca.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2. Conclusiones.....	38
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código De Ética.....	39
2.1 Antecedentes.....	39
2.2 Visión.....	39
2.3 Misión.....	39
2.4 Valores.....	40
2.5 Código de Ética.....	40
2.6 Conclusiones.....	40
Capítulo III: Evaluación Externa.....	41
3.1 Análisis tridimensional de las naciones	41
3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Interés Nacional (MIN)	41
3.1.2. Potencial Nacional	42
3.1.3. Principios Cardinales	46
3.2. Análisis Competitivo de Cajamarca.....	48
3.2.1. Condiciones de los factores	49

3.2.2. Condiciones de la Demanda.....	49
3.2.3. Estrategia, Cultura y Rivalidad de las Regiones.....	50
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	51
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	51
3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P).....	52
3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E).....	53
3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S).....	58
3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)	60
3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)	62
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	63
3.5 Cajamarca y sus Competidores.....	64
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	64
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	65
3.5.3 Amenaza de sustitutos.....	66
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	66
3.5.5 Rivalidad de los competidores	67
3.6 Cajamarca y sus Referentes	68
3.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil de Referencia (MPR)	69
3.8 Conclusiones.....	70
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	71
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	71

4.1.1. Administración y gerencia de la región Cajamarca (A).....	71
4.1.2 Marketing y ventas de la región Cajamarca (M)	74
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura de la región Cajamarca (O).....	77
4.1.4 Finanzas y contabilidad de la región Cajamarca (F).....	85
4.1.5 Recursos humanos de la región Cajamarca (H).....	88
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones de la región Cajamarca (I)	90
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo de la Región Cajamarca (T)	92
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	92
4.3 Conclusiones	93
Capítulo V: Intereses de Cajamarca y Objetivos de Largo Plazo.....	94
5.1 Intereses de Cajamarca	94
5.2. Potencial de la Región Cajamarca	95
5.3 Principios Cardinales de Cajamarca	101
5.4 Matriz de Intereses Regionales (MIR).....	103
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	104
5.6 Conclusiones	105
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	106
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	106
6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	111
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	113
6.4 Matriz Interna- Externa (MIE).....	114

6.5	Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	115
6.6	La Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	115
6.7	La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	117
6.8.	Matriz de Rumelt (MR)	118
6.9.	La Matriz de Ética (ME).....	119
6.10.	Estrategias Retenidas y de Contingencia	119
6.11	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	121
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores	122
6.13	Conclusiones	123
	Capítulo VII: Implementación Estratégica	125
7.1	Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	125
7.3	Políticas de cada estrategia	131
7.4	Estructura Organizacional de Cajamarca.....	137
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	139
7.6	Recursos Humanos y Motivación	139
7.7	Gestión de Cambio.....	140
7.8	Conclusiones.....	141
	Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	143
8.1	Perspectiva de control	143
8.1.1	Aprendizaje interno.....	143
8.1.2	Procesos	143

8.1.3 Cliente	143
8.1.4 Financiera.....	143
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard).....	144
8.3 Conclusiones	146
Capítulo IX: Competitividad de Cajamarca	147
9.1 Análisis Competitivo de Cajamarca.....	147
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Cajamarca.....	151
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres Regionales.....	152
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	154
9.5 Conclusiones	154
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	156
10.1 Plan Estratégico Integral	156
10.2 Conclusiones Finales	156
10.3 Recomendaciones Finales.....	158
10.4 Futuro de la Región Cajamarca.....	160

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Porcentaje de Principales Actividades que Aportan al Valor Agregado Bruto del Cajamarca 2011</i>	6
Tabla 2	<i>Perú: Población Económicamente Activa por Niveles de Empleo, Según Departamento, 2004 y 2012</i>	7
Tabla 3	<i>Municipalidades que Informaron Sobre Contaminación por Relaves Mineros en Cajamarca vs Perú</i>	13
Tabla 4	<i>Tipos de Empresa por Departamento</i>	24
Tabla 5	<i>Participación Porcentual de la Manufactura Según Región 2002 – 2012</i>	25
Tabla 6	<i>Principales Cultivos por Provincia</i>	28
Tabla 7	<i>Superficie, Producción, Rendimiento y Precio de Principales Productos Agrícolas de Cajamarca</i>	29
Tabla 8	<i>Superficie, Producción, Rendimiento y Precio de Principales Productos Agrícolas de Cajamarca</i>	29
Tabla 9	<i>Indicadores Sociales en Cajamarca</i>	32
Tabla 10	<i>Comparación de Indicadores Educativos de Perú vs. Cajamarca</i>	34
Tabla 11	<i>Aeropuertos del Perú – Evolución del Tráfico de Pasajeros</i>	38
Tabla 12	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	42
Tabla 13	<i>Análisis MEF E de la Región Cajamarca</i>	63
Tabla 14	<i>Matriz de Perfil de la Competitividad para la Región Cajamarca</i>	69
Tabla 15	<i>Matriz de Perfil Referencial para la Región Cajamarca</i>	70
Tabla 16	<i>Capacidad Instalada de Hospedaje por Región 2014</i>	76
Tabla 17	<i>Exportaciones no Tradicionales - 2012</i>	77
Tabla 18	<i>Exportaciones Tradicionales - 2012</i>	77
Tabla 19	<i>Valor Agregado Bruto 2012</i>	78

Tabla 20 <i>Población Ocupada Censada en Edad de Trabajo de 14 Años a más Años de Edad, por Rama de Actividad, Según Provincia y Área de Residencia 2007</i>	80
Tabla 21 <i>Producción Minera Anual en Toneladas</i>	81
Tabla 22 <i>Principales Proyectos Mineros</i>	81
Tabla 23 <i>Sector Agrícola Cajamarca</i>	82
Tabla 24 <i>Sector Agropecuario</i>	84
Tabla 25 <i>Gasto Corriente no Financiero</i>	86
Tabla 26 <i>Otros Indicadores de la Actividad Económica</i>	87
Tabla 27 <i>Índice Mensual de Empleo en Empresas Privadas con Más de 10 Trabajadores</i> ...	89
Tabla 28 <i>Porcentaje de Hogares que Acceden al Servicio de Internet</i>	90
Tabla 29 <i>Porcentaje de Población que Hacen Uso de Internet en Cabina Pública</i>	91
Tabla 30 <i>Matriz MEFI</i>	92
Tabla 31 <i>Distribución de Habitantes por Provincia</i>	95
Tabla 32 <i>Matriz de Intereses Regionales</i>	104
Tabla 33 <i>Matriz FODA</i>	110
Tabla 34 <i>Fortaleza Financiera</i>	111
Tabla 35 <i>Fortaleza de la Industria</i>	111
Tabla 36 <i>Ventaja Competitiva</i>	112
Tabla 37 <i>Estabilidad del Entorno</i>	112
Tabla 38 <i>Matriz Interna - Externa</i>	115
Tabla 39 <i>Matriz de Dirección Estratégica</i>	116
Tabla 40 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	117
Tabla 41 <i>Matriz de Rumelt</i>	118
Tabla 42 <i>Matriz de Ética</i>	119
Tabla 43 <i>Estrategias Retenidas</i>	120

Tabla 44 <i>Segundo Grupo de Contingencia Filtradas por la MCPE</i>	121
Tabla 45 <i>Tercer Grupo de Contingencia Filtradas por la MDE</i>	121
Tabla 46 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	122
Tabla 47 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	122
Tabla 48 <i>Transferencias a Gobiernos Regionales</i>	130
Tabla 49 <i>Balanced Scorecard - I</i>	144
Tabla 50 <i>Balanced Scorecard - II</i>	145
Tabla 51 <i>Ranking Mundial de Competitividad 2014 – América del Sur</i>	147
Tabla 52 <i>Ranking Mundial de Competitividad 2014 Perú: Resultado Según Factores</i>	148
Tabla 53 <i>Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres Regionales</i>	153
Tabla 54 <i>Plan Estratégico Integral</i>	161

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Mapa Provincial de Cajamarca.....	2
<i>Figura 2.</i> Evolución del PBI per Cápita de Cajamarca.....	4
<i>Figura 3.</i> PBI de Cajamarca y por Actividades Económicas Principales 2000-2013.....	5
<i>Figura 4.</i> PBI Per Cápita por Regiones 2013.....	5
<i>Figura 5.</i> Ciudad de Cajamarca: Evolución del Empleo Formal Urbano.....	6
<i>Figura 6.</i> Despliegue de Infraestructura Sesgada a una Zona Geográfica.....	11
<i>Figura 7.</i> Impacto de la Banda Ancha al Crecimiento Económico.....	11
<i>Figura 8.</i> Aprovechamiento del Agua en el Tiempo.....	13
<i>Figura 9.</i> Producto Bruto Interno Según Departamento – 2012.....	14
<i>Figura 10.</i> Índice de Competitividad Regional 2014.....	15
<i>Figura 11.</i> Pilar Económico – Ubicación Dentro del Pilar.....	15
<i>Figura 12.</i> Pilar Empresas – Ubicación Dentro del Pilar.....	16
<i>Figura 13.</i> Pilar Gobierno – Ubicación Dentro del Pilar.....	16
<i>Figura 14.</i> Pilar Infraestructura – Ubicación Dentro del Pilar.....	17
<i>Figura 15.</i> Pilar Personas – Ubicación Dentro del Pilar.....	17
<i>Figura 16.</i> Variables de los Pilares de Competitividad – ICRP 2014.....	19
<i>Figura 17.</i> Variables de los Pilares de Competitividad del IPE.....	19
<i>Figura 18.</i> Nodos de desarrollo de Cajamarca y su Área de Influencia.....	20
<i>Figura 19.</i> Estado de la Red Vial de Cajamarca al 2011.....	21
<i>Figura 20.</i> Corredores Económicos y su Dinamismo.....	22
<i>Figura 21.</i> Ingreso Mensual en Cajamarca. Comparativo Nacional.....	23
<i>Figura 22.</i> Variación de la Producción Agropecuaria por Departamentos al 2012.....	26
<i>Figura 23.</i> Instituciones Educativas Según Nivel de Instrucción en Cajamarca.....	33

<i>Figura 24.</i> Afluencia Porcentual de Turistas por Departamento	35
<i>Figura 25.</i> Principales Atractivos Turísticos Visitados en Cajamarca	36
<i>Figura 26.</i> Mapa Turístico de Cajamarca	37
<i>Figura 27.</i> Gastos en I+D como Porcentaje del PIB y Fuente del Desempeño	44
<i>Figura 28.</i> Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Cajamarca	73
<i>Figura 29.</i> Evolución de la Producción Minera.....	79
<i>Figura 30.</i> Evolución del Crédito Personal y Empresarial	88
<i>Figura 31.</i> Tasa de Morosidad.....	88
<i>Figura 32.</i> Evolución del Empleo Urbano en Empresas Con Más de 10 Trabajadores	89
<i>Figura 33.</i> PBI en Miles de Soles Constantes	97
<i>Figura 34.</i> Producción de Leche Fresca – Variación 2013/2014	99
<i>Figura 35.</i> Policías y Número de Habitantes por Cada Policía 2011 y 2012	101
<i>Figura 36.</i> Matriz MPEYEA	113
<i>Figura 37.</i> Matriz BCG de la Región Cajamarca	114
<i>Figura 38.</i> Matriz de la Gran Estrategia	115
<i>Figura 39.</i> Estructura Organizacional Propuesta.....	138
<i>Figura 40.</i> Incidencia de la Pobreza Monetaria por Grupos de Departamentos, 2012-2013	141
<i>Figura 41.</i> Índice de Competitividad Regional 2014. Tomado de CENTRUM Católica	149
<i>Figura 42.</i> Variables de los Pilares de Competitividad Según CENTRUM y Según IPE.....	149
<i>Figura 43.</i> Análisis del Diamante de Porter	150

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

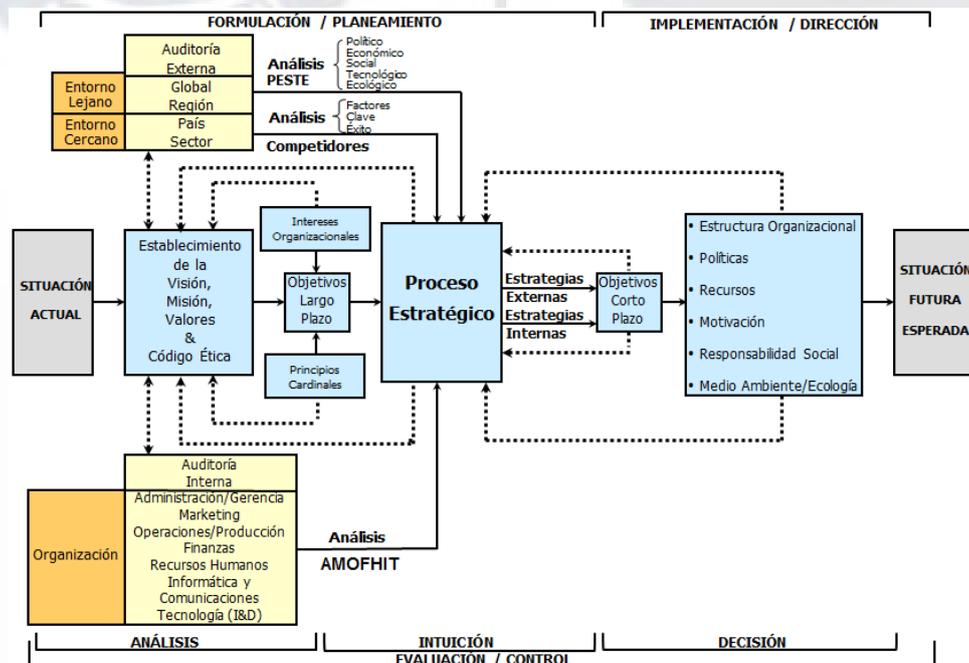


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2da. Ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita 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 es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de la Región Cajamarca

1.1 Situación General

Actualmente Cajamarca tiene un serio problema de distribución de riqueza, lo que ha desencadenado en un grave problema social que no permite el desarrollo. Esto se debe principalmente a la falta de infraestructura, falta de desarrollo de la agricultura, baja promoción del turismo, bajos niveles de educación, salud y la generación de una cultura conformista, que no permiten el surgimiento de la región. Asimismo, no se han podido activar los proyectos mineros que debían ser soporte del incremento del PBI. Esto ha generado un desconocimiento de la autoridad del gobierno por parte de la población.

El departamento de Cajamarca se ubica en la zona norte del Perú, sobre la cadena de los Andes, abarcando dentro de su extensión zonas tanto de sierra como de selva. Sus límites geográficos son por el Sur con La Libertad, por el Norte con Ecuador, por el Oeste con Piura y Lambayeque y por el Este con Amazonas.

Con una extensión de 33,317.54 km² representa el 2.6% del territorio nacional y cuenta con una población de 1 millón 513 mil 892 habitantes (INEI, 2009) que representa aproximadamente un 5% de la población nacional. Se encuentra dividida en 13 provincias y 126 distritos, que son San Ignacio, Jaén, Cutervo, Chota, Santa Cruz, Hualgayoc, Celendín, San Pablo, San Miguel, Contumazá, Cajabamba, San Marcos y Cajamarca, tal como se muestra en la figura 1. Esta última es la capital, la cual se encuentra sobre los 2,719 msnm, y cuenta con una población aproximada de 338 mil habitantes (INEI, 2009) siendo una de las principales ciudades de la zona norte del país.

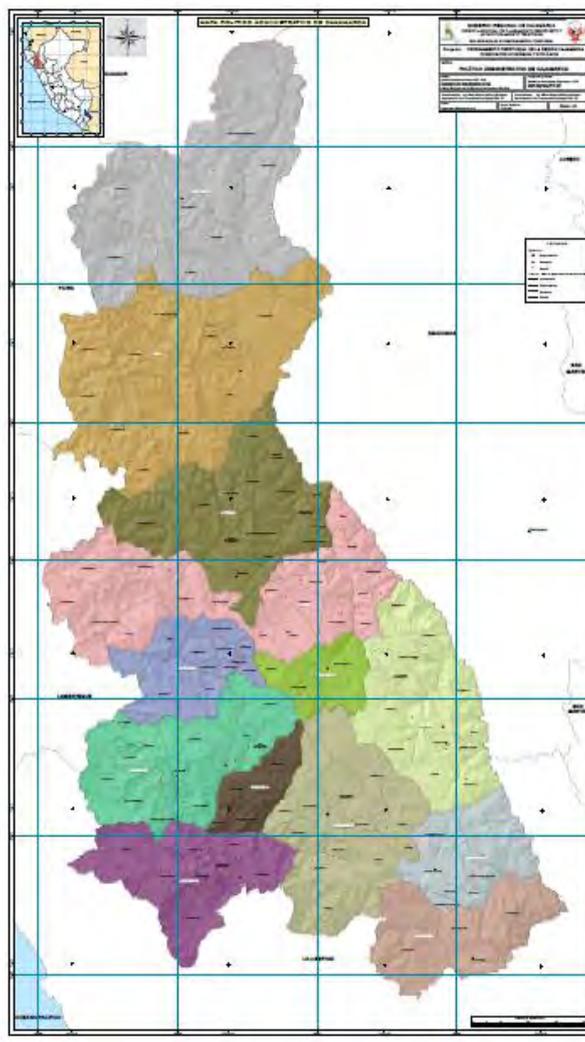


Figura 1. Mapa Provincial de Cajamarca.

Tomado de “Mapa Político Administrativo de Cajamarca”, por Gobierno Regional de Cajamarca, 2015, recuperado de:

http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/SInst1_Politico_administrativo.pdf

Cajamarca es una región claramente dividida entre el área urbana y el área rural, siendo mayormente rural y cubriendo en esta condición el 70% del área del departamento y el 67% de la población. Esto ha llevado a que, de manera atípica, aunque Gregorio Santos, presidente del partido “Movimiento de Afirmación Social” esté recluido, haya sido elegido como presidente regional de Cajamarca. Castillo (2014) mencionó que:

Santos representa la voz de protesta de las zonas rurales de Cajamarca que no han gozado de los beneficios de la inversión privada. La mayor parte de la población

de Cajamarca es rural. Ellos tienen vivo el discurso de Santos y no hacen caso a las evidencias del Poder Judicial o del Gobierno (p.1).

El hecho que Santos haya estado recluido ha generado que el vicepresidente del partido, Porfirio Medina, sea quien asuma la presidencia del gobierno regional el 01 de enero del 2015. Todo esto muestra el gran descontento que tiene la mayoría de la población de la región y la gran distancia que tiene la población con las entidades gubernamentales. En el Anexo 1 se detalla la lista de funcionarios del gobierno actual de Cajamarca.

Otro aspecto político a resaltar en Cajamarca corresponde al uso de rondas campesinas como mecanismo alternativo para impartir justicia. Las rondas de campesinos nacen con la finalidad de proteger a los pobladores de los robos de ganado, sin embargo, en el tiempo ampliaron el ámbito de sus funciones y se convirtieron en un mecanismo alternativo de justicia, ofreciendo una vía de solución más rápida que la estatal para los conflictos locales. Según Piccoli (2009) dos características que resaltan de este sistema son la aplicación de coerción física (rutinas de “ejercicios”) para obtener confesiones de los inculpados y la resolución de sanciones personalizadas para cada caso puntual:

En la aplicación de sanciones tampoco existen reglas explícitas, pues aquéllas son decididas tomando en cuenta la situación de cada uno de los inculpados, posibilidades pecuniarias, edad, composición de su familia, antecedentes, colaboración con la Ronda y efectividad de la pena. El objetivo consiste en restaurar el equilibrio comunitario, ponerle fin a un conflicto, reinsertar en el grupo social a la persona considerada culpable. Por eso las sanciones son adaptadas. (p. 101)

Respecto al panorama económico y financiero, de acuerdo a lo publicado por el INEI, la región de Cajamarca ha tenido tres periodos muy distintos en su historia desde 1970. Entre 1970 y 1992 la economía de Cajamarca permaneció sin mayor variación; entre 1993 y 2005

la economía tuvo un crecimiento sostenible importante, triplicando su PBI *per cápita* y entre el 2006 y 2009 se da un nuevo estancamiento, tal como se puede apreciar en la figura 2.



Figura 2. Evolución del PBI per Cápita de Cajamarca
Tomado de “Diagnóstico del crecimiento regional: Las barreras al crecimiento de Cajamarca”, de W. Mendoza, 2012, Presentación para CEPLAN, Lima, Perú, recuperado de: http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/diagnostico_del_crecimiento_regional.pdf

A partir del año 2009, Cajamarca ha tenido un crecimiento muy volátil explicado principalmente por el comportamiento del sector minero. Tal como se puede observar en la figura 3, las cifras económicas de Cajamarca están estrechamente ligadas con el comportamiento de este sector. Por lo tanto existe un gran espacio para diversificar la producción y desarrollar nuevas industrias que puedan generar mayor valor agregado en sus actividades actuales. En la tabla 1 se observa que en Cajamarca, la principal actividad que aporta al PBI en el 2011 es la minería. Debido a que están muy vinculadas, ahora que la minería está teniendo inconvenientes afecta la economía total de Cajamarca.

En el año 2013 el PBI per cápita de Cajamarca tuvo un valor de 9,854 soles por persona, a diferencia del registrado en Lima que asciende a 22,655 soles por persona, ligeramente superior al doble. Como se aprecia en la figura 4, Cajamarca es una de las regiones con menor PBI per cápita del país.



Figura 3. PBI de Cajamarca y por Actividades Económicas Principales 2000-2013
Recuperado de “La minería y las fluctuaciones de crecimiento económico de Cajamarca” de J. Medina, 2014, recuperado de: <http://joseluismedinabueno.blogspot.com/2014/05/la-mineria-y-las-fluctuaciones-de.html>

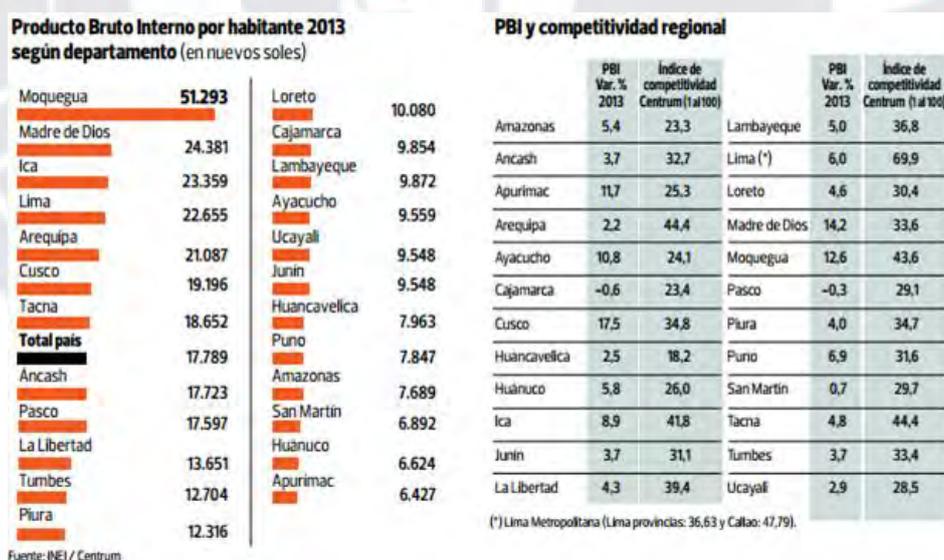


Figura 4. PBI Per Cápita por Regiones 2013.
Tomado de “Solo seis regiones de todo el país avanzan en su competitividad” por R. Rosado, 2014, presentación para CENTRUM, Lima, Perú, recuperado de: http://centrumaldia.pe/?K=25&id=491#.VaSUwPI_Oko

La ciudad de Cajamarca muestra índices de empleo con variaciones interanuales decrecientes en los últimos años, si bien en los últimos periodos el resultado ha sido menos negativo, al compararlo contra el desempeño del índice nacional se observa que las

tendencias son diferentes, en el caso de Perú la variación interanual sí es positiva aunque con tendencia decreciente, esto se aprecia en la figura 5.

Tabla 1

Porcentaje de Principales Actividades que Aportan al Valor Agregado Bruto del Cajamarca 2011

Actividades	Estructura %
Total Valor Agregado Bruto	100.0
Agricultura, Caza y Silvicultura	13.1
Minería e Hidrocarburos	37.0
Manufactura	8.2
Construcción	6.6
Servicios Gubernamentales	8.7
Otras Actividades	26.4

Nota. Tomado de: "Problemática de Cajamarca. Por un Diálogo sin Exclusiones", por la Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, recuperado de: <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/01/Cajamarca-INEI-carencias-sociales-a-enfrentar01.pdf>

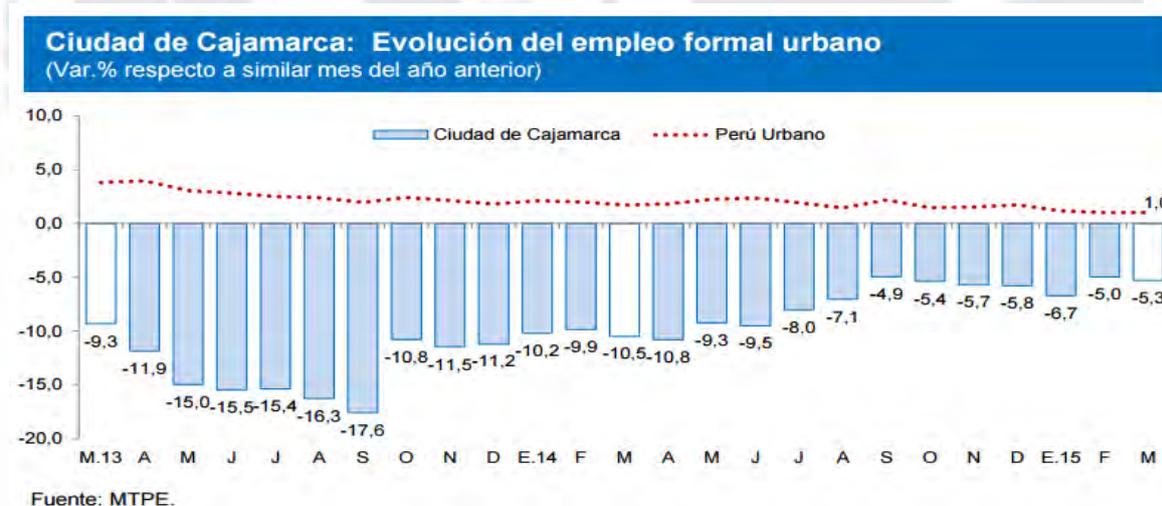


Figura 5. Ciudad de Cajamarca: Evolución del Empleo Formal Urbano
Tomado de "Cajamarca: Síntesis de Actividad Económica - Marzo 2015", BCRP, 2015, recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2015/presentacion-cajamarca-03-2015.pdf>

Según el INEI, al 2012 Cajamarca tiene un ratio de PEA adecuadamente empleada muy bajo en comparación al promedio nacional, llegando al 30.9% mientras que el promedio del país es de 48.1%. Además sólo el 18.1% de los trabajadores en Cajamarca cuenta con educación superior mientras que el promedio nacional es de 32%. Estas cifras muestran el

gran reto que representa para la región el mejorar el nivel de su personal trabajador para poder ser más competitiva. Actualmente sólo cinco regiones muestran índices de PEA adecuadamente empleada más bajos que Cajamarca, lo que se puede apreciar en la tabla 2.

Tabla 2

Perú: Población Económicamente Activa por Niveles de Empleo, Según Departamento, 2004 y 2012

PERÚ: POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA POR NIVELES DE EMPLEO, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2004 Y 2012 (%)										
	2004					2012				
	Población Ocupada					Población Ocupada				
Departamento	Total Población Ocupada	Adecuada-mente empleada	Sub empleada por horas (visible)	Sub empleada por ingresos (invisible)	Población Desocupada	Total Población Ocupada	Adecuada-mente empleada	Sub empleada por horas (visible)	Sub empleada por ingresos (invisible)	Población Desocupada
Total	94.7	22.2	6.9	65.6	5.3	96.2	48.1	4.3	43.8	3.8
Amazonas	98.8	14.4	4.9	79.5	1.2	98.3	32.2	2.9	63.2	1.7
Ancash	95.7	16.6	8.0	71.1	4.3	96.2	40.6	8.4	47.2	3.8
Apurímac	97.9	13.5	3.2	81.2	2.1	97.7	26.2	4.5	67.0	2.3
Arequipa	91.3	25.5	12.6	53.2	8.7	95.2	60.6	6.7	27.9	4.8
Ayacucho	97.7	11.4	4.3	82.0	2.3	96.2	29.2	2.7	64.3	3.8
Cajamarca	98.5	10.8	3.4	84.3	1.5	98.7	30.9	4.3	63.5	1.3
Cusco	96.1	11.0	4.1	81.0	3.9	98.1	45.2	5.7	47.2	1.9
Huancavelica	98.2	7.4	4.2	86.6	1.8	98.1	21.9	1.9	74.3	1.9
Huánuco	96.4	7.4	10.1	78.9	3.6	96.9	29.0	7.4	60.5	3.1
Ica	93.5	27.6	7.8	58.1	6.5	94.8	58.0	5.6	31.2	5.2
Junín	96.6	17.9	3.7	75.0	3.4	97.5	43.1	3.0	51.4	2.5
La Libertad	95.4	22.7	8.7	64.0	4.6	96.1	44.4	5.1	46.6	3.9
Lambayeque	95.0	20.0	18.1	56.9	5.0	97.0	41.3	6.4	49.3	3.0
Lima y Callao	91.7	34.0	5.5	52.2	8.3	95.1	61.1	3.0	31.0	4.9
Loreto	98.0	14.3	5.5	78.2	2.0	96.9	37.6	3.4	55.9	3.1
Madre de Dios	96.5	36.2	4.2	56.1	3.5	97.4	68.4	3.7	25.3	2.6
Moquegua	94.9	27.7	8.6	58.6	5.1	94.6	55.2	7.7	31.7	5.4
Pasco	93.0	18.2	9.9	64.9	7.0	95.7	35.9	4.1	55.7	4.3
Piura	94.9	16.5	7.5	70.9	5.1	96.6	42.5	5.8	48.3	3.4
Puno	98.3	10.5	9.8	78.0	1.7	97.7	30.2	4.5	63.0	2.3
San Martín	97.6	12.7	5.5	79.4	2.4	97.8	40.9	4.3	52.6	2.2
Tacna	95.6	29.2	7.5	58.9	4.4	94.6	57.8	5.7	31.1	5.4
Tumbes	94.1	27.9	13.6	52.6	5.9	95.3	54.6	6.5	34.2	4.7
Ucayali	96.8	20.9	1.9	74.0	3.2	97.4	53.1	1.3	43.0	2.6

Nota. Tomado de "Perú Evolución de los indicadores de empleo e ingreso 2004 – 2012", por INEI, 2013, recuperado de: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1105/

Otro aspecto económico importante a evaluar es el gasto público. Se debe tener en cuenta que a nivel nacional el presupuesto público per cápita se ha multiplicado en 2.5 entre el 2005 y el 2013, mientras que en Cajamarca se ha multiplicado por cinco; sin embargo, el uso de ese elevado presupuesto es muy deficiente. Entre el 2005 y el 2013 la utilización del presupuesto ha llegado a ratios cercanos al 45%, por debajo del promedio nacional.

Cajamarca es la cuarta región más poblada del país, precedida únicamente por Lima, Piura y La Libertad, con una población de 1 millón 513 mil 892 habitantes (INEI, 2009). Y aunque presenta una tasa de natalidad de 23.93 nacimientos por cada 1000 habitantes, superior a las registradas por Lima (18.20) o Arequipa (17.84), tiene una de las menores tasas de crecimiento poblacional, manteniéndose sistemáticamente por debajo de la media nacional y llegando a un nivel mínimo de 0.7% en el año 2007, fenómeno que se explica principalmente por el proceso de emigración de su población. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la tasa de emigración de Cajamarca es de aproximadamente un 44%, con 609 mil 379 personas nacidas en Cajamarca y habitando en otras regiones. Esto se genera por los crecientes problemas económicos y la desigualdad presentados en la región, al ser comparada con regiones de similar tamaño y nivel de desarrollo.

De acuerdo a las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el año 2015 su población crecerá un 0.39% lo cual lo situará como la tasa de crecimiento poblacional más baja del país, la que se estima para el mismo período en 1.12%. Así mismo cabe resaltar que la esperanza de vida en Cajamarca asciende a un promedio de 71.8 años, siendo 74.5 años para las mujeres y 69.1 años para los hombres.

De acuerdo al censo nacional del 2007 de INEI, Cajamarca cuenta con una población 30% urbana y 70% rural, con una densidad poblacional de 41.98 personas por kilómetro cuadrado, mayor que en los demás departamentos de la sierra, concentrada predominantemente en la capital.

El alto grado de emigración en Cajamarca encuentra su explicación en la falta de oportunidades de desarrollo personal percibida por los pobladores dentro de su región, la cual se mantiene predominantemente rural, con niveles de pobreza que no han mejorado sustancialmente a pesar del desarrollo minero de los últimos 15 años, encontrando que en la región un 50% de la población se encuentra en estado de pobreza y un 30% en estado de pobreza extrema. Asimismo, estos factores han generado una relación conflictiva entre la minería y los sectores de la población menos favorecidos económicamente, lo cual crea un ambiente de incertidumbre y riesgo para las inversiones. Sumado a esto, la falta de presencia del estado y su baja capacidad para gestionar los recursos obtenidos de la minería incrementan la percepción negativa en la población.

Cajamarca es una región con desigualdad económica, en el año 2011 la provincia de Cajamarca presenta 19.1% de pobreza extrema, mientras que en el otro extremo Cajabamba casi duplica esta cifra con 35.4%, esto pese a situarse geográficamente adyacentes. De acuerdo con el INEI, el ingreso bruto medio de las familias del décimo superior respecto a las familias del décimo inferior se ha incrementado de una relación 16.46 veces en 2003 a 26.51 veces en 2008. Esta desigualdad notablemente elevada y en aumento tiene una incidencia perjudicial tanto en el nivel de vida como en la percepción general y satisfacción de la población.

Cajamarca cuenta con una gran diversidad de grupos étnicos, en la zona entre Contumazá, San Pablo, Cajamarca y San Miguel los habitantes son principalmente descendientes de los cupisniques y caxamarcas; en las zonas entre Llapa, Porcón y Cumbemayo predominan los cañarises que originariamente eran del sur de Guayaquil; así mismo existe un importante grupo de descendientes de inmigrantes españoles andaluces, alemanes, holandeses, polacos, ingleses, franceses y suecos que se encuentran entre las provincias de Cutervo, Chota, Cajamarca, San Marcos, Cajabamba, San Miguel y Hualgayoc

y constituyen la mayoría de la población (43% del total de etnias), representando Cajamarca el único departamento del Perú donde predomina la población de raza blanca de origen caucásico, incluso entre la población campesina. Además existe un porcentaje de población de origen aguaruna (12%), campa y shipibo que se encuentran entre San Ignacio y Jaén. Todo este componente mayoritario blanco/mestizo, junto con el componente indígena, lo comparte también con las provincias andinas de los departamentos de la costa norte peruana y parte de los departamentos de San Martín y Amazonas.

Adicionalmente destaca el folklore cajamarquino que se encuentra especialmente ligado a las celebraciones religiosas. Entre sus principales danzas se encuentran la cashua, los chunchos o danza blanca, las pallas, la pachilla, la danza de los emplumados o imperiales y la danza de los diablos. En el aspecto musical destaca el carnaval, con instrumentos autóctonos como el clarín, la caja, la gaita y la antara. En artesanía destaca principalmente el uso de lana, cuero, madera, cabuya, arcilla y piedra, en los que plasman creativamente sus costumbres y tradiciones, siendo una gran muestra de su arte los retablos de piedra.

Desde el panorama tecnológico Cajamarca tiene menos de 5% de conexión de internet en hogares, esto es un ratio relativamente bajo si se compara con la capital, lo que se agrava si se desagrega los centros poblados urbanos respecto a los rurales. En la figura 6 se puede apreciar las regiones con penetración menor a 5%. Es importante incrementar el acceso a banda ancha, debido a que como se aprecia en la figura 7 su presencia mejora significativamente el PBI.

Se genera una oportunidad en el ámbito tecnológico debido a actualmente sólo Cajamarca y Contumazá tienen fibra óptica. Se debe aprovechar la construcción de la red dorsal de fibra óptica licitada por FITEL, misma que llevará internet de banda ancha a todas las capitales de provincia de Cajamarca en junio del 2016 por intermedio de la empresa Azteca, para facilitar el acceso a la mayor cantidad de distritos aledaños. Es importante

desarrollar la penetración de banda ancha ya que de acuerdo a estudios de la firma Qiang el crecimiento de un 10% en la penetración de la banda ancha en países en desarrollo tiene un impacto en el PBI de 1.38%.

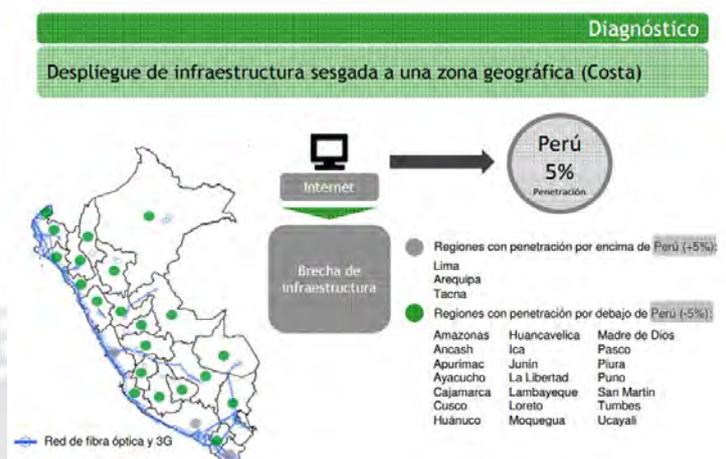


Figura 6. Despliegue de Infraestructura Sesgada a una Zona Geográfica Recuperado de “Internet para las zonas rurales: Modelo de acceso”, por Fitel, 2013, documento de trabajo de Talleres Macrorregionales FONIE Telecomunicaciones, recuperado de: http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/fonie_taller_04modelo_internet_fitel.pdf

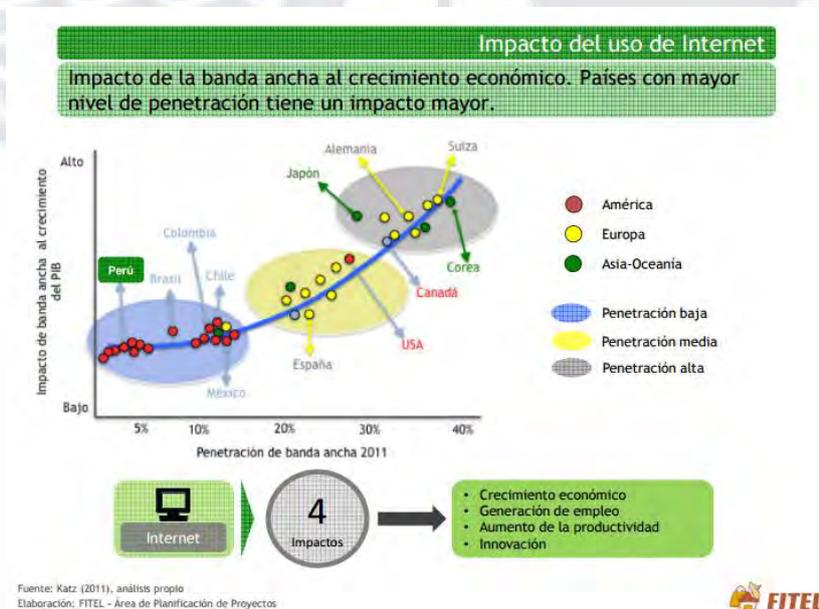


Figura 7. Impacto de la Banda Ancha al Crecimiento Económico Recuperado de “Internet para las zonas rurales: Modelo de acceso”, por Fitel, 2013, documento de trabajo de Talleres Macrorregionales FONIE Telecomunicaciones, recuperado de: http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/fonie_taller_04modelo_internet_fitel.pdf

Por otro lado, aunque hay un importante crecimiento en la penetración de la telefonía móvil, existe aún una gran brecha respecto al promedio del Perú, donde la penetración es superior al 105%. Al respecto Mendoza y Gallardo (2011) indicaron que:

Según la ENAHO 2009, el 42% de los hogares de la región - Cajamarca - contaba con teléfono móvil. Este porcentaje es ligeramente inferior al promedio de la sierra y la selva y 24,8 puntos porcentuales menores al de la costa, pero constituye un gran avance si se considera que en el 2004 apenas el 2,3% de los hogares tenía acceso a este tipo de telefonía. Tal expansión, sin embargo, no es exclusiva de la región de Cajamarca, pues en general la penetración de la telefonía móvil registró un avance espectacular en los últimos cinco años. (p. 52)

Respecto de la electricidad, de acuerdo con el INEI, al 2007, Cajamarca tenía un 40% de penetración de alumbrado eléctrico en viviendas y un 75% en vías públicas, sin embargo, estos ratios son bajos respecto al resto de regiones, ya que Cajamarca ocupa el puesto 23 en el ranking de competitividad eléctrica según el IPE.

Respecto al panorama ambiental, Cajamarca posee un clima seco, templado y soleado en el día, el cual reduce su temperatura significativamente por las noches. De acuerdo a lo indicado por la Municipalidad de Cajamarca (2013), la temperatura media anual máxima es de 21°C y la mínima es de 6°C. La estación de lluvias y su aprovechamiento se presentan en la figura 8.

Un aspecto con impacto ambiental importante es la mala gestión que la minería puede tener, como efectos contaminantes debido a los relaves mineros y la poca contención de los mismos. Cajamarca es una región donde este sector tiene una alta actividad y por ello debe mantener monitoreada la contaminación que genera. En la tabla 3 se muestran los reportes de contaminación detectados según el INEI para Cajamarca y el total país los cuales se han mantenido en un nivel constante.



Los escurrimientos en las épocas de lluvia se almacenan en reservorios para luego aprovecharse en épocas de estiaje o sequía.

Figura 8. Aprovechamiento del Agua en el Tiempo.

Tomado de “Gestión Sostenible de los Recursos Hídricos para el desarrollo de Cajamarca”, por el Ministerio de Agricultura, 2011, recuperado de: http://www.ana.gob.pe/media/436218/preset%20final%20%20cajamarca%20rrhh%2027_dic_2011_2.pdf

Tabla 3 Municipalidades que informaron sobre contaminación por Relaves Mineros en Cajamarca

Municipalidades que Informaron sobre Contaminación por Relaves Mineros en Cajamarca vs Perú

Año	Municipalidades que informaron sobre contaminación por relaves mineros en Cajamarca	Municipalidades que informaron sobre contaminación por relaves mineros en Perú
2004	29	229
2005	22	251
2006	15	223
2007	15	280
2008	20	342
2009	18	337
2010	22	320
2011	21	337
2012	22	339

Nota. Tomado de "Plan de Desarrollo Concertado (PDC) Provincia de Cajamarca 2021" por INEI, 2013, recuperado de: <http://www.infoandina.org/sites/default/files/publication/files/plandesarrolloregionalconcertado2021.PDF>

La variación porcentual entre los años 2012 y 2011 del PBI de Cajamarca fue del 5.2%, versus un 6.3% promedio en el país. Esto representa un desafío de competitividad para Cajamarca ya que otras regiones se desarrollaron más en el mismo período. En la figura 9 se muestran las variaciones por región.

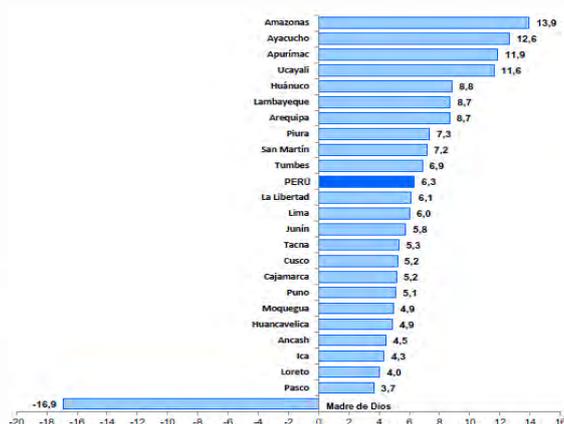


Figura 9. Producto Bruto Interno Según Departamento – 2012.

Tomado de “Producto Bruto Interno 2001-2012”, por Instituto Nacional de Estadística, 2013, recuperado de:

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1104/index.html

Resulta inverosímil cómo Cajamarca, siendo la segunda región del país con mayor cantidad de yacimientos mineros, se encuentra entre las regiones que menos aportan al PBI peruano. Lo mismo ocurre con la actividad agrícola y ganadera, aunque el 70% de su población es rural y se enfoca en estas actividades, en su mayoría lo hacen para consumo propio más que como actividad económica, por lo que tampoco tienen un aporte sustancial al PBI. El cajamarquino se ha acostumbrado a depender de regalías y eso ha generado una sociedad sin intenciones de inversión y desarrollo económico propio que ha llevado a la región a una subutilización de sus recursos perdiendo competitividad a nivel nacional.

Se ha identificado la posición relativa de competitividad de Cajamarca en el 2014 de acuerdo al Índice de Competitividad Regional calculado por CENTRUM (ICRP 2014); respecto a este índice Cajamarca se encuentra en el puesto número 24, es decir, dentro del bloque de las regiones menos competitivas del país. Este índice se muestra en la figura 10 y se calcula ponderando la calificación de cinco pilares, en los cuales Cajamarca obtuvo los siguientes resultados: puesto 24 respecto al ámbito económico, 23 respecto al ámbito laboral, 22 respecto al ámbito educación, 17 en infraestructura, cinco en instituciones y 18 en salud. Los rankings desagregados se muestran en las figuras 11, 12, 13, 14 y 15 respectivamente.



Figura 10. Índice de Competitividad Regional 2014
Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú”, por CENTRUM, 2014, recuperado de :http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?4562/centrum_catolica/indice_competitividad_regional_del_peru.html

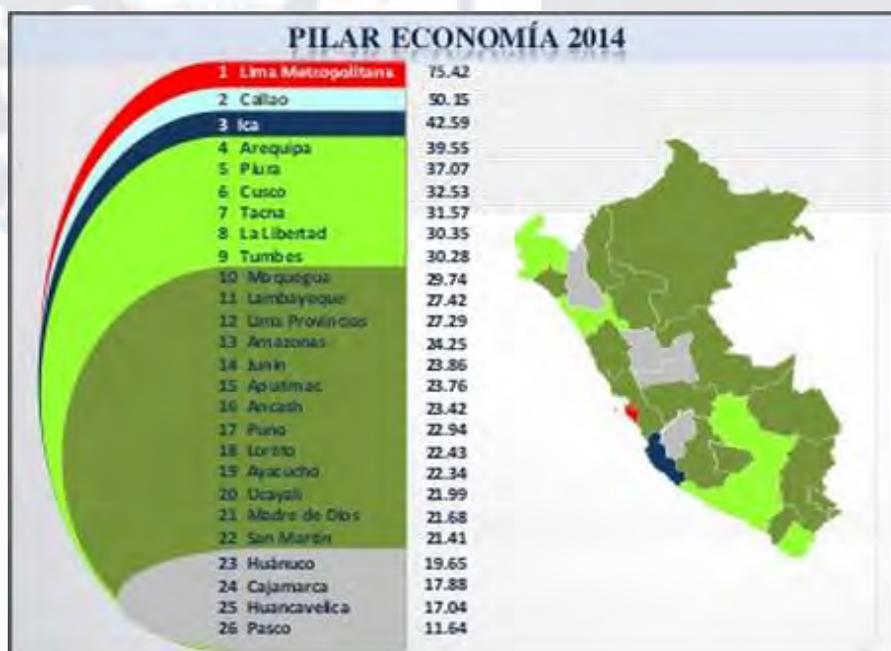


Figura 11. Pilar Económico – Ubicación Dentro del Pilar
Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú”, por CENTRUM, 2014, recuperado de :http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?4562/centrum_catolica/indice_competitividad_regional_del_peru.html



Figura 12. Pilar Empresas – Ubicación Dentro del Pilar
Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú”, por CENTRUM, 2014, recuperado de :http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?4562/centrum_catolica/indice_competitividad_regional_del_peru.html



Figura 13. Pilar Gobierno – Ubicación Dentro del Pilar
Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú”, por CENTRUM, 2014, recuperado de :http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?4562/centrum_catolica/indice_competitividad_regional_del_peru.html



Figura 14. Pilar Infraestructura – Ubicación Dentro del Pilar
Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú”, por CENTRUM, 2014, recuperado de :http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?4562/centrum_catolica/indice_competitividad_regional_del_peru.html



Figura 15. Pilar Personas – Ubicación Dentro del Pilar
Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú”, por CENTRUM, 2014, recuperado de :http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?4562/centrum_catolica/indice_competitividad_regional_del_peru.html

Los 5 pilares revisados por CENTRUM son el resultado de la valoración de 25 factores y 90 variables que se muestran en la figura 16. Por otro lado también se ha revisado el índice de competitividad generado por IPE en donde también se ubica Cajamarca entre los últimos departamentos del país (20 de 24) lo cual reafirma la conclusión realizada por CENTRUM. El análisis del IPE se ha llevado a cabo revisando 6 pilares que son el resultado de la valoración de 41 variables que se muestran en la figura 17. De acuerdo a lo propuesto por IPE; a nivel económico se observa que la variable con peor desempeño es la del gasto por hogar, lo que reafirma la posición de que una parte importante de la producción agrícola y ganadera se destina al consumo propio. Desde el punto de vista laboral, la peor variable es la educación y capacitación de la fuerza laboral, aunque en general todas las variables de este pilar tienen un mal desempeño. En el caso de educación, se observa que Cajamarca es la región con menor población con educación secundaria del país, así como con un alto grado de analfabetismo. En el caso de salud, el principal problema es la desnutrición crónica y la deficiente cantidad de partos institucionales. Desde el punto de vista institucional se ha identificado deficiencias en conflictos sociales y resolución de expedientes judiciales (principalmente por el desconocimiento del gobierno en la región). En el caso de infraestructura hay un grave problema en cobertura eléctrica y cobertura de internet. Adicionalmente en análisis de CENTRUM muestra déficit en infraestructura vial en conexión interprovincial e interdistrital.

Es importante mencionar las deficiencias de la infraestructura vial de Cajamarca, ya que éstas no permiten el crecimiento del comercio y las actividades económicas en la región, al limitar la comunicación tanto interna como externa por lo que representa uno de los principales inconvenientes que afecta el desarrollo. Cajamarca tiene nodos de desarrollo interesantes con sus propios motores productivos y áreas de influencia, tal como se muestra en la figura 18, sin embargo, el nivel de comunicación entre los sectores norte, centro y sur es

muy escaso debido a la pobre cantidad de kilómetros asfaltados de los caminos (en amarillo en la figura 19).



Figura 16. Variables de los Pilares de Competitividad – ICRP 2014

Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú”, por CENTRUM, 2014, recuperado

de :http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?4562/centrum_catolica/indice_competitividad_regional_del_peru.html

Indicador	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Indicador	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)
1. Entorno económico	1.13	20	4. Salud	5.37	18
1.1 Producto bruto interno	0.51	9	4.1 Mortalidad infantil	5.95	10
1.2 Producto bruto per cápita	1.16	17	4.2 Esperanza de vida	5.29	11
1.3 Gasto por hogar	0.39	21	4.3 Desnutrición crónica	3.82	23
1.4 Presupuesto público per cápita	1.69	15	4.4 Morbilidad	9.00	3
1.5 Stock de capital	1.36	16	4.5 Partos institucionales	1.17	22
1.6 Disponibilidad servicios financieros	1.15	15	4.6 Acceso a seguro de salud	7.00	5
1.7 Acceso a crédito	2.80	17			
2. Laboral	2.21	23	5. Infraestructura	3.71	17
2.1 Nivel de ingresos por trabajo	1.48	20	5.1 Cobertura eléctrica	0.91	23
2.2 Ingreso laboral femenino	3.52	18	5.2 Precio de la electricidad	9.44	2
2.3 Empleo adecuado	1.93	19	5.3 Cobertura de agua	5.07	18
2.4 Educación de la fuerza laboral	1.90	22	5.4 Cobertura de desagüe	2.56	16
			5.5 Cobertura de internet	0.84	21
			5.6 Cobertura de telefonía móvil	3.61	18
3. Educación	3.92	22	6. Instituciones	6.69	5
3.1 Analfabetismo	3.36	20	6.1 Percepción de corrupción	8.78	4
3.2 Matrícula escolar en inicial	4.73	15	6.2 Rendición de cuentas públicas	9.11	5
3.3 Asistencia escolar en primaria	9.92	2	6.3 Ejecución de la inversión pública	4.63	8
3.4 Asistencia escolar en secundaria	3.12	22	6.4 Percepción de la gestión pública	4.36	9
3.5 Deserción escolar	3.28	18	6.5 Conflictos sociales	6.06	15
3.6 Población con educación secundaria	0.00	24	6.6 Criminalidad	8.37	5
3.7 Rendimiento en lectura	5.81	16	6.7 Percepción de seguridad	9.23	4
3.8 Rendimiento en matemáticas	4.46	14	6.8 Resolución expedientes judiciales	2.96	18
3.9 Acceso a internet en primaria	0.64	21			
3.10 Acceso a internet en secundaria	0.71	22			

▲ Mejora en el puesto ● Mantiene el puesto ▼ Retroceso en el puesto

Índice de Competitividad Regional 2014

Figura 17. Variables de los Pilares de Competitividad del IPE

Tomado de “Índice de competitividad Regional 2014”, por IPE, 2014, recuperado de:

http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala_lectura/archivos/223886264-Indice-de-Competitividad-Regional-INCORE-2014_0.pdf

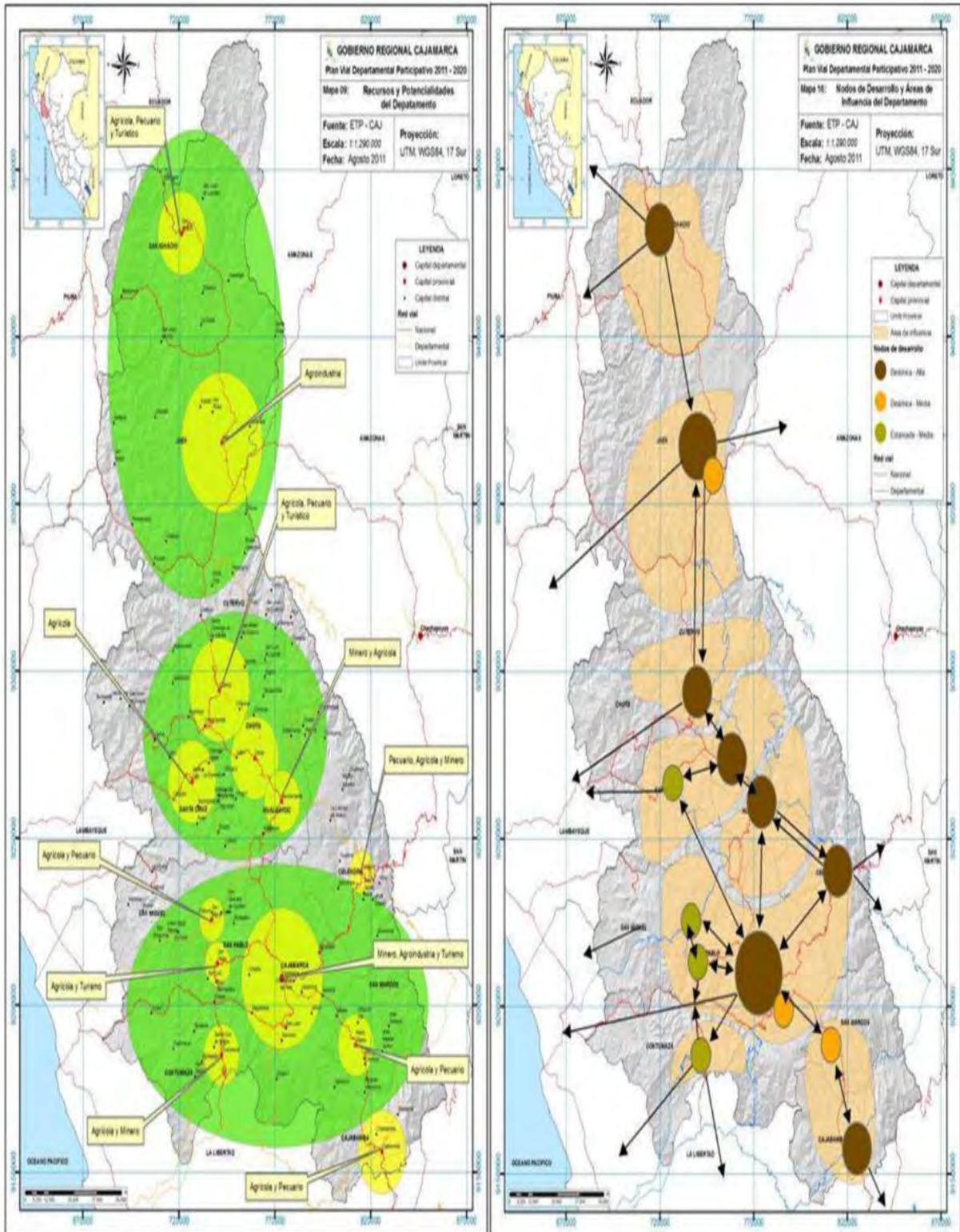


Figura 18. Nodos de desarrollo de Cajamarca y su Área de Influencia
 Tomado de “Plan Vial Departamental Participativo Cajamarca 2011 – 2020”, por Gobierno Regional de Cajamarca, 2011, recuperado de: <http://www.regioncajamarca.gob.pe/planes-proyectos-area/plan-vial-departamental-participativo-cajamarca-2011-2020>

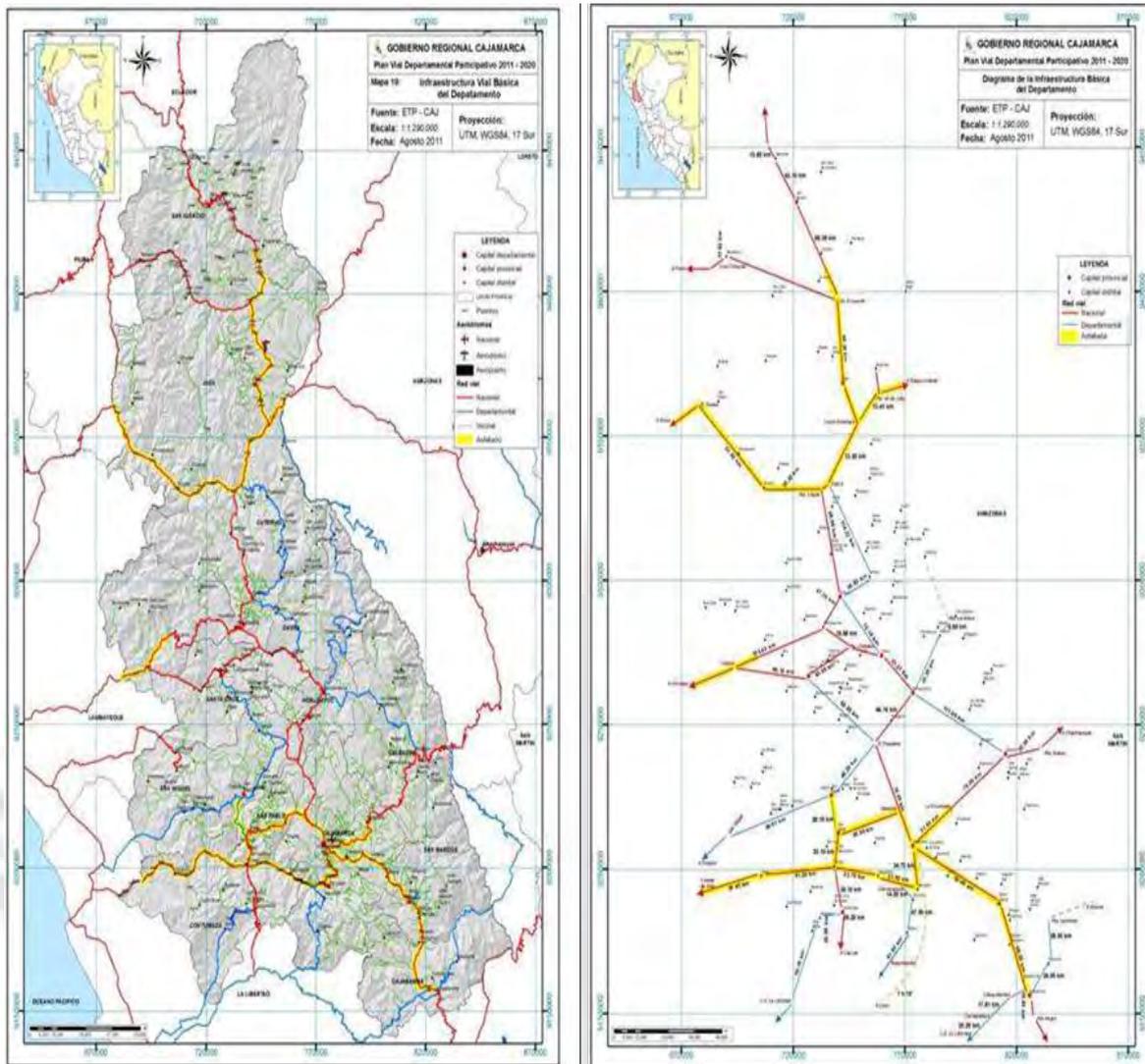


Figura 19. Estado de la Red Vial de Cajamarca al 2011

Tomado de “Plan Vial Departamental Participativo Cajamarca 2011 – 2020”, por Gobierno Regional de Cajamarca, 2011, recuperado de: <http://www.regioncajamarca.gob.pe/planes-proyectos-area/plan-vial-departamental-participativo-cajamarca-2011-2020>

Esto genera que no se pueda explotar todo el potencial de los diferentes sectores para el beneficio del departamento, sino que genera el distanciamiento entre los deciles económicos extremos, alienta la producción para el autoconsumo por las pocas posibilidades de acceso a la venta hacia otras zonas y soporta la gran diferencia entre sector urbano y rural. Lo que se genera es prácticamente un departamento con tres economías diferenciadas que no conversan entre sí, tal como se puede observar en la figura 20 con los corredores económicos y el dinamismo de los mismos. Es necesario una apertura de caminos en buena calidad para

que los productores tengan incentivo de hacer las cosas bien y de realizar productos de alta calidad ya que tendrán acceso a un mercado que el día de hoy es de difícil llegada.

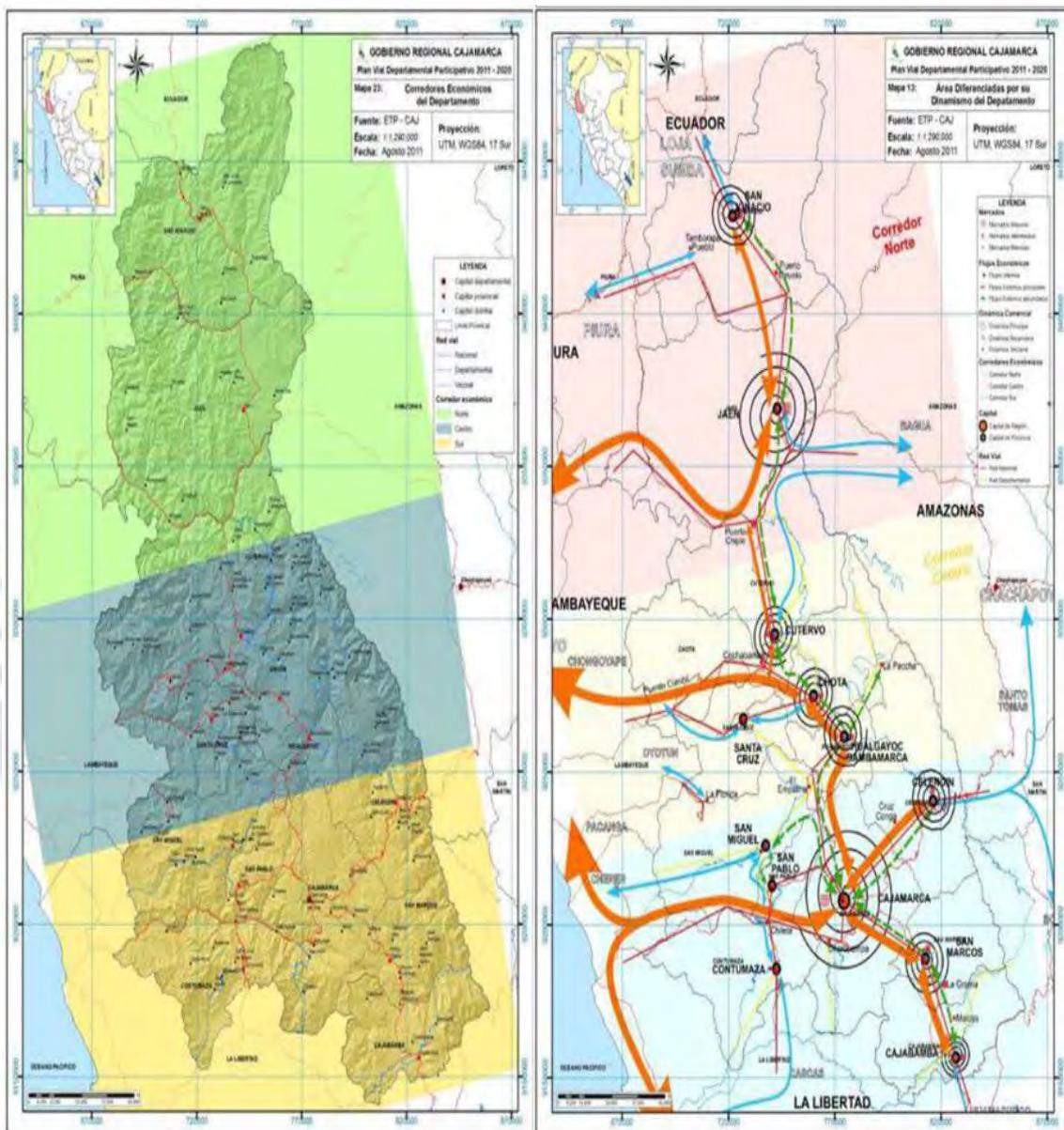
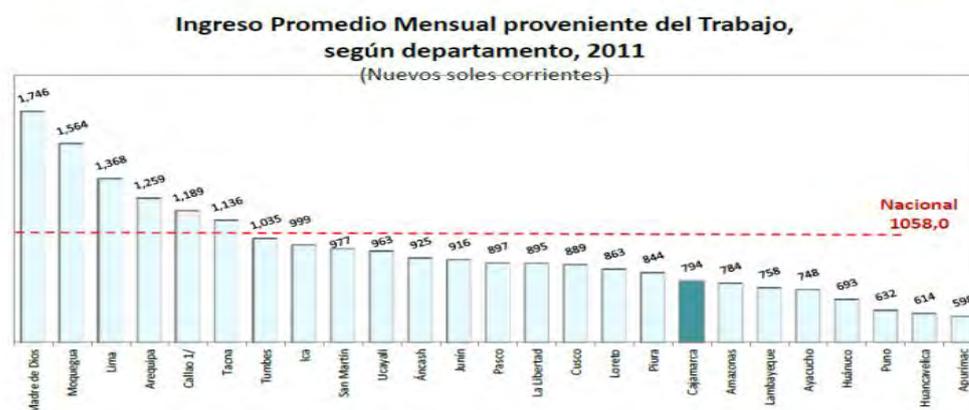


Figura 20. Corredores Económicos y su Dinamismo

Tomado de “Plan Vial Departamental Participativo Cajamarca 2011 – 2020”, por Gobierno Regional de Cajamarca, 2011, recuperado de: <http://www.regioncajamarca.gob.pe/planes-proyectos-area/plan-vial-departamental-participativo-cajamarca-2011-2020>

Finalmente, una variable adicional que se puede evaluar para determinar la competitividad de la región es el nivel de ingreso promedio mensual proveniente del trabajo que según el INEI, al 2012 en Cajamarca asciende a 794 soles por hogar, situándola en el puesto 18 respecto del resto de regiones, tal como se muestra en la figura 21.

Ingreso mensual en Cajamarca se ubica por debajo del promedio nacional.



Fuente: INEI. 2012.

Figura 21. Ingreso Mensual en Cajamarca. Comparativo Nacional

Tomado de “Economía, salud y educación de Cajamarca en cifras”, por Diario RPP, 29 de Enero 2013, recuperado de http://www.rpp.com.pe/2013-01-29-economia-salud-y-educacion-de-cajamarca-en-cifras-foto_562597_7.html

Desde el punto de vista de la producción, la región de Cajamarca está principalmente constituida por micro y pequeñas empresas, tal como se puede observar en la tabla 4. Esto implica que son muy pocos los emprendimientos de desarrollo industrial de importante envergadura que se han generado en la región. Cajamarca debe aspirar hacia un modelo de ciudad más industrializada. La participación de la manufactura en la actividad económica de Cajamarca muestra un valor ligeramente superior al 10.4% registrado en el 2002 llegando al 11.3% el 2012. Esto ha implicado una mejora desde el puesto 17 hasta el puesto 12 en dicho periodo, evaluándolo versus otras regiones, aunque aún queda un largo trecho por recorrer. En la tabla 5 se muestra un cuadro comparativo con el resto de departamentos del Perú.

Cajamarca es un departamento predominantemente minero, por lo tanto es importante para el desarrollo de este sector mantener buenas relaciones con la comunidad, podríamos señalar que el principal stakeholder de las empresas mineras es Gregorio Santos, quien fue elegido presidente regional en el 2014 y es el principal opositor del desarrollo de las obras. Esta oposición tiene origen en el pensamiento de que las mineras tienen un impacto negativo no sólo para la ecología de la región, sino también para el desarrollo económico de sus

pobladores. Esto se refuerza con un estudio sobre las percepciones de los cajamarquinos, presentado por Berrios y Lundberg (2006), donde se indica que: “las personas evocan un área pre minera abundante en pastos, agua y -por lo mismo- ganado, cuyo cambio drástico ha influido negativamente en la base del sustento local basado en recursos agua-pastos”.

Tabla 4

Tipos de Empresa por Departamento

MIPYME - 2012						
Región	Micro	Pequeña	Mediana	Total	Grande	Total Empresa
Amazonas	7,294	239	10	7,543	14	7,557
Ancash	39,206	1,501	40	40,747	73	40,820
Apurímac	9,596	288	1	9,885	16	9,901
Arequipa	73,123	3,180	114	76,417	268	76,685
Ayacucho	14,229	476	15	14,720	29	14,749
Cajamarca	27,293	1,167	32	28,492	79	28,571
Callao	40,329	2,197	82	42,608	360	42,968
Cusco	49,248	1,440	32	50,720	86	50,806
Huancavelica	5,046	118	2	5,166	2	5,168
Huánuco	17,040	565	20	17,625	48	17,673
Ica	32,654	1,469	31	34,154	131	34,285
Junín	47,135	1,374	42	48,551	88	48,639
La Libertad	67,371	2,829	79	70,279	220	70,499
Lambayeque	45,406	1,604	56	47,066	125	47,191
Lima	597,448	41,473	1,626	640,547	5,659	646,206
Loreto	21,853	1,260	42	23,155	103	23,258
Madre de Dios	9,067	499	21	9,587	74	9,661
Moquegua	9,262	250	6	9,518	17	9,535
Pasco	8,242	310	3	8,555	18	8,573
Piura	50,489	2,097	53	52,639	162	52,801
Puno	25,796	1,008	38	26,842	101	26,943
San Martín	23,143	931	23	24,097	69	24,166
Tacna	22,254	700	28	22,982	52	23,034
Tumbes	9,946	331	13	10,290	26	10,316
Ucayali	17,539	937	42	18,518	88	18,606
Total	1,270,009	68,243	2,451	1,340,703	7,908	1,348,611

Nota. Tomado de "Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2012" por Ministerio de la producción, 2012, recuperado de: <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/estadistica/anuario/anuario-estadistico-2012.pdf>

Tabla 5

Participación Porcentual de la Manufactura Según Región 2002 – 2012

Región	2002	2012
Promedio Nacional	15.0	14.2
Moquegua	34.5	21.2
La Libertad	20.1	20.4
Ica	20.6	20.2
Piura	20.6	18.8
Lima	18.1	17.5
Arequipa	19.5	17.3
San Martín	13.6	13.3
Loreto	12.0	12.3
Ancash	11.6	12.2
Ucayali	15.6	12.0
Lambayeque	12.6	11.3
Cajamarca	10.4	11.3
Puno	12.3	11.2
Junín	14.7	11.0
Huánuco	10.1	9.7
Tacna	8.7	9.0
Amazonas	10.7	8.4
Apurímac	10.1	8.1
Cusco	15.3	8.0
Ayacucho	11.9	7.7
Tumbes	5.9	5.0
Madre de Dios	5.1	4.6
Pasco	2.6	3.6
Huancavelica	3.2	3.0

Nota. Tomado de "Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2012" por Ministerio de la producción, 2012, recuperado

de: <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/estadistica/anuario/anuario-estadistico-2012.pdf>

Según el Banco Central de Reserva, al 2011 el desarrollo minero se enfocó en la extracción metálica (oro, plata y cobre), situando a Cajamarca como el principal productor de oro a nivel nacional, contribuyendo con un 31% de la producción de este mineral en el país, lo que ha permitido colocar a Perú como el sexto productor a nivel mundial. La extracción de oro contribuyó al 87.8% del VBP (valor bruto de la producción) del sector minero de Cajamarca, mientras que la plata contribuyó en 1.58% y el cobre en 10.6%. La extracción de

oro y plata se encuentra a cargo principalmente de la Minera Yanacocha y la extracción de oro y cobre a cargo de Gold Fields La Cima.

Con respecto a la actividad agropecuaria, esta representa el 5,9% del VAB agropecuario nacional, sin embargo, entre los años 2011 al 2012 se generó una variación negativa de 1.4% aun cuando la variación promedio del país fue de 2.4% como muestra la figura 22.

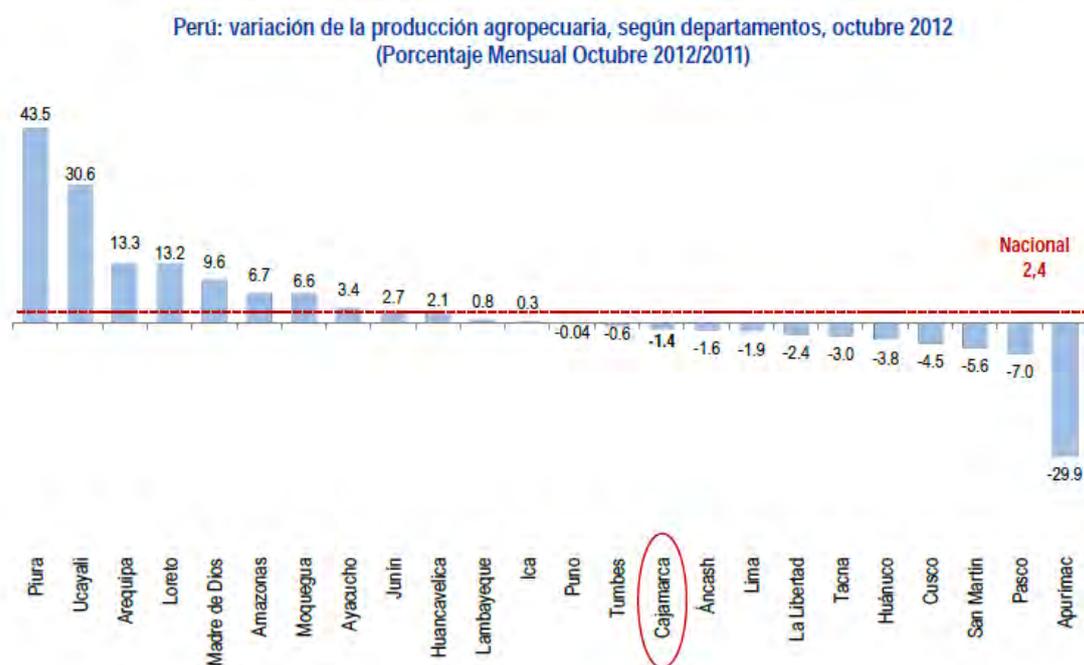


Figura 22. Variación de la Producción Agropecuaria por Departamentos al 2012
Tomado de “Problemática de Cajamarca”, por Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, recuperado de: <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/01/Cajamarca-INEI-carencias-sociales-a-enfrentar01.pdf>

Dentro de los principales cultivos que produce Cajamarca se encuentra el café, papa, arroz, yuca, alfalfa, maíz amarillo duro, maíz amiláceo y frijol de grano seco, entre otros.

Según la Oficina de Información Agraria de Cajamarca, la mayor producción de estos cultivos se distribuye de la siguiente manera:

- Zona norte: café, arroz, yuca y cacao
- Zona sur: mango, palto y chirimoya

- Zonas centro y sur: papa, maíz amarillo duro, maíz amiláceo, frijol grano seco y trigo.

En la tabla 6 se muestran los principales cultivos por provincia con mayor rendimiento por hectárea. Se observa que si bien todas las provincias de Cajamarca tienen potencial para desarrollar la agroindustria, los nodos agropecuarios más atractivos (a nivel de cantidad de hectáreas de cosechas) están conformados por Jaén, Cutervo, San Ignacio y Cajamarca.

Según la Dirección Regional Agraria de Cajamarca (2012), los productos que han sufrido una mayor desviación en relación al precio en chacra son:

- Incremento en el precio: La yuca con 2.33% mayor al año anterior en Cajabamba, cebolla con 3.21% mayor que el año anterior en Cajamarca y en 1.98% en San Miguel.
- Reducción en el precio: La alfalfa con 0.51% que el año anterior en San Marcos y en 0.74% en San Miguel.

El café es el producto que tiene el mayor precio por kilogramo en chacra. Se cultiva casi en su totalidad en las provincias de Jaén y San Ignacio, con destino principalmente al mercado externo. La producción en el 2012 ascendió a 64,901 toneladas, en una superficie de 65,215 hectáreas, como se muestra en la tabla 7, posicionando al departamento como el segundo mayor productor nacional (20,1 por ciento), luego de Junín (28,4 por ciento).

A pesar de ser el segundo mayor productor, el café ha sufrido una desaceleración en la producción y rendimiento por hectárea en el año 2012. Esta reducción se vio afectada por un menor rendimiento de las plantaciones. Según informó Milton Von Hessen a la agencia Reuters el 2012, “este año ha habido una disminución principalmente en la producción consecuencia de un agotamiento natural de las mismas plantaciones que en el caso del café ya son antiguas, también por un bajo nivel de tecnificación de la producción”.

Tabla 6

Principales Cultivos por Provincia

Cultivo	2011				2012			
	Cosechas Has	Produccion Ton	Rendimiento Kg x Ha	Precio en Chacra x Kg	Cosechas Has	Produccion Ton	Rendimiento Kg x Ha	Precio en Chacra x Kg
Cajabamba								
Alfalfa	652	29,219	44,814	0.07	658	31,700	48,176	0.07
Camote					29	376	12,966	0.67
Caña de azucar	570	37,250	65,351	0.05	570	45,834	80,411	0.05
Palto	130	1,638	12,600	1.73	134	2,264	16,896	1.87
Papaya	23	319	13,870	0.62	23	383	16,652	0.67
Yuca	48	759	15,813	0.42	40	719	17,975	0.97
Cajamarca								
Alfalfa	822	57,135	69,507	0.02	831	61,876	74,460	0.02
Avena forrajera	394	5,878	14,919	0.10	747	11,658	15,606	0.11
Caña de azucar	133	10,240	76,992	0.04	133	11,040	83,008	0.04
Cebolla	4	48	12,000	0.45	7	84	12,000	1.44
Papa	4,262	40,345	9,466	0.60	3,323	33,359	10,039	0.81
Pepino	13	200	15,385	0.42	10	150	15,000	0.43
Rye grass	16,374	675,602	41,261	0.01	15,404	680,725	44,191	0.01
Tuna	40	500	12,500	0.93	40	400	10,000	1.00
Vid	85	840	9,882	1.46	95	988	10,400	1.88
Zanahoria	50	873	17,460	1.31	92	1,598	17,370	1.87
Celendin								
Alfalfa	273	9,360	34,286	0.07	309	9,754	31,566	0.07
Caña de azucar	33	1,660	50,303	0.10	33	1,520	46,061	0.10
Palto	24	287	11,958	0.84	24	313	13,042	0.87
Papaya	11	214	19,455	0.91	11	133	12,091	1.15
Rye grass	1,681	68,619	40,820	0.04	1,681	66,249	39,410	0.05
Chota								
Alfalfa	312	10,672	34,205	0.31	312	10,574	33,891	0.32
Caña de azucar	531	15,470	29,134	0.16	531	16,139	30,394	0.18
Otros pastos	2,452	47,777	19,485	0.11	2,452	49,556	20,210	0.12
Papa	5,209	57,387	11,017	0.55	5,365	58,643	10,931	0.59
Zapallo	123	1,876	15,252	0.66	121	1,803	14,901	0.73
Contumaza								
Alfalfa	88	4,272	48,545	0.15	172	9,000	52,326	0.15
Caña de azucar	208	16,000	76,923	0.04	208	16,640	80,000	0.04
Cebolla	27	621	23,000	0.80	23	529	23,000	0.77
Mamey	4	40	10,000	1.15	4	40	10,000	1.30
Mango	157	1,774	11,299	0.55	157	1,611	10,261	0.98
Manzano	35	394	11,257	0.91	35	404	11,543	0.95
Papa	106	1,369	12,915	0.64	107	1,334	12,467	0.75
Vid	116	1,322	11,397	0.92	121	1,316	10,876	1.00
Cutervo								
Alfalfa	41	1,536	37,463	0.32	41	1,572	38,341	0.32
Caña de azucar	6,270	93,947	14,984	0.16	6,270	96,025	15,315	0.17
Otros pastos	3,080	54,112	17,569	0.12	3,080	56,703	18,410	0.12
Papa	5,929	96,085	16,206	0.53	6,279	100,439	15,996	0.58
Zapallo	268	4,118	15,366	0.68	312	4,680	15,000	0.75
San Miguel								
Alfalfa	5	183	36,600	0.17	5	207	41,400	0.13
Avena forrajera	101	2,337	23,139	0.11	123	2,867	23,309	0.11
Camote	7	56	8,000	0.71	29	306	10,552	0.91
Caña de azucar	74	2,710	36,622	0.14	78	2,478	31,769	0.11
Caña de guayaquil	600	17,819	29,698	0.31	600	18,300	30,500	0.31
Cebolla	61	782	12,820	0.64	47	770	16,383	1.28
Otros pastos	1,072	10,452	9,750	0.12	1,077	10,798	10,026	0.11
Pasto elefante	33	855	25,909	0.11	43	994	23,116	0.11
Rye grass	3,076	91,554	29,764	0.04	3,202	136,357	42,585	0.03
Sorgo forrajero	1	18	18,000	0.11	0	4	15,926	0.11
Tabaco	5	103	20,600	0.46	30	750	25,000	0.40
Tomate	19	269	14,158	1.07	9	139	15,444	1.50
Yuca	59	710	12,034	1.14	32	380	11,875	1.36
San Pablo								
Alfalfa	12	237	19,750	0.03	12	244	20,333	0.03
Caña de azucar	220	6,195	28,159	0.03	220	6,533	29,695	0.03
Rye grass	1,452	26,706	18,393	0.03	1,452	29,817	20,535	0.05
Santa Cruz								
Alfalfa	19	717	37,737	0.31	19	712	37,474	0.32
Caña de azucar	273	7,601	27,842	0.18	273	7,872	28,835	0.18
Otros pastos	210	5,019	23,900	0.11	210	5,323	25,348	0.12
Zapallo	292	4,482	15,349	0.64	342	5,185	15,161	0.74

Nota. Tomado de "Dirección Regional Agraria Cajamarca y Dirección de Estadística e Informática", 2013, recuperado de: <http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/estadistica-agraria>

Tabla 7

Superficie, Producción, Rendimiento y Precio de Principales Productos Agrícolas de Cajamarca

Cultivo	2011				2012			
	Cosechas Has	Producción Ton	Rendimiento Kg x Ha	Precio en Chacra x Kg	Cosechas Has	Producción Ton	Rendimiento Kg x Ha	Precio en Chacra x Kg
Alfalfa	3,500	163,884	46,824	0.07	3,653	197,255	53,998	0.07
Arroz	28,044	216,413	7,717	1.05	27,843	214,768	7,714	0.90
Café	64,265	65,057	1,012	9.98	65,215	64,901	995	6.37
Caña de azúcar	8,870	203,055	22,892	0.11	8,874	215,597	24,295	0.12
Gramma chilena	14,376	311,870	21,694	0.04	14,377	313,304	21,792	0.04
Gramalote	10,005	201,450	20,135	0.04	10,005	200,131	20,003	0.04
Maíz amarillo duro	20,602	64,096	3,111	0.78	21,012	69,220	3,294	0.77
Otros pastos	7,984	137,008	17,160	0.11	7,989	142,590	17,848	0.12
Papa	27,067	298,783	11,039	0.57	28,201	309,724	10,983	0.64
Pasto elefante	10,091	280,381	27,785	0.04	10,101	275,049	27,230	0.04
Rye grass	24,186	917,893	37,951	0.02	23,342	980,592	42,010	0.02
Yuca	11,344	93,745	8,264	0.81	10,035	84,142	8,385	0.82

Nota. Tomado de “Dirección Regional Agraria Cajamarca y Dirección de Estadística e Informática”, 2013, recuperado de: <http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/estadistica-agraria>

Esta desaceleración en la producción, afectó también el precio del producto siendo el café el más afectado dentro de los cultivos que se desarrollan en Cajamarca. El precio que se cobra en chacra pasó de ser S/. 9.98 por kilo en el 2011 a S/. 6.37 por kilo el 2012. Respecto del resto de principales productos agrícolas, ellos se encuentran con una variación positiva entre el año 2011 y 2012, tal como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8

Superficie, Producción, Rendimiento y Precio de Principales Productos Agrícolas de Cajamarca

Cultivo	2011				2012			
	Cosechas Has	Producción Ton	Rendimiento Kg x Ha	Precio en Chacra x Kg	Cosechas Has	Producción Ton	Rendimiento Kg x Ha	Precio en Chacra x Kg
Café	64,265	65,057	1,012	9.98	65,215	64,901	995	6.37
Nuna grano seco	117	62	530	3.84	184	101	549	4.49
Linaza	243	245	1,008	3.96	503	484	962	4.18
Chocho o tarhui grano seco	340	301	885	2.45	324	280	864	4.03
Cacao	1,212	993	819	5.39	1,215	1,030	848	4.01

Nota. Tomado de Dirección Regional Agraria Cajamarca y Dirección de Estadística e Informática, 2013, recuperado de: <http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/estadistica-agraria>

Otro producto que también es importante y representativo para la región es la papa, donde Cajamarca se ubica como sexto productor en el país, con una participación de 7,3% de la producción nacional. En el año 2011 se cosecharon 298,786 toneladas y en el 2012

cosecharon 309,724 toneladas en una superficie de 28 mil hectáreas; con un rendimiento de 10.9 mil kilogramos por hectárea. El desarrollo productivo de este cultivo ocurre en la zona centro (64,6 por ciento) y sur (35,2 por ciento) del departamento. En el año 2011, la papa fue el segundo cultivo más importante en cuanto a su contribución al VBP agrícola (13,6 por ciento).

El Arroz es un producto que se desarrolla principalmente en Jaén. En el 2011 se produjeron 260,413 toneladas de arroz (8% del total nacional) y en el 2012 se produjo 214,768 toneladas con un rendimiento de 7.7 mil kilogramos por hectárea, situando al departamento como el séptimo mayor proveedor del país, después de San Martín (19,9 por ciento), Piura (14,6 por ciento), La Libertad (12,3 por ciento), Lambayeque (10,8 por ciento), Amazonas (10,8 por ciento) y Arequipa (9,8 por ciento).

Entre las principales actividades se encuentra también la pecuaria, actividad en la cual Cajamarca se ubica como la primera región en producción de carne de vacuno y la tercera en leche fresca. Cajamarca produce 29.6 mil toneladas de carne de vacuno, representando el 16.6% del total nacional.

En la producción de leche fresca se produce un importante fenómeno a evaluar, aunque Cajamarca se ubica como la región con mayor cantidad de vacas de ordeño del país con 133.5 mil cabezas de ganado, es la tercera en producción de leche fresca en el país, con 311.6 mil toneladas, representando el 18.1% del total nacional, situándose con esta cifra detrás de lima con un 18.4% y Arequipa, que se sitúa como el principal productor nacional con un 21.1%.

La producción de leche se da principalmente en las zonas sur (66.7%) y centro (31.4%), mientras que la zona norte prácticamente solo produce consumo propio. Este sector se ha visto impulsado por Gloria y Nestlé, sin embargo, la presencia de ganado criollo hace que se tenga un rendimiento promedio entre 5 y 6 litros por día, considerado bajo dentro del

estándar de producción nacional. Urge mejorar los sistemas de producción para no sólo ser la región con mayor cantidad de ganado vacuno, sino además con la mayor producción de leche; uno de los principales retos para lograrlo será buscar economías de escala y eficiencia, en una actividad donde las cabezas de ganado se encuentran geográficamente dispersas.

En el aspecto de manufactura, la región está principalmente vinculada a la industria de los lácteos, con pequeñas empresas productoras de queso, yogurt y manjar blanco, que además se han visto impulsadas por la inversión privada de empresas de mayor escala como Gloria y Nestlé. Adicionalmente, con el desarrollo de la minería han aparecido empresas metal mecánicas productoras de piezas de maquinaria y montajes electro mecánicos.

El sector construcción ha crecido en promedio 9.9% en el periodo comprendido entre los años 2005 al 2011, viéndose enfocado principalmente a la construcción de infraestructura minera, comercio y viviendas. Programas como Mi Vivienda y Techo Propio han logrado dinamizar el sector, incrementando la cantidad de créditos hipotecarios, misma que se expandió un 27.6% en el año 2011.

A nivel de salud, Mendoza y Gallardo (2011) señalaron:

Cajamarca muestra indicadores muy pobres en términos de acceso a la salud, solo superados por otros departamentos notablemente menos desarrollados y con menor presencia del Estado. En concreto, Cajamarca contaba con 16 hospitales en el 2008, siendo después de Áncash (23 hospitales) el departamento de la sierra con mayor número de estos establecimientos. Sin embargo, frente a la numerosa población de la región esta oferta hospitalaria es relativamente escasa. Así, ordenando por habitantes por hospital, Cajamarca se ubica como el antepenúltimo departamento, con 87 364 habitantes por hospital (en el 2008), solo mejor que Huánuco (135 332 habitantes por hospital) y Huancavelica (233 850 habitantes por hospital).

A nivel de infraestructura, Cajamarca cuenta únicamente con 16 centros de salud, de los cuales sólo dos son hospitales y el resto postas y centros médicos. Estos son los hospitales nivel II de Cajamarca y Jaén, los centros médicos de Cajabamba, Celendín, Chota, Cutervo, y las postas médicas de Contumazá, Hualgayoc, Pucará, San Ignacio, San Marcos, San Miguel, San Pablo, Santa Cruz y Tembladera. Como nos muestra la tabla 9, la mortalidad infantil en Cajamarca está en 21.8 muertes por cada mil nacidos, siendo San Pablo el distrito con el mayor índice (34.8 por cada mil). En lo referente a desnutrición infantil, Cajamarca está en un promedio de 39%, cifra por encima del promedio en Perú que es de 28% y la provincia que más preocupa al respecto de este indicador es la de Cajabamba con 47.7%.

Por otro lado, el nivel educativo de Cajamarca es muy deficiente en relación con las demás provincias y el promedio del Perú. Desde el punto de vista de la competitividad Cajamarca se encuentra en el puesto 24 en nivel educativo, y esto queda evidenciado cuando se observa la poca cantidad de instituciones educativas (6,605) que posee para los diferentes niveles de instrucción, tal como se aprecia en la figura 23.

Tabla 9 *Indicadores Sociales en Cajamarca*

Departamento	Desarrollo Social		Educación		Salud		Servicios Básicos		
	Pobreza	Población con más de dos NBI	Rendimiento suficiente en comprensión lectora (%)	Rendimiento suficiente en matemáticas (%)	Mortalidad infantil (por mil nacidos)	Desnutrición crónica infantil (%)	Población sin alumbrado eléctrico (%)	Población sin agua (%)	Población sin desagüe (%)
Perú	34.8	7.7	28.7	13.8	25.0	28.5	23.9	42.7	49.4
Cajamarca	56.0	10.7			21.8	39.8	59.6	41.7	76.9
Cajamarca	44.5	12.3	32.6	17.2	22.6	34.3	35.5	20.4	57.9
Cajabamba	69.2	21.0	16.2	12.4	16.9	47.7	64.4	28.0	83.9
Celendín	66.3	25.0	15.4	14.8	31.3	47.3	64.6	39.8	82.1
Chota	61.7	27.8			19.6	43.4	60.4	53.0	84.9
Contumaza	61.8	15.5	24.9	20.7	22.1	40.0	59.1	42.8	74.7
Cutervo	60.4	32.6			18.5	46.3	79.4	57.2	86.5
Hualgayoc	59.9	18.7			18.6	45.6	76.6	46.2	87.2
Jaén	48.1	19.6			20.5	42.3	49.1	51.6	65.5
San Ignacio	54.7	27.4	18.0	15.6	21.5	46.5	71.3	39.7	89.4
San Marco	63.9	19.1			31.8	46.0	74.8	30.5	83.8
San Miguel	57.6	20.2			19.0	40.8	78.8	47.9	90.2
San Pablo	59.8	18.0	20.3	23.1	34.8	44.3	82.1	44.3	87.0
Santa Cruz	60.6	31.9			21.0	38.8	66.8	88.8	88.9

Nota. Tomado de "Análisis territorial Cajamarca", por Ministerio de Economía y Finanzas, 2011, recuperado de: http://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/difusion/boletin/boletin3/analisis_territorial.pdf

Instituciones Educativas: 2008

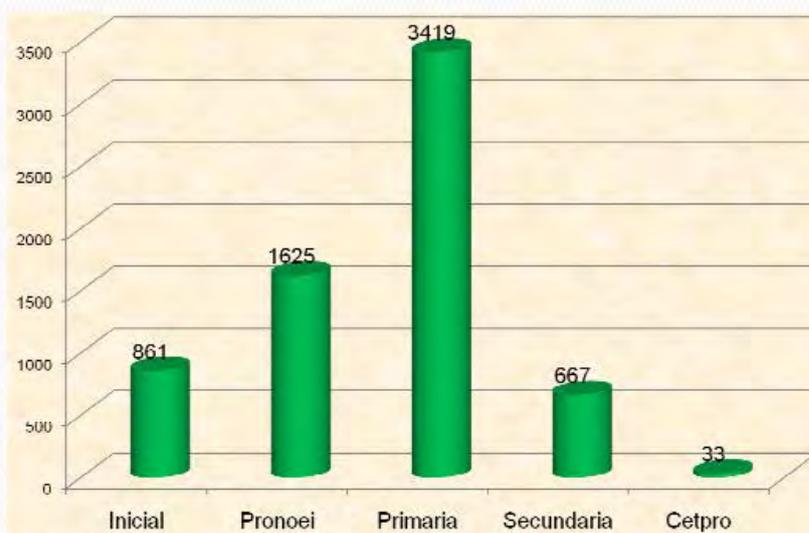


Figura 23. Instituciones Educativas Según Nivel de Instrucción en Cajamarca. Tomado de “Prioridades, retos y propuestas para la educación en Cajamarca”, de F. Espinoza, 2009, Documento de trabajo presentado en el IV Foro Cajamarca: Presente y Futuro del Gobierno Regional de Cajamarca, recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3Mg7f-ef4IJ:www.losandes.org.pe/publicaciones/foros-jornadas-y-eventos%3Fdownload%3D329:10-estado-actual-de-la-educacion-en-cajamarca+%amp;cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

Esta poca cantidad de instituciones educativas, junto con el hecho de que las comunicaciones dentro del departamento son escasas, dada la deficiente capilaridad vial, hacen que Cajamarca se encuentre desposicionada y esto no permite que la educación se pueda desarrollar correctamente, tal como se puede apreciar en la tabla 10.

Adicionalmente, existe una escasa oferta de universidades en Cajamarca y especialmente en carretas que incentiven el emprendimiento y la innovación que tanto se necesita en la región. Esto se da a pesar que las universidades públicas cuentan con un presupuesto suficiente para impulsar mayor cantidad de egresados locales, pues se les asigna parte del canon minero.

En el sector turismo Cajamarca ha sido declarada Patrimonio Histórico y Cultural de las Américas por la OEA, teniendo entre sus principales atractivos los complejos

arqueológicos pre-incaicos, incaicos y coloniales (como el complejo arqueológico de Ventanillas de Otuzco, restos pre-incas como Cumbemayo, vestigios de la civilización Incaica como Cuarto del rescate y los baños del Inca), una destacada flora y fauna y un importante atractivo culinario basado en platos típicos de la región. Hacia el año 2011 se registró un total de 497 establecimientos de hospedaje, haciendo un total de 11.4 mil camas disponibles, para un total anual de 144.7 mil turistas registrados según información del Ministerio de Cultura. Según el MINCETUR, Cajamarca se ubica en el puesto 12 dentro del ranking de ciudades con mayores establecimientos hoteleros en Perú.

Tabla 10 Comparación de Indicadores Educativos de Perú vs. Cajamarca

Comparación de indicadores educativos de Perú vs. Cajamarca

	Cajamarca	Perú
Atraso escolar en niños de 6 a 11 años	30%	23%
Niños de 6to de primaria que no alcanzan logros de aprendizaje		
Lógico Matemática	64%	58%
Comunicación Integral	78%	60%
Adolescentes de 5to de secundaria que no alcanzan nivel de aprendizaje		
Lógico Matemática	91%	86%
Comunicación Integral	62%	45%
Adolescentes de 17 a 19 años que no han concluido la secundaria	69%	43%
Adolescentes entre 15 y 20 años mujeres que han sido madres	16%	13%

A pesar de que Cajamarca es una ciudad que cuenta con diversos atractivos turísticos, se ubica en el puesto 15 de los 16 departamentos con mayor afluencia de turistas según el estudio del Perfil de Turista Extranjero realizado por PROMPERÚ en el año 2013 como muestra la figura 24. Según el estudio, el 63% de las visitas realizadas fue por vacaciones manteniendo un crecimiento del 11% con respecto al año anterior. Del total de turistas recibidos el año 2013, el 47% considera necesario realizar visitas culturales durante su estancia en Perú.

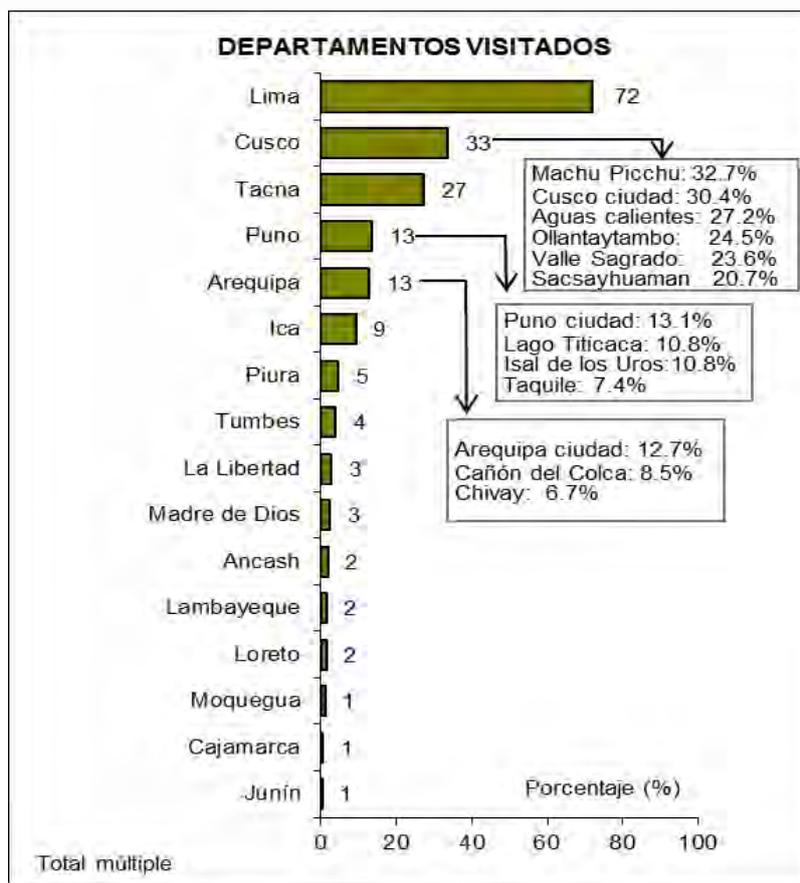


Figura 24. Afluencia Porcentual de Turistas por Departamento
Tomado de “Estadística de Turismo por Región” por PROMPERU, 15 de Junio 2015,
recuperado de: <http://www.peru.travel/impp/>

Con respecto al turista nacional, estos prefieren Lima, Ica, Arequipa y La Libertad como principales destinos turísticos. Cajamarca se encuentra en el puesto nueve de 24 ciudades y el 68% de los turistas nacionales también consideran el turismo cultural como la principal actividad por la que realizan sus viajes.

Considerando que tanto el turista extranjero como en nacional tienen una preferencia por el turismo cultural, es preocupante ver cómo una ciudad como Cajamarca que tiene variedad de atractivos turísticos cuenta con tan solo el 1% de visitas turísticas realizadas en Perú el año 2013. Como muestra la figura 25, los principales atractivos turísticos visitados luego de la capital son: Baños del Inca, Otuzco y Cajabamba.



Figura 25. Principales Atractivos Turísticos Visitados en Cajamarca Tomado de “Estadística de Turismo por Región” por PROMPERU, 15 de Junio 2015, recuperado de: <http://www.peru.travel/impp/>

Finalmente, el turismo es uno de los ejes económicos con mayor potencial, el principal inconveniente son las vías de acceso, la poca difusión y promoción de sus principales atractivos, la falta de infraestructura hotelera, turística, y seguridad que afectan de forma directa la poca explotación de este sector, en la tabla 11 podemos apreciar la evolución del tráfico de pasajeros que ingresaron por el aeropuerto de Cajamarca. Adicionalmente se debe impulsar el desarrollo de aeropuertos que permitan un acceso más fácil a la región. Se muestra la figura 26 con el mapa turístico.

Dada la alta demanda actual de turismo vivencial, ecológico y cultural y el alto potencial de la región en este aspecto, Cajamarca debe generar un mayor impulso a los mismos. Para esto es indispensable que el gobierno regional impulse medidas que incrementen la inversión privada, promuevan los destinos turísticos así como las principales festividades de la región. La Red de Protección al Turista (RPT) debe extenderse no solo para los visitantes, sino también para toda la comunidad, ya que si se piensa impulsar el turismo vivencial se debe garantizar la seguridad en toda la región. Los proyectos de inversión

pública en turismo deben de extenderse no solo a mejorar las instalaciones y servicios, sino también a realizar un mejor mantenimiento de los distintos atractivos turísticos.

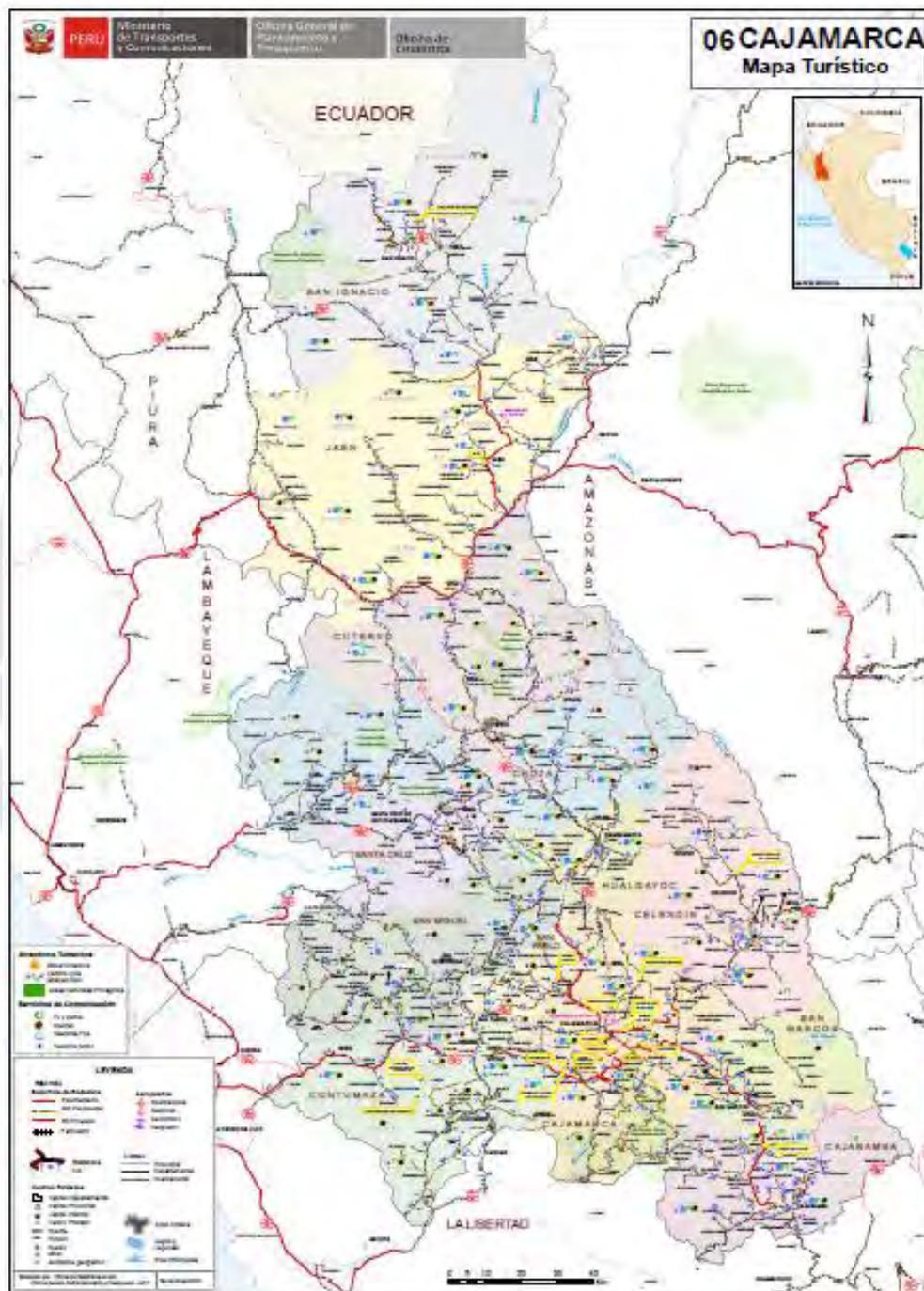


Figura 26. Mapa Turístico de Cajamarca
 Recuperado de “Mapa Turístico de Cajamarca”, por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2012, recuperado de:
https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/01_vial/departamental/carretero_vial_cajamarca_2012.pdf

Tabla 11

Aeropuertos del Perú – Evolución del Tráfico de Pasajeros

Aeropuerto	Acumulado Enero - Diciembre (E/S)							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cajamarca	67,902	76,025	97,206	127,133	177,484	201,246	227,423	252,299
Chachapoyas	52	361	1,755	1,047	3,339	1,669	62	404
Chiclayo	114,119	150,411	147,468	204,403	277,123	317,959	379,881	426,823
Anta Huaraz		9,646	9,536	8,715	9,222	7,340	14,189	13,313
Iquitos	428,241	495,897	549,628	529,291	676,357	676,360	778,198	908,201
Pisco	2,188		3,536	7,885	23,870	47,364	69,425	85,803
Piura	143,670		27,352	291,407	402,213	545,746	643,116	733,665
Pucallpa	144,089	207,597	330,007	241,256	307,845	314,024	436,855	596,008
Talara	8,870	9,885	6,177	3,016	238	12,669	16,687	652
Tarapoto	141,451	180,277	268,673	217,466	270,455	374,335	512,221	626,965
Trujillo	136,962	170,089	264,138	223,647	293,250	350,159	409,863	452,951
Tumbes	53,339	64,203	242,159	79,554	96,338	132,984	127,216	154,954
Total	1,240,883	1,364,391	1,947,635	1,934,820	2,537,734	2,981,855	3,615,136	4,252,038
		2%	45%	10%	31%	18%	21%	18%

Nota. Tomado de “Propuesta de Espacios en 12 aeropuertos Nacionales del Perú” por Aeropuertos del Perú, 6 de noviembre 2014, en documento de trabajo presentado para Entel, Lima, Perú.

1.2. Conclusiones

Aunque hay muchas oportunidades de negocio interesantes en Cajamarca (como proyectos mineros, agroindustria, pecuario, turismo y manufactura), éstas oportunidades están en riesgo de no concretarse en el corto ni mediano plazo, debido al recelo de inversión en la región. Se concluye que ya que en los últimos años el sector minería ha tenido un retraso, ahora es más importante que nunca enfocarse en desarrollar los otros sectores, para sostener e incrementar el PBI. Para aprovechar los otros sectores de forma correcta conviene articular un plan estratégico que plantee una visión clara para la región, con objetivos de corto y largo plazo enfocados en mejorar el PBI y el índice de desarrollo humano, a través de iniciativas innovadoras, que conquiste la mentalidad de las nuevas generaciones, y que sea ejecutado de forma incorruptible en la siguiente década.

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

2.1 Antecedentes

Actualmente la región Cajamarca se encuentra en una posición débil debido a la falta de desarrollo del sector educación, la falta de vías de comunicación tanto interna como externa, el enfoque centralizado únicamente en la minería de las dos últimas décadas y las crisis sociales derivadas de la mala redistribución de recursos y falta de oportunidades de desarrollo para su población local.

El reto que se plantea es lograr revertir esta situación, logrando la conquista mental de la población de Cajamarca para que apoyen la gestión del gobierno regional y trabajando en conjunto se pueda mejorar el nivel de educación, el desarrollo de la micro empresa, los niveles de comunicación interna y externa que favorezcan el desarrollo del comercio y turismo y la creación de clusters de agricultura, ganadería, orfebrerías y artesanías, creando oportunidades reales de crecimiento para su población local y evitando la migración.

2.2 Visión

Ser una de las diez regiones más competitivas del Perú en el 2025.

2.3 Misión

Gestionar el desarrollo de las actividades de la región Cajamarca, mediante el impulso de la educación y la creación de adecuadas redes de comunicación tanto internas como externas, que permitan desarrollar las industrias de agricultura, ganadería, orfebrería y turismo, desarrollando la generación de empresas locales y atrayendo inversiones nacionales y extranjeras a la región, enmarcando las actividades siempre en el respeto y búsqueda constante del bienestar y salud de la población así como la conservación del medio ambiente y los recursos hídricos.

2.4 Valores

Los valores que generan los lineamientos del plan estratégico de Cajamarca son: a) responsabilidad social, b) responsabilidad medioambiental, c) honradez, d) integridad, e) ética, f) respeto a la tradición, g) respeto a las costumbres y h) esfuerzo constante y búsqueda de superación.

2.5 Código de Ética

El código de ética por el que se regirá el presente plan estratégico es:

- a) No existencia de corrupción en ningún nivel
- b) Respeto a las leyes y justicia en todos los niveles de organización.
- c) Administración justa y honesta de los recursos asignados.
- d) Efectividad y eficacia de procesos.
- e) Comunicación transparente con toda la región
- f) Adecuada distribución de los recursos priorizando sectores más necesitados.
- g) Protección del medio ambiente, cuidado de la biodiversidad y recursos hídricos.
- h) Protección de la cultura e historia de la región.

2.6 Conclusiones

La visión y misión con la que se elabora el presente plan estratégico de la región Cajamarca no sólo están orientadas al desarrollo económico de la región a través de incrementar y optimizar la generación de márgenes en industrias relegadas como la orfebrería, sino que se enfocan de manera primordial en lograr el bienestar de las personas, creando mejores condiciones de vida y oportunidades dentro del marco del respeto de la multiculturalidad y preservación de los recursos naturales. Se concluye que al ser un plan que procura el alineamiento entre los valores de la población y las actividades a desarrollar, aumentan las posibilidades de éxito al implementarlo para lograr una Región Cajamarca en el top diez de competitividad al 2025.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis tridimensional de las naciones

3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Interés Nacional (MIN)

No existe información oficial sobre los intereses de la nación, por lo tanto definiremos estos en base a las tendencias política, social y económica que han definido la línea de acción de los gobiernos desde el año 1990 hasta la actualidad. Tomamos como punto de partida este periodo debido a que generó un cambio importante en el aspecto económico al eliminar la hiperinflación y en el aspecto social al combatir al terrorismo, recuperando la gobernabilidad y el estado de derecho. De manera adicional mencionamos que para este análisis tomaremos información de los principales medios de comunicación masivos tanto escritos como audiovisuales así como del documento Acuerdo Nacional: Consenso para enrumbar el Perú.

Los intereses nacionales de los países vinculados a Perú, han sido agrupados en cuatro categorías, que se muestran en la tabla 12, las cuales permiten una mejor evaluación de sus niveles. A continuación se detalla cada uno de los niveles de la matriz de intereses nacionales.

- Soberanía nacional: Todos los países tienen la necesidad de mantener soberanía sobre sus decisiones y la libertad respecto a las demás naciones.
- Lucha contra el narcotráfico: Los países de Sudamérica se encuentran en una lucha para combatir el narcotráfico, el cual genera problemas como ingresos ilícitos, tráfico de armas, guerrillas y problemas sociales, que dificultan el desarrollo y la seguridad de un país.
- Lucha contra el terrorismo: Países que aún intentan alcanzar un estado democrático, están sujetos a ser víctimas de que surjan grupos terroristas que mediante actos de violencia pretenden tomar el poder por la fuerza y causar pánico social, incrementando el riesgo país y ahuyentando las inversiones.

- Desarrollo de fuentes energéticas: Es vital que los países desarrollen fuentes de energía que les permitan la sostenibilidad en el tiempo. Más allá del petróleo que es un recurso no renovable, se debe buscar otras fuentes como energía hidráulica, solar o eólica.

Tabla 12

Matriz de Intereses Nacionales

Matriz de Intereses Nacionales				
Item	Intereses Nacionales	Vital (Peligrosa)	Importante (Serio)	Periférico (molesto)
1	Soberanía Nacional	Bolivia ** Chile ** Ecuador **		
2	Lucha contra el narcotráfico	Colombia *	EEUU * Europa * Japón *	
3	Lucha contra el terrorismo	Bolivia * Brasil *		
4	Desarrollo energético	Colombia *		EEUU * Europa * Japón *
				Colombia * Chile * Brasil *
	Intereses comunes *			
	Intereses opuestos **			

3.1.2. Potencial Nacional

Respecto al dominio demográfico, según el INEI se estima que la población peruana asciende a 27'412,157 habitantes (Censo 2007), de los cuales un 24.1% es población rural. Adicionalmente se suma la problemática de la dispersión poblacional que se muestra en este tipo de población. De los 98 mil centros poblados del Perú, un 75% son rurales, es decir, existen 73 mil agrupaciones conformadas por menos de 100 hogares contiguos.

La dispersión poblacional y alta tasa de ruralidad, son debilidades que dificultan el interés de bienestar social, equidad y reducción de pobreza, debido a que el acceso para brindar oportunidades de comunicación, salud y educación a estos centros poblados es muy limitado.

La posición geográfica del Perú favorece su interacción con la comunidad andina y le permite una posición de ventaja respecto a la distancia relativa con el continente asiático versus el resto de países de Sudamérica, lo cual representa una fortaleza para alcanzar el interés de competitividad.

Por otro lado, la intrincada geografía interna del país, representa una debilidad para alcanzar el interés de desarrollo, especialmente en temas asociados a despliegue de infraestructura y representa una fortaleza para promover la cultura, ya que provee al país de atractivos paisajes naturales que fomentan el turismo.

Respecto a la economía, el PBI del Perú se basa en tres sectores de actividad principales que son la manufactura, la minería y el comercio. La tasa de crecimiento del PBI del Perú según el BCR fue de 6.5% el 2011, 6.0% el 2012, 5.8% el 2013 y recientemente este crecimiento se ha desacelerado a un nivel de 2.4% el 2014, y una proyección para el 2015 de 4.8%.

La debilidad del Perú es que aún no presenta los niveles de industrialización suficientes y mantiene una alta dependencia de las exportaciones de materias primas, por lo cual es vulnerable a los cambios de precios del mercado internacional.

Adicionalmente, existe una brecha tecnológica importante en el Perú. En la figura 27, se muestra que Perú ocupa el puesto 78 en el ranking mundial 2013 de inversión en investigación y desarrollo, con un porcentaje equivalente al 0.15% del PBI. Según Ghezzi (2015) se espera llegar al 0.25% del PBI para el 2016 ya que “los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), el grupo donde aspiramos a ser incluidos, invierten en promedio 2.4% de su PBI y en América Latina, se invierte en promedio 1.75% del PBI”. La falta de inversión en el campo científico tecnológico, representa una debilidad del País para lograr el nivel de competitividad y desarrollo.

Perú es un país cuyas tradiciones históricas lo hacen muy atractivo para el turismo. Su cultura milenaria Inca le dejó como legado una de las maravillas del mundo moderno: Macchu Picchu, la cual ha sido nombrada patrimonio cultural de la humanidad. Además Perú tiene diversos atractivos arquitectónicos y naturales en cada una de sus regiones, que atraen las visitas extranjeras. Adicionalmente, Perú ha logrado tener una presencia importante en el mercado gastronómico internacional, gracias a la variedad de platos y sus agradables sabores. Según el diario Gestión (2014) la World Travel Awards determinó que Perú es el mejor destino culinario en el Mundo 2014. Todo ello representa una fortaleza para alcanzar el interés de difundir la cultura peruana.



Figura 27. Gastos en I+D como Porcentaje del PIB y Fuente del Desempeño

Tomado de “Gastos en I+D como porcentaje del PIB y fuente del desempeño”, por el Instituto Mexicano para la Competitividad, 2013, recuperado de:

<http://imco.org.mx/competitividad/como-repensar-el-desarrollo-productivo-via-bid/>

Respecto al perfil psicológico/sociológico del peruano, cabe destacar que la sociedad es aun predominantemente machista, según lo indica Gestión (2015) con el testimonio de la Ministra de la Mujer, Carmen Vildoso. Esto representa una amenaza para el interés social del estado que busca defender los derechos humanos.

Así mismo cabe resaltar que un aspecto positivo es que de acuerdo al índice de actividad emprendedora presentado por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Perú ocupa el quinto puesto a nivel mundial en el 2014. Esto representa una fortaleza para alcanzar el interés de desarrollo y competitividad que requiere de la realización de mayores proyectos.

Analizando el aspecto administrativo y organizacional, según el Portal Oficial del Estado, la república peruana es democrática, social, independiente y soberana y su gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes. Los tres poderes del estado son el legislativo (parlamento unicameral de 120 miembros), el judicial (corte Suprema, sala penal nacional y cortes superiores) y el ejecutivo (presidente y dos vicepresidentes). Adicionalmente para una administración más adecuada a la realidad de las provincias el Perú cuenta con gobiernos regionales, que son instituciones públicas con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su región.

Un problema grave de la administración yace en que es característico de las instituciones públicas un alto grado de corrupción. Según la encuesta de Datum publicada en Gestión (2014), el 92% de la población piensa que el nivel de corrupción del Perú está en un nivel muy alto y un 76% opina que el nivel de corrupción ha aumentado versus el gobierno anterior. Adicionalmente la burocracia que existe en las instituciones hace que los proyectos necesiten años para poder ser aprobados y cuando finalmente van a ser ejecutados es momento del cambio de gobierno, lo que hace improbable la ejecución del proyecto por pertenecer a la gestión anterior. Estas debilidades ponen en riesgo alcanzar el interés de

competitividad y desarrollo, ya que la corrupción implica una mala gestión de los recursos y por lo tanto frena el despliegue de los proyectos, al igual que la alta burocracia.

Finalmente, en el ámbito militar, de acuerdo a la información recopilada por la Stockholm International Peace Research Institute (2015), el gasto militar de Perú en paridad de poder adquisitivo asciende a 2,865 millones de dólares en el 2013 frente a un gasto de Chile que asciende a 5,435 dólares ese mismo año y que se mantiene durante el último lustro alrededor del doble del gasto peruano. Estos datos muestran además que Perú se posiciona en el sexto puesto en gasto militar absoluto de los once países de Sudamérica que fueron investigados. El bajo gasto militar es una debilidad para el interés de mantener la soberanía del país.

3.1.3. Principios Cardinales

Según D'Alessio, los cuatro principios cardinales son: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2010), mismos que permiten detectar las oportunidades y amenazas en el entorno de un país.

- (a) En relación con la influencia de terceras partes en el ámbito económico, el Perú participa de la economía mundial a través de sus diversos tratados comerciales, que lo relacionan con los países, confirmando que está afecto por los cambios de un entorno globalizado. La globalización genera cambios sustanciales en la estructura de la actividad económica, fomenta la inversión privada, incrementa las importaciones, permite la llegada de capitales extranjeros, entre otros. Entre los principales acuerdos comerciales internacionales participamos de la Organización Mundial del Comercio, La Comunidad Andina, Mercosur, APEC, y los principales TLC con China, EEUU, y otros países. Desde el punto de vista geopolítico, el país ha logrado solucionar un diferendo marítimo con Chile, en la corte internacional de

justicia de la Haya, disminuyendo la tensión que producía este asunto, sin embargo en el ámbito militar en el 2015 nuevamente aumentó la tensión debido a un caso de espionaje de las fuerzas armadas de Chile a Perú.

- (b) En relación a los lazos pasados y presentes, la historia del Perú está marcada por la colonización de España, que generó una mezcla cultural y de razas. En 1821 se proclamó la independencia del Perú y se estableció la República del Perú. Desde entonces, ocurrieron conflictos limítrofes con Chile, Ecuador y Colombia que han originado una reducción del territorio. En la actualidad, tenemos buenas relaciones comerciales con los países con los que hubo conflictos pasados, según Pro Inversión, en el año 2012, España representó el 32% y Chile el 6% de la inversión extranjera directa en el Perú. Estos países tienen inversiones en diferentes sectores económicos como telecomunicaciones, banca, industria y sector minorista, a través de tiendas por departamentos y supermercados.
- (c) Respecto al contrabalance de los intereses, el Perú tiene ventajas comparativas que lo convierten en un importante socio de las principales economías del mundo como Brasil, Estados Unidos (EE.UU), la Unión Europea (UE) y la región Asia Pacífico. Debido a las ventajas que le genera al país, el Ministerio de Relaciones Exteriores, ha establecido que es beneficioso mantener lineamientos de la política exterior que contemplen el fortalecimiento de las relaciones con estos países en los ámbitos que más nos favorecen: (i) el Perú y Brasil deben cumplir un rol protagónico para lograr una integración sudamericana, debido a sus condiciones y características geoestratégicas dentro de la región (ii) para reducir las brechas sociales y mejorar el desarrollo, el Perú debe intensificar sus relaciones con EE.UU y la UE, en vista que estos bloques se constituyen como los principales socios comerciales, cooperantes y de inversiones de capital; y (iii) el Perú es uno de los pocos países que tiene una

participación comercial directa con la región Asia Pacífico, por lo que debe consolidar y aprovechar esa ventaja competitiva.

- (d) Conservación de los enemigos, luego de la Guerra del Pacífico (1879-1883), donde Chile se apoderó de Arica y Tarapacá, Perú ha generado una percepción de enemistad con Chile; a pesar de ello, actualmente Chile es uno de los socios comerciales más importantes del país. Debido a esto, se convierte en un marco de comparación con el Perú en aspectos militares, económicos, culturales, educativos, tecnológicos y de infraestructura. La situación de Chile sobre estos aspectos es considerada por Perú, quien busca generar ventajas competitivas respecto de ese país.

3.2. Análisis Competitivo de Cajamarca

De acuerdo con Porter (2009), la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Además, Porter mencionó que el único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad. El objetivo principal de una nación es conseguir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. Estos conceptos son igualmente aplicables a una región, pues, aunque a menor escala persigue el mismo fin, que es la mejora del nivel de vida de sus ciudadanos mediante el incremento de su productividad y cuenta con un manejo económico similar aunque con las limitaciones naturales de escala y autonomía. Sin embargo, Cajamarca aún dista mucho de lograr el nivel de productividad que le permita el desarrollo de su población, de acuerdo con Perú Económico (2010) “El producto cajamarquino representa sólo el 2.43% del PBI nacional; con casi 1.4 millones de habitantes la región es cuarta en población, pero decimonovena en desarrollo humano”. Esto posiciona a Cajamarca como una región que pese a contar con una cantidad importante de recursos, se encuentra muy por debajo del resto de regiones en competitividad.

3.2.1. Condiciones de los factores

Según Porter (2009), las “condiciones de los factores” es un término que refiere a la situación de la nación en cuanto a mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado. Además, Porter mencionó que los factores de producción: trabajo, tierra, recursos naturales e infraestructura, determinan el flujo del comercio.

Sobre el capital humano, Cajamarca cuenta con un problema en la preparación y capacitación de la fuerza laboral, ya que aquellas personas que logran acceder a un nivel adecuado de educación no encuentran oportunidades de desarrollo, lo que hace que migren hacia otras regiones o la capital. Existe por tanto la necesidad de fomentar el desarrollo económico de la región, de manera que permita a los profesionales encontrar una oferta laboral acorde a su formación. Adicionalmente no existe una formación empresarial que impulse las iniciativas de negocio de forma local lo que genera que las personas se dediquen a alguna actividad artesanal con ingresos limitados.

En el aspecto de infraestructura Cajamarca tiene un déficit en el desarrollo de redes viales, lo que le impide el desarrollo pues obliga al autoconsumo y limita el comercio interno entre provincias y con otras regiones. Asimismo, la limitada red no permite el acceso adecuado de la población rural a servicios como salud y educación.

3.2.2. Condiciones de la Demanda

De acuerdo con Porter (2009), las condiciones de la demanda se refieren a la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior, esto revela la importancia de las características del mercado interno de consumidores. Un mercado con consumidores exigentes genera una imagen más clara de sus necesidades en las industrias, a la vez que las obliga a generar ventajas competitivas, desarrollo e innovación para poder atender a sus necesidades.

Respecto a este punto Cajamarca actualmente no es una región que cuente con un tamaño de mercado de consumo que le permita generar economías de escala de manera interna y tampoco cuenta con consumidores locales exigentes que la obliguen a la mejora como región, sin embargo, requiere de manera urgente mejorar el desarrollo de sus industrias para competir de manera adecuada en los diversos sectores de desarrollo con los que cuenta. Por ejemplo, desarrollar el sector turismo, tomando como referente los requerimientos del turista extranjero, el cual opta principalmente por Cusco, desarrollar el sector agroindustrial y ganadero atendiendo la demanda generada por la capital y compitiendo con regiones actualmente más productivas como Arequipa.

3.2.3. Estrategia, Cultura y Rivalidad de las Regiones

La competencia directa con otras regiones las impulsa a mejorar su productividad e innovación. El crecimiento económico del Perú ha llevado a que las organizaciones se formalicen y establezcan estrategias a largo plazo, fomentando la rivalidad y mejorando la productividad de las regiones a las que pertenecen, incrementando la demanda de profesionales para el mejor desempeño y funcionamiento de sus operaciones. Sin embargo, Cajamarca ha quedado relegada en este escenario, perdiendo progresivamente los profesionales de diversas industrias debido a la poca oportunidad de desarrollo dentro de la región. Debido a esto Cajamarca se encuentra actualmente en una posición débil respecto a sus pares.

Es imperativo que ante la nueva apertura comercial dada en Perú, misma que lo está posicionando como un protagonista en la economía mundial, se generen nuevas estrategias de la región Cajamarca para contrarrestar la competencia externa, poder ofrecer productos y servicios de mayor calidad y aprovechar las nuevas condiciones comerciales sobre el resto de regiones. Bajo este nuevo enfoque es necesario que las organizaciones adopten estándares de

calidad que garanticen que el producto es confiable para el cliente nacional como internacional.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Son aquellos sectores proveedores y afines que se encuentran dentro de la región. Cajamarca es principalmente exportador de materias primas, por lo que la variación de precio de los *comodities* impacta significativamente su economía, por ello debe incrementar su capacidad para exportar productos terminados que generen valor agregado. La mayoría de sectores económicos de Cajamarca se encuentran poco consolidados, como los sectores agrícola, turístico y minero. En estas industrias, actualmente no hay una estrategia de aglomeración que permita generar rentabilidad involucrando y beneficiando a toda la cadena productiva.

Cajamarca requiere de una mejor organización para que las empresas puedan establecer alianzas y *clústers* que logren fomentar el desarrollo acorde a las posibilidades de la región. Para esto, se recomienda realizar alianzas público-privadas donde participen entidades del gobierno, empresas privadas y organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizar a los productores locales de manera de generar mayor innovación, desarrollo y economías de escala que le permitan competir con el resto de regiones.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE desarrolla una evaluación de los factores externos a la región, de esta manera es posible generar una idea de la situación actual del mercado circundante. Evalúa los factores político, gubernamental, legal, económico-financiero, social, cultural, demográfico, tecnológico, científico, ecológico y ambiental para dar un escenario más claro del sector.

3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

Mediante la ley N°27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, se crea en el año 2002, durante el gobierno de Alejandro Toledo, 25 gobiernos regionales en los 24 departamentos y la provincia constitucional del Callao.

De acuerdo a esta ley, la finalidad de los gobiernos regionales es fomentar el desarrollo integral sostenible, promover la inversión pública y privada y el empleo y dar las garantías de igualdad de oportunidades y derechos a sus habitantes, acorde a los planes estratégicos y programas nacionales, regionales y locales.

Esta ley busca además el desarrollo sostenible del país, mediante la organización y conducción de la gestión pública regional a cargo de los gobiernos regionales, dándoles competencias exclusivas, compartidas en el marco de las políticas nacionales y sectoriales.

Los gobiernos regionales cuentan con tres instancias. La primera ejecutiva integrada por un presidente y un vicepresidente, elegidos por sufragio por un periodo de cuatro años. La segunda el consejo regional, con funciones legislativas y de fiscalización y que cuenta al menos con un representante de cada provincia, igualmente elegidos por sufragio por un periodo de cuatro años. La tercera el consejo de coordinación, órgano de consulta y coordinación con los representantes de la sociedad (Azpur, 2005).

De acuerdo al Plan de desarrollo Regional Concertado: Cajamarca 2021 (2010), se reconoce que en el ámbito institucional, las percepciones de gestión del gobierno regional son:

- No se percibe un cambio de impacto a partir del proceso de descentralización. Gran Parte de la población aún considera que el Gobierno Regional sigue siendo un organismo del Gobierno Nacional y que no es una instancia autónoma, como lo señala la Ley.

- Se observa que las instituciones públicas como el gobierno Regional, los gobiernos locales, el poder judicial, las universidades, el propio gobierno nacional, etc, no cumplen con sus compromisos con la comunidad, sintiéndose ésta decepcionada y frustrada.
- Se percibe que existe un alto grado de corrupción y descrédito en las instituciones públicas, que es necesario hacer cambios radicales y sancionar con mano dura a los corruptos. Hay una gran desconfianza en el comportamiento honesto de autoridades, se cree que todos delinquen sin excepción.
- No se conoce a cabalidad cuál es la función y rol que tiene el gobierno regional, tampoco se diferencia su función y la de los gobiernos locales; hay confusión de roles. Este desorden se da incluso entre algunas autoridades de ambos niveles de gobierno.
- Se requiere y exige mayor transparencia en el ejercicio de la gestión pública y rendición de cuentas del manejo financiero de las instituciones públicas.
- Se exige mayor responsabilidad social de las grandes empresas y su involucramiento en los procesos de desarrollo departamental y local. (pp. 68)

3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)

En los últimos años, Perú ha tenido un crecimiento económico sostenido y superior a algunos de sus pares en Latinoamérica, incrementándose desde el año 2000 el PBI per cápita desde 5.0 hasta 10.5 miles en el 2011 (Economía, 2013), mejora que se ha producido debido a mejoras laborales que van desde el aumento de las remuneraciones hasta la creación de mayor cantidad de puestos de trabajo especializados, se registra además en los últimos cuatro años un incremento del sueldo mínimo de S/. 540 a S/. 750 y de la mediana del sueldo bruto de S/.1.500 a S/.2.000.

De acuerdo con el banco mundial el Perú está clasificado como “*Upper Middle Income*” (Mundial, 2011), debido a la estabilidad económica presentada por el país, asimismo en cuanto a las exportaciones se ha registrado un crecimiento del 47.9% entre los años 2011 y 2012 (Promperú, 2013).

Esto genera un marco de condiciones favorables para el país, sin embargo, Cajamarca parece no haber aprovechado esta situación, enfocándose durante un largo periodo únicamente en basar el crecimiento de su economía en la extracción minera, sin promover la investigación y desarrollo de las demás industrias en las que participa la región. Esto ha generado que ante la coyuntura de ralentización y la paralización de algunos proyectos mineros la región y específicamente su población se vean afectadas económicamente. El desarrollo sostenido del país representa una buena oportunidad de aprovechar de una mejor manera los recursos de la región, fomentando especialmente las industrias de agricultura, ganadería y turismo.

Según el Plan de Desarrollo Concertado de Cajamarca 2021, en el 2008 el PBI del departamento a precios corrientes ascendió a 9,418 millones de soles. A precios constantes de 1994, el PBI de Cajamarca fue de 4,596 millones de soles. El crecimiento de los últimos años, se explica por la contribución de los sectores de transporte y comunicaciones, minería, y comercio. Mientras que si se analiza la estructura del PBI, los principales generadores son la minería, la agricultura y otros servicios.

Cajamarca cuenta con una PEA de 454,141 personas y una PEA ocupada de 433,922, lo que da como resultado 20,219 desempleados sobre la PEA, es decir que, Cajamarca tiene un 4.5% de población que no tiene empleo y están en busca de uno. Así mismo el empleo se concentra en el sector primario (especialmente en la agricultura).

Respecto de otras actividades que generan ingresos para la región, se encuentran el turismo con 206,317 visitantes en el 2009, casi en su totalidad provenientes del mercado

nacional y con una estadía promedio menor a los dos días (lo cual no genera suficientes ingresos), según DIRCETUR y el sector piscícola, donde en el 2009 se obtuvo una producción de 224,027 Kg de la trucha, la cual, a pesar de brindar empleos y mejorar los niveles de vida de la población del área de influencia, aún representa un alto costo de producción por lo que el precio de venta no está al alcance del nivel socio-económico más popular de la región.

Un habilitador para crecer económicamente es la infraestructura, como se mencionó en el capítulo 1, esta es vital para desarrollar el comercio y las industrias alternativas a la minería. Respecto a la red vial, según el MTC, en el 2012 Cajamarca contaba con una red vial de 9,120 km manteniéndose pavimentado 986 km. De la red vial, 1,738 km pertenecen a la red nacional, 594 km a la red departamental y 6,787 km a la red vecinal. Por la costa, Cajamarca se conecta con las ciudades de Piura y Lambayeque a través de la carretera Olmos, con Amazonas y San Martín por medio de la carretera nor-oriente peruano; y con la Libertad por medio de la carretera Longitudinal. En este eje se debe fomentar la inversión para reducir las brechas.

El despliegue de infraestructura es vital para generar corredores económicos a la región, y aprovechar su ubicación geográfica estratégica para generar negocios con sus vecinos limítrofes y trasladar sus productos fuera del mercado local. Actualmente Cajamarca cuenta con tres corredores económicos soportados por su infraestructura actual:

1. Corredor Económico del Sur de Cajamarca, el cual se encuentra conformado por las provincias de Cajabamba, San Marcos, Celendín, Cajamarca, Contumazá, San Pablo y San Miguel. Este corredor se sustenta en la producción pecuaria (siendo este corredor como el mayor productor de leche), producción agrícola (tubérculos, menestras, frutales, etc.), producción agroindustria (derivados lácteos, chocolatería, mermeladas, etc.) producción artesanal (tejidos, sombreros, artesanía, etc.) sin dejar de lado la

actividad minera en las provincias de Cajamarca y San Miguel. Con respecto al turismo, muestra un gran potencial significativo arqueológico, arquitectónico y diversos paisajes que deben impulsar y promocionar el turismo vivencial, reconocido como un fuerte potencial en la Región Cajamarca. Su comunicación con la costa es a través de la carretera asfaltada Cajamarca – Ciudad de Dios en la vía panamericana.

2. Corredor Económico del Centro de Cajamarca, que se encuentra conformada por las provincias de Chota, Santa Cruz, Hualgayoc, y Cutervo. La agricultura es la principal actividad económica destacando los cultivos andinos (tubérculos, menestras, cereales, leguminosas y otros) y la ganadería (ganado vacuno para carne y leche, ovinos, porcinos y animales menores). Asimismo, ofrece importantes recursos naturales para la minería y el turismo. Sus principales vías de comunicación son sus carreteras afirmadas Chota-Santa Cruz-Chiclayo; Chota-Llama-Chiclayo y desde Cutervo hacia el eje Olmos-Río Marañón.
3. Corredor Económico del Norte de Cajamarca, involucra a las provincias de Jaén y San Ignacio. La producción agrícola se centra principalmente en el café, arroz, frutas y cacao. Como destinos turísticos se encuentra el Santuario Nacional de Tabaconas en Namballe. La comunicación con la costa y selva, se realiza a través de la carretera asfaltada Olmos – Corral Quemado. La región de Cajamarca tiene una ubicación geográfica estratégica entre las regiones Lambayeque, Amazonas, San Martín, La Libertad y Piura, lo que le facilita accesos e integración a los diferentes ejes viales, nacionales y macro regionales.

En la figura 20, se muestra la dinámica comercial extra e inter regional, en la cual se puede observar la diferencia de las relaciones con la costa, sierra y selva. Respecto a las relaciones inter regionales: por la costa, las vías internas permiten una relación con el eje costero norte unido por la carretera Panamericana, donde se desarrollan importantes

mercados, siendo el principal destino de la producción, o tránsito para mercados más lejanos vía carreteras, los puertos o aeropuertos internacionales; por los andes, Cajamarca, tiene como sustento fundamental la carretera longitudinal de la Sierra, que articula a las regiones del corredor sur con carretera asfaltada (desde Cajabamba hasta Yanacocha en Cajamarca); por la Amazonía, la carretera marginal Fernando Belaunde Terry, permite el acceso a los departamentos de Amazonas, San Martín y otros importantes espacios de la Amazonía peruana.

Respecto a la integración multimodal Perú Brasil, El “Corredor Interoceánico Nororiental Manuel Antonio Mesones Muro” reconocido por la Ley N° 28174, unirá la cuenca del Pacífico, desde el puerto de Paita en Piura, con la del Atlántico a partir de Manaus en Brasil, por las vías terrestre y fluvial, facilitando el acceso directo a estos mercados.

Respecto a los mercados regionales: Son espacios geográficos que se encuentran definidos en un ámbito de acción que dinamiza la economía. Los principales polos de desarrollo se generan en las ciudades de Cajamarca, Chota y Jaén. Entre los principales mercados regionales se encuentran los Mercados de Cajabamba, San Marcos, Cajamarca y Celendín.

Adicionalmente, se debe invertir en mejorar la infraestructura aeroportuaria de Cajamarca, la cual cuenta con el aeropuerto “Mayor General FAP Armando Revoredo Iglesias”, principal fuente de visitas a Cajamarca permitiendo en el 2008 el ingreso de 95,919 pasajeros; el aeropuerto de Jaén, el cual es la segunda fuente de ingresos con 1800 pasajeros en el 2008 y el cual actualmente no se encuentra en funcionamiento; y el aeródromo de Santa Cruz, el cual sólo transporta carga local.

De acuerdo al plan concertado 2021 de Cajamarca sólo el 7.1% de los cajamarquinos contaba con telefonía fija al 2008, 20.3% con telefonía celular, 2.5% con televisión por cable, y un 1.6% con internet, por debajo de los promedios nacionales. Siendo este un factor que

mejora la competitividad de la región, se debe invertir en infraestructura de telecomunicaciones.

Respecto a sus finanzas, la SUNAT de Cajamarca recaudó 131.4 millones de soles por conceptos de impuesto a la renta, regalías, IGV, aranceles, etc.) en el 2009, los cuales se reparten según el marco legal que rige la tributación. Por otro lado, el gobierno regional depende principalmente de las transferencias del gobierno central que realiza el MEF, las cuales ascendieron a 666.3 millones de nuevos soles en el 2009 para Cajamarca, quien adicionalmente contó con 235.7 millones de nuevos soles por concepto del canon en dicho año, 14.7 millones de soles por regalías mineras y 189.3 millones de soles por el FONCOMUN para las municipalidades provinciales y distritales.

3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

Respecto de la población, Cajamarca tiene 1 millón 513 mil 892 habitantes (INEI, 2009), posicionándolo como la cuarta región del Perú con mayor cantidad de población. Así mismo la población es predominantemente rural (67%), comparable con la de departamentos como Huancavelica (68%), Apurímac (54%), Amazonas (55%) y Huánuco (58%), únicos que sobre pasan el 50% de población de este tipo y muy alejados de la situación de la capital que cuenta con tan solo 2% de población rural.

Adicionalmente, a esto la región tiene una tasa crecimiento poblacional menor que su tasa de natalidad, explicable únicamente por la migración de las personas dada la percepción de falta de oportunidades en la región. Según INEI en el 2007 Cajamarca perdió 86,804 personas en el neto de emigración e inmigración, se requiere cambiar esta percepción, generando oportunidades y desarrollo en niveles similares al resto de regiones del país.

También es importante destacar que Cajamarca cuenta con un bono demográfico debido a que su población de menores de 14 años representa el 34.9% de la población total, lo cual significa que habrá en los siguientes años una población importante que se insertará

en el mercado laboral y representa una oportunidad para impulsar el desarrollo del departamento.

Respecto al índice de desarrollo humano de las Naciones Unidas del 2007, Cajamarca ocupa el lugar número 20 de las regiones del Perú, siendo las provincias de mejores resultados las de Jaén, Contumazá y Cajamarca, la cuales, sin embargo, ocupan el lugar 72, 77 y 84 respectivamente de las 195 provincias del Perú. Este índice se compone de rubros como esperanza de vida al nacer, alfabetismo, escolaridad, logro educativo e ingreso familiar per cápita. De ellos el más preocupante es el de logro educativo (que refleja el resultado del alfabetismo y de la escolaridad) donde Cajamarca ocupa el último lugar del Ranking. Esta situación necesita de la atención del gobierno para generar políticas que la reviertan.

Cajamarca cuenta con un alto índice de pobreza de 64.5% de acuerdo al INEI 2007 y un 31% de pobreza extrema, aunque según ENAHO en el 2009 la pobreza total asciende a 56% y la pobreza extrema a 23.1%, mostrando un mejor panorama de la región. En contraposición el país y el mundo tienen una población importante que es objetivo del mercado de lujo y que Cajamarca podría aprovechar para venderles mercancías como por ejemplo joyas. Al respecto Semana Económica (2010) indicó:

Hace tan sólo unas décadas atrás, no existía un mercado de lujo en el país. El que existe actualmente no sólo es joven, sino incipiente. Sin embargo, demanda por productos de lujo existe desde antes que las primeras marcas de este rubro llegaran a Lima. Esta demanda se desarrollaba casi exclusivamente fuera del país. “Hay buen conocimiento de moda y lujo en el Perú. Hasta hace algunos años todas estas personas sólo podían comprar lujo cuando viajaban”, indica Stecchi. El sostenido crecimiento económico de la última década dejó un incremento en el número de personas con la capacidad adquisitiva necesaria para consumir estos productos. “La industria del lujo en el Perú se ha ido desarrollando porque el segmento que más ha crecido proporcionalmente es el NSE A1. En el 2002 conformaba el 0.8% de los

hogares en Lima y ahora es el 1.7%”, señaló en el 2010 a SE Julio Luque, director gerente de Métrica.

Un aspecto social muy importante de mejorar en Cajamarca es la Salud. Cajamarca tiene un índice de desnutrición infantil muy alto situado en 39.8%, esto es muy preocupante ya que afecta a la población más vulnerable, es producto de múltiples factores de gestión de la región y es urgente superarlo pues afecta directamente a la fuerza laboral futura y motor económico de la región. Por otro lado, de acuerdo al anuario estadístico del INEI 2007, las principales enfermedades en la región son infecciones de vías respiratorias agudas, infecciones parasitarias, enfermedades de la piel e infecciones intestinales. Para contrarrestarlas es necesario que la población esté asegurada, especialmente la población rural y que vive en extrema pobreza, y además acercar las atenciones de salud hacia las zonas periféricas donde ellos habitan.

Otro aspecto social que no debe descuidarse es la calidad de la educación que recibe la población, ya que el rendimiento de los alumnos es una problemática que luego impactará en los índices de desarrollo profesional y empresarial de la región. Para enfrentar esta problemática primero se debe atacar la desnutrición crónica infantil, que no permite que los niños desarrollen todo el potencial de su intelecto y luego se debe procurar mejorar la infraestructura de colegios y el input entregado por la plana docente de los mismos.

3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

Perú necesita aprovechar de una mejor manera sus recursos energéticos, mineros y las capacidades de sus factores de producción para generar condiciones propicias que lo lleven a generar inversión para el desarrollo tecnológico. Las experiencias previas de nuestro país y de países vecinos muestran que la explotación de los recursos naturales sin un plan de desarrollo tecnológico no genera los beneficios que se esperan para la sociedad en su conjunto.

De acuerdo al Plan de Desarrollo Concertado – Cajamarca 2021 (2010), Cajamarca está en la posición 16 de 25 departamentos en competitividad de desarrollo tecnológico. Con una inversión por debajo de la que realizaban los países vecinos, fue imprescindible buscar fuentes de apoyo externas para fomentar esta actividad. Por ello con apoyo del BID, el gobierno peruano creó el fondo de Ciencia y Tecnología (FONCYT).

Así mismo, la investigación agropecuaria se centran en el proyecto Silvoagropecuario con la cooperación belga, la cual permitió formar profesionales con experiencia en reforestación de las zonas de Cumbemayo, Aylambo, y Porcón y en el trabajo a cargo del INIA (Instituto Nacional de Innovación Agraria), enfocado en los programas de maíz, papa, así como la mejora del forraje y fertilidad del suelo, entre otros.

Como producto de la falta de desarrollo tecnológico surgen debilidades como que pese a tener mayor cantidad de cabezas de ganado, Cajamarca produce menos leche que la cuenca de Arequipa. La leche es un producto de consumo diario, y el consumo per cápita de leche en el Perú es uno de los más bajos de Sudamérica, por ello se considera que hay espacio para seguir impulsando esta actividad y abastecer un futuro crecimiento de demanda en las regiones. Otra debilidad, es el rendimiento por metro cuadrado de cultivo de Cajamarca, este es menor que en Arequipa, básicamente debido a la falta de tecnificación y a la falta de organización de sus productores.

A nivel de tecnología, falta interconectar el país con una red robusta de comunicación que provea servicios de banda ancha. Por ello el proyecto de la Red Dorsal de Fibra Óptica ha sido aprobado y está pendiente de ejecutarse. Su implementación podría significar mejores oportunidades para los negocios y la calidad de vida de las comunidades que tengan acceso a ella. Esto facilitará el acceso a información para desarrollar las investigaciones y podría potenciar los sectores de salud y educación, gracias a las soluciones de telemedicina y programas de educación virtual, la cual es una tendencia mundial.

3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

La cuenca hidrográfica de Cajamarca, cuenta dos vertientes: la del Pacífico y la del Atlántico, estas poseen recursos naturales y son foco en el que las poblaciones usualmente desarrollan actividades económicas por las condiciones de vida favorables que generan. Un tema muy importante y que genera mucho temor en la población es el abastecimiento de agua, este recurso debe contar con infraestructura adecuada para aprovechar la lluvias para los cultivos y el consumo humano.

Respecto a los suelos un 50% de Cajamarca corresponde a tierras de protección las cuales poseen condiciones climáticas poco favorables para el desarrollo de comunidades; un 7.38% de tierras aptas para cultivos en limpio, es decir, tierras donde las condiciones para cultivo son esporádicas dependiendo de las épocas de lluvia; 8.08% de tierras aptas para cultivos permanentes; 25.96% de tierras para producción forestal y 8.63% aptas para pastos. Así mismo, la desertificación es una problemática a revisar en la región, ya que un 0.7% de la superficie es considerada en estado de desertificación severa, un 45.2% desertificación fuerte, un 52.2% desertificación moderada y sólo un 1.9% de desertificación leve. Un recurso adicional que podría aprovecharse debido a las condiciones climáticas de Cajamarca, es la energía solar y eólica.

Cajamarca no cuenta con una cultura ecológica fuertemente arraigada en las operaciones de las empresas, hasta hace algunos años únicamente en los rubros de minería y petróleo se contaba con legislación al respecto, lo que generó que algunas empresas mineras cumplieran únicamente con los requisitos mínimos de conservación medioambiental. Luego de generada la normativa actual se ha logrado regular los temas ambientales y ecológicos, de manera de proteger los recursos naturales, recursos hídricos, el ecosistema y la población. Adicionalmente a esto se ha iniciado un proceso de implementación de estas políticas y normativas en diferentes industrias como la construcción y la manufactura.

La importancia que cobra el adecuado manejo medioambiental es alta para los intereses de la región Cajamarca, debido a que únicamente en base a esto se puede generar la confianza en la población para dar pase a proyectos mineros, y especialmente para el desarrollo de la agricultura, ganadería y turismo, principales focos de interés económico estratégico.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según D'Alessio (2012), La matriz de evaluación de factores externos, no busca identificar todos los factores posibles de influir la región sino solo las variables más importantes. Es por ello que resume la información del análisis PESTE y cuantifica los resultados en oportunidades y amenazas. La tabla 13 muestra en análisis MEFE.

Tabla 13 *Análisis MEFE de la Región Cajamarca*

Oportunidades	Peso	Valor	Pond.
1 Aprobación de la Ley Dorsal de Fibra Óptica para todas las capitales de prov	0.09	3	0.27
2 Creciente demanda de productos naturales agrícolas	0.08	3	0.24
3 Crecimiento de la industria turística para el Perú	0.09	2	0.18
4 Tratados de Libre Comercio con diversos países	0.05	2	0.10
5 Incremento de soluciones en línea para educación y salud	0.07	1	0.07
6 Crecimiento del mercado de lujo (joyas de oro)	0.09	1	0.09
7 Incremento del consumo de lácteos procesados	0.05	3	0.15
8 Mercado inmobiliario de Cajamarca con demanda insatisfecha	0.05	2	0.10
9 Crecimiento mundial de la demanda del café	0.06	2	0.12
10 Predisposición de las empresas mineras para fomentar el bienestar de comunidades	0.05	2	0.10
11 Proyecciones de alto canon minero si la industria se mantiene	0.06	2	0.12
Amenazas	Peso	Valor	Pond.
1 El Perú tiene el consumo per cápita más bajo de la region en lácteos en general	0.06	3	0.18
2 Fenómenos climáticos desfavorables.	0.05	2	0.10
3 Altos estándares internacionales de calidad	0.04	1	0.04
4 Inestabilidad política por cambio de gabinete y gobernador regional recluido.	0.04	2	0.08
5 Sociedad adversa a inversiones para proyectos.	0.07	1	0.07
TOTAL	1.00	2.01	

Se identificaron 11 oportunidades y 5 amenazas que son factores claves para el desarrollo de Cajamarca. De acuerdo a la ponderación que califica que tan acertadas son las estrategias actuales para responder estos factores claves, se ha obtenido un puntaje de 2.01 el

cual indica que la respuesta del gobierno regional a las necesidades de Cajamarca se encuentra en un nivel medio-bajo.

3.5 Cajamarca y sus Competidores

Se desarrollará el análisis externo de la región basándonos en el modelo desarrollado por Porter (1980) en el que evaluaremos para cada una de las cuatro principales actividades actuales de la región, que son la ganadería, agricultura, minería y turismo los siguientes factores: (a) amenaza de competidores actuales, (b) amenaza de nuevos competidores, (c) amenaza de productos sustitutos, (d) poder de negociación de los clientes y (e) poder de negociación de los proveedores, de manera que se pueda determinar la posición de la región frente a sus competidores en cada una de las principales actividades de la región. Cajamarca cuenta con una gran cantidad de ventajas comparativas en estos sectores con muchas de las regiones del Perú, sin embargo la tarea pendiente es el convertirlas en ventajas competitivas. Algunas de estas son: En el sector agrícola Cajamarca cuenta con suelos, climas y condiciones para realizar con alta calidad los siguientes productos: café, cacao, tara, papa, arroz, maíz amarillo duro, alfalfa, yuca, aguaymanto, menestras, plantas medicinales. En el sector pecuario cuenta con reconocidos productos como la leche, producción de vacunos, porcinos, ovinos, cuyes y lana. En el sector manufactura cuenta con especialización artesanal y semi industrial en la producción de lácteos procesados. En el turismo no sólo cuenta con los atractivos de la ciudad y alrededores, sino también cuenta con capacidades para ofrecer turismo costumbrista, ecológico, paisajista, artesanal, etc. Por el lado de la minería es la segunda región con mayor cantidad de yacimientos en el Perú con minas de oro, plata y cobre pudiendo explotar este recurso de mejor manera que como lo está haciendo actualmente.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En general el poder de negociación de los proveedores es bajo pues se cuenta con una amplia oferta en el mundo de los insumos, maquinaria y personas. La única empresa

proveedora que podría tener un poder de negociación alto sería Azteca (empresa responsable de la instalación de la red dorsal de fibra óptica en las 13 capitales de provincia de la región), sin embargo las tarifas mayoristas a cobrar son fijas y revisadas por el Osiptel y el MTC para impulsar que el servicio de internet de banda ancha se pueda dar en toda la región de manera inclusiva. Por lo tanto se minimiza el riesgo de que el monopolio de *carrier* tecnológico sea una barrera para el acceso al servicio. Por otro lado, a pesar de que la oferta de personas capacitadas en el mundo es alta, la intención de la región es impulsar el sector educativo para que Cajamarca pueda desarrollarse a partir de iniciativas y logros de su propia gente para que las empresas de capital cajamarquino que se logren puedan seguir reinvertiendo su dinero en Cajamarca en lugar de llevarse todos los dividendos fuera de la región. En el caso de Cajamarca, la Universidad Nacional tiene un interesante canon minero que puede invertir para potenciar y alinear el nivel de educación de la juventud cajamarquina con el desarrollo de la región.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Igualmente el poder de negociación de los clientes será variable de acuerdo a la actividad y sector industrial analizado, en el caso de la industria pecuaria, el consumo de lácteos del país es prácticamente un oligopolio de dos empresas, lo que les confiere mucho poder a estas empresas. En el caso de la minería, a pesar de que existen altas barreras de entrada que permiten que las empresas establecidas o que pretendan establecerse en la región cuenten con un gran poder de negociación frente al gobierno, no son clientes que cuenten con un alto poder de negociación cuando se observa a todos los *stakeholders* debido a que la población es quien tiene el mayor poder. Por otro lado, unos clientes que si tienen un alto poder de negociación son las aerolíneas, debido a que solo hay dos que están yendo a Cajamarca, esto ha generado cierto malestar en el Gobierno Regional pues el pasaje nacional más caro del país es el de Lima a Cajamarca y eso resiente considerablemente el flujo de

turistas a la región, pero hasta el momento el Gobierno Regional no puede hacer nada al respecto. Respecto a los demás sectores económicos de Cajamarca no existe actualmente una empresa que cuente con un gran poder de negociación ya que no hay ninguna de una envergadura dominante. Sin embargo existe mucho potencial para el ingreso de grandes empresas en sectores con espacio para crecer como es el caso de las cadenas hoteleras pues a la fecha no existe ningún hotel 5 estrellas en Cajamarca y muy pocos de 4 estrellas.

3.5.3 Amenaza de sustitutos

La amenaza de productos sustitutos para la región Cajamarca puede estar dada tanto por productos nacionales como internacionales. Dentro de las amenazas nacionales tenemos las alternativas de turismo de otras regiones, o incluso la aparición de nuevos tipos de turismo como el vivencial, mientras que dentro de las amenazas internacionales tenemos la posibilidad de ingreso de leche en polvo de menor costo desde el extranjero que afectaría directamente a la industria pecuaria reduciendo el nivel de ventas de leche en todo el Perú. Por otro lado, los problemas sociales que está atravesando Cajamarca generan un desincentivo a los inversionistas extranjeros que probablemente piensen dos veces antes de utilizar su capital en la región, esto abre un abanico muy grande de productos sustitutos que serían los nuevos proyectos a los que esas inversiones estarían destinadas. Es por eso que es una tarea muy importante de la región el buscar el desenfoco de todos los conflictos mineros por parte de la población y buscar su desarrollo en otros sectores para que los problemas sociales se apacigüen y de esa manera el inversionista externo vuelva a confiar en Cajamarca.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es variable de acuerdo al sector industrial evaluado, en el sector agrícola viene presentada principalmente en la posibilidad de importación de productos similares desde países vecinos con menores costos de producción dada su elevada productividad. Por el contrario en el sector minero el ingreso de nuevas

empresas es favorable a la región, ya que permiten activar nuevos proyectos de extracción que activan la economía de la región. En general, la preocupación de Cajamarca, más que la amenaza del ingreso de nuevos competidores, es el incremento de la competitividad de regiones que antes estaban en una posición competitiva inferior con Cajamarca y que podrían superarlo en los próximos años. En una vista general, según el Índice de Competitividad Regional de CENTRUM, estas regiones son Amazonas y Huancavelica, pero es necesario que Cajamarca esté atento de su posición relativa en cada pilar para ver que regiones podrían superarla en cada uno de ellos. En el pilar Económico las regiones que están por debajo son Amazonas y Huancavelica; en el pilar Empresarial son Amazonas, Huancavelica y Ayacucho; en el pilar Gobierno son Apurímac, Huancavelica, Arequipa y Junín; en el pilar de Infraestructura son Loreto, Huánuco, Pasco, Ayacucho, Amazonas, Apurímac y Huancavelica; y en el pilar Personas es Huancavelica.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Dado que cada una de las regiones del país busca generar su propio bienestar mediante la atracción de inversiones y el desarrollo de sus industrias y el hecho de que nos encontramos en un país fuertemente centralizado, donde la mayoría de la producción agrícola y ganadera es destinada a abastecer a la región Lima, se cuenta con una competencia importante entre regiones que obliga a las mismas a incrementar su competitividad para hacerse más atractivas. El caso de Cajamarca se torna en este sentido complicado pues es a la fecha una de las regiones menos competitivas del país, teniendo por ejemplo a competidores directos como Arequipa, la cual alcanza en sus cultivos rendimientos en kilogramo por metro cuadrado del doble y el triple en productos como el frejol y la papa respectivamente, o como Cuzco que presenta una opción más atractiva para el turismo por su difusión internacional. Cajamarca tiene en su ámbito de acción el poder reducir esta brecha capacitando a su gente en tecnificar la agricultura para incrementar el rendimiento de las tierras, generando una

mejor infraestructura y soporte para recibir a los turistas (los atractivos turísticos están deteriorados, cuentan con muy pocas agencias bilingües y tienen un aeropuerto muy pequeño que sólo acepta 5 vuelos por día). Sin embargo la población no tiene mayor incentivo en desarrollarse, principalmente porque vienen de épocas en donde se acostumbraron que las mineras sean las encargadas de velar por el bienestar de la población si es que quisieran que les permitan desarrollar sus proyectos y eso ha generado una cultura conformista que está hundiendo a la región. Por otro lado se observa que Cajamarca cuenta con tres corredores económicos bien definidos; el corredor del norte y del centro interactúa principalmente con Chiclayo y el corredor del sur lo hace con Trujillo generando con esas regiones la mayor cantidad de transferencias. Actualmente existe un desnivel competitivo que genera intercambios desiguales que desposiciona a Cajamarca como un proveedor importante dentro del país. Si no se realiza un cambio de rumbo no se vislumbra un cambio competitivo de la región que le permita tener una mejor posición respecto a sus competidores actuales, sino más bien seguirá en el camino de la reducción de la competitividad y el distanciamiento de las demás regiones poniendo a Cajamarca en un estado peligroso para la población.

3.6 Cajamarca y sus Referentes

Cajamarca tiene referentes importantes tanto dentro como fuera del país. A nivel nacional en primer lugar destaca Lima, región Capital, que concentra la mayor cantidad de empresas y emprendimientos del país. La región de Cusco destaca por su gestión en el sector turístico, constituyéndose como el principal destino de atracción del turismo internacional del Perú. También Arequipa es una región referente ya que tiene recursos similares a los de Cajamarca respecto a la agricultura y a las cabezas de ganado, pero ha logrado explotarlos con mucho mayor productividad por hectarea y por cabeza de ganado. Otras regiones referentes son Lambayeque y La libertad, ya que son regiones geográficamente adyacentes a Cajamarca, pero que concentran una transferencia de recursos importantes, debido a su mayor

competitividad, los cuales podrían ser abastecidos de forma local mejorando las prácticas actuales con un benchmarking. Así mismo, las regiones referentes de Sudamérica son Córdoba por su gestión con el cuero y Brasilia por su gestión económica y su cobertura de infraestructura.

3.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil de Referencia (MPR)

La matriz de perfil de la competitividad identifica, de acuerdo a lo señalado por D'Alessio (2012) las fortalezas y debilidades de los principales competidores de la región, mostrando de esta manera la posición relativa de la misma respecto a sus competidores, de manera de brindar información para trazar sus estrategias. Para el caso de Cajamarca nos enfocaremos que sus principales competidores que son Lima, Arequipa, Cuzco, La Libertad y Lambayeque. La tabla 14 muestra la matriz de perfil de la competitividad para la región Cajamarca. Se observa que la posición de Cajamarca respecto a sus principales competidores es desfavorable.

Tabla 14 *Matriz de Perfil de la Competitividad para la Región Cajamarca*

Matriz del Perfil Competitivo para la Región Cajamarca

Factores clave de éxito	Peso	Cajamarca		Lima		Arequipa		Cuzco		La Libertad		Lambayeque	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Recursos naturales renovables y no renovables	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56	4	0.56	3	0.42	3	0.42
2 Infraestructura de interconexión (carreteras, puertos, aeropuertos)	0.14	1	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	4	0.56	4	0.56
3 Infraestructura de servicios (colegios, hospitales, postas)	0.14	1	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42
4 Inversión en tecnología, investigación y desarrollo	0.14	1	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	2	0.28	2	0.28
5 Estabilidad económica y política del país	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6 Inversión e impulso de la región como destino turístico	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18
7 Fabricación de productos con valor agregado	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	3	0.45	3	0.45
8 Gobierno regional competente, alineado con objetivos a largo plazo	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Ponderaciones	1		1.77		3.36		3.07		3.06		3.00		3.00

La matriz de perfil referencial nos permitirá obtener un marco de comparación con regiones o estados con los cuales competiremos directamente. Este marco de referencia nos compara con las regiones con mejores niveles en nuestros factores clave de éxito a escala global. La tabla 15 nos muestra la matriz de perfil referencial para la región Cajamarca

ofreciendo resultados similares a los de la tabla 14, es decir, una posición desfavorable. En este caso nos comparamos con referentes del mundo en infraestructura como Brasilia, productos pecuarios como Córdova y productos con valor agregado (queso, chocolates, etc.) como Zurich.

Tabla 15

Matriz de perfil Referencial para la Región Cajamarca

Factores clave de éxito	Peso	Cajamarca		Brasilia		Córdova		Zurich	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Recursos naturales renovables y no renovables	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56	1	0.14
2 Infraestructura de interconexión (carreteras, puertos, aeropuertos)	0.14	1	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56
3 Infraestructura de servicios (colegios, hospitales, postas)	0.14	1	0.14	3	0.42	3	0.42	4	0.56
4 Inversión en tecnología, investigación y desarrollo	0.14	1	0.14	3	0.42	3	0.42	4	0.56
5 Estabilidad económica y política del país	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24
6 Inversión e impulso de la región como destino turístico	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
7 Fabricación de productos con valor agregado	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6
8 Gobierno regional competente, alineado con objetivos a largo plazo	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	4	0.6
Ponderaciones	1		1.77		3.22		3.15		3.44

3.8 Conclusiones

Producto del análisis PESTE, se identificaron 20 factores clave externos, que se clasifican en 14 oportunidades y 6 amenazas para la región, los cuales han sido evaluados en función de la efectividad de las estrategias actuales del gobierno regional para canalizarlas en provecho de Cajamarca. Se concluye que el abordaje actual se encuentra en un nivel medio, que tiene oportunidades de mejora que deben ser evaluadas en un nuevo plan estratégico que permita encontrar las estrategias que capitalicen las oportunidades y enfrenten las amenazas con mejores resultados. Así mismo respecto al perfil competitivo de la región, se concluye que la posición competitiva relativa de Cajamarca en el país es desfavorables, sin embargo, esta región cuenta con las condiciones del entorno favorables para revertir la situación a través de un cambio en el enfoque en la gestión de la región y un cambio en la mentalidad emprendedora de la sociedad que permita aprovechar la coyuntura.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT ayuda a diagnosticar la situación de las diferentes áreas de la Región Cajamarca así como los recursos con los que cuenta. Para realizar dicha evaluación, se consideran las ocho áreas funcionales del ciclo operativo, estas áreas son: 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).

El respectivo análisis se realizará tomando en cuenta la información encontrada en la ley orgánica de gobiernos regionales, INEI, CONCYTEC, Políticas públicas del Gobierno Regional así como del estudio del Banco Central de Reserva 2013.

4.1.1. Administración y gerencia de la región Cajamarca (A)

La administración y gerencia permite desarrollar el análisis de la estructura interna de la región Cajamarca, identificar sus fortalezas y reducir las debilidades para lograr productividad y ventajas comparativas. La región de Cajamarca se rige en cumplimiento de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (ley 27867) que establece las competencias y/o responsabilidades del gobierno regional, exclusivas o compartidas con el gobierno central y con los Municipios locales, la norma indica que:

- Los gobiernos regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública, privada y el empleo, así como 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 (p.1).

- El Consejo Regional de Cajamarca es el órgano normativo y fiscalizador, se encuentra integrado por la Dirección y el Consejo Regional quienes representan a las 6 Gerencias Regionales incluidas las de Sub Gerencias Regionales de Jaén, Chota y Cutervo. Cuentan con una misión orientada al desarrollo integral y sostenible conduciendo la gestión pública de manera democrática y descentralizada, así también una visión que los identifica como una región con identidad propia, capital humano capacitado y con habilidades para liderar procesos de concertación con la sociedad, lucha contra la pobreza y defensa del medio ambiente.
- La región Cajamarca desarrolló las Políticas Públicas y Estratégicas 2011 – 2014 según el memorándum No 53-2011-GRCAJ-GRPPAT-SGPT del 04 de abril del 2011 firmado por el actual presidente regional Gregorio Santos Guerrero destacando como principales ejes el social, donde se desarrolla el acceso a los servicios básicos de salud y educación gratuita; el eje económico donde destaca la promoción de calidad y cantidad de la producción para tener producto competitivo, integración socio económica regional y binacional, desarrollo de turismo y seguridad en el transporte; y el eje ambiental que se enfoca en el manejo sostenido de los recursos. Adicionalmente existe un Código de Ética, Plan de Desarrollo Regional y un Plan de la Competitividad.
- En la figura 28 se muestra la estructura organizacional del gobierno regional de Cajamarca, liderando el Consejo Regional por el presidente electo Gregorio Santos Guerrero y por Hilario Porfirio Medina Vásquez quien por el momento viene asumiendo la presidencia regional de acuerdo a lo establecido en el artículo 23 de la ley N° 27867.

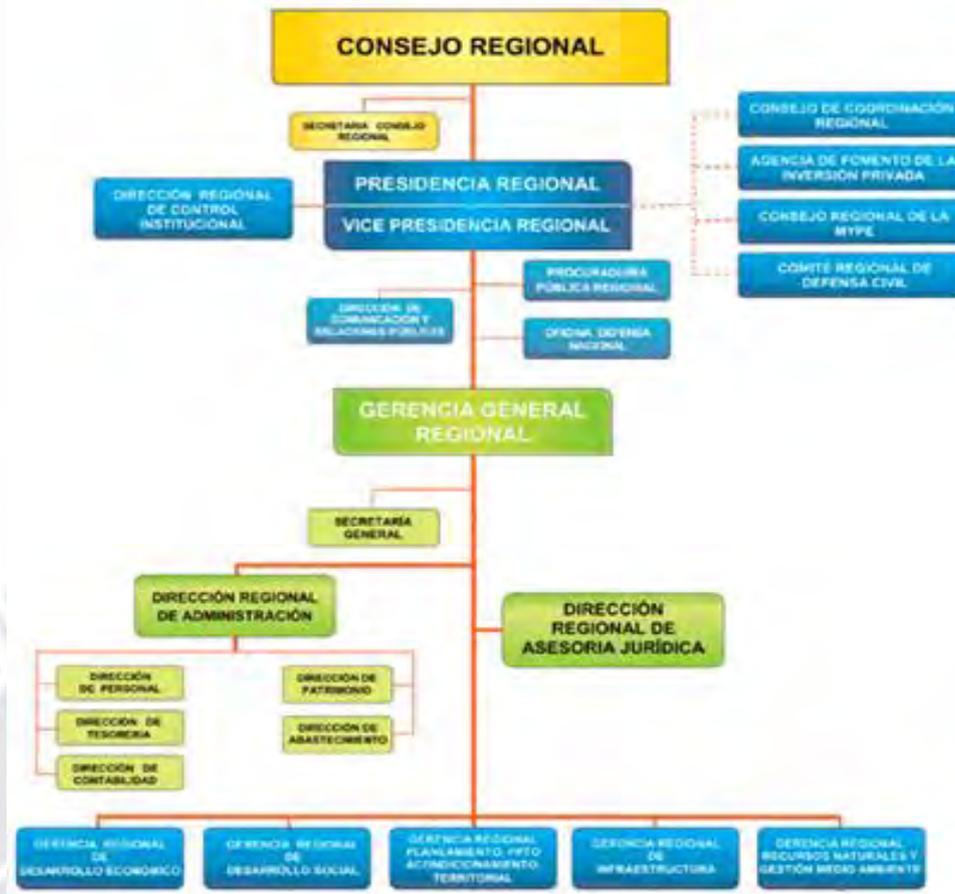


Figura 28. Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Cajamarca
Tomado de “Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Cajamarca”, por el Gobierno Regional de Cajamarca, 2009, recuperado de:
<http://sar.regioncajamarca.gob.pe/Aplicaciones/Web/Organigrama.aspx>

De acuerdo al Plan Estratégico Institucional (2012 – 2015), el Gobierno Regional de Cajamarca tiene como objetivos estratégicos generales:

1. Facilitar a la población del departamento de Cajamarca, principalmente aquella en condición de pobreza y vulnerabilidad, el acceso a servicios sociales básicos de calidad (acción dentro del eje social).
2. Desarrollar a los productores rurales y los agentes económicos, una estructura productiva, diversificada y sostenible (acción dentro del eje económico).
3. Gestionar y promover en los actores públicos y privados el uso, la ocupación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad del territorio

bajo el enfoque de cuenca en concordancia con la Zonificación Ecológica Económica (ZEE) (acción dentro del eje ambiental).

4. Liderar un proceso democrático para el desarrollo departamental (acción dentro del eje Institucional y gobernabilidad).

El mencionado plan estratégico se ha desarrollado tomando en cuenta la participación de las diferentes unidades orgánicas de Gobierno Regional de Cajamarca, así como sus distintos sectores, lo cual permitirá definir su propósito, seleccionar las estrategias para resolver los problemas de corto plazo (que están orientados en los requerimientos de la población para garantizar un desarrollo regional responsable y sostenible) y también alcanzar en el mediano plazo los objetivos planteados en el plan estratégico 2012 – 2015 (Plan estratégico Institucional 2012 – 2015, 2012).

A pesar de contar con este plan estratégico, se ha detectado que muchas de las acciones establecidas no se vienen cumpliendo, teniendo como resultado:

1. La mayoría de los sectores no aplican sus planes operativos y se ha detectado que existen desarticulación con la visión, misión y objetivos planteados lo cual genera desorganización y afecta el avance del plan.
2. No existe conocimiento del plan estratégico por parte de los principales funcionarios de los diferentes sectores.
3. La gestión pública trabaja con un enfoque tradicional y no en la gestión de resultado como se encuentra en el plan estratégico.

4.1.2 Marketing y ventas de la región Cajamarca (M)

Es la capacidad con la que Cajamarca promociona los productos y servicios que tiene para ofrecer a la demanda local y externa. Por un lado Cajamarca debe encargarse de dar a conocer y colocar en el mercado sus principales productos y por el otro debe atraer a los turistas para explotar su patrimonio histórico y servicios.

El medio de comunicación con mayor uso por parte de la región de Cajamarca es la página *web* del Gobierno Regional de Cajamarca y la página *web* turística de la Región Cajamarca. En ellas se puede encontrar toda la información relacionada a los representantes de la región, normas, presupuestos, proyectos, planes estratégicos y responsabilidad de las diferentes direcciones, así como toda la información relacionada al turismo.

Para promover el comercio, Cajamarca cuenta con una cámara de comercio y producción que se encarga de generar los contactos y dar las facilidades para que se concreten las principales oportunidades de negocio con la empresa privada. La misión de esta entidad es “buscar la competitividad de los socios y fomentar un ambiente económico y social favorable para el desarrollo de Cajamarca y el fortalecimiento del empresario local”.

Respecto del Turismo, en la tabla 16, podemos observar que el gobierno regional de Cajamarca cuenta con 515 establecimientos hoteleros para recibir a los turistas que llegan a disfrutar de los 49 eventos que realizan en todo el año. Cajamarca cuenta con la Red de Protección al Turista (RPT) que es la encargada de proponer y coordinar medidas para la protección y defensa de los turistas y de sus bienes. También manejan el proyecto de inversión pública en turismo que busca mejorar los diferentes recursos turísticos, entre ellos tenemos: (a) Mejoramiento y ampliación de los servicios de Tunkur Wasi, (b) Museo de la Cultura, (c) Instalación de los servicios turísticos públicos en la zona arqueológica de Pacopampa. El promedio de permanencia en Cajamarca según el MINCETUR (2014) es de 1.54 días para los turistas extranjeros y de 1.33 días para los nacionales.

Entre sus principales festividades tenemos: (a) el Carnaval cajamarquino, en febrero y marzo, (b) La fiesta de la Virgen de la Candelaria, el 2 de febrero, (c) feria artesanal, 25 de julio, (d) semana turística y cultural de Cajamarca, la 2da semana de octubre. Así también sus principales atractivos turísticos son los Baños del Inca, Complejo Arqueológico Cumbe Mayo, La Ventanillas de Otuzco, El Cuarto del Rescate, Cerro Santa Apolonia, La Colpa.

Tabla 16

Capacidad instalada de Hospedajes por Región 2014

Departamento	CLASIFICADOS			NO CLASIFICADOS			TOTAL DEPARTAMENTAL		
	Nº Estable	Nº Habitación	Nº Plazas-Cama	Nº Estable	Nº Habita	Nº Plazas-Cama	Nº Estable	Nº Habita	Nº Plazas-Cama
LIMA METROPOLITANA	352	15,517	28,284	4,277	45,215	78,215	4,629	60,732	106,499
CUSCO	249	7,023	12,961	1,164	12,437	23,598	1,413	19,460	36,559
AREQUIPA	332	6,397	11,785	738	7,893	14,118	1,070	14,290	25,903
ICA	190	4,538	8,807	456	5,532	9,402	646	10,070	18,209
LA LIBERTAD	185	3,500	6,402	628	6,702	11,217	813	10,202	17,619
JUNIN	42	1,020	1,889	814	9,767	15,615	856	10,787	17,504
LIMA PROVINCIA	14	67	719	780	8,798	16,181	794	9,165	16,900
ANCASH	189	3,629	6,471	488	5,475	9,456	677	9,104	15,927
PIURA	49	1,272	2,111	613	7,137	12,991	662	8,409	15,102
PUNO	78	1,951	3,677	478	5,312	9,490	556	7,263	13,167
SAN MARTIN	37	974	1,750	497	6,901	10,847	534	7,875	12,597
CAJAMARCA	100	2,280	3,982	415	5,272	8,407	515	7,552	12,389
LAMBAYEQUE	212	4,649	7,101	242	2,736	4,408	454	7,385	11,509
LORETO	48	1,352	2,408	456	5,317	8,392	504	6,669	10,800
TACNA	68	1,549	2,987	302	3,715	6,873	370	5,264	9,860
HUANUCO	39	926	1,514	313	4,244	6,627	352	5,170	8,141
UCAYALI	12	476	873	285	3,869	5,859	297	4,345	6,732
AYACUCHO	23	596	1,156	274	3,182	5,100	297	3,778	6,256
CALLAO	23	655	1,252	267	2,824	4,969	290	3,479	6,221
MADRE DE DIOS	10	277	562	212	3,230	5,316	222	3,507	5,878
TUMBES	17	26	1,958	146	1,861	3,858	163	2,687	5,816
APURIMAC	9	212	344	304	3,184	4,975	313	3,396	5,319
AMAZONAS	44	812	1,297	195	2,371	3,613	239	3,183	4,910
PASCO	16	264	400	216	2,560	4,081	232	2,824	4,481
MOQUEGUA	29	486	850	129	1,673	2,993	158	2,159	3,843
HUANCAVELICA	3	59	95	83	1,164	1,741	86	1,223	1,836

Nota. Tomado de “Perú Capacidad instalada de los establecimientos de hospedaje colectivo y privado” por MINCETUR, 2014. Recuperado de:
http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/OfertaHotelera/Rep_Cap_Inst_Nac.asp?ano=2014

Respecto a las ventas, Cajamarca es una región con alto nivel de exportación donde su principal industria exportadora es la minería, seguida por la agricultura tradicional, como se puede apreciar en las tablas 17 y 18. Los principales destinos de esta producción son EEUU, Suiza (minería) y Alemania, Australia, Brasil, y Bélgica (Agricultura).

Tabla 17

Exportaciones no Tradicionales – 2012

Exportaciones no Tradicionales 2012				
Sector	Producto	Mercado	Total Producto FOB USD	Total Sector FOB USD
Agro	Tara en polvo	Argentina, Bélgica, Brasil, China, Estados Unidos, etc	2,892,932.27	5,045,539.02
	Mucílagos de semilla de tara	Argentina, Chile, China, Estados Unidos, Francia	1,479,577.20	
	Huevos incubables cobb	Ecuador	460,337.92	
	Otras partidas (13)	Colombia, Estados Unidos, Ecuador, Canadá, etc	212,691.63	
Químico	Productos curtientes inorgánicos	Alemania, China, India, Italia, México	1,605,380.00	1,621,264.00
	Otras partidas (9)	Estados Unidos, República Dominicana	15,884.00	
Otros Sectores	Metal mecánica (camperos 4 x 4), engranajes y ruedas de fricción excepto las simples ruedas dentadas	República Dominicana, Alemania, Chile	91,235.03	165,912.53
	Otras partidas (27)	Estados Unidos, República Dominicana, Chile	74,677.50	
	Total		6,832,715.55	

Nota. Tomado de “Avance de Regiones PROMPERU”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012, recuperado de: http://www.mincetur.gob.pe/pecex/avance_regiones/Cajamarca/Ficha_Cajamarca.pdf

Tabla 18 *Exportaciones Tradicionales – 2012**Exportaciones Tradicionales - 2012*

Exportaciones Tradicionales 2012				
Sector	Producto	Mercado	Total Producto FOB USD	Total Sector FOB USD
Minería	Oro	Estados Unidos y Suiza	2,512,435,884.18	3,070,839,209.41
	Minerales de cobre y sus concentrados	Alemania, China, Corea del Sur, Estados Unidos, Japón, México	553,135,060.17	
	Metales menores (carbón fino, concentrados o roca de manganeso y otras muestras de roca)	Australia, Canadá, Chile, Estados Unidos, México, Eslovaquia	5,268,265.06	
Agro	Café verde en grano	Alemania, Australia, Bélgica, Brasil, Bulgaria, Canadá	194,383,850.02	194,383,850.02
Pesquero	Aceite de pescado	Noruega	2,643,945.00	3,820,795.97
	Harina de pescado	China, Taiwán	1,176,850.97	
Total			3,269,043,855.40	

Nota. Tomado de “Avance de Regiones PROMPERU”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012, recuperado de: http://www.mincetur.gob.pe/pecex/avance_regiones/Cajamarca/Ficha_Cajamarca.pdf

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura de la región Cajamarca (O)

Según el INEI (2012), la región de Cajamarca aporta al valor agregado bruto (VAB) un 2.5%, con un crecimiento anual del 3.1%, muy por debajo de lo registrado por el país (6.3%) siendo la minería el sector que más aporta al VAB pese al decrecimiento del 2%

mostrado en el periodo 2003-2012. En la tabla 19 vemos el aporte que genera cada uno de los diferentes sectores.

Tabla 19

Valor Agregado Bruto 2012

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2003 - 2012
Agropecuario	999,077	18.9%	2.6
Pesca	207	0.0%	15.5
Minería	1,056,580	20.0%	-2.0
Manufactura	594,123	11.3%	3.9
Electricidad y agua	94,703	1.8%	3.3
Construcción	447,163	8.5%	8.5
Comercio	556,852	10.5%	5.3
Transporte y comunicaciones	239,405	4.5%	6.1
Restaurantes y hoteles	158,855	3.0%	6.4
Servicios gubernamentales	507,399	9.6%	7.0
Otros servicios	624,506	11.8%	5.8
Valor Agregados Bruto	5,278,870	100.0%	3.1

Nota. Tomado de “Caracterización del departamento de Cajamarca”, del BCRP, 15 de abril 2015, recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/proyeccion-institucional/sucursales/trujillo/cajamarca.html>

Las actividades primarias de la región Cajamarca son la minería, la agricultura y la ganadería. Es importante revisar el detalle de las principales actividades en cada provincia ya que cada una de ellas se enfoca en diferente proporción a cada actividad y por lo tanto tiene un potencial diferente a desarrollar. En la tabla 20 se muestra la cantidad de gente en cada actividad económica, según la provincia de Cajamarca a la que pertenece y según su procedencia urbana y rural. Respecto a la minería, la presencia de oro y plata en las provincias invita a realizar inversión privada para la extracción de estos metales. En la tabla 21, figura la producción anual en toneladas y en la tabla 22 figuran los principales proyectos mineros de la región.

Con respecto a los resultados de la producción minera de la región, en el mes de setiembre 2014 ésta se expandió en 24.5%, muy por encima de los resultados del 2014, manteniendo un acumulado de -12.9%. El motivo de ésta expansión se dio por la mayor

extracción en oro la cual se registró en la Minera Yanacocha (44%) y Minera la Zanaja (14%). En la figura 29 se refleja la expansión en la producción Minera.

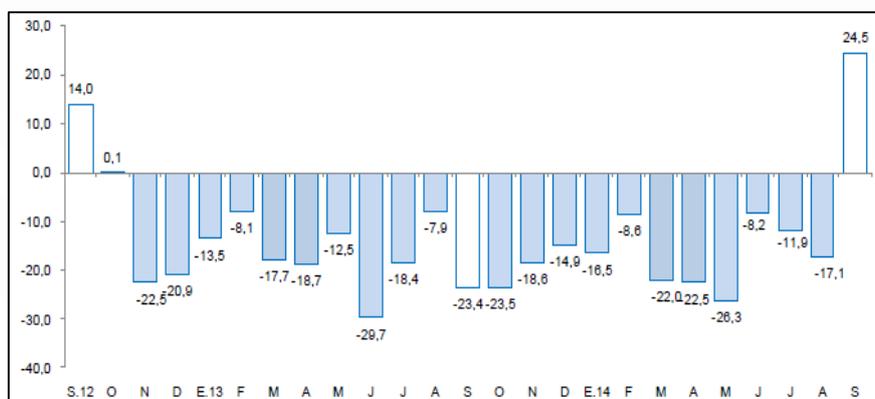


Figura 29. Evolución de la Producción Minera

Tomado de “Evolución de la Producción Minera”, por el BCRP departamento de estudios económicos, 2014, recuperado de:

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

Es importante señalar que no todas las provincias de Cajamarca tienen un potencial minero elevado, este recurso no sólo es no renovable, sino que a lo largo de los últimos años, la ejecución de los proyectos asociados ha sido fuente de querrelas con la población local, por lo que no se recomienda que esta actividad sea la principal fuente económica. Actualmente Cajamarca es una región minero dependiente, pero las provincias que la integran tienen un alto potencial agrícola que cuenta con amplios territorios y diversos tipos de sembrados que podrían explotarse para generar mayores ventajas. En la tabla de la 23 se puede observar los principales cultivos en los que destaca cada provincia.

A nivel de resultados del sector agropecuario, se observan caídas al mes de setiembre de 2014 básicamente por el sector agrícola donde los cultivos orientados a mercado externo cayeron en 18%, por la contracción del café a consecuencia del menor rendimiento en los campos de cultivo por la plaga “roya amarilla”. Con respecto a los orientados al mercado interno, también cayeron en 13% por la reducción en la producción del maíz amiláceo, frijol grano seco, papa, arroz cáscara, yuca y alfalfa.

Tabla 20

Población Ocupada Censada en Edad de Trabajo de 14 Años a más Años de Edad, por Rama de Actividad, Según Provincia y Área de Residencia 2007.

Provincia	Agricultura/ Pesca/Minería		Manufactura		Construcción		Comercio		Transportes y Comunicaciones		Otros Servicios		No especificado		Total	
Cajamarca	31,218	Peso	7,022	Peso	10,105	Peso	11,910	Peso	7,495	Peso	31,673	Peso	5,801	Peso	105,224	Peso
Urbana	5,395	8%	4,582	7%	6,337	10%	10,459	16%	6,067	9%	27,880	42%	4,947	8%	65,667	100%
Rural	25,823	65%	2,440	6%	3,768	10%	1,451	4%	1,428	4%	3,793	10%	854	2%	39,557	100%
Peso de cada actividad		30%		7%		10%		11%		7%		30%		6%		100%
Cajabamba	13,488	Peso	767	Peso	721	Peso	1,393	Peso	441	Peso	3,322	Peso	607	Peso	20,739	Peso
Urbana	1,108	19%	381	7%	299	5%	1,093	19%	347	6%	2,363	41%	201	3%	5,792	100%
Rural	12,380	83%	386	3%	422	3%	300	2%	94	1%	959	6%	406	3%	14,947	100%
Peso de cada actividad		65%		4%		3%		7%		2%		16%		3%		100%
Celendin	14,463	Peso	1,513	Peso	772	Peso	1,463	Peso	494	Peso	3,981	Peso	841	Peso	23,527	Peso
Urbana	1,317	19%	603	8%	474	7%	1,206	17%	411	6%	2,826	40%	275	4%	7,112	100%
Rural	13,146	80%	910	6%	298	2%	257	2%	83	1%	1,155	7%	566	3%	16,415	100%
Peso de cada actividad		61%		6%		3%		6%		2%		17%		4%		100%
Chota	31,521	Peso	1,656	Peso	954	Peso	2,235	Peso	889	Peso	6,471	Peso	1,234	Peso	44,960	Peso
Urbana	2,857	25%	668	6%	459	4%	1,626	14%	604	5%	4,759	41%	522	5%	11,495	100%
Rural	28,664	86%	988	3%	495	1%	609	2%	285	1%	1,712	5%	712	2%	33,465	100%
Peso de cada actividad		70%		4%		2%		5%		2%		14%		3%		100%
Contumaza	4,991	Peso	424	Peso	403	Peso	712	Peso	334	Peso	2,080	Peso	193	Peso	9,137	Peso
Urbana	1,167	26%	240	5%	305	7%	569	13%	290	7%	1,751	39%	122	3%	4,444	100%
Rural	3,824	81%	184	4%	98	2%	143	3%	44	1%	329	7%	71	2%	4,693	100%
Peso de cada actividad		55%		5%		4%		8%		4%		23%		2%		100%
Cutervo	28,334	Peso	666	Peso	590	Peso	1,432	Peso	687	Peso	5,750	Peso	848	Peso	38,307	Peso
Urbana	2,148	24%	415	5%	395	4%	1,099	12%	593	7%	3,981	45%	277	3%	8,908	100%
Rural	26,186	89%	251	1%	195	1%	333	1%	94	0%	1,769	6%	571	2%	29,399	100%
Peso de cada actividad		74%		2%		2%		4%		2%		15%		2%		100%
Hualgayoc	27,565	Peso	8,621	Peso	474	Peso	1,492	Peso	545	Peso	2,950	Peso	432	Peso	42,079	Peso
Urbana	2,748	36%	698	9%	285	4%	981	13%	416	5%	2,298	30%	246	3%	7,672	100%
Rural	24,817	72%	7,923	23%	189	1%	511	1%	129	0%	652	2%	186	1%	34,407	100%
Peso de cada actividad		66%		20%		1%		4%		1%		7%		1%		100%
Jaen	31,101	Peso	2,286	Peso	2,171	Peso	6,329	Peso	4,033	Peso	12,741	Peso	2,544	Peso	61,205	Peso
Urbana	6,459	19%	2,051	6%	1,853	6%	5,726	17%	3,719	11%	11,279	34%	2,112	6%	33,199	100%
Rural	24,642	88%	235	1%	318	1%	603	2%	314	1%	1,462	5%	432	2%	28,006	100%
Peso de cada actividad		51%		4%		4%		10%		7%		21%		4%		100%
San Ignacio	33,811	Peso	588	Peso	670	Peso	1,770	Peso	778	Peso	4,087	Peso	1,339	Peso	43,043	Peso
Urbana	2,589	35%	333	4%	420	6%	1,006	14%	449	6%	2,286	31%	365	5%	7,448	100%
Rural	31,222	88%	255	1%	250	1%	764	2%	329	1%	1,801	5%	974	3%	35,595	100%
Peso de cada actividad		79%		1%		2%		4%		2%		9%		3%		100%
San Marcos	9,228	Peso	461	Peso	386	Peso	998	Peso	296	Peso	2,097	Peso	567	Peso	14,033	Peso
Urbana	997	23%	237	6%	226	5%	798	19%	209	5%	1,569	37%	256	6%	4,292	100%
Rural	8,231	84%	224	2%	160	2%	200	2%	87	1%	528	5%	311	3%	9,741	100%
Peso de cada actividad		66%		3%		3%		7%		2%		15%		4%		100%
San Miguel	10,905	Peso	475	Peso	298	Peso	571	Peso	209	Peso	1,961	Peso	398	Peso	14,817	Peso
Urbana	947	31%	196	6%	83	3%	395	13%	129	4%	1,191	39%	137	4%	3,078	100%
Rural	9,958	85%	279	2%	215	2%	176	1%	80	1%	770	7%	261	2%	11,739	100%
Peso de cada actividad		74%		3%		2%		4%		1%		13%		3%		100%
San Pablo	3,863	Peso	331	Peso	227	Peso	246	Peso	111	Peso	888	Peso	131	Peso	5,797	Peso
Urbana	241	21%	78	7%	67	6%	160	14%	39	3%	558	48%	29	2%	1,172	100%
Rural	3,622	78%	253	5%	160	3%	86	2%	72	2%	330	7%	102	2%	4,625	100%
Peso de cada actividad		67%		6%		4%		4%		2%		15%		2%		100%
Santa Cruz	7,521	Peso	266	Peso	197	Peso	484	Peso	199	Peso	1,967	Peso	420	Peso	11,054	Peso
Urbana	733	24%	172	6%	141	5%	361	12%	159	5%	1,363	45%	120	4%	3,049	100%
Rural	6,788	85%	94	1%	56	1%	123	2%	40	0%	604	8%	300	4%	8,005	100%
Peso de cada actividad		68%		2%		2%		4%		2%		18%		4%		100%
Promedio Provincias	248,009	Peso	25,076	Peso	17,968	Peso	31,035	Peso	16,511	Peso	79,968	Peso	15,355	Peso	433,922	Peso
Urbana	28,706	18%	10,654	7%	11,344	7%	25,479	16%	13,432	8%	64,104	39%	9,609	6%	163,328	100%
Rural	219,303	81%	14,422	5%	6,624	2%	5,556	2%	3,079	1%	15,864	6%	5,746	2%	270,594	100%
Peso de cada actividad		57%		6%		4%		7%		4%		18%		4%		100%

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Departamental 2009” por INEI, recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0834/libro.pdf

Tabla 21

Producción Minera Anual en Toneladas

Mineral en Tonelada	2007	2008
Oro	48,737	57,365
Plata	79,223	113,803

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Departamental 2009” por INEI, recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0834/libro.pdf

Tabla 22

Principales Proyectos Mineros

Principales Productores Mineros	Provincia donde se encuentran
Minera Yanacocha S.R.L.	Cajamarca / San Pablo
Minera las Camelias S.A.	Cajamarca / Celendín / Contumazá / Hualgayoc
Compañía de Minas Buenaventura S.A.	Cajamarca
Agregados Calcáreos	Cajamarca
Construcción Herrera	Cajamarca
Miguel Lanza Haro	Cajamarca
Facundo Briones	Cajamarca
Obdulia Quiroz	Celendín
Jose Siveroni Morales	Chota
Marisa Rodriguez	Contumazá
Jaime La Torre Martell	Contumazá
Manie La Torre Arana	Contumazá
Minera las Camelias S.A.	Contumazá
Jose Siveroni Morales	Hualgayoc
Compañía minera San Nicolas S.A.C.	Hualgayoc
Compañía minera Sipan S.A.C	San Miguel
Ingeniería y servicios varios S.A.C	San Marcos
Jaime La Torre Arana	San Pablo

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Departamental 2009” por INEI, recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0834/libro.pdf

Tabla 23

Sector Agrícola Cajamarca

Provincia	Cultivo	Toneladas Metricas (2008)	Provincia	Cultivo	Toneladas Metricas (2008)
Cajabamba	Alfalfa	28,366	Jaén	Arroz Cáscara	121,094
	Papa	10,705		Café	24,273
	Trigo	6,196		Yuca	19,237
	Maíz Amarillo Duro	2,607		Platano	11,747
	Palta	2,103		Maíz Amarillo Duro	7,106
	Otros	9,766		Otros	15,615
Cajamarca	Alfalfa	47,530	San Ignacio	Arroz Cáscara	54,274
	Papa	46,683		Café	28,747
	Maíz Choclo	11,315		Yuca	25,791
	Trigo	6,689		Platano	20,132
	Cebada Grano	5,229		Maíz Amarillo Duro	6,768
	Otros	14,630		Otros	8,148
Celendín	Papa	29,965	San Marcos	Alfalfa	30,823
	Alfalfa	9,446		Papa	10,823
	Maíz Choclo	6,137		Trigo	2,377
	Trigo	4,616		Ajo	1,441
	Cebada Grano	2,607		Maíz Amiláceo	1,436
	Otros	15,638		Otros	2,877
Chota	Papa	45,117	Santa Cruz	Papa	18,452
	Arroz Cáscara	12,299		Yuca	6,402
	Maíz Amarillo Duro	10,299		Arroz Cáscara	4,245
	Alfalfa	9,614		Maíz Amarillo Duro	2,286
	Yuca	9,379		Maíz Amiláceo	3,649
	Otros	38,050		Otros	14,696
Contumazá	Arroz Cáscara	11,080	San Miguel	Maíz Amarillo Duro	16,059
	Maíz Amarillo Duro	8,684		Papa	12,484
	Trigo	4,360		Mango	6,945
	Alfalfa	3,940		Trigo	2,926
	Mango	1,572		Arjerja Grano Seco	2,926
	Otros	2,804		Otros	12,732
Cutervo	Papa	94,819	San Pablo	Arjerja Grano Seco	9,037
	Maíz Amarillo Duro	22,242		Maíz Amarillo Duro	2,380
	Yuca	21,266		Papa	1,882
	Arroz Cáscara	9,164		Chirimoya	1,142
	Maíz Amiláceo	5,773		Trigo	1,003
	Otros	26,575		Otros	4,199
Hualgayoc	Papa	21,361			
	Alfalfa	6,765			
	Maíz Amiláceo	3,731			
	Maíz Choclo	2,657			
	Olluco	2,241			
	Otros	5,693			

Nota. Adaptado de "Compendio Estadístico Departamental 2009" por INEI, recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0834/libro.pdf

De acuerdo con el Ministerio de agricultura y riego, durante el año 2008 el volumen de importación de leche en polvo descremada y entera para recombinar fue de 14.5 mil toneladas, cuota que podría ser abastecida por la región Cajamarca en su totalidad, simplemente mediante un incremento en su producción en base a una adecuada inversión en tecnología y un mayor rendimiento en litros por día del ganado, lo que además la haría situarse como la principal cuenca de producción de leche fresca del país. En cuanto a la ganadería, Cajamarca cuenta con un importante potencial, al ser la principal región en producción de carne de res con una producción de 29.6 mil toneladas, lo que representa el 16.6% de la producción total nacional y contar con extensas áreas de pasto para su alimentación.

El café es el producto agrícola más exportado de Cajamarca, cobrando por esto una alta importancia para la región. Considerando que el café representa el 20% del sector agrícola, es necesario implementar mecanismos de control que aseguren y garanticen su nivel de producción a la vez del cuidado del medio ambiente y los campos de cultivo. Actualmente el 80% de la venta del café corresponde a las empresas Exportadora el Sol, *South America Tanning Corporation*, y Transformadora Agrícola, lo que indica que aún existe espacio para nuevos competidores. Es importante asimismo trabajar en programas de certificación que instruyan en la necesidad de tomar en cuenta al abastecimiento constante, el incremento de volúmenes de producción y la calidad. En la actualidad Cajamarca se sitúa como uno de los principales productores de café junto con Junín, Cuzco, San Martín y Amazonas. Una adecuada promoción junto con un plan de inversión y desarrollo podrían permitir a la región situarse como el mayor exportador de café del país.

En el sector pecuario, se observa un crecimiento de 1.8% principalmente por la mayor producción de carne de porcino, carne de vacuno y leche. En la tabla 24 podremos observar el rendimiento en cada sector por producto. Cabe destacar que Cajamarca es la región con

mayor cantidad de cabezas de ganado vacuno, las cuales explota a través de la producción de carnes y de lácteos y sus derivados. Estos últimos representan una de las actividades de producción más importantes del sector pecuario.

Tabla 24

Sector Agropecuario

Subsectores	Estructura		Setiembre		Enero - Setiembre				
	Porcentual 2012	2013	2014	Var. % anual	Contribución al crecimiento	2013	2014	Var. % anual	Contribución al crecimiento
AGRÍCOLA	65.1			-14.2	-8.7			-5.7	-3.8
Orientada al mercado externo y agroindustrial	21.8			-18	-2.2			-15.7	-3.5
Café	19	3.1	2.5	-20.3	-2.3	52.8	43.5	-17.6	-3.4
Maíz amarillo duro	2.8	1	1.4	-34.9	0.2	60.8	58.7	-3.4	-0.1
Orientada al mercado interno	43.3			-13.3	-6.6			-0.7	-0.3
Arroz cáscara	10.7	30	23.7	-20.9	-4	152.4	141.6	-7.1	-0.7
Papa	8.5	22.1	17.4	-21.3	-1.7	256.1	251.7	-1.7	-0.2
Maíz amiláceo	2.3	0.2	0.1	-48	-0.1	34.8	35.3	1.4	0
Frijol grano seco	1.8	0.7	0.4	-47.9	-0.6	14.4	13.9	-3.2	-0.1
Yuca	1.7	6.9	5.6	-19	-0.3	51	49	-3.9	-0.1
Trigo	1.7	5.1	6	-17.2	0.6	32.6	33.3	2	0
Alfalfa	1.4	14.3	11.9	-16.5	-0.2	141	147.5	4.6	0.1
Arveja grano seco	1	3.3	3.3	0.9	0	7.6	9	19.8	0.2
Maíz Choclo	1	0	0	0	0	33.1	29.7	-10.2	-0.1
Arveja grano verde	1	2.6	2.7	0.9	0	19	22.8	19.8	0.2
Otro	12.3			-3	-0.3			1.1	0.1
PECUARIO	34.9			1.8	0.7			2.2	0.8
Leche	16.2	26.8	27	0.6	0.1	243.9	244.7	0.3	0.1
Carne de vacuno	14.6	2.5	2.6	3.7	0.6	21.7	22.7	4.8	0.7
Carne de porcino	1.4	0.5	0.5	6.5	0.1	4.2	4.4	4.2	0.1
Carne de ovino	1.2	0.1	0.1	0.1	0	1.3	1.3	1.8	0
Otro	17.7			-4.4	-0.1			-4.5	-0.1
SECTOR AGROPECUARIO	100			-8	-8			-3.1	-3.1

Nota. Tomado de “Cajamarca: Síntesis de Actividad Económica Setiembre 2014”, BCRP departamento de estudios económicos, 2014, recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2014/sintesis-cajamarca-09-2014.pdf>

La Región de Cajamarca cuenta con la Unidad Ejecutora de Programas Regionales (PROREGION) quienes son ejecutores presupuestales de obras de infraestructura básica en saneamiento, transportes, energía y otros. Cuentan con un plan de comunicación institucional que busca fortalecer las relaciones de confianza que se requiere con los públicos de interés para generar las condiciones de la sostenibilidad de la inversión. Como principales obras en marcha publicadas en el Portal Pro-inversión (2015), se tiene:

1. La inauguración del sistema de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales en la provincia de Cajabamba. (Inversión de: S/. 38,585,943)

2. La construcción de la planta de aguas residuales (PTAR) en la provincia de Chota.
(Inversión de: S/. 8,000,000)
3. Inauguración del sistema de agua y saneamiento en la provincia de Cajabamba.
(Inversión de: S/. 138,000,000)
4. La construcción de 2 modernos hospitales en Jaén y Cajabamba (Inversión de: S/. 108,000,000)
5. Construcción e implementación del centro oncológico y hemodiálisis.

Dentro de la infraestructura actual, destaca por su valor para el comercio de la región, el aeropuerto Gral. FAP Armando Revoredo Iglesias, vía de conexión con Lambayeque, La libertad y Lima, ubicado en el distrito de Baños del Inca. Este aeropuerto cuenta con una torre de cuatro pisos y una pista asfaltada de 2500 metros de largo por 45 metros de ancho. Hoy en día se encuentra bajo la administración de Aeropuertos del Perú quien ganó la concesión en el año 2006 por un período de 25 años. Así mismo destaca el aeropuerto de Shumba, ubicado en Jaén, cuyas operaciones están paralizadas temporalmente para la modificación de las observaciones impuestas por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), según La República (2015).

4.1.4 Finanzas y contabilidad de la región Cajamarca (F)

Con respecto al gasto e inversión, en la tabla 25 podemos apreciar un crecimiento en el 2014 del gasto corriente no financiero del 13%. Esto se dio en los tres tipos de niveles de gobierno teniendo una mayor representatividad en el Gobierno Nacional donde las transferencias aumentaron en 49% y el gasto por remuneración en 10%. En el Gobierno Regional también hubo un incremento en el gasto de transferencia y en los gobiernos locales aumentaron los gastos de bienes y servicios en 5% y en remuneraciones por 4%.

La inversión privada más importante se ha realizado en el sector minería, esta inversión se dio principalmente en la construcción del molino de oro (Yanacocha), gastos del

proyecto Conga, construcción de la planta de tratamiento de aguas ácidas y la construcción de la carretera Kuntur-Wasi (Yanacocha y Goldfields). Según el Ministerio de Energía y Minas, se estima que los proyectos mineros han generado una inversión de US\$ 9,132 millones siendo los más importantes:

1. Proyecto Conga (Inversión de US\$ 4,800 millones). Se estima el inicio para el año 2017 y cuenta con el estudio de impacto ambiental aprobado. (Yanacocha-Cajamarca)
2. Proyecto Michiquillay (Inversión de US\$ 700 millones). Se estima el inicio para el año 2017. (Anglo American-Cajamarca)
3. Proyecto cuprífero y aurífero El Galeno (Inversión de US\$ 2,500 millones). Se estima el inicio para el año 2016. (China Minmetal-Celendín)

Tabla 25 *Gasto Corriente no Financiero*

Niveles de gobierno	Setiembre			Enero - Setiembre		
	2013	2014	Var. % real	2013	2014	Var. % real
Gobierno Nacional	50	37	-29,4	459	589	24,2
Gobierno Regional	81	96	14,8	697	793	10,2
Gobierno Local	43	43	-3,4	351	375	3,7
Total	175	175	-2,4	1,506	1,757	13,0

Nota. Tomado de “Cajamarca: Síntesis de Actividad Económica Setiembre 2014”, BCRP departamento de estudios económicos, 2014, recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2014/sintesis-cajamarca-09-2014.pdf>

Por otro lado, el sector comercio también ha contribuido al incremento de inversión privada, el grupo Ekimed construyó el primer centro comercial de la sierra peruana con una inversión total de US\$ 18 millones. Así también Cencosud inició la construcción de su segundo hipermercado con una inversión de US\$ 8 millones.

En cuanto a las otras actividades económicas, se observa que el arribo a los hoteles incrementó un 21% en los extranjeros y un 5% en los nacionales. También se contrajo el sector industrial básicamente por la menor producción de la industria molinera de arroz

pilado (21%), bebidas no alcohólicas (7%) y producto lácteos (7%). Con respecto al sector construcción, se dio una desaceleración en el avance de diversas obras públicas. En la tabla 26 se muestran los resultados de los otros indicadores de la actividad económica.

Tabla 26

Otros Indicadores de la Actividad Económica

Actividad	Abr. 14	May. 14	Jun. 14	Jul. 14	Ago. 14	Set. 14
Producción industrial	↓ -10.7	↑ 0.6	↑ 12.2	↑ 4.5	↓ -3.4	↓ -13.7
Despacho de cemento	↓ -27.9	↓ -15	↓ -10	↓ -10.2	↓ -12.5	↓ -9.3
Arribos a los establecimientos de hospedaje	↓ -1.9	↑ 1.7	↓ -35.5	↑ 2.5	↑ 9.8	↑ 5.4
Empleo formal urbano	↓ -10.8	↓ -9.3	↓ -9.5	↓ -8	↓ -7.1	↓ -4.9
Crédito total	↑ 10.8	↑ 10.2	↑ 10.5	↑ 10.9	↑ 11	↑ 11.8
Crédito de consumo	↑ 19	↑ 19.1	↑ 18.6	↑ 18.4	↑ 16.1	↑ 9.5
Crédito hipotecario	↑ 10.6	↑ 8.7	↑ 9.3	↑ 10.6	↑ 11.7	↑ 8.7
Inversión pública	↓ -15.8	↓ -21.1	↑ 12.4	↑ 4.7	↓ -42.8	↓ -15.1

Nota. Tomado de “Cajamarca: Síntesis de Actividad Económica Setiembre 2014”, BCRP departamento de estudios económicos, 2014, recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2014/sintesis-cajamarca-09-2014.pdf>

El gobierno Regional de Cajamarca cuenta con el Comité Regional de Inversión quienes son los encargados de gestionar los proyectos de inversión pública priorizados durante su fase de pre inversión, inversión y post inversión.

Los recursos transferidos por el gobierno nacional a los gobiernos sub-nacionales de Cajamarca por concepto de canon y regalías mineras, en el período 2011-2012, registraron S/.670 y S/.159 millones, respectivamente, los que representan el 6.1% y 11.0% de las transferencias a nivel nacional por dichos conceptos. Respecto al bienio 2009-2010, estos montos aumentaron en 32% y 31%, respectivamente, por lo que los gobiernos locales y el gobierno regional cuentan con más recursos para emprender una serie de proyectos destinados a mejorar las condiciones de vida de la población. Estos recursos de canon y regalías representan 51% de los ingresos corrientes de la región.

Con respecto al crédito, en la figura 30 vemos un pequeño incremento en el mes de setiembre 2014, este se dio por un mayor crédito personal en 9.2% y un 13.7% en empresas. Si bien setiembre es el cuarto mes que se tiene un incremento frente al mes anterior, aún se

encuentran muy por debajo de los resultados del 2013/2012. Así mismo, existe un crecimiento en la tasa de morosidad que se presenta de manera constante desde el mes de diciembre 2012 como muestra la figura 31.

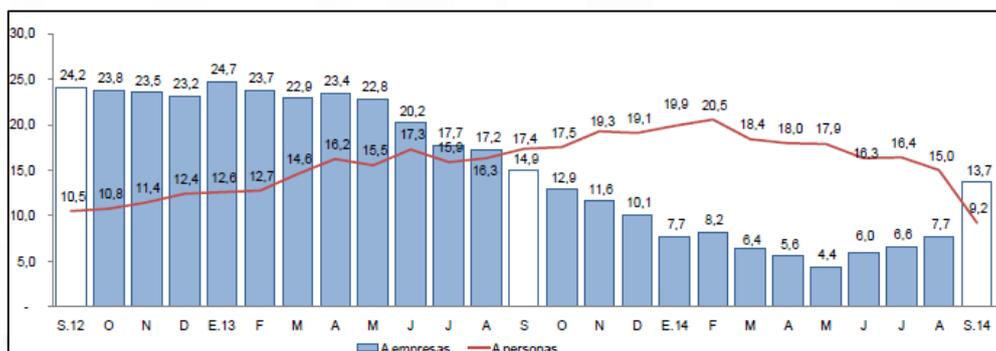


Figura 30. Evolución del Crédito Personal y Empresarial
Tomado de: “Cajamarca: Síntesis de Actividad Económica Setiembre 2014”, BCRP departamento de estudios económicos, 2014, recuperado de:
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2014/sintesis-cajamarca-09-2014.pdf>

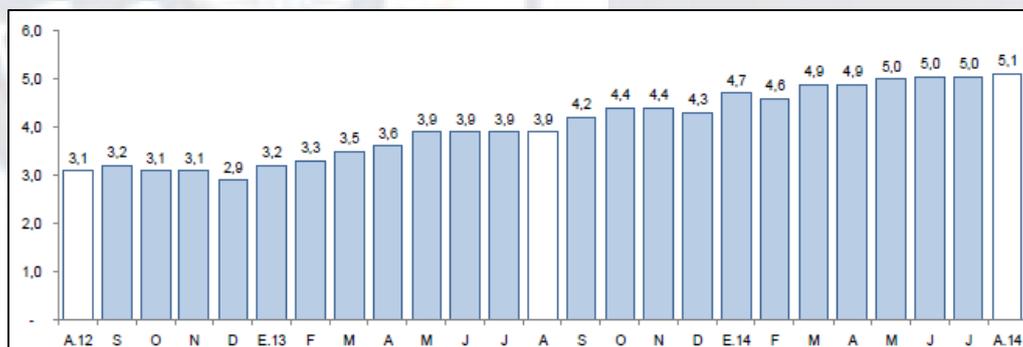


Figura 31. Tasa de Morosidad
Tomado de: “Cajamarca: Síntesis de Actividad Económica Setiembre 2014”, BCRP departamento de estudios económicos, 2014, recuperado de:
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2014/sintesis-cajamarca-09-2014.pdf>

4.1.5 Recursos humanos de la región Cajamarca (H)

En la región de Cajamarca, el 30% de la población económicamente activa se encuentra adecuadamente empleada, el 68% se encuentra subempleada y el 2% desempleada. Este sector subempleado comprende personas que trabajan igual o más horas que una jornada regular y reciben una bonificación menor. En la tabla 27 se muestra que en el mes de

setiembre 2014, en comparación con el cierre del año 2013, se dio una reducción del -4.9% generado principalmente por el sector comercio (-10.1%). Así también de enero a setiembre, se contrajo en -8.9% ocasionado principalmente por el sector extractivo. En la figura 32 se muestra la evolución del empleo formal desde el 2012 hasta setiembre 2014.

Tabla 27

Índice Mensual de Empleo en Empresas Privadas con Más de 10 Trabajadores

	Setiembre			Enero - Setiembre		
	2013	2014	Var. % real	2013	2014	Var. % real
Industrias						
Extractiva	74	67.8	-8.5	79	68.9	-12.7
Industria manufacturera	56.3	58.3	3.5	64.4	60.2	-6.5
Comercio	136.3	122.6	-10.1	136.2	127.7	-6.2
Transp. Almac. Y comun.	100.7	96.6	-4	104.8	94.8	-9.6
Servicios	100.4	98.5	-1.9	103.6	95.7	-7.7
Total	91.3	86.8	-4.9	95.3	86.8	-8.9

Nota. Tomado de “Cajamarca: Síntesis de Actividad Económica Setiembre 2014”, BCRP departamento de estudios económicos, 2014, recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2014/sintesis-cajamarca-09-2014.pdf>

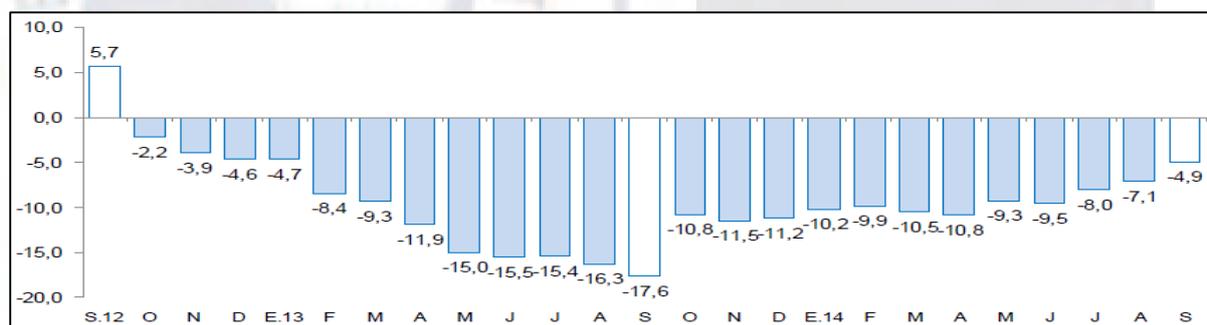


Figura 32. Evolución del Empleo Urbano en Empresas Con Más de 10 Trabajadores

Tomado de: “Cajamarca: Síntesis de Actividad Económica Setiembre 2014”, BCRP departamento de estudios económicos, 2014, recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2014/sintesis-cajamarca-09-2014.pdf>

Cajamarca, cuenta con la Dirección Regional de Salud quienes tienen como misión la generación de bienestar en la persona priorizando a los más vulnerables por medio de servicio de salud preventivo; la Dirección Regional de Trabajo, que fomenta el empleo por medio de convenio con empresas privadas y la Dirección Regional de Educación, que tiene como misión garantizar los servicios educativos de calidad, promoviendo la cultura, creatividad,

deporte por medio de gestión eficiente y descentralizada. Estos organismos velan por el bienestar de la población, quienes serán los futuros candidatos a empleados.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones de la región Cajamarca (I)

Con respecto a los servicios de telecomunicaciones, de acuerdo a lo registrado por OSIPTEL, al cierre del año 2013 Cajamarca contaba con 34,100 teléfonos fijos en servicio, registrando un crecimiento de 5% superior al año anterior. Con respecto a la telefonía móvil en servicio, al cierre del año 2013 se contaba con 872,576.00 líneas, lo que representó un crecimiento del 8% con respecto al año anterior, y un 78% de habitantes con un celular.

Con respecto al uso de internet, la tabla 28 nos muestra la evolución porcentual de personas que tienen este servicio en su domicilio. Éste porcentaje se viene incrementando de manera constante en los últimos seis años. Esto responde a que las personas han dejado de frecuentar las cabinas públicas de internet, como se muestra en la tabla 29.

Tabla 28 *Porcentaje de Hogares que Acceden al Servicio de Internet*

Porcentaje de Hogares que Acceden al Servicio de Internet

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Amazonas	0.6	1.4	1.5	2	2.9	5.1	5
Áncash	3.2	3.7	5.6	8.4	12.7	14.2	18.6
Apurímac	0.5	1.1	1	0.8	2.1	4.5	5.3
Arequipa	8.9	10.2	15.5	19.7	21.3	25.9	26.9
Ayacucho	1.3	1.5	3	3.5	3.7	6.4	4.9
Cajamarca	1.2	2.5	4.2	5.2	5.6	4.6	6.5
Callao	10.1	15.5	18	21.8	25.7	33.7	37.1
Cusco	1.9	3.4	3.6	4.6	5.9	9.6	9
Huancavelica	0.2	0.4	0.7	0.6	1.3	1.7	2.5
Huánuco	1.7	2	2.6	4	5.2	6.9	7
Ica	4	4.9	8.2	10	16.7	20.4	23.2
Junín	2.5	3.2	4	5.8	8.2	8.4	11.6
La Libertad	7.2	8.3	8.8	11.6	13	20.1	20.4
Lambayeque	4.5	7.1	8.5	11.5	13.3	17.9	20.7
Lima	14.1	17.5	22.1	24.4	31.2	36.8	39.6
Loreto	1.6	2.3	2.3	2.7	4.5	5	3.3
Madre de Dios	0.1	0.8	1.3	3.3	5.2	11.3	16.9
Moquegua	3.8	9.2	10.1	15.1	17.1	24	21.9
Pasco	1.6	2.2	2.6	3.9	2.9	4.3	4.3
Piura	2.8	3.8	4.9	6.3	9.9	13.6	15.3
Puno	0.4	0.4	1.9	1.6	3.5	4.7	5.7
San Martín	2	3.6	3.3	6	5.7	8.9	8.4
Tacna	6.9	11.4	13.2	17.9	19.2	23.5	26.2
Tumbes	1.5	1.9	3.7	6.4	11	17.6	18.7
Ucayali	2.8	3.2	4.8	5.5	6.7	7.2	9

Nota. Tomado de “Tecnologías de la información y Comunicación”, INEI, 2014, recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Tabla 29

Porcentaje de población que hacen uso de internet en cabina pública

Área de residencia/Departamento	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Amazonas	11.3	13.2	14.0	12.2	10.8	10.0	9.4
Áncash	21.4	19.2	20.7	21.5	19.8	17.8	16.0
Apurímac	17.1	17.2	15.7	16.5	16.8	17.2	15.0
Arequipa	29.8	30.5	26.1	24.9	22.5	22.7	20.1
Ayacucho	17.2	16.9	17.5	16.7	17.8	16.4	17.3
Cajamarca	12.8	13.9	13.7	13.8	11.5	10.5	9.1
Callao	28.2	25.8	29.3	25.8	23.1	20.4	18.8
Cusco	23.8	21.6	23.3	23.5	22.3	21.5	24.3
Huancavelica	11.0	15.3	13.8	15.3	16.3	14.9	13.2
Huánuco	15.1	16.7	14.0	15.2	13.1	12.5	12.6
Ica	27.9	26.8	27.1	22.3	20.1	19.7	19.3
Junín	27.9	26.7	31.5	31.0	29.3	25.8	24.8
La Libertad	22.8	21.3	17.2	17.7	18.9	17.5	16.3
Lambayeque	22.4	21.2	20.5	18.2	16.2	14.4	13.7
Lima	29.5	27.4	27.5	26.2	22.2	19.8	18.0
Loreto	10.2	11.4	12.9	13.6	11.2	11.9	10.9
Madre de Dios	18.7	18.6	20.1	20.3	19.5	20.5	15.5
Moquegua	27.9	23.8	26.3	23.3	23.0	21.8	18.1
Pasco	27.2	24.0	26.1	27.9	25.4	23.1	17.4
Piura	17.7	16.9	14.8	15.0	13.4	12.4	12.8
Puno	21.8	21.9	22.3	23.4	23.1	24.0	21.5
San Martín	14.5	17.1	15.1	13.7	13.3	11.7	11.9
Tacna	31.4	31.0	32.8	28.9	26.7	23.3	18.2
Tumbes	25.9	21.0	20.0	19.7	17.0	17.6	15.5
Ucayali	21.0	20.5	20.2	20.1	18.6	16.3	16.0

Nota. Tomado de “Tecnologías de la información y Comunicación”, INEI, 2014, recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

El incremento de la penetración de banda ancha y servicios móviles mejora la vida de las comunidades, facilitando las oportunidades de realizar mejores negocios de forma más oportuna. El desafío para la región de Cajamarca es crear los medios de comunicar en más provincias y distritos para mantener a la población interconectada, pero el reto no sólo involucra el acceso, sino que se debe capacitar a los habitantes para que sepan cómo utilizar las herramientas y se debe generar contenido apropiado y útil para sus actividades económicas.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo de la Región Cajamarca (T)

La región Cajamarca muestra un reducido índice de investigación y desarrollo, la Universidad Nacional Técnica de Cajamarca ha aumentado en alumnos de investigación, pero no son suficientes. Así mismo el CONCYTEC (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica) indica que hay una escasa relación entre las investigaciones realizadas en las universidades y las empresas del sistema productivo.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Producto del análisis interno, se han determinado las principales fortalezas y debilidades de la región Cajamarca, las cuales han sido evaluadas en la matriz MEFI, para determinar el grado intensidad en que están presentes (columna: valor) y el grado en que son importantes para alcanzar los objetivos planteados en la región (columna: peso). Como resultado en la tabla 30, se obtuvo una calificación de 2.55, que indica un manejo de temas internos que tiene muchas oportunidades de mejora.

Tabla 30 Matriz MEFI

Matriz MEFI

Fortalezas	Peso	Valor	Pond.
1 Territorio rico en recursos minerales extractivos	0.06	4	0.24
2 Región con mayor cantidad de cabezas de ganado del país	0.08	4	0.32
3 Cuenta con diversos atractivos turístico y la OEA la proclamó como patrimonio cultural	0.08	4	0.32
4 Gran extensión de áreas para cultivos agrícolas	0.08	4	0.32
5 Corredor interoceánico Nor Oriental (lo conecta con Brasil y con el Atlántico)	0.05	4	0.2
6 Cuenta con tres corredores económicos bien definidos	0.07	3	0.21
7 Buen posicionamiento de productos lácteos cajamarquinos a nivel nacional e internacional	0.07	4	0.28
Debilidades			
1 Carencia de mano de obra calificada (directivos, profesionales, operarios)	0.06	1	0.06
2 Falta infraestructura vial para apoyar el comercio interno y externo	0.09	1	0.09
3 Alto nivel de analfabetismo	0.05	2	0.1
4 Débil cultura de desarrollo empresarial	0.07	2	0.14
5 Débil conectividad de banda ancha en la región	0.08	1	0.08
6 Alto nivel de desnutrición crónica	0.07	1	0.07
7 Bajo nivel de cobertura eléctrica	0.06	1	0.06
8 Escasez de hospitales y centros de salud	0.03	2	0.06
TOTAL	1.00		2.55

4.3 Conclusiones

Cajamarca es una región con una gran riqueza en recursos que no tiene por qué ceñirse a una sola fuente de dinero como la minería, ya que puede diversificar sus actividades. Tiene un alto potencial en actividades económicas como el turismo, la orfebrería, la industria agropecuaria y la industria de servicios, que aún no se están aprovechando al máximo debido a la falta de emprendimiento empresarial en la región.

Para generar el cambio en la región Cajamarca, no basta con traer ideas de afuera y proponer proyectos, ya que psicológicamente existe una resistencia al cambio por parte de la población local. Será necesario trabajar en el aspecto ideológico con la población para que se den las condiciones favorables al desarrollo e industrialización que necesita la región para ser más competitiva. El factor humano es la principal barrera que el plan debe abordar.

Capítulo V: Intereses de Cajamarca y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de Cajamarca

Se consideran como intereses de la región Cajamarca aquellos que están plasmados en la visión establecida en el capítulo dos, así como también en los resultados de la evaluación externa e interna. Los intereses identificados para esta región serían:

1. Mejorar la conectividad en la región, incrementando el comercio entre provincias, la productividad de las empresas asociado a la reducción en costos de distribución y fomentando el turismo.
2. Incrementar el nivel educativo de la región Cajamarca, elaborando planes de trabajo y realizando evaluaciones constantes a los docentes, a la vez de generar incentivos para que los estudiantes escolares y de pregrado no abandonen las escuelas por migración dada la falta de oportunidades.
3. Incrementar el nivel de producción y exportación de productos agrícolas en comparación al de las otras regiones y fomentar la creación de empresas de manufactura con inversión en tecnología. Actualmente la región cuenta con mayores extensiones de cultivo que sus pares, sin embargo la falta de tecnología reduce la capacidad de producción por metro cuadrado.
4. Mejorar el nivel de salud de la población, incrementando el número de hospitales y postas médicas a fin de atender de manera adecuada la demanda existente y creando planes que reduzcan la desnutrición infantil.
5. Fomentar el turismo en la región y posicionar la marca Cajamarca, mediante el impulso y mejora de los servicios turísticos, oferta hotelera y vías de comunicación terrestre y aérea.
6. Diversificar sus fuentes de ingresos impulsando no solo a la minería sino también a distintos sectores como la ganadería, agricultura y el turismo,

fomentando la creación de empresas en la región e incrementando el bien social con una mayor equidad en la distribución de los beneficios generados por estos sectores en la población urbana y rural.

5.2. Potencial de la Región Cajamarca

Cajamarca cuenta con una población 30% urbana y 70% rural de acuerdo al censo realizado por el INEI (2007). Tiene una densidad poblacional de 41.98 personas por kilómetro cuadrado concentrada principalmente en la capital. A pesar de contar con una población donde predomina ligeramente las mujeres (50.3%), vemos que en los hogares los hombres representan al 76% de las personas que mantienen a las familias. En la tabla 31 vemos la distribución de habitantes por provincia, así también vemos que las provincias donde predomina la población rural con un 84% es San Ignacio, San Miguel y San Pablo.

Tabla 31 *Distribución de habitantes por provincia*

Distribución de Habitantes por Provincia

Provincia	Habitantes	Rurales	%	Urbanas	%
Cajamarca	316,152	141,424	45%	174,728	55%
Jaen	183,634	91,724	50%	91,910	50%
Chota	160,447	128,146	80%	32,301	20%
Cutervo	138,213	111,343	81%	26,870	19%
Celendín	88,508	66,338	75%	22,170	25%
San Ignacio	131,239	110,635	84%	20,604	16%
Hualgayoc	89,813	69,409	77%	20,404	23%
Cajabamba	74,287	56,093	76%	18,194	24%
Contumaza	31,369	18,072	58%	13,297	42%
San Marcos	51,031	39,390	77%	11,641	23%
Santa Cruz	43,856	34,664	79%	9,192	21%
San Miguel	56,146	47,074	84%	9,072	16%
San Pablo	23,114	19,520	84%	3,594	16%
Total	1,387,809	933,832	67%	453,977	33%

Nota. Tomado de “Perú: Censos Nacionales 2007, XI de población y VI de Vivienda”, del INEI, 2015, recuperado de: <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/>

Con respecto a la edad promedio que existe en el departamento de Cajamarca, tenemos que 58% de la población se encuentra entre los 15 y 64 años de edad. Por otro lado, el 65% de las personas de 6 a 24 años de edad asisten a las escuelas teniendo la menor participación los adolescentes de 17 a 24 años (26%). Con respecto al sector salud, el 44% de personas cuentan con un seguro de salud siendo el 8% de ESSALUD y de este grupo el 2.9% se encuentran en las zonas rurales. Finalmente, en Cajamarca predomina la religión Católica con un 79.9% siendo la diferencia la Evangélica.

Cajamarca se encuentra situado en la zona norte de país con una extensión de 33,317.54 km² representa el 2.6% del territorio nacional. Se encuentra dividida en 13 provincias y 126 distritos, que son San Ignacio, Jaén, Cutervo, Chota, Santa Cruz, Hualgayoc, Celendín, San Pablo, San Miguel, Contumazá, Cajabamba, San Marcos y Cajamarca. Comprende principalmente la región sierra manteniendo una altura máxima de 3,550msm en la provincia en Chota. Por el norte, también muestra algunas zonas de ceja de selva principalmente en Jaén y San Ignacio colindantes con Amazonas. Cuenta con una geografía accidentada mostrando diversos yacimientos mineros por el norte y sur siendo el segundo departamento con mayor presencia minera luego de Moquegua. Por otro lado, Cajamarca también cuenta con amplios campos para el desarrollo del sector agrícola.

En el ámbito económico, el PBI de Cajamarca representó el 2.4% del PBI del Perú en el año 2008 basándose principalmente en el sector minero y manufactura. La tasa de crecimiento del PBI de Cajamarca según el INEI fue de 5.15% el 2012 y de 1.0% el 2013 manteniéndose desacelerado por los problemas sociales que afectaron el desarrollo de la minería. En la figura 33 se muestra la evolución del PBI de la región Cajamarca en miles de millones de nuevos soles.

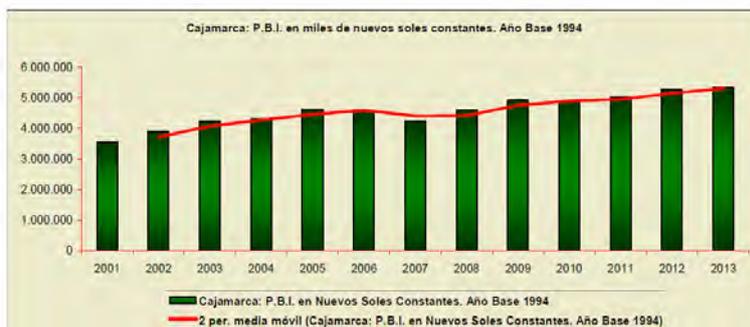


Figura 33. PBI en Miles de Soles Constantes

Tomado de “PBI en miles de nuevos soles constantes”, por el INEI, 2013, recuperado de: <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/cajapbi.pdf>

Una de las principales debilidades es la administración del presupuesto de Cajamarca, la región utilizó el 84% del mismo, manteniéndose por debajo del promedio nacional. Según el Instituto Peruano de Economía (2013):

Mientras que el presupuesto público per cápita se ha multiplicado por 2.5 a nivel nacional entre los años 2005-2013, en Cajamarca se ha multiplicado por 5, sin embargo los niveles de ejecución y calidad del gasto son deficientes. Entre los años 2005-2013, la ejecución del gasto no ha superado el 84% de su presupuesto manteniéndose siempre por debajo del promedio nacional. Para tener una idea más clara de la calidad del gasto, podemos comparar los niveles de gasto con los resultados esperados. Por ejemplo, el gasto público por alumno en educación primaria se multiplicó por 4 entre 1999 y 2013 en Cajamarca (alcanzando S/. 1800) y por 3 a nivel nacional (S/. 1400); sin embargo, este incremento en el gasto no se refleja en los resultados. Entre el 2007-2013, según la evaluación censal estudiantes del MINEDU, el porcentaje de alumnos aprobados en comprensión de lectura se incrementó 17.1% a nivel nacional, mientras que en Cajamarca solo se incrementó 11.7%. En matemática, los alumnos aprobados a nivel nacional se incrementó en 9.6% mientras que en Cajamarca solo el 3.2%.

Cajamarca aun no presenta los niveles de industrialización suficientes y mantiene una alta dependencia de las exportaciones de materias primas, por lo cual es vulnerable a los cambios de precios del mercado internacional.

Cajamarca cuenta con una serie de recursos naturales, industrias y tradición que podrían aprovecharse logrando un alto nivel de desarrollo para la región. Durante las últimas dos décadas ha sido el sector minero el que ha generado mayores riquezas a la región, sin embargo Cajamarca no puede centrar su economía únicamente en este sector pues tiene importantes oportunidades de desarrollarse en los sectores ganadero, agrícola y turístico. Para esto es necesario un mayor impulso en tecnología, infraestructura vial e investigación y desarrollo que debe ir acompañada de una mejora en la calidad de vida de su población, especialmente en los factores de educación y salud.

Tecnológicamente, Cajamarca es una región que al haber estado impulsando por mucho tiempo la minería, dejó de preocuparse por el desarrollo de otras industrias. Esto se ve reflejado en la producción de leche fresca ya que Cajamarca cuenta con la mayor cantidad de ganado de ordeño, la cual viene siendo acopiada principalmente por empresas privadas como Gloria y Nestlé. Sin embargo, pese a contar con 133.5 mil cabezas de ganado, ubicándose en cantidad por encima del resto de regiones, es la tercera cuenca en producción de leche fresca del país, con 311.6 mil toneladas que representan el 18.1% del total nacional, por debajo de Lima (18.4%) y Arequipa (21.1%) debido a su falta de inversión en tecnología para esta actividad se indicó en el documento de Caracterización del departamento de Cajamarca del BCR (2008). Según el Instituto Peruano de Economía, en Cajamarca existe un mayor espacio para diversificar la producción y generar mayor valor agregado en sus actividades actuales.

La figura 34 muestra la variación de esta producción, la región de Cajamarca generó un incremento del 0.9% comparándolo al año 2013. Esta variación se encuentra muy debajo de otras regiones menos ganaderas como Ica.

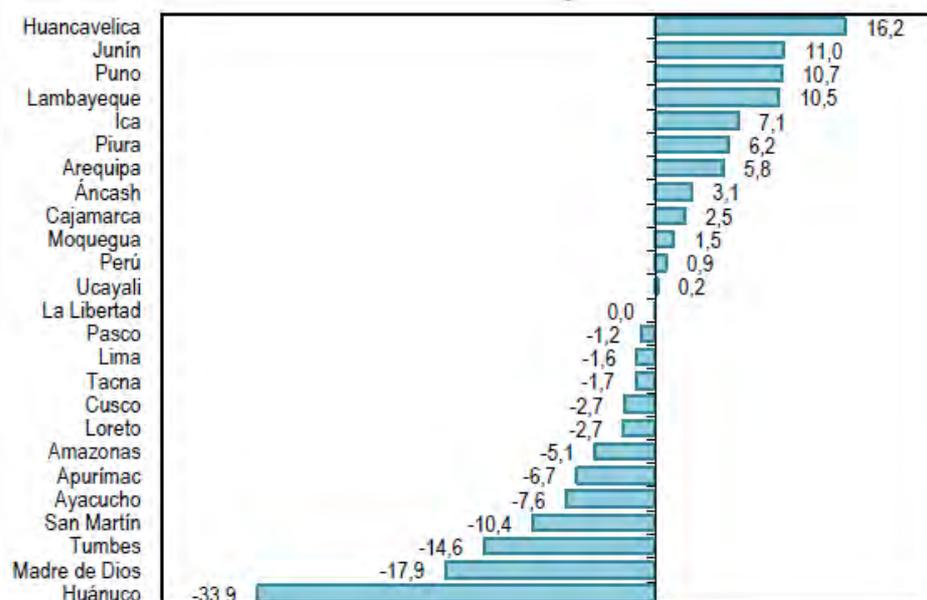


Figura 34. Producción de Leche Fresca – Variación 2013/2014

Fuente: Ministerio de Agricultura. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/panorama-economico-departamental-mayo-2014_2.pdf

Para impulsar el desarrollo tecnológico de la región Cajamarca, se debe contar con instituciones que cuenten con la infraestructura necesaria donde los alumnos puedan realizar estudios tecnológicos. La gran deficiencia de las universidades privadas ha generado que exista una nula formación en investigación y menos en la innovación tecnológica, indicó el plan de desarrollo regional Cajamarca 2021.

Finalmente, Cajamarca invierte el solo el 0.038% de su presupuesto en Investigación y Desarrollo Tecnológico manteniéndose en el puesto 10 de 25 según el índice de competitividad y en el puesto 22 de 25 en el índice de educación.

Históricamente la población de Cajamarca ha tenido la percepción de verse perjudicada por el bajo desarrollo de los diferentes sectores económicos y la inequidad en la distribución de la riqueza. La mayoría de los cajamarquinos pertenecen a un sector rural que no le tiene confianza al gobierno por lo que dificultan las inversiones extranjeras, principalmente en el sector minero.

La población de Cajamarca viene sintiendo un descontento general desde hace muchos años, incluso durante el periodo de auge de la minería, sin embargo, esto no ha sido percibido adecuadamente por el gobierno pues solo se evaluaba el PBI, lo que escondía los sentimientos reales de la población, afectando a la psicología del poblador rural y volviéndolo cada vez más reacio a la posibilidad permitir la inversión extranjera en su región.

Es por esto que la población de Cajamarca necesita cambiar su manera de hacer las cosas, pasando de ser únicamente productores de autoconsumo a ser comerciantes de alta capacidad con presencia de sus productos en el resto del Perú y el extranjero. Para lograr esto se necesita una inversión importante en investigación y desarrollo, tecnología y en infraestructura vial que permita el desarrollo del comercio dentro y fuera del departamento.

Actualmente el gobernador de Cajamarca es un líder que representa primordialmente al sector rural de la población, que no tiene mayor interés en generar desarrollo económico en la región, siendo su principal objetivo únicamente generar apoyo al sector rural poniéndolo en contra del gobierno para mantener popularidad. Es necesario priorizar el desarrollar económico a través del impulso de sectores productivos como el agropecuario o el turístico. A través del incremento productivo de esos sectores es que la economía cajamarquina puede lograr independencia del sector minero y pasar de una economía minero dependiente a una economía que se soporte de la minería pero que no dependa de ella.

Finalmente, los conflictos sociales que existen en Cajamarca han generado que la población desconfíe de la policía y opte por reagruparse en rondas campesinas las cuales sirven como medio de seguridad para la población. El nuevo jefe policial en Cajamarca comentó que realizará los cambios que sean necesarios para retomar la confianza de la población, indicó La república (2014). De acuerdo a la figura 35, vemos la evolución de la cantidad policías por habitantes en Cajamarca. Esto muestra que del 2011 al 2012 el número de policías se redujo en 20%.



Figura 35. Policías y Número de Habitantes por Cada Policía 2011 y 2012

Tomado de “Policías y número de habitantes por cada policía 2011 y 2012”, por Oficina de Gestión de la Información y Estadística, 2014, recuperado de: http://www4.congreso.gob.pe/dgp/Gestion_Informacion_Estadistica/georeferencial/2014/1trimestre/6.CAJAMARCA.pdf

Considerando que Cajamarca es una región limítrofe con Ecuador, es necesario mantener el contingente militar a fin de asegurar la soberanía en dicha región. Por otro lado, se observa presencia militar en situaciones donde existen conflictos sociales como por ejemplo Conga. Así también, otra práctica importante son los patrullajes, con mayor presencia en la selva, que realizan para erradicar la comercialización de cocaína en la región.

5.3 Principios Cardinales de Cajamarca

Los principios cardinales permitirán reconocer las principales oportunidades y amenazas para una organización, en este caso serán aplicadas a la región y estarán dadas por las influencias de terceras partes, lazos pasados y presentes, contra balance de intereses y conservación de los competidores (D’Alessio 2012) permitiendo el desarrollo de la matriz de intereses de la región Cajamarca.

En cuanto a la influencia de las terceras partes, a pesar de la promulgación de la ley N°27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, creada en el año 2002, la región Cajamarca se ve influenciada de manera importante por las decisiones del Gobierno Central, ya que este es responsable de forma directa, aunque no limitante del desarrollo de las regiones, a través de políticas macroeconómicas, políticas de desarrollo, políticas de fomento

de inversión, regulación de impuestos, regulación de remuneraciones mínimas, desarrollo de infraestructura vial de conexión entre regiones, tratados de libre comercio para fomento de las exportaciones e importaciones fomentando la apertura a nuevos mercados, etc.

Asimismo se encuentra permanentemente influenciada por las decisiones políticas y económicas de sus vecinos geográficos como Ecuador, Piura, Amazonas, Lambayeque y La Libertad, con los cuales comparten carreteras, comercio y en algunos casos intereses comunes.

Cajamarca cuenta con una rica tradición, que le ha heredado a lo largo de su historia diversos atractivos turísticos tanto de la época incaica como de la colonial en arquitectura, gastronomía, manifestaciones culturales, artesanía y costumbres. Fue escenario de uno de los principales hitos de la historia del Perú, con la captura del inca Atahualpa y obtuvo su independencia antes que Lima. Cuenta con un gran número de casas de arquitectura colonial que se han ido convirtiendo en atractivos destinados al turismo como restaurantes y hoteles que sumados a las edificaciones religiosas e incaicas y las costumbres como el carnaval cajamarquino forman parte del patrimonio cultural y turístico de la región.

Cajamarca es una región que cuenta con un gran potencial en diferentes sectores productivos, el cual no se ha aprovechado en su totalidad debido, en parte, a la falta de acuerdos que derivan en conflictos sociales que limitan las inversiones y la ejecución de los proyectos más ambiciosos en la región.

La minería se ha constituido como una de las actividades más favorables para la economía de la región dado que genera el principal aporte a su PBI, sin embargo, existe una sensación entre la población de que esta actividad no le genera ningún beneficio, por el contrario afecta al medio ambiente y por tanto a su ecosistema, recursos hídricos y actividades económicas rurales principales como la ganadería y agricultura. Esto genera conflictos sociales que repercuten no sólo en la ralentización de la minería, sino además en

otras actividades económicas que podrían ayudar al desarrollo de la región como el turismo y el comercio con otras regiones.

Se podría evaluar la posibilidad de una salida al mar mediante la creación de una macro región económica en unión con La Libertad, sin embargo se tendría que hacer una evaluación de las implicancias económicas, políticas y sociales. Podría considerarse una red de interconexión vial que permita la salida de materia prima producto de la minería de Cajamarca por el mar y el ingreso de turistas desde La Libertad a Cajamarca y viceversa.

Dos de los principales competidores de Cajamarca son Arequipa y Lima, los cuales deberían motivar a la región a mejorar su competitividad mediante el incremento de la tecnología, investigación y desarrollo en ganadería y agricultura. Actualmente Cajamarca cuenta con la mayor cantidad de vacas de ordeño del país, sin embargo esta falta de competitividad la sitúa como la tercera cuenca de producción de leche fresca por debajo de Lima y Arequipa. De manera similar Cajamarca cuenta con una mayor área de cultivo pero menores rendimientos por metro cuadrado de producción de papa y maíz. Pese a compartir características similares con Arequipa e incluso contar con planes de apoyo social por parte del gobierno, existe la percepción de falta de oportunidades de desarrollo para su población.

5.4 Matriz de Intereses Regionales (MIR)

Como se observa en la tabla 32, la matriz de intereses de Cajamarca nos permite definir los fines que busca alcanzar la región para tener éxito en el largo plazo indicando a sus principales competidores y el nivel de intensidad de la competencia, describiendo si cuentan con intereses comunes u opuestos. Para el caso de las regiones no se tomará en cuenta el nivel de agresividad de supervivencia.

Tabla 32

Matriz de Interés Organizacional

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periferico
Mejorar la conectividad en la región, incrementando el comercio entre provincias, la productividad de las empresas asociado a la reducción en costos de distribución y fomentando el turismo			Gobierno Central*
Incrementar el nivel educativo de la región Cajamarca, elaborando planes de trabajo y realizando evaluaciones constantes a los docentes, a la vez de generar incentivos para que los estudiantes escolares y de pregrado no abandonen las escuelas por migración dada la falta de oportunidades.			Gobierno Central*
Incrementar el nivel de producción y exportación de productos agrícolas en comparación al de las otras regiones y fomentar la creación de empresas de manufactura con inversión en tecnología. Actualmente la región cuenta con mayores extensiones de cultivo que sus pares, sin embargo la falta de tecnología reduce la capacidad de producción por metro cuadrado.			Gobierno Central*
Mejorar el nivel de salud de la población, incrementando el número de hospitales y postas médicas a fin de atender de manera adecuada la demanda existente y creando planes que reduzcan la desnutrición infantil.			Gobierno Central*
Fomentar el turismo en la región y posicionar la marca Cajamarca, mediante el impulso y mejora de los servicios turísticos, oferta hotelera y vías de comunicación			Gobierno Central*
Diversificar sus fuentes de ingresos impulsando no solo a la minería sino también a distintos sectores como la ganadería, agricultura y el turismo, fomentando la creación de empresas en la región e incrementando el bien social con una mayor equidad en la distribución de los beneficios generados por estos sectores en la			Arequipa ** Cuzco ** Lima*

* intereses comunes, ** intereses opuestos

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo se encuentran alineados con la visión esperada para la región Cajamarca para el año 2025, tomando en consideración la situación actual de la región, su potencial y sus intereses, explotando y aprovechando sus fortalezas y oportunidades, así como reduciendo sus debilidades y amenazas. Los objetivos de largo plazo son:

1. Alcanzar 750 km de red vial departamental pavimentada y 10,000 km de red vial vecinal, en Cajamarca, en el año 2025. (Actualmente se cuenta con 31.85 km de red departamental pavimentada, 562.24 km de red departamental no pavimentada y 6,787.35 km de red vecinal)
2. Reducir el nivel de analfabetismo a 9%, en la región Cajamarca, en el 2025. (Actualmente el nivel es de 17%)

3. Generar un VAB de 2,000 millones de soles en el sector agropecuario y 1,000 millones de soles en el sector manufactura en la región Cajamarca, en el año 2025. (Actualmente se cuenta con 999 millones soles en el sector agropecuario y 595 millones soles en el sector manufactura)
4. Eliminar la desnutrición crónica infantil en la región Cajamarca, en el año 2025. (Actualmente el nivel de desnutrición infantil es de 35%)
5. Alcanzar una afluencia de 1 millón 500 mil turistas, bajo una composición de 50% nacional y 50% internacional, en Cajamarca, en el 2025 (Actualmente se tienen 664,723 turistas nacionales y 13,733 turistas internacionales)
6. Generar 80,000 empresas debidamente registradas y contribuyentes activas de la SUNAT fomentando que el capital sea principalmente de origen de la región (entre micro, pequeñas, medianas y grandes) en el 2025 (actualmente existen 28,492 empresas)

5.6 Conclusiones

Cajamarca será una de las diez regiones más competitivas del Perú en el año 2025, sin depender de la minería como principal fuente para sostener su PBI, para ello debe enfocarse en: reducir la brecha de infraestructura, alcanzando una mayor conectividad de la red vial y la red de telecomunicaciones en la región; eliminar el índice de desnutrición crónica infantil y reducir el índice de analfabetismo que ponen en riesgo el futuro de la fuerza laboral y empresarial de la región; aumentar el VAB de las industrias de manufactura y agricultura que tiene un potencial importante en la región para generar empleo y tecnificarse; posicionarse un destino turístico internacionalmente atractivo y uno de los más importantes del Perú; y generar una cultura de emprendimiento que oriente la mentalidad del poblador cajamarquino hacia la apertura para hacer negocios, lo cual decantará en la llegada de mayores créditos a la ciudad e impulsará el ciclo virtuoso de la producción.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

A través de la matriz FODA se buscará la generación de estrategias que permitan que se alcancen los objetivos de largo plazo y la visión. Para obtenerlas se cruzarán las fortalezas y debilidades identificadas con las oportunidades y amenazas que se presentan por el entorno, las cuales son:

Fortalezas:

1. Un territorio rico en recursos minerales extractivos
2. Región con mayor cantidad de cabezas de ganado del país
3. Ubicación estratégica limítrofe con Ecuador para Comercio Exterior
4. Cuenta con varios atractivos turísticos y la OEA la proclamó como patrimonio cultural
5. Grandes áreas destinadas a cultivos agrícolas
6. Corredor Interoceánico Nor-Oriental (le da salida al Pacífico y al Atlántico, además de conectarlo directamente con Brasil)
7. Cuenta con tres corredores económicos (Norte, Centro y Sur) con actividades y dinámica comercial bien definida
8. Buen posicionamiento de productos lácteos a nivel nacional e internacional

Debilidades:

1. Carencia de mano de obra calificada (directiva, profesional y obrera)
2. Falta de infraestructura vial para apoyar el comercio interno y externo
3. Alto nivel de analfabetismo
4. Débil cultura de desarrollo empresarial
5. Pobre penetración de banda ancha en la región
6. Alto nivel de informalidad en los sectores industriales
7. Deficiente distribución de riquezas en la región

8. Poca diversidad actual de oferta exportable
9. Alto nivel de desnutrición crónica
10. Bajo nivel de cobertura eléctrica
11. Dependencia económica de la minería
12. Escasez de hospitales y centros de salud
13. Desconfianza hacia el gobierno
14. Desconfianza del inversionista privado por problemas sociales

Oportunidades:

1. Aprobación de Ley Dorsal de Fibra Óptica para las capitales de provincia de Cajamarca
2. Alta demanda de productos mineros en el mundo
3. Creciente demanda de productos naturales agrícolas
4. Crecimiento de la industria turística para el Perú
5. Tratados de libre comercio con diversos países
6. Incremento de soluciones para desarrollar educación y salud (teleducación/telemedicina)
7. Crecimiento del mercado de lujo (joyas de oro).
8. Incremento del consumo de lácteos procesados en el Perú y el mundo
9. Mercado inmobiliario de Cajamarca con demanda insatisfecha.
10. Incremento de la tasa de cambio hace más atractiva la inversión extranjera
11. Paquete de incentivos del estado para impulsar la creación de empresa.
12. Crecimiento mundial de la demanda del café
13. Predisposición de las empresas mineras para fomentar el bienestar de comunidades.
14. Proyecciones de alto canon minero si la industria se mantiene

Amenazas:

1. El Perú tiene el consumo per cápita más bajo de la región en lácteos en general
2. Fenómenos climáticos desfavorables

3. Altos estándares internacionales de calidad
4. Inestabilidad política por cambio de gabinete y gobernador regional recluido
5. Sociedad adversa a inversiones para proyectos mineros (hay desconfianza)
6. Posibilidad de que hayan conflictos con el país vecino (Ecuador)

A través de la matriz FODA se han propuesto las siguientes estrategias:

Estrategias basadas en fortalezas y oportunidades

- FO1: Explotar el creciente mercado de lujo de joyería fina, capacitando a la población de Cajamarca en orfebrería.
- FO2: Producir lácteos procesados como leche evaporada, queso y mantequilla.
- FO3: Desarrollar campañas junto con Promperú para dar a conocer los atractivos turísticos y crear la marca Cajamarca.
- FO4: Aperturar el aeropuerto de Jaén, ampliar y acondicionar el de Cajamarca, crear hoteles de cuatro y cinco estrellas y desarrollar turismo vivencial.
- FO5: Difundir las zonas menos conocidas y a los emporios de producción a través de estrategias BTL.
- FO6: Incrementar producción agrícola con valor agregado y su venta interna y externa (café, arroz, trigo, entre otros).
- FO7: Incrementar producción agrícola tradicional y su venta interna y externa (papa, yuca, alfalfa, maíz, arveja)
- FO8: Incrementar la industria de cuero cajamarquino para exportación.

Estrategias basadas en debilidades y oportunidades

- DO1: Crear centros de salud conectados con enlaces de internet robustos para desarrollar telemedicina.
- DO2: Construir Redes Viales, Eléctricas y de Fibra Óptica en todos los distritos de la región Cajamarca.

- DO3: Difundir los beneficios existentes para la formalización empresarial y la apertura de mayores mercados.
- DO4: Generar clústers industriales de sectores como turismo, pecuario y agrícola, así como agrupaciones locales de emporios de zapatería, carpintería, orfebrería, textiles y artesanías.
- DO5: Desarrollar infraestructura de colegios, tanto física como plataforma on-line de contenidos.
- DO6: Crear carreras de perfil empresarial impulsadas en las 13 sucursales de la universidad nacional para incrementar el número de empresas.
- DO7: Reactivar industria de construcción, brindando facilidades como leasing.

Estrategias basadas en fortalezas y amenazas

- FA1: Certificar internacionalmente en calidad a las empresas que exportan.
- FA2: Construir un sistema de canalización y drenaje de agua.
- FA3: Fortalecer las relaciones comerciales con Ecuador.

Estrategias basadas en debilidades y amenazas

- DA1: Crear alianzas con objetivos comunes entre el gobierno regional, el sector privado y organizaciones civiles.
- DA2: Generar convenios con las empresas privadas solicitando un mínimo de personal profesional y obrero de Cajamarca.
- DA3: Comunicar a la población la gestión del Gobierno Regional, sus gastos y sus obras, así como las oportunidades y beneficios que ofrece el estado para Cajamarca.

En la tabla 33 se muestra la matriz FODA con las estrategias fortaleza-oportunidad, fortaleza-amenaza, debilidad-oportunidad y debilidad-amenaza que servirán para alcanzar las estrategias de largo plazo así como a visión de la Región Cajamarca.

Tabla 33

Matriz FODA: Gráficamente la MFODA se presenta de la Siguiente Manera:

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1 Territorio rico en recursos minerales extractivos 2 Región con mayor cantidad de cabezas de ganado del país 3 Cuenta con diversos atractivos turístico y la OEA la proclamó como patrimonio cultural 4 Gran extensión de áreas para cultivos agrícolas 5 Corredor interoceánico Nor Oriental (lo conecta con Brasil y con el Atlántico) 6 Cuenta con tres corredores económicos bien definidos 7 Buen posicionamiento de productos lácteos cajamarquinos a nivel nacional e internacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Carencia de mano de obra calificada (directivos, profesionales, operarios) 2 Falta infraestructura vial para apoyar el comercio interno y externo 3 Alto nivel de analfabetismo 4 Débil cultura de desarrollo empresarial 5 Débil conectividad de banda ancha en la región 6 Alto nivel de desertificación crónica 7 Bajo nivel de cobertura eléctrica 8 Escasez de hospitales y centros de salud
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1 Aprobación de la Ley Dorsal de Fibra Óptica para todas las capitales de prov 2 Creciente demanda de productos naturales agrícolas 3 Crecimiento de la industria turística para el Perú 4 Tratados de Libre Comercio con diversos países 5 Incremento de soluciones en línea para educación y salud 6 Crecimiento del mercado de lujo (joyas de oro) 7 Incremento del consumo de lácteos procesados 8 Mercado inmobiliario de Cajamarca con demanda insatisfecha 9 Crecimiento mundial de la demanda del café 10 Predisposición de las empresas mineras para fomentar el bienestar de comunidades 11 Proyecciones de alto canon minero si la industria se mantiene 	<ol style="list-style-type: none"> 1 El Perú tiene el consumo per cápita más bajo de la región en lácteos en general 2 Fenómenos climáticos desfavorables. 3 Altos estándares internacionales de calidad 4 Inestabilidad política por cambio de gabinete y gobernador regional reelecto. 5 Sociedad adversa a inversiones para proyectos.
<p>FO1: Explorar el creciente mercado de lujo de joyería fina, capacitando a la población de Cajamarca en orfebrería. (F1, F3, F6, 07, 011, 013)</p> <p>FO2: Producir lácteos procesados tales como la leche evaporada, el queso y la mantequilla. (F2, F3, F6, F7, F8, 03, 05, 08, 011)</p> <p>FO3: Desarrollar campañas junto con Promperú para dar a conocer los atractivos turísticos y crear la marca Cajamarca. (F4, 04)</p> <p>FO4: Aperturar el aeropuerto de Jaén, ampliar y acondicionar el aeropuerto de Cajamarca, crear hoteles de cuatro y cinco estrellas y desarrollar el turismo vivencial. (F4, 04)</p> <p>FO5: Dilucidar las zonas menos conocidas y a los emporios de producción a través de estrategias BTL. (F4, 04)</p> <p>FO6: Incrementar producción agrícola con valor agregado y su venta interna y externa (café, arroz, trigo, otros) (F3, F5, F6, F7, 03, 05, 011, 012)</p> <p>FO7: Incrementar producción agrícola tradicional y su venta interna y externa (papa, yuca, alfalfa, maíz, arveja) (F3, F5, F6, F7, 03, 05, 011, 012)</p> <p>FO8: Incrementar la industria de cuero cajamarquino para exportación. (F2, F3, F6, 05, 011)</p>	<p>DO1: Crear centros de salud conectados con enlaces de internet robustos para desarrollar telemedicina. (D1, D5, D9, D12, 01, 06)</p> <p>DO2: Construir Redes Viales, Eléctricas y de Fibra Óptica en todos los distritos de la región Cajamarca. (D2, D3, D5 D10, 014)</p> <p>DO3: Dilucidar los beneficios existentes para la formalización empresarial y la apertura de mayores mercados (D6, D7, 03, 04, 05)</p> <p>DO4: Generar clústers industriales de sectores como turismo, pecuario y agrícola, así como agrupaciones locales de emporios de zapatería, carpintería, orfebrería, textiles y artesanías. (D4, D7, D11, 03, 04, 07, 011)</p> <p>DO5: Desarrollar infraestructura de colegios, tanto física como plataforma on-line de contenidos. (D1, D3, 01, 06)</p> <p>DO6: Crear carreras de perfil empresarial impulsadas en las 13 sucursales de la universidad nacional para incrementar el número de empresas. (D1, D4, D6, D8, D11, D14, 01, 03, 04, 05, 07, 08, 09, 011, 012).</p> <p>DO7: Reactivar la industria de la construcción, brindando facilidades como leasing. (D4, D7, D11, 09)</p> <p>DA1: Crear alianzas con objetivos comunes entre el gobierno regional, el sector privado y organizaciones civiles. (D13, D14, A4, A5)</p> <p>DA2: Generar convenios con las empresas privadas solicitando un mínimo de personal profesional y obrero de Cajamarca. (D1, D14, A4, A5)</p> <p>DA3: Comunicar a la población la gestión del Gobierno Regional, sus gastos y sus obras, así como las oportunidades y beneficios que ofrece el estado para Cajamarca. (D13, D14, A5)</p>

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

Las tablas 34, 35, 36 y 37 muestran la matriz PEYEA que servirá para determinar la postura estratégica de la región Cajamarca. En esta se determinarán las fortalezas financieras, de la industria, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y con estos resultados se determinará si la estrategia a tomar será conservadora, agresiva, defensiva o competitiva.

Tabla 34

Fortaleza Financiera

		Fortaleza Financiera (FF)							
Retorno de la inversión	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Apalancamiento	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
Liquidez	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Sólida	4
Capital requerido versus capital disponible	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
Flujo de caja	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Facilidad de salida del mercado	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
Rotación de inventarios	Lento	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
Uso de las economías de escala y experiencia	Bajas	1	2	3	4	5	6	Altas	5
Promedio (FF)									4.00

Tabla 35 Fortaleza de la Industria

Fortaleza de la Industria

		Fortaleza de la Industria (FI)							
Potencial de crecimiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Potencial de Utilidades	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Estabilidad Financiera	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Conocimiento tecnológico	Simple	1	2	3	4	5	6	Complejo	5
Utilización de recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
Intensidad de capital	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
Productividad/Utilización de la capacidad	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Poder de negociación de los productores	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Promedio (FI)									4.11

Tabla 36

Ventaja Competitiva

Ventaja Competitiva (VC)									
Participación en el mercado	Pequeña	1	2	3	4	5	6	Grande	2
Calidad del Producto	Inferior	1	2	3	4	5	6	Superior	4
Ciclo de vida del producto	Avanzado	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	1	2	3	4	5	6	Fijo	4
Lealtad del consumidor	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Conocimiento tecnológico	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Integración vertical	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	2
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
Promedio - 6 (VC)									-3.22

Tabla 37 Estabilidad del Entorno

Estabilidad del Entorno

Estabilidad del Entorno (EE)									
Cambios tecnológicos	Muchos	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
Tasa de inflación	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Variabilidad de la demanda	Grande	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
Rango de precios de productos competitivos	Amplio	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
Barreras de entrada al mercado	Pocas	1	2	3	4	5	6	Muchas	6
Rivalidad/Presión competitiva	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	5
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5
Presión de los productos sustitutos	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Promedio - 6 (EE)									-1.38

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FI} = 0.89$$

$$\text{Eje Y} = \text{EE} + \text{FF} = 0.78$$

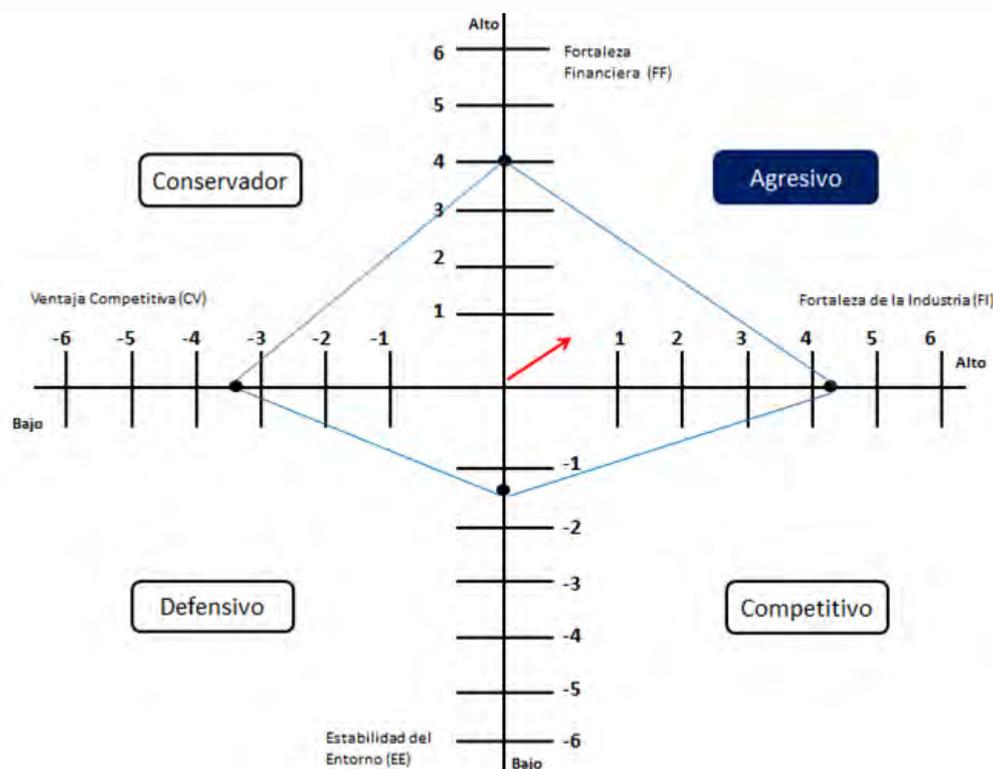


Figura 36. Matriz MPEYEA

De acuerdo a la MPEYEA la estrategia de acción para Cajamarca debe ser agresiva, lo que significa que la región debe explotar su posición favorable, mediante las estrategias encontradas en el FODA que se alineen con este objetivo. De acuerdo a estos resultados las estrategias que están alineadas son: FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, FO6, FO7, FO8, FA1, FA2 y FA3.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz Boston Consulting permite visualizar la posición competitiva de las diferentes industrias que desarrolla Cajamarca. En la figura 37 se han evaluado los sectores agropecuario, pesca, minería, manufactura, electricidad, construcción y comercio, en función a su porcentaje de contribución al PBI de Cajamarca y el crecimiento que han mostrado entre el año 2014 y 2013.

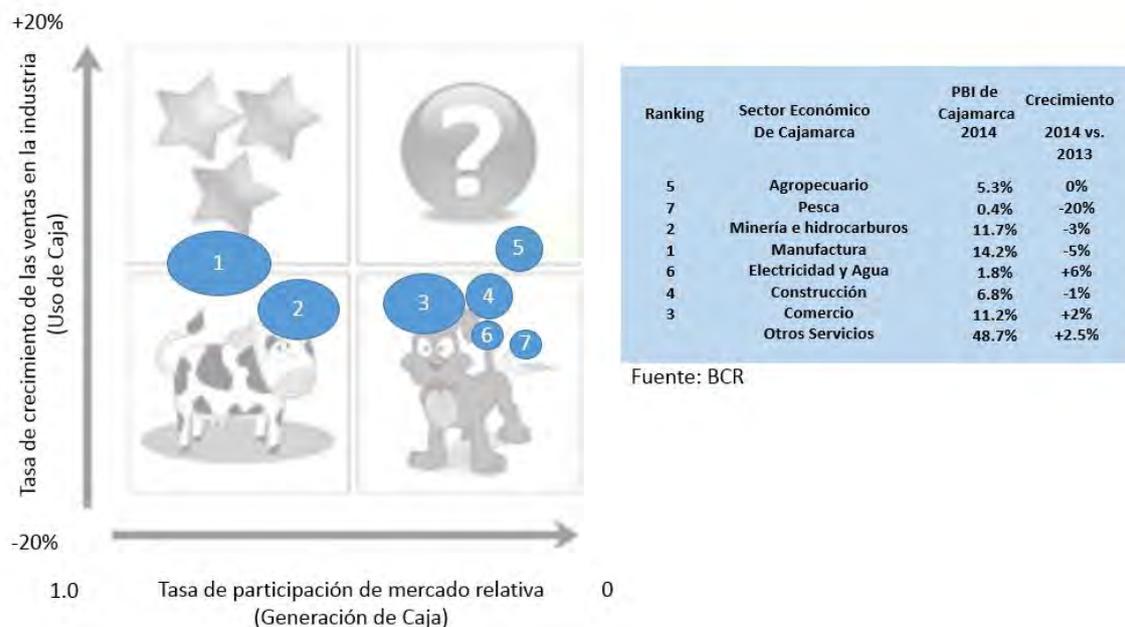


Figura 37. Matriz BCG de la Región Cajamarca

Debido a los resultados de la matriz MBCG la región puede enfocarse en migrar del sector interrogación a estrella al sector agropecuario y del perro a vaca al sector comercio y construcción. Así mismo se debe cuidar de mantener en buen estado la manufactura y la minería. Se recomienda seguir las estrategias: FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, FO6, FO7, FO8, DO1, DO2, DO3, DO4, DO5, DO6, DO7, FA1 y DA3.

6.4 Matriz Interna- Externa (MIE)

De acuerdo a los valores obtenidos en la MEFE (2.01) y en la MEFI (2.55) se realiza la matriz IE ubicada en la Tabla 38, la cual consta de 9 cuadrantes que a su vez se agrupan en 3 regiones principales, cada uno de los cuales implicará la aplicación de un tipo de estrategia diferente. En el caso de Cajamarca, se encuentra en el cuadrante V, es decir, se debe llevar a cabo estrategias de desarrollo selectivo para mejorar en los sectores con mayores fortalezas y oportunidades, las cuales permitirán mejorar la competitividad de Cajamarca consolidando su desarrollo. Las estrategias alineadas con esta matriz son: FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, FO6, FO7, FO8, DO1, DO2, DO3, DO4, DO5, DO6, DO7.

Tabla 38

Matriz Interna - Externa

	Fuerte 3.00 - 4.00	Promedio 2.00 - 2.99	Débil 1.00 - 1.99
Alto 3.00 - 4.00	I	II	III
Medio 2.00 - 2.99	IV	V (2.55, 2.01)	VI
Bajo 1.00 - 1.99	VII	VIII	IX

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia se basa en la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Esta matriz ubica a Cajamarca como una región que se enfrenta a un rápido crecimiento y evolución del mercado mundial, con competidores que muestran un desarrollo acelerado mientras Cajamarca mantiene poca competitividad. Por lo expuesto, se encuentra en una posición débil y debe preocuparse principalmente en mejorarla para ser más atractivo tanto dentro como fuera del país. La figura 38 muestra la posición de Cajamarca frente a la posición competitiva y crecimiento del mercado, por lo cual se recomienda seguir las estrategias: FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, FO6, FO7, FO8, DO1, DO3, DO4, DO5, DO7, FA1, y DA3.

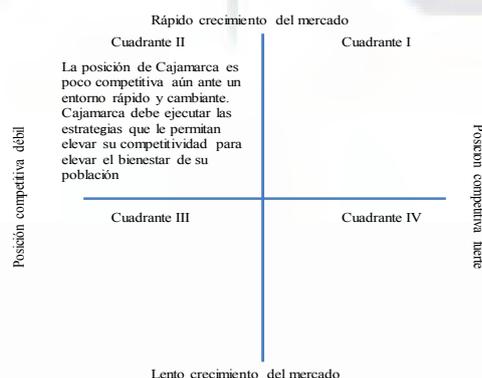


Figura 38. Matriz de la Gran Estrategia

6.6 La Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

De acuerdo a la matriz de Decisión Estratégica, tabla 39, se tomará como estrategias retenidas aquellas que se repitan 3 o más veces en la mencionada matriz, que se ha construido a partir de las matrices evaluadas en los puntos anteriores (FODA, PEYEA, BCG, IE, GE). El

resto de estrategias se consideran de contingencia, excepto aquellas que se requieran retener por su valor estratégico.

Tabla 39

Matriz de Decisión Estratégica

Origen	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1	FO1: Explotar el creciente mercado de lujo de joyería fina, capacitando a la población de Cajamarca en orfebrería. (F1, F3, F6, O7, O11, O13)	X	X	X	X	X	5
FO2	FO2: Producir lácteos procesados tales como la leche evaporada, el queso y la mantequilla. (F2, F3, F6, F7, F8, O3, O5, O8, O11)	X	X	X	X	X	5
FO3	FO3: Desarrollar campañas junto con Promperú para dar a conocer los atractivos turísticos y crear la marca Cajamarca. (F4, O4)	X	X		X	X	4
FO4	FO4: Aperturar el aeropuerto de Jaén, ampliar y acondicionar el aeropuerto de Cajamarca, crear hoteles de cuatro y cinco estrellas y desarrollar el turismo vivencial. (F4, O4)	X	X		X	X	4
FO5	FO5: Difundir las zonas menos conocidas y a los emporios de producción a través de estrategias BTL. (F4, O4)	X	X		X	X	4
FO6	FO6: Incrementar producción agrícola con valor agregado y su venta interna y externa (café, arroz, trigo, entre otros) (F3, F5, F6, F7, O3, O5, O11, O12)	X	X	X	X	X	5
FO7	FO7: Incrementar producción agrícola tradicional y su venta interna y externa (papa, yuca, alfalfa, maíz, arveja) (F3, F5, F6, F7, O3, O5, O11, O12)	X	X	X	X	X	5
FO8	FO8: Incrementar la industria de cuero cajamarquino para exportación. (F2, F3, F6, O5, O11)	X	X	X	X	X	5
DO1	DO1: Crear centros de salud conectados con enlaces de internet robustos para desarrollar telemedicina. (D1, D5, D9, D12, O1, O6)	X		X	X	X	4
DO2	DO2: Construir Redes Viales, Eléctricas y de Fibra Óptica en todos los distritos de la región Cajamarca. (D2, D3, D5 D10, O14)	X		X	X	X	4
DO3	DO3: Difundir los beneficios existentes para la formalización empresarial y la apertura de mayores mercados (D6, D7, O3, O4, O5)	X		X	X	X	4
DO4	DO4: Generar clústers industriales de sectores como turismo, pecuario y agrícola, así como agrupaciones locales de emporios de zapatería, carpintería, orfebrería, textiles y artesanías. (D4, D7, D11, O3, O4, O7, O11)	X		X	X	X	4
DO5	DO5: Desarrollar infraestructura de colegios, tanto física como plataforma on-line de contenidos. (D1, D3, O1, O6)	X		X	X	X	4
DO6	DO6: Crear carreras de perfil empresarial impulsadas en las 13 sucursales de la universidad nacional para incrementar el número de empresas. (D1, D4, D6, D8, D11, D14, O1, O3, O4, O5, O7, O8, O9, O11, O12).	X		X	X	X	4
DO7	DO7: Reactivar la industria de la construcción, brindando facilidades como leasing. (D4, D7, D11, O9)	X		X	X	X	4
FA1	FA1: Certificar internacionalmente en calidad a las empresas que exportan. (F3, F6, F7, F8, A3)	X	X	X		X	4
FA2	FA2: Construir un sistema de canalización y drenaje de agua. (F7, A2)	X	X				2
FA3	FA3: Fortalecer las relaciones comerciales con Ecuador. (F3, F6, F7, A6)	X	X				2
DA1	DA1: Crear alianzas con objetivos comunes entre el gobierno regional, el sector privado y organizaciones civiles. (D13, D14, A4, A5)	X					1
DA2	DA2: Generar convenios con las empresas privadas solicitando un mínimo de personal profesional y obrero de Cajamarca. (D1, D14, A4, A5)	X					1
DA3	DA3: Comunicar a la población la gestión del Gobierno Regional, sus gastos y sus obras, así como las oportunidades y beneficios que ofrece el estado para Cajamarca. (D13, D14, A5)	X		X		X	3

Se han retenido todas las estrategias que se repitieron cuatro o más veces en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. De acuerdo a este criterio las estrategias de contingencia serían: FA2, FA3, DA1 y DA3 sin embargo, por su valor estratégico para el plan, se ha decidido retener también la estrategia: DA3.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

A través de la MR se observa si todas las estrategias retenidas tienen consistencia, consonancia, son factibles y promueven las ventajas competitivas de Cajamarca. En esta matriz se seleccionan las estrategias que pasan por todas las pruebas. Estos resultados se encuentran en la tabla 41.

Tabla 41

Matriz de Rumelt

	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
FO1	Explotar el creciente mercado de lujo de joyería fina, capacitando a la población de Cajamarca en orfebrería.	SI	SI	SI	SI	SI
FO2	Producir lácteos procesados tales como la leche evaporada, el queso y la mantequilla.	SI	SI	SI	SI	SI
FO3	Desarrollar campañas junto con Promperú para dar a conocer los atractivos turísticos y crear la marca Cajamarca.	SI	SI	SI	SI	SI
FO4	Aperturar el aeropuerto de Jaén, ampliar y acondicionar el aeropuerto de Cajamarca, crear hoteles de cuatro y cinco estrellas y desarrollar el turismo vivencial.	SI	SI	SI	SI	SI
FO5	Difundir las zonas menos conocidas y a los emporios de producción a través de estrategias BTL.	SI	SI	SI	SI	SI
FO6	Incrementar producción agrícola con valor agregado y su venta interna y externa (café, arroz, trigo, entre otros)	SI	SI	SI	SI	SI
FO7	Incrementar producción agrícola tradicional y su venta interna y externa (papa, yuca, alfalfa, maíz, arveja)	SI	SI	SI	SI	SI
DO1	Crear centros de salud conectados con enlaces de internet robustos para desarrollar telemedicina.	SI	SI	SI	SI	SI
DO2	Construir Redes Viales, Eléctricas y de Fibra Óptica en todos los distritos de la región Cajamarca.	SI	SI	SI	SI	SI
DO4	Generar clústers industriales de sectores como turismo, pecuario y agrícola, así como agrupaciones locales de emporios de zapatería, carpintería, orfebrería, textiles y artesanías.	SI	SI	SI	SI	SI
DO5	Desarrollar infraestructura de colegios, tanto física como plataforma on-line de contenidos.	SI	SI	SI	SI	SI
DO6	Crear carreras de perfil empresarial impulsadas en las 13 sucursales de la universidad nacional para incrementar el número de empresas	SI	SI	SI	SI	SI
DA3	Comunicar a la población la gestión del Gobierno Regional, sus gastos y sus obras, así como las oportunidades y beneficios que ofrece el estado para Cajamarca.	SI	SI	SI	SI	SI

6.9. La Matriz de Ética (ME)

A través de la Matriz de Ética podremos validar si las estrategias retenidas escogidas cumplen con los valores del plan, los derechos humanos y la justicia. En la tabla 42 se observa que todas las estrategias promueven (P), son neutras (N), justas (J), o excelentes (E) en los ámbitos de derecho, justicia y utilitarismo. Debido a que ninguna de las estrategias resulta injusta, perjudicial o viola los ámbitos evaluados, se retienen todas.

Tabla 42

Matriz de Ética

Estrategia		FO1	FO2	FO3	FO4	FO6	FO7	FO8	DO2	DO3	DO5	DO6	DO7	DA3
Derecho	Impacto en el derecho a la Vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	J	J	N	N	J	N	N	N
	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	P	P
	Impacto en el derecho de la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho de la libertad de	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho del libre proceso	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia	Impacto en la distribución	J	J	N	N	P	J	J	J	J	J	N	N	N
	Equidad en la administración	J	J	N	N	N	J	J	J	J	J	J	J	J
	Normas de compensación	J	J	N	N	J	J	J	J	J	J	N	N	N
Utilitarismo	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

A continuación se presentan las estrategias retenidas en la tabla 43, pero se incluyen en grupos adicionales las estrategias de contingencia pues el proceso secuencial es iterativo y es posible que se requieran realizar correcciones durante la implementación, caso en el cual las primeras estrategias en ser consultadas serán las del grupo dos y luego grupo las del grupo tres. En este proceso ninguna de las estrategias fue filtrada en la matriz de Rumelt, es por ello que no existe un primer grupo de estrategias de contingencia. En las tablas 44 y 45 se muestran el contingencia filtradas por la MCPE y el grupo de contingencia filtradas por la MDE respectivamente.

Tabla 43

Estrategias Retenidas

Estrategia	Detalle
FO1: Explotar el creciente mercado de lujo de joyería fina, capacitando a la población de Cajamarca en orfebrería.	Se hará acuerdos con las empresas mineras que están operando actualmente, proponiendo que parte de la producción mineral sea vendida al costo a la población, de esta manera se buscará crear un nuevo sector económico importante como la orfebrería, que aproveche el crecimiento de los mercados de lujo y joyería nacional como turístico. De la misma forma servirá como puente de comunicación y acercamiento entre la minería y la población y siendo el inicio de la conciliación.
FO2: Producir lácteos procesados tales como la leche evaporada, el queso y la mantequilla.	Aprovechar la gran cantidad de cabezas de ganado que se tiene en Cajamarca, así como el importante know how en la producción y el gran posicionamiento en el Perú y el mundo de los productos lácteos cajamarquinos para industrializar y masificar la producción de lácteos con valor agregado incentivado a través de descuentos en la tributación.
FO3: Desarrollar campañas junto con Promperú para dar a conocer los atractivos turísticos y crear la marca Cajamarca.	Crear la marca Cajamarca alrededor de todos los atractivos que tiene la región y la cultura, aprovechar que Cajamarca es un Patrimonio Cultural proclamado por la OEA y que cuenta con una gran cantidad de atractivos turísticos, aprovechar la gastronomía, la baja delincuencia en la ciudad y su cultura para invitar a turistas tanto peruanos como extranjeros a conocer Cajamarca.
FO4: Aperturar el aeropuerto de Jaén, ampliar y acondicionar el aeropuerto de Cajamarca, crear hoteles de cuatro y cinco estrellas y desarrollar el turismo vivencial.	Esta estrategia va de la mano con la FO3, no sólo es importante la promoción del turismo; sino que es necesario preparar a la ciudad para recibir la demanda turística esperada. Esto significa tener una oferta hotelera mas robusta, mejorar los actuales atractivos turísticos que están deteriorados, crear nuevos tipos de turismo como el vivencial, impulsar agencias turísticas bilingües, ampliar el aeropuerto de Cajamarca y aperturar el de Jaén para incrementar el flujo de vuelos a la ciudad
FO5: Difundir las zonas menos conocidas y a los emporios de producción a través de estrategias BTL.	Se propone crear una revista que incluya información relevante de los lugares turísticos no sólo en la provincia de Cajamarca, sino en todas las regiones, información de los clústers generados, descuentos en productos oriundos. Se buscará acordar con las líneas aéreas y las flotas de buses que llevan a los turistas para que ofrezcan estas revistas de manera gratuita en los aviones y buses durante los viajes.
FO6: Incrementar producción agrícola con valor agregado y su venta interna y externa (café, arroz, trigo, entre otros)	Se propondrá al gobierno central un proyecto para poder ofrecer beneficios tributarios a las regiones especializadas en realizar producción agrícola con valor agregado. Los productos propuestos para ser los primeros en desarrollarse de manera masiva son, en la zona norte, el café, cacao y arroz, y en la zona sur, el trigo. Sin embargo este beneficio no es exclusivo para estos productos.
FO7: Incrementar producción agrícola tradicional y su venta interna y externa (papa, yuca, alfalfa, maíz, arveja)	Se propondrá al gobierno central un proyecto para poder ofrecer descuentos tributarios a las regiones especializadas en realizar producción agrícola tradicional. Los productos propuestos para ser los primeros en desarrollarse de manera masiva son, en la zona norte, yuca, plátano y maíz amarillo duro y en la zona centro y sur, alfalfa, papa, maíz amarillo duro. Sin embargo este beneficio no es exclusivo para estos productos.
DO1: Crear centros de salud conectados con enlaces de internet robustos para desarrollar telemedicina.	Aprovechar la oportunidad de que la red dorsal de fibra óptica llegará a las 13 capitales de provincia de Cajamarca en el 2016 y que empezará una tendencia de masificación del servicio de banda ancha en toda la región para impulsar el desarrollo de los servicios de telemedicina y la gente pueda mejorar su nivel de vida a través de atenciones médicas mas rápidas y oportunas.
DO2: Construir Redes Viales, Eléctricas y de Fibra Óptica en todos los distritos de la región Cajamarca.	Mejorar la infraestructura vial y eléctrica de toda la región, poniendo especial énfasis a las rutas comerciales que lograrán abaratar los costos logísticos y hacer mas competitivos los productos, así como permitir el transporte de los turistas entre provincias. Aprovechar la red dorsal para impulsar junto con la empresa privada la instalación de redes de acceso que permitirán la masificación del servicio de internet de banda ancha
DO4: Generar clústers industriales de sectores como turismo, pecuario y agrícola, así como agrupaciones locales de emporios de zapatería, carpintería, orfebrería, textiles y artesanías.	Brindar el espacio necesario e incentivar a que los productores pongan sus puestos a través de alquileres atractivos, capacitaciones y presencia publicitaria en las revistas y diario gratuito.
DO5: Desarrollar infraestructura de colegios, tanto física como plataforma on-line de contenidos.	Aprovechar la masificación de la banda ancha para impulsar la educación inclusiva a través de capacitación online de profesores logrando incrementar la base de los mismos y poder así construir mas colegios que cuenten con profesores capaces de formar estudiantes para ser el futuro de Cajamarca.
DO6: Crear carreras de perfil empresarial impulsadas en las 13 sucursales de la universidad nacional para incrementar el número de empresas	La Universidad Nacional podrá aprovechar el canon minero acumulado que tiene para la creación de nuevas carreras enfocadas a la búsqueda del emprendimiento empresarial, de esta manera empezar a cambiar la mentalidad de los cajamarquinos y empezar a crear una sociedad con ideas de innovación y creación de empresa. Generar un modelo en donde la tesis de grado debe ser la creación de una empresa y los mejores proyectos recibirán el financiamiento gratuito para impulsar su idea, de la misma manera ofrecer facilidades en el financiamiento de todos los proyectos aprobados. Estas carreras deben ser impulsadas en las 13 provincias de Cajamarca donde la Universidad Nacional tiene presencia.
DA3: Comunicar a la población la gestión del Gobierno Regional, sus gastos y sus obras, así como las oportunidades y beneficios que ofrece el estado para Cajamarca.	Promover un diario gratuito de alcance regional que permita comunicar a toda la población todos los nuevos programas y beneficios a los que la población puede aplicar, de la misma manera acercar a la población con el gobierno a través de la comunicación del uso del presupuesto y de las obras que se están haciendo; mostrándose en todo momento como un ente transparente y justo y así poco a poco ir retomando la confianza que hoy no tiene.

Tabla 44

*Segundo Grupo de Contingencia Filtradas por la MCPE*Segundo Grupo de Contingencia Filtradas por la MCPE

FO8: Incrementar la industria de cuero cajamarquino para exportación.

DO3: Difundir los beneficios existentes para la formalización empresarial y la apertura de mayores mercados.

DO7: Reactivar la industria de la construcción, brindando facilidades como leasing.

FA1: Certificar internacionalmente en calidad a las empresas que exportan.

Tabla 45 *Tercer Grupo de Contingencia Filtradas por la MDE**Tercer Grupo de Contingencia Filtradas por la MDE*Tercer Grupo de Contingencia Filtradas por la MDE

FA2: Construir un sistema de canalización y drenaje de agua.

FA3: Fortalecer las relaciones comerciales con Ecuador.

DA2: Generar convenios con las empresas privadas solicitando un mínimo de personal profesional y obrero de Cajamarca.

DA3: Comunicar a la población la gestión del Gobierno Regional, sus gastos y sus obras, así como las oportunidades y beneficios que ofrece el estado para Cajamarca.

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

Esta matriz será más útil en el momento de la implementación pues muestra cual es el fin que justifica el desarrollo de cada estrategia. Esto lo vemos en la tabla 46.

Tabla 46

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo					
<p>1. Mejorar la conectividad en la región, incrementando el comercio entre provincias, la productividad de las empresas asociado a la reducción en costos de distribución y fomentando el turismo.</p> <p>2. Incrementar el nivel educativo de la región Cajamarca, elaborando planes de trabajo y realizando evaluaciones constantes a los docentes, a la vez de generar incentivos para que los estudiantes escolares y de pregrado no abandonen las escuelas por migración dada la falta de oportunidades.</p> <p>3. Incrementar el nivel de producción y exportación de productos agrícolas en comparación al de las otras regiones y fomentar la creación de empresas de manufactura con inversión en tecnología. Actualmente la región cuenta con mayores extensiones de cultivo que sus pares, sin embargo la falta de tecnología reduce la capacidad de producción por metro cuadrado.</p> <p>4. Mejorar el nivel de salud de la población, incrementando el número de hospitales y postas médicas a fin de atender de manera adecuada la demanda existente y creando planes que reduzcan la desnutrición infantil.</p> <p>5. Fomentar el turismo en la región y posicionar la marca Cajamarca, mediante el impulso y mejora de los servicios turísticos, oferta hotelera y vías de comunicación terrestre y aérea.</p> <p>6. Diversificar sus fuentes de ingresos impulsando no solo a la minería sino también a distintos sectores como la ganadería, agricultura y el turismo, fomentando la creación de empresas en la región e incrementando el bien social con una mayor equidad en la distribución de los beneficios generados por estos sectores en la población urbana y rural.</p>	<p>OLP1: Alcanzar 750 km de red vial departamental pavimentada y 10,000 km de red vial vecinal, en Cajamarca, en el año 2025.</p>	<p>OLP2: Reducir el nivel de analfabetismo a 9%, en la región Cajamarca, en el 2025</p>	<p>OLP3: Generar un VAB de 2,000 millones de soles en el sector agropecuario y 1,000 millones de soles en el sector manufactura en la región Cajamarca, en el año 2025.</p>	<p>OLP4: Eliminar la desnutrición crónica infantil en la región Cajamarca, en el año 2025</p>	<p>OLP5: Alcanzar una afluencia de 1 millón 500 mil turistas, bajo una composición de 50% nacional y 50% internacional, en Cajamarca, en el 2025</p>	<p>OLP6: Generar 80,000 empresas debidamente registradas y contribuyentes activas de la sunat fomentando que el capital sea principalmente de la región</p>
Estrategias						
FO1: Explotar el creciente mercado de lujo de joyería fina, capacitando a la población de Cajamarca en orfebrería.			X	X	X	
FO2: Producir lácteos procesados tales como la leche evaporada, el queso y la mantequilla.	X		X	X	X	
FO3: Desarrollar campañas junto con Promperú para dar a conocer los atractivos turísticos y crear la marca Cajamarca.	X			X	X	
FO4: Aperturar el aeropuerto de Jaén, ampliar y acondicionar el aeropuerto de Cajamarca, crear hoteles de cuatro y cinco estrellas y desarrollar el turismo vivencial	X			X	X	
FO5: Difundir las zonas menos conocidas y a los emporios de producción a través de estrategias BTL.	X			X	X	
FO6: Incrementar producción agrícola con valor agregado y su venta interna y externa (café, arroz, trigo, entre otros)	X		X	X	X	
FO7: Incrementar producción agrícola tradicional y su venta interna y externa (papa, yuca, alfalfa, maíz, arveja)	X		X	X	X	
DO1: Crear centros de salud conectados con enlaces de internet robustos para desarrollar telemedicina.				X		
DO2: Construir Redes Viales, Eléctricas y de Fibra Óptica en todos los distritos de la región Cajamarca.	X	X	X	X	X	
DO4: Generar clústers industriales de sectores como turismo, pecuario y agrícola, así como agrupaciones locales de emporios de zapatería, carpintería, orfebrería, textiles y artesanías.	X		X	X	X	
DO5: Desarrollar infraestructura de colegios, tanto física como plataforma on-line de contenidos.		X				
DO6: Crear carreras de perfil empresarial impulsadas en las 13 sucursales de la universidad nacional para incrementar el número de empresas		X	X		X	
DA3: Comunicar a la población la gestión del Gobierno Regional, sus gastos y sus obras, así como las oportunidades y beneficios que ofrece el estado para Cajamarca.		X	X		X	

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Ante la implementación de nuevas estrategias para impulsar la competitividad de Cajamarca, se espera una reacción de las regiones competidoras de Cajamarca. En la tabla 47 se muestra la posibilidad de un alto o bajo interés por parte de ellos para reaccionar frente a cada estrategia del plan

Tabla 47

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas	Posibilidades Competitivas				
	Posibilidades Lima	Posibilidades Arequipa	Posibilidades Cusco	Posibilidades Lambayeque	Posibilidades La Libertad
FO1: Explotar el creciente mercado de lujo de joyería fina, capacitando a la población de Cajamarca en orfebrería.	Bajo interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta
FO2: Producir lácteos procesados tales como la leche evaporada, el queso y la mantequilla.	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta
FO3: Desarrollar campañas junto con Promperú para dar a conocer los atractivos turísticos y crear la marca Cajamarca.	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta
FO4: Aperturar el aeropuerto de Jaén, ampliar y acondicionar el aeropuerto de Cajamarca, crear hoteles de cuatro y cinco estrellas y desarrollar el turismo vivencial.	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta
FO5: Difundir las zonas menos conocidas y a los emporios de producción a través de estrategias BTL.	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta
FO6: Incrementar producción agrícola con valor agregado y su venta interna y externa (café, arroz, trigo, entre otros)	Bajo interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta
FO7: Incrementar producción agrícola tradicional y su venta interna y externa (papa, yuca, alfalfa, maíz, arveja)	Bajo interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta
DO1: Crear centros de salud conectados con enlaces de internet robustos para desarrollar telemedicina.	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta
DO2: Construir Redes Viales, Eléctricas y de Fibra Óptica en todos los distritos de la región Cajamarca.	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta
DO4: Generar clústers industriales de sectores como turismo, pecuario y agrícola, así como agrupaciones locales de emporios de zapatería, carpintería, orfebrería, textiles y artesanías.	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta
DO5: Desarrollar infraestructura de colegios, tanto física como plataforma on-line de contenidos.	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta
DO6: Crear carreras de perfil empresarial impulsadas en las 13 sucursales de la universidad nacional para incrementar el número de empresas	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta
DA3: Comunicar a la población la gestión del Gobierno Regional, sus gastos y sus obras, así como las oportunidades y beneficios que ofrece el estado para Cajamarca.	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta

6.13 Conclusiones

Se concluye que las 13 estrategias retenidas en el presente capítulo son las de mayor atractivo para alcanzar los objetivos de largo plazo que soportan la visión del plan estratégico de Cajamarca. Cabe resaltar el valor de sembrar algunas estrategias dentro de este plan que apuntan a dar mayores frutos en un periodo posterior al 2025, por su efecto multiplicador en el tiempo, producto de un cambio de mentalidad de la sociedad. La primera es el desarrollo de la orfebrería en Cajamarca, donde la joyería de oro que actualmente utiliza materias primas importadas de otras regiones, podría, a través de una asociación estratégica con las mineras, abastecerse de forma local a un precio más bajo, generando afiliación de la población con esta industria y dejando así las puertas abiertas para que las siguientes generaciones tengan una actitud diferente hacia los proyectos mineros. En la misma línea

están las estrategias de desarrollar la actividad empresarial y comunicar la gestión y oportunidades que brinda el gobierno regional a través de un diario gratuito, estrategias que abordan el cambio de mentalidad de las nuevas generaciones y que también permiten que en las siguientes décadas pueda surgir en mayor medida la innovación y la reactivación de proyectos mineros con un nuevo enfoque.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

A continuación se enunciará los objetivos de corto plazo que acompañan a los objetivos de largo plazo planteados, permitiendo alcanzarlos mediante su ejecución.

OLP 1: Alcanzar 750 km de red vial departamental pavimentada y 10,000 km de red vial vecinal, en Cajamarca, en el año 2025. (Actualmente se cuenta con 31.85 km de red departamental pavimentada, 562.24 km de red departamental no pavimentada y 6,787.35 km de red vecinal).

- OCP 1.1: Lograr 7000 kilómetros de red vecinal no pavimentada al 2017.
- OCP 1.2: Lograr 150 kilómetros de carretera departamental pavimentada al 2017.
- OCP 1.3: Lograr 7500 kilómetros de red vecinal no pavimentada al 2019.
- OCP 1.4: Lograr 300 kilómetros de carretera departamental pavimentada al 2019
- OCP 1.5: Lograr 8250 kilómetros de red vecinal no pavimentada al 2021.
- OCP 1.6: Lograr 450 kilómetros de carretera departamental pavimentada al 2021
- OCP 1.7: Lograr 9000 kilómetros de red vecinal no pavimentada al 2023.
- OCP 1.8: Lograr 600 kilómetros de carretera departamental pavimentada al 2023.

OLP 2: Reducir el nivel de analfabetismo a 9%, en la región Cajamarca, en el 2025.

(Actualmente el nivel es de 17%)

- OCP 2.1: Lograr un 95% de niños de primaria matriculados al 2017.
- OCP 2.2: Lograr un índice de analfabetismo del 16% al 2017.
- OCP 2.3: Evaluar con un examen y brindar dos capacitaciones por trimestre a los docentes de Cajamarca al 2017.
- OCP 2.4: Lograr un 96% de niños de primaria matriculados al 2019.
- OCP 2.5: Lograr un índice de analfabetismo del 15% al 2019.

- OCP 2.6: Lograr la acreditación internacional del 15% de los colegios de Cajamarca al 2019.
- OCP 2.7: Lograr un 97% de niños de primaria matriculados al 2021.
- OCP 2.8: Lograr un índice de analfabetismo del 14% al 2021.
- OCP 2.9: Lograr la acreditación internacional del 25% de los colegios de Cajamarca al 2021.
- OCP 2.10: Lograr un 98% de niños de primaria matriculados al 2023.
- OCP 2.11: Lograr un índice de analfabetismo del 12% al 2023.
- OCP 2.12: Lograr la acreditación internacional del 35% de los colegios de Cajamarca al 2023.

OLP 3: Generar un VAB de 2,000 millones de soles en el sector agropecuario y 1,000 millones de soles en el sector manufactura en la región Cajamarca, en el año 2025.

(Actualmente se cuenta con 999 millones soles en el sector agropecuario y 595 millones soles en el sector manufactura)

- OCP 3.1: Lograr un VAB de S/. 620 millones de manufactura (lácteos procesados y cuero) al 2017.
- OCP 3.2: Lograr un VAB de S/. 1,050 millones en el sector agrícola, leche y carne vacuno al 2017.
- OCP 3.3: Existirá un programa de preparación y certificación agrícola al 2017.
- OCP 3.4: Lograr un VAB de S/. 680 millones de manufactura (lácteos procesados y cuero) al 2019.
- OCP 3.5: Lograr un VAB de S/. 1,150 millones en el sector agrícola, leche y carne vacuno al 2019.
- OCP 3.6: Lograr un tratado de comercio de cuero y cacao con China al 2019.

- OCP 3.7: Lograr un VAB de S/. 760 millones de manufactura (lácteos procesados y cuero) al 2021.
- OCP 3.8: Lograr un VAB de S/. 1,400 millones en el sector agrícola, leche y carne vacuno al 2021.
- OCP 3.9: Lograr que la región lance tres nuevos productos comerciales de manufactura al 2021.
- OCP 3.10: Lograr un VAB de S/. 880 millones de manufactura (lácteos procesados y cuero) al 2023.
- OCP 3.11: Lograr un VAB de S/. 1,750 millones en el sector agrícola, leche y carne vacuno al 2023.

OLP 4: Eliminar la desnutrición crónica infantil en la región Cajamarca, en el año 2025. (Actualmente el nivel de desnutrición infantil es de 35%)

- OCP 4.1: Lograr un 85% de niños de 18 a 29 meses con vacunas completas al 2017.
- OCP 4.2: Lograr un índice de desnutrición crónica infantil del 30% al 2017.
- OCP 4.3: Lograr un 98% de acceso de ciudadanos al seguro de salud al 2019.
- OCP 4.4: Lograr un índice de desnutrición crónica infantil del 20% al 2019.
- OCP 4.5: Inaugurar 2 hospitales, 5 centros de salud y 63 unidades de atención virtual al 2019.
- OCP 4.6: Lograr un índice de desnutrición crónica infantil del 10% al 2021.
- OCP 4.7: Lograr un 70% de cobertura de agua, saneamiento e higiene al 2021.
- OCP 4.8: Lograr un índice de desnutrición crónica infantil del 5% al 2023.
- OCP 4.9: Lograr un 70% de cobertura en los programas de micronutrientes y tratamiento de diarreas al 2023.

OCP 4.10: Incrementar en 10% el presupuesto para el programa articulado nutricional (PAN), salud materna neonatal, Cunamas y Qali warma al 2023.

OLP 5: Alcanzar una afluencia de 1 millón 500 mil turistas, bajo una composición de 50% nacional y 50% internacional, en Cajamarca, en el 2025 (Actualmente se tienen 664,723 turistas nacionales y 13,733 turistas internacionales)

- OCP 5.1: Alcanzar 670 mil turistas nacionales en Cajamarca al 2017
- OCP 5.2: Alcanzar 30 mil turistas extranjeros en Cajamarca al 2017
- OCP 5.3: Inaugurar un hotel 5 estrellas en Cajamarca en 2017.
- OCP 5.4: Internacionalización y ampliación del aeropuerto de Cajamarca y apertura del aeropuerto de Jaén al 2017.
- OCP 5.5: Alcanzar 680 mil turistas nacionales en Cajamarca al 2019
- OCP 5.6: Alcanzar 200 mil turistas extranjeros en Cajamarca al 2019
- OCP 5.7: Inaugurar un hotel de cuatro y uno de cinco estrellas en Cajamarca en 2019
- OCP 5.8: Alcanzar 690 mil turistas nacionales en Cajamarca al 2021
- OCP 5.9: Alcanzar 370 mil turistas extranjeros en Cajamarca al 2021
- OCP 5.10: Inaugurar un hotel de cuatro y uno de cinco estrellas en Cajamarca en 2021
- OCP 5.11: Alcanzar 670 mil turistas nacionales en Cajamarca al 2023
- OCP 5.12: Alcanzar 540 mil turistas extranjeros en Cajamarca al 2023
- OCP 5.13: Inaugurar un hotel de cuatro y uno de cinco estrellas en Cajamarca en 2023
- OLP 6: Generar 80,000 empresas debidamente registradas y contribuyentes activas de la SUNAT fomentando que el capital sea principalmente de origen de la región (entre micro, pequeñas, medianas y grandes) en el 2025 (actualmente existen 28,492 empresas)

- OCP 6.1: Lograr 40, 000 empresas debidamente registradas y contribuyentes activas de la SUNAT fomentando que el capital sea principalmente de origen de la región (entre micro, pequeñas, medianas y grandes), al 2019.
- OCP 6.2: Lograr 50, 000 empresas debidamente registradas y contribuyentes activas de la SUNAT fomentando que el capital sea principalmente de origen de la región (entre micro, pequeñas, medianas y grandes), al 2021.
- OCP 6.3: Lograr 65, 000 empresas debidamente registradas y contribuyentes activas de la SUNAT fomentando que el capital sea principalmente de origen de la región (entre micro, pequeñas, medianas y grandes) fomentando que sean de capital mayoritario de la región, al 2023.

7.2 Recursos Asignados a los OCP

Uceda (2011), indicó que aunque el canon minero representa un ingreso alto para la región, no se ha logrado cambiar significativamente las condiciones de pobreza en las que está inmersa la población: el 31% de las familias carece de agua, el 65.2% de servicios de saneamiento y el 38,2% de electricidad. En el 2005 se registró un canon de S/. 286 millones y entre el 2006 y el 2011 las transferencias ascienden a S/. 1,181 millones destinados a los distritos donde opera la mina (10%), a la provincia (25%), al departamento (40%), y al gobierno regional (25%), el último que cedió un 20% de su parte a la universidad nacional.

El canon es el principal recurso económico que permitirá la ejecución de los Objetivos de Corto Plazo, sin embargo, será muy importante una correcta administración para permitir maximizar su rendimiento. Adicionalmente se cuenta con el presupuesto del gobierno regional, el cual en años anteriores tuvo un porcentaje de ejecución muy bajo. Para la implementación del plan es necesario llegar a niveles de ejecución mayores al 90% que aseguren que se pongan en marcha las iniciativas de todos los ejes. Así mismo otros recursos importantes serán las inversiones privadas y las obras por impuestos que estén alineadas al

plan. En la tabla 48, en la columna inversión se muestra cuánto recibió cada región en millones de soles en el 2010. Se observa que aunque Cajamarca recibió 133 millones de soles, se encuentra en el puesto 18 de todas las regiones, si se considera el factor de distribución de soles por habitante.

Tabla 48

Transferencias a Gobiernos Regionales

Puesto	2010	Población	Inversión total	Soles/Habitante
1	Moquegua	162	122,62	756.89
2	Madre de Di	110	70.41	640.07
3	Tumbes	200	90.74	453.68
4	Cusco	1,171	366.95	313.37
5	Tacna	289	85.1	294.47
6	Huancavelica	455	120.5	264.82
7	Pasco	280	72.11	257.54
8	Áncash	1,063	241.72	227.4
9	Ucayali	432	87.84	203.33
10	Apurímac	404	79.33	196.36
11	Ayacucho	612	116.05	189.63
12	La Libertad	1,617	207.05	128.05
13	Amazonas	376	46.16	122.05
14	Arequipa	1,152	127.44	110.63
15	San Martín	729	79.54	109.11
16	Loreto	892	90.99	102
17	Puno	1,268	123.04	97.03
18	Cajamarca	1,388	133.77	96.38
19	Ica	712	44.47	81.16
20	Piura	1,676	69.33	79.63
21	Huánuco	762	44.12	57.9
22	Junín	1,233	69.33	56.23
23	Lambayeque	1,133	39.74	35.7

Nota. Tomado de “Los Enemigos de Cajamarca” de R. Uceda, PROESMIN, 2011, http://proesmin.com/cajamarca/poder_cajamarca.pdf

7.3 Políticas de cada estrategia

Estrategia FO1: Explotar el creciente mercado de lujo de joyería fina, capacitando a la población de Cajamarca en orfebrería.

Las políticas asociadas son:

- Desarrollar un programa de capacitación para la población de Cajamarca, en coordinación con las empresas mineras quienes tendrían el rol de vender a los pobladores el 0.5% del oro que extraen a precio de costo, para fomentar que Cajamarca explote el mercado de lujo a través de la joyería fina.
- Todas las empresas mineras que deseen operar en Cajamarca deberán aceptar la contribución de una parte del mineral explotado para la actividad comercial local.
- Todos los beneficiarios de la contribución de las mineras deberán comprometerse a generar valor agregado a esta materia prima, y someterse a las medidas de autoría y control de los beneficiarios, que eviten que se haga mal uso del mineral.
- El gobierno regional abrirá un curso técnico de asistencia obligatoria para los beneficiarios, a cargo de artesanos expertos para capacitar en orfebrería.

Estrategia FO2: FO2: Producir lácteos procesados tales como la leche evaporada, el queso y la mantequilla. Las políticas asociadas son:

- Realizar 5 talleres de capacitación anuales gratuitos sobre producción y elaboración de los productos pecuarios lácteos para la población interesada en desarrollarse en este sector.
- Facilitar las condiciones financieras que fomenten el desarrollo tecnológico e industrialización que necesita la producción de lácteos para que pueda desarrollarse

masivamente y no solo de forma artesanal. Otorgar créditos con tasas especiales para que puedan lograr este fin.

Estrategia FO3: Desarrollar campañas junto con Promperú para dar a conocer los atractivos turísticos y crear la marca Cajamarca. Las políticas asociadas son:

- Desarrollar infraestructura adecuada para impulsar el turismo ecológico y de aventura.
- Lanzar 2 campañas anuales nacionales e internacionales para promover en medios masivos a Cajamarca como destino turístico.
- Proteger los atractivos turísticos mediante mecanismos de seguridad y vigilancia, así como penalidades en caso de daños al patrimonio cultural de la región.

Estrategia FO4: Aperturar el aeropuerto de Jaén, ampliar y acondicionar el aeropuerto de Cajamarca, crear hoteles de cuatro y cinco estrellas y desarrollar el turismo vivencial. Las políticas asociadas son:

- Gestionar con el gobierno central que la inversión en hoteles, restaurantes y agencias de viaje que desarrollen el turismo en Cajamarca, provean beneficios tributarios escalonados (los dos primeros años de operación en la región con periodo de gracia y a partir del tercer se cobrará un % de la utilidad) para permitir a la región realizar las campañas de difusión necesarias.

Estrategia FO5: Difundir las zonas menos conocidas y a los emporios de producción a través de estrategias BTL.

. Las políticas asociadas son:

- Crear una revista y un *turibus* para el turista que incentive la visita a las zonas menos conocidas y a los emporios de producción con cupones de descuento para fomentar el gasto en la visita
- Mantener 3 alianzas estratégicas con aerolíneas nacionales e internacionales, líneas de autobuses y agencias turísticas mayoristas para la difusión de los principales destinos turísticos así como de las principales industrias que tiene la región, mediante la distribución de la revista.

Estrategia FO6: Incrementar producción agrícola con valor agregado y su venta interna y externa (café, arroz, trigo, entre otros). Las políticas asociadas son:

- Generar programas de financiamiento (créditos) que fomenten la inversión en tecnología que ayuden a incrementar el desarrollo de estos productos.
- Identificar los estándares de calidad de los países donde se exportará el producto y exigir a las empresas el cumplimiento de estos estándares.
- Crear programas de capacitación a las comunidades campesinos, mediante asociaciones con el INIA (Instituto nacional de innovación agraria), indicando las mejores épocas para la siembra y los ciclos de producción que deben cultivarse para preservar y mejorar los nutrientes del terreno, mejorando la calidad de los cultivos.
- Agrupar a los productores menores (campesinos) en asociaciones que les permitan asegurar un volumen adecuado para el comercio con otras regiones y la exportación.

Estrategia FO7: Incrementar producción agrícola tradicional y su venta interna y externa (papa, yuca, alfalfa, maíz, arveja). Las principales políticas asociadas son:

- Generar programas de financiamiento (créditos) que fomenten la inversión en tecnología que ayuden a incrementar el desarrollo de estos productos.

- Identificar los estándares de calidad de los países donde se exportará el producto y exigir a las empresas el cumplimiento de estos estándares.
- Crear programas de capacitación a las comunidades campesinas, mediante asociaciones con el INIA (Instituto nacional de innovación agraria), indicando las mejores épocas para la siembra y los ciclos de producción que deben cultivarse para preservar y mejorar los nutrientes del terreno, mejorando la calidad de los cultivos.
- Agrupar a los productores menores (campesinos) en asociaciones que les permitan asegurar un volumen adecuado para el comercio con otras regiones y la exportación.

Estrategia DO1: Crear centros de salud conectados con enlaces de internet robustos para desarrollar telemedicina. Las principales políticas asociadas son:

- Desarrollar la capilaridad de la fibra óptica. Licitación de las redes de acceso que permitan que el internet llegue a todas las ciudades.
- Licitación de la construcción de 2 hospitales, 5 centros de salud y 63 unidades de atención virtual.
- Garantizar la atención los 365 días del año del servicio de telemedicina.

Estrategia DO2: Construir Redes Viales, Eléctricas y de Fibra Óptica en todos los distritos de la región Cajamarca. Las políticas asociadas son:

- Destinar un porcentaje del canon minero para el desarrollo y mantenimiento de infraestructura urbana así como para el desarrollo de carreteras.
- Trabajar de la mano con el colegio de ingenieros del Perú y de Cajamarca, los estudios técnicos de factibilidad para el desarrollo de las redes viales.

- Desarrollar programas de licitación que permitan la ejecución de estos proyectos por empresas especializadas.

Estrategia DO4: Generar clústers industriales de sectores como turismo, pecuario y agrícola, así como agrupaciones locales de emporios de zapatería, carpintería, orfebrería, textiles y artesanías. Las políticas asociadas son:

- Crear, subsidiar y mantener programas de capacitación a las comunidades campesinas agrupando los rubros geográficamente adyacentes en clústers de centro, norte y sur creando focos de desarrollo por sectores de producción focalizado donde el objetivo es lograr economías de escala, aumentar el poder de negociación y compartir costos y riesgos de las soluciones tecnológicas.
- Lograr alianzas estratégicas con instituciones como ONG, entidades públicas o privadas que cuenten con conocimiento técnico que permitan el funcionamiento del clúster.
- Agrupar a los productores menores (artesanos, carpinteros, zapateros, etc.) en asociaciones como emporios que les permita concentrar la demanda para ganar competitividad.
- Brindar capacitaciones a los productores menores para enseñarles a gestionar sus negocios e invertir para expandir los horizontes de sus empresas.
- Brindar capacitaciones tecnológicas para incrementar la eficiencia y reducir los costos de los productos cajamarquinos, incrementando la competitividad de los mismos.
- Se subvencionará parcialmente y ofrecerá créditos atractivos para la adquisición de maquinaria y tecnificar la producción.

Estrategia DO5: Desarrollar infraestructura de colegios, tanto física como plataforma on-line de contenidos. Las políticas asociadas son:

- Promover cursos online para incrementar la base de profesores y construir colegios de material noble
- Desarrollar la capilaridad de la fibra óptica. Licitación de las redes de acceso que permitan que el internet llegue a todas las ciudades.
- Asegurar que los colegios cuenten con energía eléctrica (alámbrico o con paneles solares).
- Realizar la adquisición de dispositivos de acceso como computadoras o *tablets* de bajo costo para tener abastecidos los colegios.
- Implementar una plataforma de *e-learning* y desarrollar los contenidos de la malla curricular que permita educar y luego monitorear el avance de las capacitaciones de profesores, así como el desarrollo de los alumnos.
- Implementar una plataforma de *e-learning* con una metodología estructurada que brinde una capacitación de excelencia a los profesores. Esta capacitación debe brindar certificación docente a aquellos que aprueben el curso.
- Definir un salario diferenciado para los profesores certificados para incentivar que los profesores busquen certificarse.
- Incluir la partida de construcción de colegios públicos en todas las provincias de Cajamarca en el presupuesto del Gobierno Regional. De la misma manera, canalizar parte del canon minero a este fin y comunicarlo para que la población vea que el desarrollo minero permite que mejore la educación pública en Cajamarca.

Estrategia DO6: Crear carreras de perfil empresarial impulsadas en las 13 sucursales de la universidad nacional para incrementar el número de empresas. Las políticas asociadas son:

- Las carreras de emprendimiento tendrán una duración de no más de 3 años y será obligatorio que la tesis de grado sea la implementación de una idea de negocio, estas

carreras se implementarán en las trece sucursales de las universidades nacionales de Cajamarca.

- Las ideas de negocio concursarán por una subvención del estado para implementar los proyectos, las 5 primeras serán las ganadoras de este beneficio.
- Las demás ideas aprobadas contarán con créditos de financiamiento sin intereses para implementar el negocio.

Estrategia DA3: Comunicar a la población la gestión del Gobierno Regional, sus gastos y sus obras, así como las oportunidades y beneficios que ofrece el estado para Cajamarca. Las políticas asociadas son:

- Generar un diario de distribución gratuita, con mensajes del gobierno regional para informar apropiadamente a la población sobre la gestión del gobierno, sus gastos y sus obras, así como comunicar las oportunidades de programas y beneficios que ofrece el estado para Cajamarca.
- El diario mostrará lo que el gobierno regional está haciendo y cómo está utilizando el presupuesto, para regenerar el vínculo de confianza con la población.

7.4 Estructura Organizacional de Cajamarca

Se propone para Cajamarca una estructura organizacional que permita poner en manifiesto la importancia paralela del desarrollo humano y las operaciones productivas, creando sub gerencias dentro de estas dos áreas, independientes entre sí pero al mismo nivel jerárquico, dando una importancia similar a aspectos como educación, salud y medio ambiente respecto a infraestructura, producción y administración como se muestra en la figura 39. Todas estas unidades dependerán del Consejo Regional, la Presidencia Regional y la Gerencia General Regional.

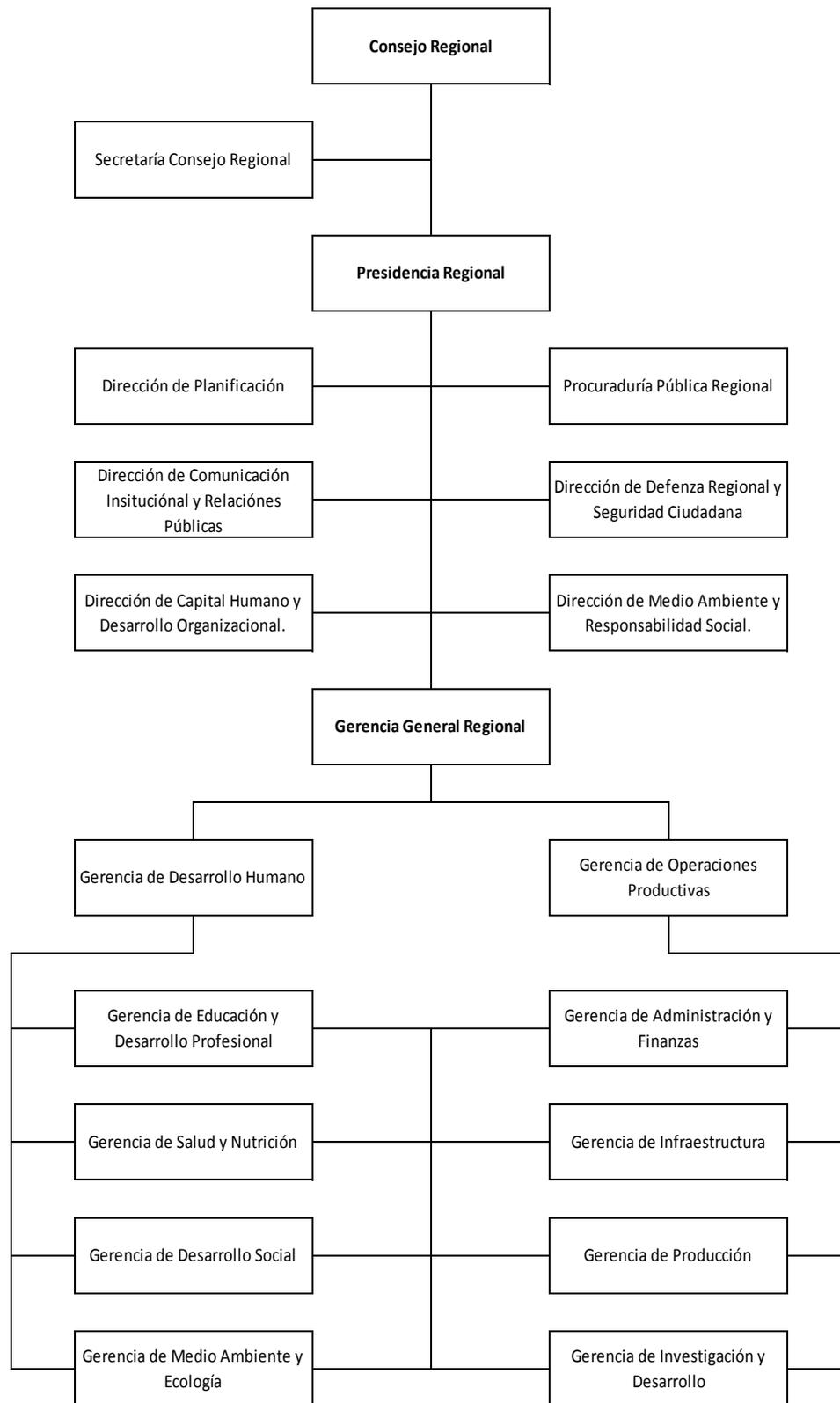


Figura 39. Estructura Organizacional Propuesta

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Actualmente, la responsabilidad medio ambiental en Cajamarca se ha vuelto parte importante de su visión. El gobierno peruano, al explicar sus políticas de solución, sostiene como una prioridad la satisfacción de las necesidades de agua para el consumo humano.

Parte de la población señala como responsable de las carencias hídricas de la capital a la minería, sin embargo estas tienen otras explicaciones, no necesariamente vinculadas con la actividad minera. Tomando como ejemplo el caso de Conga, podemos señalar que Sedacaj, empresa municipal a cargo del suministro de agua potable, cometió errores de gestión y se quedó sin dinero para otro tipo de obras indispensables. Así mismo, la causa de la desertificación de las laderas no es la minería, sino principalmente la depredación causada por una agricultura familiar rudimentaria y minifundista.

Una de las cosas que ha quedado clara es que, tratándose de agua para el riego, el proyecto Conga incluso proporcionaría una mayor cantidad del recurso que lo que se viene generando hoy en día. Lo que permanece vigente es el dilema ecológico, principalmente a partir de un informe del Ministerio del Ambiente que no se ha publicado en su totalidad.

Como indicó D'Alessio (2008), “La conservación de los recursos hídricos, la flora y fauna de la región Cajamarca, además del cuidado del aire, son consideraciones que deben tomarse como criterio de decisión cuando se evalúe la implementación de otras estrategias”.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Se necesita incursionar en nuevos mercados a fin de lograr el desarrollo de la producción agrícola, pecuaria, entre otras. Para lograr esto se necesita tener un mayor compromiso de la región para capacitar a los trabajadores en los procesos productivos y comerciales necesarios para dar impulso y competitividad a las industrias; y a los directivos y plana gerencial en cuanto a cómo desarrollar las habilidades para administrar empresas globales que permitan ser competitivas en un mercado internacional.

La motivación tiene que estar presente en todo nivel para el logro de los objetivos de corto y largo plazo y así poder cumplir con las estrategias trazadas por la organización. Esta motivación debe trascender también hacia los *stakeholders* para que exista el compromiso por parte de ellos y poder lograr el cumplimiento de estos objetivos propuestos.

Para reducir la distancia de conocimiento en los colegios, se plantearán capacitaciones certificadas a profesores de manera que sean los responsables de garantizar la calidad de enseñanza y fortalecer los conocimientos, logrando una nueva generación de pobladores con un mejor nivel educativo. Así mismo, estas capacitaciones deben darse no solo para cubrir los requerimientos educativos, sino también de salud, de construcción vial, turismo y cualquier sector de importancia dentro de la actividad de la población.

7.7 Gestión de Cambio

Para gestionar el cambio en Cajamarca, es importante entender la situación por la que atraviesa la región. El 70% de la población vive en la zona rural comprendida por la sierra y selva. De acuerdo con los índices de pobreza del 2014, el 50% de la población de Cajamarca es pobre y el 30% extremadamente pobre. En el ranking departamental de pobreza, de acuerdo a lo indicado por el diario Perú 21 (2014), Cajamarca pasó a ser la región más pobre en el año 2013 con el 52.2% de su población en dicha situación, seguido de Ayacucho con 51.9%. En la figura 40, se muestra el ranking de pobreza monetaria en los años 2012- 2013.

Considerando la situación de Cajamarca, la aplicación del plan estratégico es vital para revertir esta situación. Para que ésta tenga éxito, se debe considerar como un factor crítico el cambio de mentalidad de los pobladores de Cajamarca, quienes tienen muy arraigada una cultura de conformismo y se oponen a las inversiones mineras por el temor a la contaminación del agua y sus terrenos. Aún quienes pertenecen a una zona de influencia de la minería, se han acostumbrado a recibir beneficios gratuitos, que no corresponden a una

contraprestación de trabajo, por lo que ahora es más complicado generar la necesidad de desarrollar empresas propias e impulsar el desarrollo a partir de emprendimientos.

Incidencia de Pobreza Monetaria por grupos de departamentos, 2012 - 2013

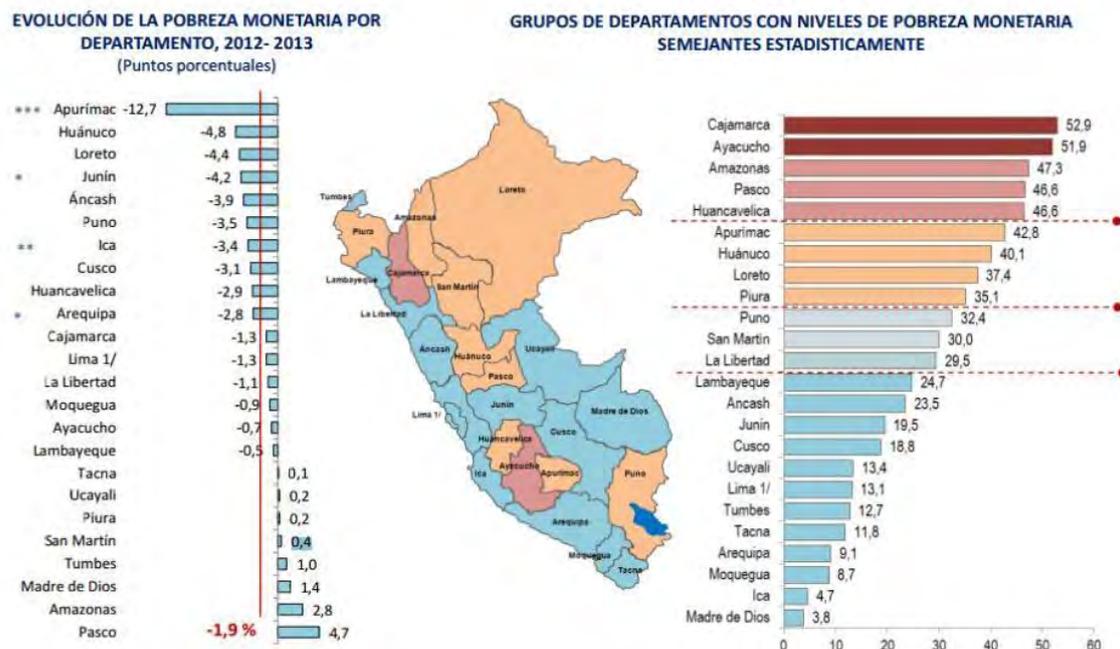


Figura 40. Incidencia de la Pobreza Monetaria por Grupos de Departamentos, 2012-2013 Tomado de: “Incidencia de Pobreza Monetaria por grupos de departamentos, 2012 – 2013”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014, recuperado de: http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion_de_la_pobreza_2013.pdf

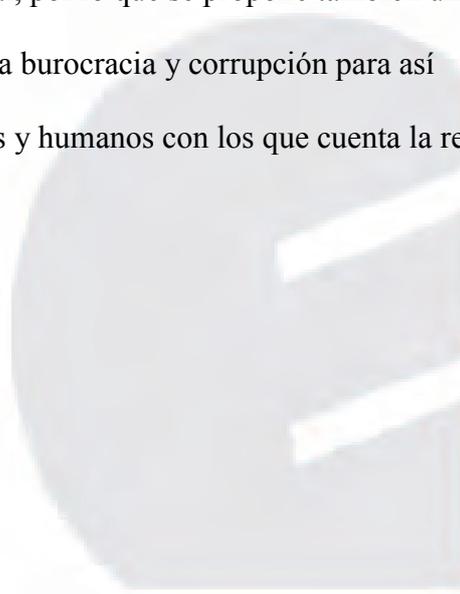
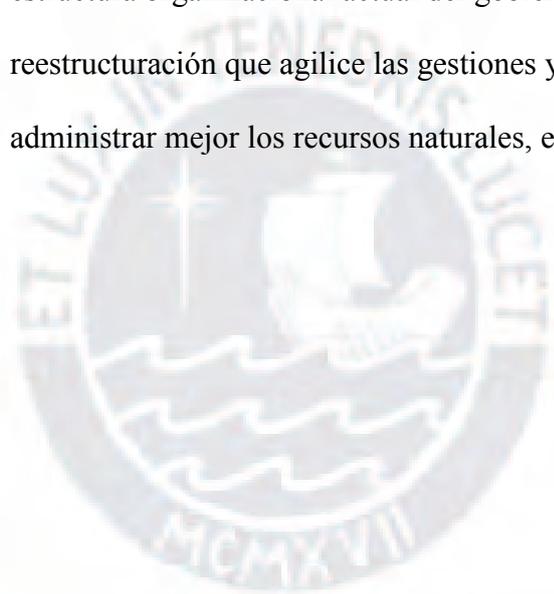
Para alcanzar los objetivos de largo plazo, es necesario que la población de Cajamarca asuma de manera activa la responsabilidad de estas acciones, alineadas con la visión de una nueva región, más competitiva y auto sostenible, esto demanda de un cambio de mentalidad que requerirá de una nueva generación con competencias enfocadas a generar iniciativas que exploten los recursos de la región en industrias diferentes a la minería.

7.8 Conclusiones

La implementación de las estrategias implica convertir y adaptar el plan estratégico en acciones que permitan alcanzar los resultados esperados. Para lograr esto, se han definido

objetivos de corto plazo, los cuales contarán con los recursos provenientes del canon, las regalías mineras, el FONCOMUN y la recaudación de la SUNAT, asignados al gobierno regional, para su ejecución. Ellos marcarán los hitos con los que se medirá la efectividad de las estrategias y sus políticas.

Entre las principales políticas se propone promover el financiamiento crediticio de las industrias objetivo para desarrollar la región y en paralelo, de acuerdo al diseño estratégico de las organizaciones, no se considera que sea viable generar un cambio sin modificar la estructura organizacional actual del gobierno regional, por lo que se propone también una reestructuración que agilice las gestiones y reduzca la burocracia y corrupción para así administrar mejor los recursos naturales, económicos y humanos con los que cuenta la región.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectiva de control

Se plantea los siguientes indicadores para el control del cumplimiento de los objetivos de largo plazo evaluados a través de diferentes perspectivas.

8.1.1 Aprendizaje interno

- Satisfacción de la fuerza laboral
- Retención de la fuerza laboral
- Productividad de la fuerza laboral

8.1.2 Procesos

- Creación de nuevos productos
- Servicio posventa
- Eficiencia operacional en planta
- Medidas de calidad, de producción y mermas
- Ratio de contaminación
- Tiempo de operatividad

8.1.3 Cliente

- Participación de mercado
- Retención de los clientes
- Captación de nuevos clientes
- Rentabilidad por tipo de cliente

8.1.4 Financiera

- ROE de la industria
- Ventas e ingresos
- Margen de utilidad por producto
- Análisis del punto de equilibrio

- Flujo de caja
- Retorno financiero

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balance Scorecard*)

A través del *Balanced Scorecard* mostrado en las Tablas 49 y 50 se podrá medir el cumplimiento de los objetivos de corto plazo e identificar a qué perspectiva pertenece.

Tabla 49

Balanced Scorecard - I

OLP 1: Alcanzar 750 km de red vial departamental pavimentada y 10,000 km de red vial vecinal, en Cajamarca, en el año 2025. (Actualmente se cuenta con 31.85 km de red departamental pavimentada, 562.24 km de red departamental no pavimentada y 6,787.35 km de red vecinal).			
	<i>OCP</i>	<i>Perspectiva</i>	<i>Indicador</i>
1	Lograr 7000 kilómetros de red vecinal no pavimentada al 2017	Interna	% Km carreteras asfaltadas/Km Carretera Total
2	Lograr 150 kilómetros de carretera departamental pavimentada al 2017	Interna	% Km carreteras nueva/Km Carretera planificada
OLP 2: Reducir el nivel de analfabetismo a 9%, en la región Cajamarca, en el 2025. (Actualmente el nivel es de 17%)			
	<i>OCP</i>	<i>Perspectiva</i>	<i>Indicador</i>
1	Lograr un 95% de niños de primaria matriculados al 2017	Interna	Número de niños matriculados en primaria /Total de niños aptos para
2	Lograr un índice de analfabetismo del 16% al 2017. Evaluar con un examen y brindar dos	Interna	% de analfabetismo en la región
3	capacitaciones por trimestre a los docentes de Cajamarca al 2017.	Aprendizaje	Número de profesores formados
OLP 3: Generar un VAB de 2,000 millones de soles en el sector agropecuario y 1,000 millones de soles en el sector manufactura en la región Cajamarca, en el año 2025. (Actualmente se cuenta con 999 millones soles en el sector agropecuario y 595 millones soles en el sector manufactura)			
	<i>OCP</i>	<i>Perspectiva</i>	<i>Indicador</i>
1	Lograr un VAB de S/. 620 millones de manufactura (lácteos procesados y cuero) al 2017.	Financiera	% VAB Cajamarca de manufactura / VAB Nacional demanufactura
2	Lograr un VAB de S/. 1,050 millones en el sector agrícola, leche y carne vacuno al 2017.	Financiera	% VAB Cajamarca de agrícola, leche y carne / VAB Nacional de gricola,
3	Existirá un programa de preparación y certificación agrícola al 2017.	Interno	Número de certificaciones al año.

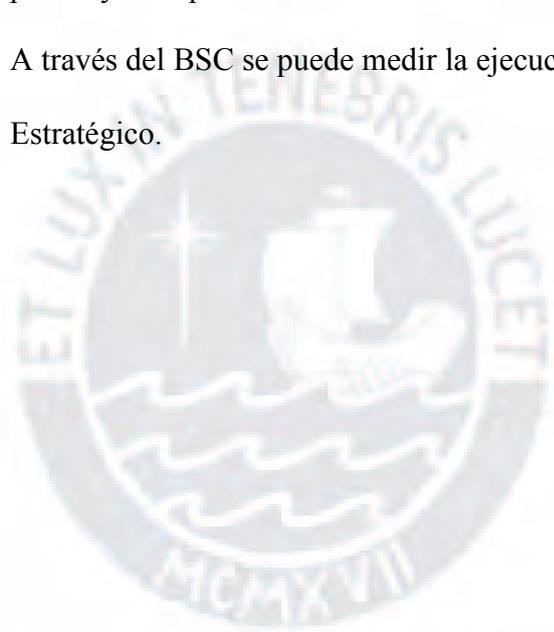
Tabla 50

Balanced Scorecard - II

OLP 4: Eliminar la desnutrición crónica infantil en la región Cajamarca, en el año 2025. (Actualmente el nivel de desnutrición infantil es de 35%)			
	<i>OCP</i>	<i>Perspectiva</i>	<i>Indicador</i>
1	Lograr un 85% de niños de 18 a 29 meses con vacunas completas al 2017.	Cliente	% niños con vacunas completas.
2	Lograr un índice de desnutrición crónica infantil del 30% al 2017.	Cliente	% población desnutrida / Población total.
3	Lograr un 98% de acceso de ciudadanos al seguro de salud al 2019.	Cliente	Número de ciudadanos con acceso al programa de salud / número de
4	Inaugurar 2 hospitales, 5 centros de salud y 63 unidades de atención virtual al 2019.	Interna	Número de hospitales, centros de salud y unidad de atención virtual
6	Lograr un 70% de cobertura en los programas de micronutrientes y tratamiento de diarreas al 2023	Cliente	% de población infantil atendida.
7	Incrementar en 10% el presupuesto para el programa articulado nutricional (PAN), salud materna neonatal, Cunamas y Qali warma al 2023	Cliente	Número de niños atendidos con estos programas al año.
OLP 5: Alcanzar una afluencia de 1 millón 500 mil turistas, bajo una composición de 50% nacional y 50% internacional, en Cajamarca, en el 2025 (Actualmente se tienen 664,723 turistas nacionales y 13,733 turistas internacionales)			
	<i>OCP</i>	<i>Perspectiva</i>	<i>Indicador</i>
1	Alcanzar 670 mil turistas nacionales en Cajamarca al 2017	Cliente	Número de turistas nacionales
2	Alcanzar 30 mil turistas extranjeros en Cajamarca al 2017	Cliente	Número de turistas extranjeros
3	Apertura aeropuerto de Jaén en el 2017	Interna	Número de vuelos que arriban a Jaen por mes
4	Inaugurar un hotel 5 estrellas en Cajamarca en 2017.	Interna	Número de hoteles 5 estrellas
5	Internacionalización del aeropuerto de Cajamarca para direccionar los arribos directamente con la región al 2017	Interna	Número de vuelos internacionales programados por mes
6	Inaugurar un hotel 4 estrellas en Cajamarca en 2019.	Interna	Número de hoteles 4 estrellas
OLP 6: Generar 80,000 empresas debidamente registradas y contribuyentes activas de la sunat, fomentando que el capital sea principalmente de origen de la región, al 2025.			
	<i>OCP</i>	<i>Perspectiva</i>	<i>Indicador</i>
1	Lograr 40, 000 empresas fomentando que sean de capital mayoritario de la región, al 2019	Interna	Número de empresas

8.3 Conclusiones

La etapa de evaluación estratégica es aquella donde se lleva a cabo el control de las actividades a realizar para lograr el cumplimiento de los objetivos de corto plazo. El Balanced Scorecard será la herramienta a utilizar para esta función y nos permitirá identificar cuando un objetivo no esté lográndose para tomar acciones inmediatas. Se concluye que una desviación respecto al cumplimiento del Balanced Scorecard generará una revisión de los plazos y un replanteamiento de la velocidad con la que se puede llegar a la situación deseada. A través del BSC se puede medir la ejecución y hacer dinámico el Proceso de Planeamiento Estratégico.



Capítulo IX: Competitividad de Cajamarca

9.1 Análisis Competitivo de Cajamarca

Anualmente el IMD (*Institute for Management Development*) emite un ranking de competitividad nacional a nivel mundial refiriéndose a cómo una nación gestiona la totalidad de sus recursos y capacidades para aumentar la prosperidad de sus habitantes. La medición se hace a través de cuatro factores que son: el desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de negocios e infraestructura.

En el 2014 el Perú ha registrado su mayor retroceso al caer desde el puesto 43 al puesto 50 de un ranking de 60 países tal como se muestra en la Tabla 51, lo cual muestra que aunque el Perú está avanzando, es necesario avanzar más que los demás para poder avanzar en el ranking y hoy está en una posición desfavorable competitivamente hablando.

Tabla 51 *Ranking Mundial de Competitividad 2014 – América del Sur*

Ranking Mundial de Competitividad 2014 – América del Sur

País	Ranking 2008	Ranking 2009	Ranking 2010	Ranking 2011	Ranking 2012	Ranking 2013	Ranking 2014	Variación 2014 - 2013
Chile	26	25	28	25	28	30	31	↓ -1
Perú	35	37	41	43	44	43	50	↓ -7
Colombia	41	51	45	46	52	48	51	↓ -3
Brasil	43	40	38	44	46	51	54	↓ -3
Argentina	52	55	55	54	55	59	58	↑ 1
Venezuela	55	57	58	59	59	60	60	→ 0

Nota. Tomado de “El Perú pierde competitividad: cayó al puesto 50 en Ranking IMD”, por el Comercio, 21 de Mayo 2014, recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-pierde-competitividad-cayo-al-puesto-50-ranking-imd-noticia-1731000>

Adicionalmente se observa que los factores que más caen en el ranking son el desarrollo económico y la eficiencia en las empresas, lo que puede convertirse en una oportunidad para inversionistas extranjeros que quieran invertir en Perú, pues las empresas

actuales tienen deficiencias en eficiencia y poca competitividad en factores económicos, tal y como se observa en la tabla 52.

Tabla 52

Ranking Mundial de Competitividad 2014 Perú: Resultado Según Factores

Factor / Sub factor	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Variación 2014 - 2013
Desarrollo Económico	14	22	28	20	26	32	46	↓ -14
Economía Doméstica	24	15	37	35	37	33	32	↑ 1
Comercio Internacional	34	33	43	40	41	42	41	↑ 1
Inversión Extranjera	7	36	7	5	12	9	14	↓ -5
Empleo	11	8	17	5	9	27	49	↓ -22
Precios	11	8	17	5	9	27	49	↓ -22
Eficiencia del Gobierno	32	41	35	36	27	33	33	→ 0
Finanzas Públicas	15	13	10	7	8	7	8	↓ -1
Política Fiscal	31	35	29	28	29	28	28	→ 0
Marco Institucional	42	48	44	47	42	41	44	↓ -3
Legislación para los Negocios	42	49	45	42	38	40	37	↑ 3
Marco Social	26	36	38	38	43	53	54	↓ -1
Eficiencia de las Empresas	30	33	42	39	40	41	43	↓ -2
Productividad y Eficiencia	47	32	40	47	47	52	50	↑ 2
Mercado Laboral	2	17	46	48	45	38	37	↑ 1
Finanzas	38	39	37	31	37	38	45	↓ -7
Prácticas Gerenciales	26	38	48	44	40	47	48	↓ -1
Actitudes y Valores	29	36	36	33	32	26	35	↓ -9
Infraestructura	52	49	57	58	59	60	60	→ 0
Infraestructura Básica	53	52	55	54	53	57	54	↑ 3
Infraestructura Tecnológica	52	56	56	57	59	60	60	→ 0
Infraestructura Científica	51	49	58	59	59	60	60	→ 0
Salud y Medio Ambiente	40	43	46	48	46	47	47	→ 0
Educación	47	45	51	55	55	55	58	↓ -3

Nota. Tomado de “El Perú pierde competitividad: cayó al puesto 50 en Ranking IMD”, por el Comercio, 21 de Mayo 2014, recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-pierde-competitividad-cayo-al-puesto-50-ranking-imd-noticia-1731000>

En conclusión, según el índice IMD el Perú está en una situación mundial desfavorable competitivamente. Ahora para ver la situación de Cajamarca debemos recurrir a un análisis competitivo regional; este será el Índice de Competitividad Regional calculado

por CENTRUM (ICRP 2014), el cual posiciona a Cajamarca entre las regiones menos competitivas del Perú ubicándola en la posición 24 de 26 como se observa en la figura 41.



Figura 41. Índice de Competitividad Regional 2014. Tomado de CENTRUM Católica

Como muestra la figura 42, a nivel de los factores, tanto CENTRUM como el IPE muestran a Cajamarca desfavorablemente en el ranking en la mayoría de sectores, como el Entorno Económico, Entorno Laboral, Educación, Salud e Infraestructura. Es necesario trabajar en todos estos aspectos para incrementar la competitividad de Cajamarca y lograr alcanzar la visión del Plan Estratégico Propuesto.



Figura 42. Variables de los Pilares de Competitividad Según CENTRUM y Según IPE. Tomado de CENTRUM Católica y IPE

En la figura 43, se plantea el desarrollo del Diamante de Porter para analizar la competitividad de Cajamarca.

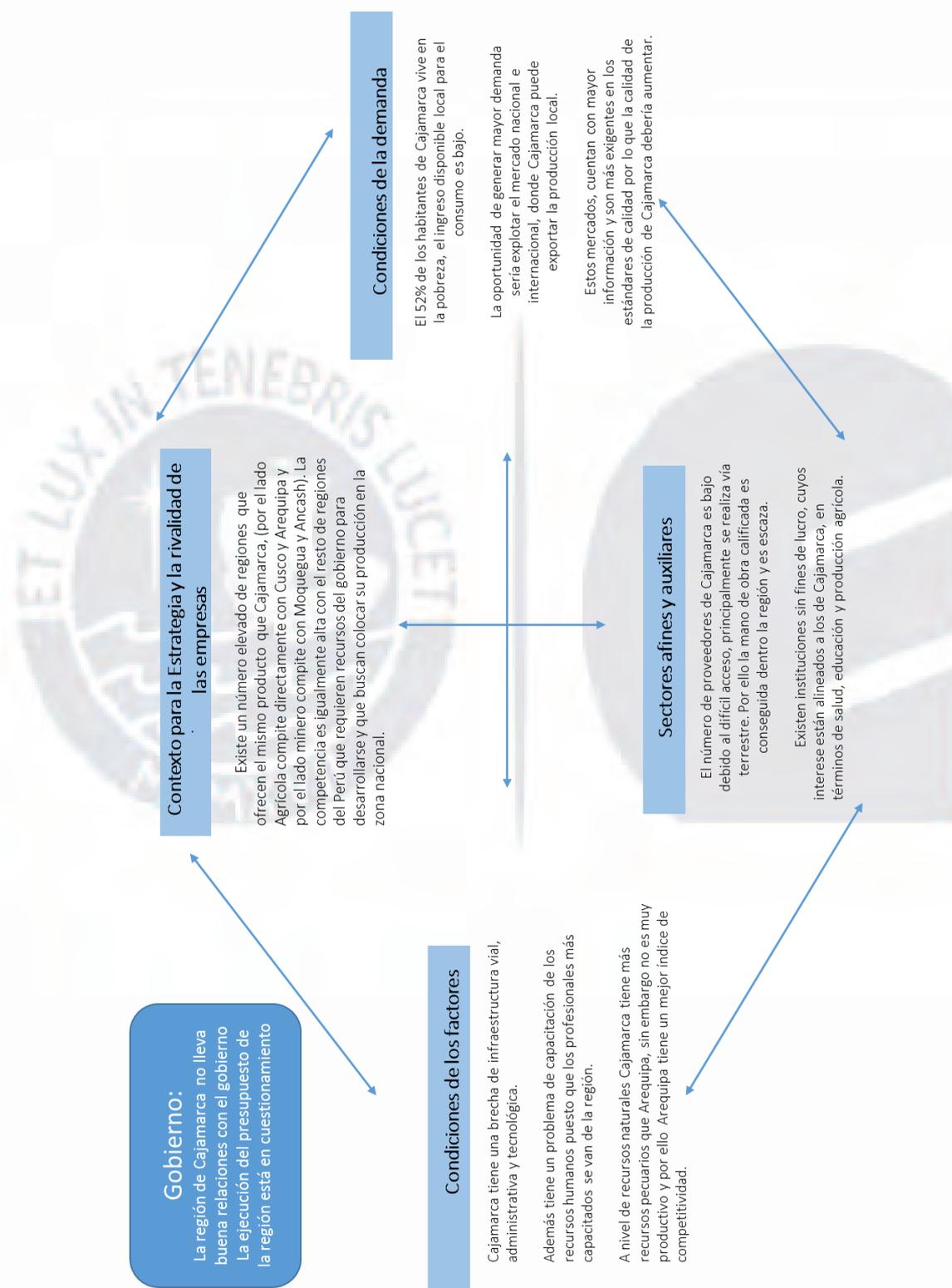


Figura 43. Análisis del Diamante de Porter

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Cajamarca

Cajamarca ha ido perdiendo competitividad a lo largo de los años por haber enfocado sus mayores esfuerzos en el desarrollo predominante y casi único del sector minero y ahora dados los inconvenientes del sector se ha generado un serio problema para el desarrollo de la región, quedando pocas ventajas competitivas para superarlo. Para poder hacerlo es necesario erradicar la minero-dependencia y generar crecimientos importantes en otros sectores productivos, permitiendo una adecuada distribución de riqueza en la región y brindando desarrollo a la población. Las ventajas competitivas con las que cuenta para lograr este objetivo son:

- Ser la primera región en el Perú en cantidad de cabezas de ganado, permitiéndole desarrollar el sector pecuario.
- Ubicación limítrofe para facilitar el comercio exterior con Ecuador.
- Ser una región con gran cantidad de atractivos turísticos, permitiéndole desarrollar el sector turismo.
- Gran expansión de áreas de cultivo agrícola con una gran diversidad de productos tradicionales y no tradicionales con demanda creciente en el mundo, permitiéndole desarrollar el sector agrícola.
- Cuenta con una interconexión vial con Brasil y con el Atlántico lo que facilita la salida de sus productos al mundo con precios de transporte competitivos.
- Cuenta con tres corredores económicos dentro de la región que facilitan la creación de *clústers* por tener epicentros comerciales definidos.
- Cuenta con un buen posicionamiento nacional e internacional de sus productos lácteos procesados como el queso y la mantequilla, permitiéndole desarrollar el sector pecuario no tradicional.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres Regionales

Los *clústers* potenciales de Cajamarca están identificados por los principales corredores económicos actuales y la infraestructura vial actual y por asfaltar, así como la dinámica comercial actual y la cantidad de producción que se genera en las regiones de estos corredores y el potencial de desarrollo que ahí se puede generar. Tras una revisión exhaustiva del potencial y actuales corredores económicos así como los volúmenes actuales de producción detallados en el tabla 53, se proponen los siguientes *clústers*:

Zona Sur:

- Clúster de Minería: Conga, Shahuindo, China Linda, Colpayoc, San José, Chaupiloma, Norwest (sede 1 del nuevo organismo de minería)
- Clúster de orfebrería: Cajamarca (abastecida por minas de la zona sur)
- Clúster de Agricultura Tradicional: Maíz Amarillo Duro, Alfalfa y Papa
- Clúster de Agricultura no Tradicional: Trigo
- Clúster de Turismo: Cajamarca (13 atractivos turísticos)
- Clúster de lácteos

Zona Norte:

- Clúster de Agricultura Tradicional: Yuca, Plátano y Maíz amarillo duro.
- Clúster de Agricultura no Tradicional: Café, Arroz y Cacao
- Clúster de Turismo Vivencial y Ecoturismo

Zona Centro:

- Clúster de Minería: Galeno, La Granja, Tinajas, Colorada, Tantahuasi, Cerro Corona, Carpa Central, La Zanja (sede 2 del nuevo organismo de minería)
- Clúster de orfebrería: Hualgayoc (abastecida por minas de la zona centro)
- Clúster de Agricultura Tradicional: Alfalfa, Papa, Maíz amarillo duro.
 - Clúster pecuario: carne, cuero y lácteos procesados

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Respecto a la agrupación de las principales actividades económicas en grandes Clústeres organizados institucionalmente, esto es estratégico ya que permitirá incrementar la competitividad a través de un aumento en el poder de negociación, acceso a economías de escala, una mejor representación de los involucrados, transferencia de Know-how entre los productores del Clúster, una reducción del riesgo en los proyectos de tecnificación de la producción, la posibilidad de alianzas con el gobierno para lograr beneficios tributarios y capacitación de buenas prácticas de calidad y manufactura, la posibilidad de tener una comunicación más directa por un solo frente con los clientes, una convocatoria a ferias más directa, la capacidad de respuesta a pedidos de mayores volúmenes, y la generación de un entorno más propicio para incluir las iniciativas de emprendimiento e innovación de los nuevos empresarios Cajamarquinos.

Por otro lado, la idea de formar Clústeres locales de menor dimensión, como emporios, donde se concentre la oferta de un mismo tipo de bien es estratégica pues facilitará el acercamiento de la oferta con la demanda, beneficiando a los pequeños productores que antes eran invisibles por un tema de ubicación geográfica, y activando así el ciclo virtuoso del consumo.

9.5 Conclusiones

Se concluye que Cajamarca tiene una posición competitiva muy desventajosa a nivel nacional y mundial por lo que es necesario realizar acciones inmediatas para elevar el nivel competitivo de la región. Por otro lado un grave problema de Cajamarca es que cuenta con una de las poblaciones más pobres a nivel nacional, por lo que la colocación interna del producto es difícil y la poca interconexión vial no ayuda a mejorar este problema. Para esto se debe explotar las ventajas competitivas identificadas y dejar de depender de la minería a través del desarrollo de otros sectores económicos como la agricultura, el sector pecuario,

turismo, entre otros. Para facilitar este desarrollo se propone la generación de clústers económicos que permitan una producción ventajosa y tecnificada de aquellas industrias en las que ya tienen experiencia. La generación de los clústers se soportará en los actuales corredores económicos de Cajamarca y permitirán incrementar la producción de los diversos sectores desarrollados.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

La matriz PEI representa el resumen de todo el Proceso del Plan Estratégico formulado en la presente tesis, y muestra los puntos más importantes propuestos en la misma, la matriz PEI se muestra en la tabla 54.

10.2 Conclusiones Finales

Del análisis del plan estratégico analizado para la región de Cajamarca, se desprenden las siguientes conclusiones:

- Cajamarca cuenta con un abanico de oportunidades con gran potencial para aprovecharlos y lograr incrementar el desarrollo de la región; las oportunidades con mayor potencial son: (a) la aprobación de la ley dorsal de fibra óptica que será instalada en las 13 capitales de provincia de Cajamarca. Esto debido a que a través de la red dorsal se podrá incrementar la penetración de banda ancha en todo el departamento de manera inclusiva generando un motor de desarrollo y siendo la plataforma necesaria que soporte el crecimiento de los sectores económicos y la masificación de la educación y salud; y (b) el crecimiento del mercado de lujo en el Perú. Esto debido a que parte importante del plan es la generación de un nuevo sector económico basado en la orfebrería que será el punto de inicio de la generación de puentes entre la población y las empresas mineras que brindarán la materia prima con facilidades, la aparición de demanda de joyería y productos de lujo se traduce en el mercado perfecto para este nuevo sector económico, permitiendo así una mejora del PBI y el primer paso para la conciliación social de la región.
- Se ha identificado una serie de amenazas para la región Cajamarca que ponen en peligro el éxito del plan. Las amenazas más importantes son: (a) existencia de una sociedad adversa a las inversiones extranjeras para la elaboración de proyectos; y (b)

inestabilidad política nacional traducida en desconfianza. Estas amenazas generan que la sociedad ponga frenos a las inversiones y no se sienta parte de las iniciativas, la sensación del cajamarquino es que toda iniciativa extranjera tiene cabida gracias a la corrupción y eso es un problema que se debe abordar, la comunicación y transparencia será vital para cambiar este paradigma.

- Cajamarca es una región que, a pesar de estar en una posición competitiva desfavorable, cuenta con una gran cantidad de fortalezas que brindan una esperanza de que el progreso y el crecimiento son posibles; las principales fortalezas que se han identificado son: (a) ser la región que cuenta con la mayor cantidad de cabezas de ganado en el Perú; (b) ser un patrimonio cultural para la OEA contando con diversos atractivos turísticos; y (c) Contar con extensas áreas especiales para cultivos agrícolas. Estas fortalezas son las más importantes porque son aquellas que permitirán a Cajamarca despejar en los sectores pecuario, turístico y agroindustrial que serán los sectores que alberguen las principales iniciativas empresariales que la nueva juventud cajamarquina emprenderá convirtiéndose así en sectores vitales para el crecimiento de la región.
- Actualmente Cajamarca cuenta con una gran cantidad de debilidades que la han llevado al lugar en donde se encuentra actualmente, sin embargo se han identificado dos debilidades que son transversales a toda la problemática que vive la región el día de hoy, estas son: (a) contar con una muy limitada infraestructura vial, eléctrica y tecnológica lo que genera un gran distanciamiento entre las poblaciones, reduce las oportunidades de comercio, hace menos competitivos los productos cajamarquinos y dificulta las actividades de educación y salud que brindan bienestar social a la población. Sólo existen 16 centros de salud públicos en Cajamarca, cantidad insuficiente para atender las necesidades de salud de todo un departamento.

Cajamarca no está preparada para atender las necesidades de la población en tiempos de epidemias o malestares que afecten masivamente a la población. Por ello la reducción de la brecha de infraestructura es necesaria; y (b) contar con una débil cultura de desarrollo empresarial. Sociológicamente, la población de Cajamarca tiene un sesgo para realizar inversiones, es una ciudad con pocas empresas en comparación a las demás regiones y es necesario cambiar la cultura de los ciudadanos a través de la promoción de carreras de educación empresarial e incentivos para la creación de empresas.

10.3 Recomendaciones Finales

- Implementar el presente plan estratégico en la región llevando un monitoreo constante del cumplimiento de los objetivos de corto plazo y del respeto de los lineamientos, políticas y enfoque en la obtención de la visión a través de las estrategias retenidas planteadas.
- Aprovechar las grandes fortalezas que tiene Cajamarca en los sectores agrícolas, pecuarios y turismo para desarrollarlos a partir de emprendimientos empresariales, mejoras tecnológicas y capacitaciones de buenas prácticas para convertirlos en motores de desarrollo en Cajamarca e incrementar la competitividad, bienestar social y obtener los beneficios redistributivos de la riqueza que se generan al desarrollar varias industrias en paralelo.
- Destinar parte del canon minero con el que cuenta el Gobierno Regional en potenciar la infraestructura vial que interconecta las provincias y los distritos a través de construcción y asfaltado de carreteras, así mismo incrementar la penetración de distritos con energía eléctrica y apoyarse en la iniciativa del MTC de llegar con banda ancha a todos las capitales de provincia para incrementar la penetración de internet en la región.

- Destinar el canon minero con el que cuenta la Universidad Nacional en impulsar carreras de Administración Empresarial, Ingeniería Empresarial y demás afines que busquen el cambio de mentalidad de los jóvenes cajamarquinos generando el desarrollo de empresas auto sostenibles con creación de valor.
- Desarrollar *clústers* industriales en los principales epicentros comerciales de Cajamarca basándose en los corredores actuales (Norte, Centro y Sur) y diversificando las industrias a desarrollar por región basándose en la especialidad de cada una de ellas. De esta manera lograr desarrollar la industria agrícola y pecuaria tradicional y no tradicional así como el turismo y aprovechar los tratados de libre comercio para incrementar las exportaciones.
- Aprovechar el vertiginoso crecimiento del mercado de lujo en el Perú e impulsar un programa de beneficio para la sociedad por parte de las empresas mineras actuales brindando minerales preciosos a bajo costo impulsando la creación del clúster de orfebrería, que genere el nacimiento de un nuevo sector económico autosostenible, y que represente el primer puente de acercamiento entre las mineras y la sociedad en donde no se busca brindar regalías o beneficios que no aportan al desarrollo, sino que se brinda un beneficio que genera crecimiento económico en la región y crea valor.
- Evitar el alejamiento del inversionista privado a través de alianzas estratégicas entre el gobierno regional, organizaciones civiles y los actuales inversionistas privados en la región y hacer campañas de promoción del buen relacionamiento que se está alcanzando y el buen ecosistema generado para la inversión privada. Impulsar la transparencia y constante comunicación a través del periódico gratuito mostrando en detalle el uso del presupuesto y todos los beneficios que el gobierno tendrá para el

Tabla 54

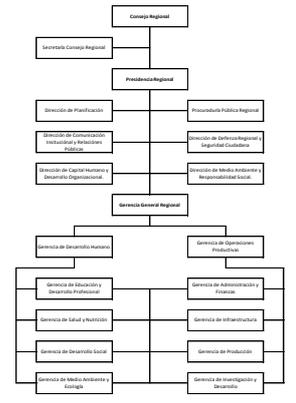
Plan Estratégico Integral

Intereses Organizacionales		Objetivos de Largo Plazo		Principios Cardinales	
1. Mantener la rentabilidad de la región, fortaleciendo permanentemente la productividad de las empresas asociadas a la industria en sectores de distribución y manufactura de alto valor agregado.	2. Incrementar el nivel de actividad de la región Cajamarcana, elevando el nivel de actividad industrial, reduciendo la brecha de desarrollo y mejorando la calidad de vida de la población.	3. Incrementar el nivel de producción y exportación de productos agrícolas en comparación de la zona agropecuaria y forestal de la región Cajamarcana, fortaleciendo la competitividad y la productividad de las empresas asociadas a la industria en sectores de distribución y manufactura de alto valor agregado.	4. Mantener el nivel de actividad de la población, fortaleciendo el sistema de transporte y mejorando la calidad de vida de la población, mejorando el sistema de salud y mejorando la calidad de vida de la población.	5. Fortalecer el sistema de transporte y mejorar la infraestructura vial, mejorando el sistema de salud y mejorando la calidad de vida de la población, mejorando el sistema de salud y mejorando la calidad de vida de la población.	6. Mantener el nivel de actividad de la población, fortaleciendo el sistema de transporte y mejorando la calidad de vida de la población, mejorando el sistema de salud y mejorando la calidad de vida de la población.

Estrategias		Políticas	
FO1: Explorar el crecimiento mercado de lujo de joyería fina enfocando a la población de Cajamarca en oroformita.		X	X X
FO2: Producir lácteos procesados tales como la leche espesada, el queso y la mantecquilla.	X	X X X	X X X
FO3: Desarrollar campañas junto con Prom Perú para dar a conocer los atractivos turísticos y crear la marca Cajamarca.	X		X X X
FO4: Apuntar el aeropuerto de Jaén, ampliar y acondicionar el aeropuerto de Cajamarca, crear hoteles de equipu y cinco estrellas y desarrollar el turismo visual.	X		X X
FO5: Difundir las zonas menos conocidas y los espacios de producción a través de estrategias BTL.	X		X X X
FO6: Incrementar producción agrícola con valor agregado y su venta interna y externa (café, arroz, trigo, entre otros).	X	X X X	X X
FO7: Incrementar producción agrícola tradicional y su venta interna y externa (papa, uva, alfalfa, maíz, arvejas).	X	X X X	X X
DO1: Crear centros de salud conectados con enlaces de internet robustos para desarrollar telemedicina.			X
DO2: Construir Redes Vales, Eléctricas y de Fibra Óptica en todos los distritos de la región Cajamarcana.	X	X X X	X X X
DO4: Generar clusters industriales de sectores como turismo, pecuario y agrícola, así como agrupaciones locales de empresas de zapatería, carpintería, orfebrería, textiles y artesanías.	X	X X X	X X X
DO5: Desarrollar infraestructura de colegios, tanto física como plataforma on-line de contenidos.		X	
DO6: Crear carreras de perfil empresarial impulsadas en las 13 municipalidades de la región Cajamarcana.	X	X X	X X
DA3: Comunicar a la población la gestión del Gobierno Regional, sus logros y sus obras, así como las oportunidades y beneficios que ofrece el estado para Cajamarca.	X	X X	X X

Balance Score Card		Estructura Organizacional	
<p>OCF 1.1: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p> <p>OCF 1.2: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p> <p>OCF 1.3: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p> <p>OCF 1.4: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p> <p>OCF 1.5: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p>	<p>OCF 2.1: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p> <p>OCF 2.2: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p> <p>OCF 2.3: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p> <p>OCF 2.4: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p> <p>OCF 2.5: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p>	<p>OCF 3.1: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p> <p>OCF 3.2: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p> <p>OCF 3.3: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p> <p>OCF 3.4: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p> <p>OCF 3.5: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p>	<p>OCF 4.1: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p> <p>OCF 4.2: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p> <p>OCF 4.3: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p> <p>OCF 4.4: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p> <p>OCF 4.5: Lograr un incremento del 10% en el nivel de actividad industrial en el sector de distribución y manufactura de alto valor agregado.</p>

Mantener los niveles que permitan el crecimiento del sector agropecuario y forestal, mejorando la productividad y la competitividad de las empresas asociadas a la industria en sectores de distribución y manufactura de alto valor agregado.



Resumen

El camino es el principal recurso económico que permitió la ejecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En el 2005 se registró un crecimiento de 2.5% en la actividad económica regional, lo que se tradujo en un crecimiento del PIB regional del 2.5%, el índice que coló un 20% de la actividad económica regional. Adicionalmente se cuenta con el presupuesto del gobierno regional, el cual en años anteriores tuvo un porcentaje de ejecución muy bajo. Para la implementación del plan es necesario tener a mano recursos equivalentes al 90% que asegure que se puedan cumplir las metas de todos los ODS. Así mismo otros recursos importantes serán los recursos propios y los otros por disposición que estén destinados al plan.

El presente documento tiene como objetivo principal presentar el Plan Estratégico Integral del Gobierno Regional de Cajamarca, el cual es el resultado de un proceso participativo que involucra a todos los actores de la región. Este plan es el resultado de un proceso participativo que involucra a todos los actores de la región. Este plan es el resultado de un proceso participativo que involucra a todos los actores de la región.

Referencias

- Aeropuertos del Perú. (2014, 6 de noviembre). *Propuesta de Espacios en 12 aeropuertos Nacionales del Perú*. Documento de Trabajo presentado para Entel, Lima, Perú.
- Azpur, J. (2012). *Análisis de la legislación sobre planificación territorial en el Perú*.
Presentación de libro para el Grupo Propuesta Ciudadana. Lima, Perú. Recuperado de:
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/70BBBB00DC7B56EA05257AAF0066733A/\\$FILE/cd27.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/70BBBB00DC7B56EA05257AAF0066733A/$FILE/cd27.pdf)
- Banco Mundial. (2015). PIB per cápita (US\$ a precios actuales). Recuperado de:
<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- BCRP. (2014). *Cajamarca: Síntesis de Actividad Económica Setiembre 2014*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2014/sintesis-cajamarca-09-2014.pdf>
- BCRP (2015, 15 de abril). *Caracterización del departamento de Cajamarca*. Recuperado de:
<http://www.bcrp.gob.pe/proyeccion-institucional/sucursales/trujillo/cajamarca.html>
- BCRP. (2015). *Cajamarca: Síntesis de Actividad Económica - Marzo 2015*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2015/presentacion-cajamarca-03-2015.pdf>
- Berrios, H. & Lundberg, A. (2006). *Análisis del Cambio del Paisaje en un Área Minera del Perú. Caso Estudio de Yanacocha, Cajamarca*. Espacio y Desarrollo, (18), 117-144.
- Castillo, E. (2014, 29 de setiembre). Cajamarca ve a Santos como el defensor del sector rural ante mineras. *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/gregorio-santos-cajamarca-elecciones-2014-2199869>
- CENTRUM. (2014). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Recuperado de:
http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?4562/centrum_catolica/indice_competitividad_regional_del_peru.html
- Comunidad Andina. (2015). Comercio Exterior de Bienes 2005 – 2014. Recuperado de:
http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2460_8.pdf

D'Alessio, F. (2012). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. (2ª ed.) México D.F.,

México: Pearson Educación

Diario Gestión (2014, 17 de octubre). El 76% piensa que la corrupción aumentó durante

gestión de Humala. Recuperado de: <http://gestion.pe/politica/76-piensa-que-corrupcion-aumento-durante-gestion-humala-2111428>

Dirección Regional Agraria Cajamarca & Dirección de Estadística e Informática. (2013).

Recuperado de: <http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/estadistica-agraria>

El Comercio. (2014, 21 de mayo). El Perú pierde competitividad: cayó al puesto 50 en

Ranking IMD, recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-pierde-competitividad-cayo-al-puesto-50-ranking-imd-noticia-1731000>

Espinoza, F. (2009). *Prioridades, retos y propuestas para la educación en Cajamarca*.

Documento de trabajo presentado en el IV Foro Cajamarca: Presente y Futuro del

Gobierno Regional de Cajamarca. Resumen ejecutivo recuperado de:

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_3Mg7f-ef4IJ:www.losandes.org.pe/publicaciones/foros-jornadas-y-eventos%3Fdownload%3D329:10-estado-actual-de-la-educacion-en-cajamarca+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe

FITEL. (2013). *Internet para las zonas rurales: Modelo de acceso*. Documento de trabajo presentado en Talleres Macrorregionales FONIE Telecomunicaciones, recuperado de:

http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/fonie_taller_04modelo_internet_fitel.pdf

Ghezzi, P. (2015, 27 de febrero). *La educación y la innovación nos llevarán a ser un país*

desarrollado. Ministerio de la Producción. Recuperado de:

<http://www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/3796-ghezzi-la-educacion-y-la-innovacion-nos-llevaran-a-ser-un-pais-desarrollado>

Gobierno Regional de Cajamarca (2009). *Estructura Orgánica del Gobierno Regional de*

Cajamarca. Recuperado de:

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

Gobierno Regional de Cajamarca. (2010). *Plan de Desarrollo Regional Concertado*.

Cajamarca 2021. Recuperado de:

<http://www.infoandina.org/sites/default/files/publication/files/plandesarrolloregionalconcertado2021.pdf>

Gobierno Regional de Cajamarca. (2011, octubre). Plan Vial Departamental Participativo

Cajamarca 2011 – 2020. Recuperado de <http://www.regioncajamarca.gob.pe/planes-proyectos-area/plan-vial-departamental-participativo-cajamarca-2011-2020>

Gobierno Regional de Cajamarca (2012). *Plan estratégico Institucional 2012 – 2015*.

Gobierno Regional de Cajamarca. (2015, 20 de setiembre). *Mapa Político Administrativo de*

la Región Cajamarca. Recuperado de: http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/SInst1_Politico_administrativo.pdf

INEI. (2009). *Compendio Estadístico Departamental 2009*, recuperado de:

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib0834/libro.pdf

INEI (2012). Tasa de analfabetismo de la población de 15 a más años según departamento.

Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

INEI (2013). *Perú Evolución de los indicadores de empleo e ingreso 2004 – 2012*.

Recuperado de:

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1105/

INEI (2013). *Producto Bruto Interno Por Departamentos 2001 - 2012*. Recuperado de:

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1104/index.html

INEI (2013). *PBI en miles de nuevos soles constantes. Año base 1994*. Recuperado de:

<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/cajapbi.pdf>

INEI (2014). *Incidencia de Pobreza Monetaria por grupos de departamentos, 2012 – 2013*.

Evolución de la Pobreza Monetaria en el Perú al 2013. Recuperado de:

http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion_de_la_pobreza_2013.pdf

INEI (2014). *Producción de leche fresca – variación 2013/2014*. Recuperado de:

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/panorama-economico-departamental-mayo-2014_2.pdf

INEI (2014). *Tecnologías de la información y*

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

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

INEI. (2015). *Perú: Censos Nacionales 2007, XI de población y VI de Vivienda*, recuperado

de: <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/>

INEI (2015). *Perú, Esperanza de Vida al Nacer*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/capitulo-59.htm

INEI (2015). *Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones*. Recuperado de:

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

IPE (2014). *Índice de competitividad Regional 2014*. Recuperado de

http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala_lectura/archivos/223886264-Indice-de-Competitividad-Regional-INCORE-2014_0.pdf

Instituto Mexicano para la Competitividad (2013). *Gastos en I+D como porcentaje del PIB y*

fuerza del desempeño. Recuperado de: [http://imco.org.mx/competitividad/como-](http://imco.org.mx/competitividad/como-repensar-el-desarrollo-productivo-via-bid/)

[repensar-el-desarrollo-productivo-via-bid/](http://imco.org.mx/competitividad/como-repensar-el-desarrollo-productivo-via-bid/)

Medina, J. (2014) *La minería y las fluctuaciones de crecimiento económico de Cajamarca*.

Recuperado de: <http://joseluismedinabueno.blogspot.com/2014/05/la-mineria-y-las-fluctuaciones-de.html>

Mendoza, W. (2012). *Diagnóstico del crecimiento regional: Las barreras al crecimiento de*

Cajamarca. Presentación para CEPLAN, Lima, Perú. Recuperado de:

http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/diagnostico_del_crecimiento_regionalpdf.pdf

Mendoza, W. & Gallardo, J. (2011). *Barreras al crecimiento económico de Cajamarca*.

Presentación de libro para la Agencia de Cooperación Internacional del Japón, JICA y el Consorcio de Investigación Económica y Social, CIES, Lima, Perú.

MINCETUR (2014). *Arribos y Promedio de permanencia según Procedencia*. Recuperado de: <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>

MINCETUR. (2012). *Avance de Regiones PROMPERU*. Recuperado de:

http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/OfertaHotelera/Rep_Cap_Inst_Nac.asp?ano=2014

MINCETUR. (2014). *Perú Capacidad instalada de los establecimientos de hospedaje colectivo y privado*. Recuperado de:

http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/OfertaHotelera/Rep_Cap_Inst_Nac.asp?ano=2014

Ministerio de Agricultura. (2011). *Gestión Sostenible de los Recursos Hídricos para el desarrollo de Cajamarca*. Recuperado de:

http://www.ana.gob.pe/media/436218/preset%20final%20%20cajamarca%20rrhh%2027_dic_2011_2.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2011). *Análisis territorial Cajamarca*.

http://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/difusion/boletin/boletin3/analiasis_territorial.pdf

Ministerio de la producción. (2012). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio*

Interno 2012. Recuperado de:

<http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/estadistica/anuario/anuario-estadistico-2012.pdf>

Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2012). *Mapa turístico de Cajamarca*.

Recuperado de:

https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/01_vial/departamental/carretero_vial_cajamarca_2012.pdf

Municipalidad de Cajamarca. (2013). *Plan de Desarrollo Concertado (PDC) Provincia de Cajamarca 2021*. Recuperado de:

<http://www.infoandina.org/sites/default/files/publication/files/plandesarrolloregionalconcertado2021.pdf>

La Republica.pe (2014, 03 de noviembre). Nuevo jefe policial arribó a Cajamarca tras violento desalojo. Recuperado de: <http://larepublica.pe/03-11-2014/nuevo-jefe-policial-arribo-a-cajamarca-tras-violento-desalojo>

Ley N°27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú. (2003).

Ley N° 28174. Ley que Declara de Necesidad Pública y de Preferente Interés Nacional la Ejecución del Proyecto Corredor Interoceánico Nor Oriental “Manuel Antonio Mesones Muro”. Congreso de la República del Perú. (2004).

Oficina de Gestión de la Información y Estadística (2014). *Policías y número de habitantes por cada policía 2011 y 2012*. Recuperado de: http://www4.congreso.gob.pe/dgp/Gestion_Informacion_Estadistica/georeferencial/2014/1trimestre/6.CAJAMARCA.pdf

Piccoli, E. (2009). Las rondas campesinas y su reconocimiento estatal, dificultades y contradicciones de un encuentro: un enfoque antropológico sobre el caso de Cajamarca, Perú. *Nueva Antropología: Revista De Ciencias Sociales*, 22(71), 93-113.

Perú 21. (2014, 02 de mayo). Pobreza Aumento en Ocho Regiones del Perú en 2013.

Recuperado de: <http://peru21.pe/economia/pobreza-aumento-ocho-regiones-peru-2013-2181466>

Perúeconómico.com. (2010, noviembre). Cajamarca - Economía. Recuperado de:

<http://perueconomico.com/ediciones/43/articulos/572>

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. (6ª ed.). Madrid, España: Grupo Planeta

Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Problemática de Cajamarca. Por un Diálogo sin Exclusiones*. Recuperado de: <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/01/Cajamarca-INEI-carencias-sociales-a-enfrentar01.pdf>

Pro Inversión (2015). *Inversiones estratégicas*. Recuperado de:

<http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/Buscador.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=-1&txtBusqueda=cajamarca>

PROMPERU. (2015, 15 de junio). “Estadística de Turismo por Región”. Recuperado de: <http://www.peru.travel/impp/>

Rosado, R. (2014). Solo seis regiones de todo el país avanzan en su competitividad.

Presentación para CENTRUM, Lima, Perú. Recuperado de:

http://centrumaldia.pe/?K=25&id=491#.VaSUwPl_Oko

RPP (2013). *Economía, salud y educación de Cajamarca en cifras*. Recuperado de: http://www.rpp.com.pe/2013-01-29-economia-salud-y-educacion-de-cajamarca-en-cifras-foto_562597_7.html

Silva, M. (2014, 08 de diciembre). Perú es el 'Mejor destino culinario del mundo', según

WTA. *Diario Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/tendencias/peru-mejor-destino-culinario-mundo-segun-wta-2116137>

Stockholm international peace research institute (2015). *SIPRI Military Expenditure*

Database. Recuperado de:

http://www.sipri.org/research/armaments/milex/research/armaments/milex/research/armaments/milex/milex_database

Uceda, R (2011). *Los Enemigos de Cajamarca*. PROESMIN. Recuperado de:

http://proesmin.com/cajamarca/poder_cajamarca.pdf

Valdiviezo, C. (2015, 20 de abril). Retail de lujo: Falta una zona que atraiga nuevas marcas al

Perú. *Semana Económica*. Recuperado de:

<http://semanaeconomica.com/article/servicios/comercio/158602-retail-de-lujo-en-el-peru-la-falta-de-una-zona-especializada-limita-el-ingreso-de-nuevas-marcas/>

Vildoso, G. (2015, 08 de abril). La mujer peruana ha dado un salto importante. *Diario*

Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/noticia/256052/mujer-peruana-ha-dado-salto-importante-ultimamente>

Von Hessen, M. (2012, 31 de octubre). Producción de café peruano caerá en 2012 por

escasez de mano obra y plaga. *Reuters América Latina*. Recuperado de:

<http://lta.reuters.com/article/topNews/idLTASIE89U03G20121031>

Anexo 01

El gobierno actual de Cajamarca para el periodo 2015 al 2018 está compuesto por:

- Gobernador Regional: Gregorio Santos Guerrero, del Movimiento de Afirmación Social.
- Vicegobernador Regional: Hilario Porfirio Medina Vásquez, del Movimiento de Afirmación Social

Consejeros:

- Cajamarca: Lilian Marisol Cruzado Vásquez (Fuerza Popular)
- Cajabamba: Juan Nicomedes Monroy Huamán (Movimiento De Afirmación Social)
- Celendín: Walter Castañeda Bustamante (Movimiento De Afirmación Social)
- Contumazá: Jhony Eduardo Barrantes Herrera (Movimiento De Afirmación Social)
- Cutervo: Máximo Segundo León Guevara (Movimiento De Afirmación Social)
- Chota: Francisco Sánchez Cieza (Movimiento De Afirmación Social)
- Hualgayoc: Manuel Ramos Campos (Movimiento De Afirmación Social)
- Jaén: Ulises Gamonal Guevara (Movimiento De Afirmación Social)
- Santa Cruz: Hernando Villanueva Santa Cruz (Movimiento Independiente Dialogo Social)

- San Miguel: José Mario Mendoza Zafra (Movimiento De Afirmación Social)
- San Ignacio: Wigberto Vásquez Vásquez (Movimiento De Afirmación Social)
- San Marcos: Valentín Castañeda Ramirez (Movimiento De Afirmación Social)
- San Pablo: Melva Raquel Santa Cruz Quispe (Movimiento De Afirmación Social)

Autoridades Religiosas

- Obispo de Cajamarca: Monseñor José Carmelo Martínez Lázaro

