



Cajamarca *competitiva*

ALEJANDRO INDACOCHEA
BEATRICE AVOLIO • LUIS BEDOYA • JAVIER CARRILLO
GENARO NEGRÓN • LUIS SÁNCHEZ
MIGUEL SANTILLANA

© Derechos reservados
Lima, mayo de 1998

Diseño de carátula:
Alexander Forsyth

Corrección:
Felipe Aguilar

Diagramación:
Departamento de Composición
de Saywa ediciones

Impresión: Saywa ediciones s.r.l.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	i
INTRODUCCIÓN	iii
PRIMERA PARTE: CUESTIONES PREVIAS	
En el umbral del siglo XXI: el contexto mundial	11
El contexto nacional	25
Los determinantes de la ventaja competitiva nacional: marco teórico	36
Un poco de historia	55
SEGUNDA PARTE: CAJAMARCA HOY	
La Subregión: panorama general	61
Energía	70
Transporte	79
Agricultura	90
Forestación	101
Sector pecuario	123
La ganadería cárnica	124
La ganadería lechera	126
Minería	140
Turismo	154
Los determinantes de la ventaja competitiva en la Subregión	186
TERCERA PARTE: CAJAMARCA DEL FUTURO	
Marco conceptual para la competitividad regional	199
El potencial del sector lechero	210
El potencial de la minería	219
El potencial del turismo	228
BIBLIOGRAFÍA	247

AGRADECIMIENTOS

Este libro es resultado del esfuerzo y del trabajo de varias personas. Empezó como una tesis de maestría presentada al Programa Magíster en Administración de ESAN: "Diseño de una estrategia de desarrollo para la Subregión IV: Cajamarca", elaborada por Luis Bedoya Trigoso, Javier Carrillo Díaz, Genaro Negrón Miranda, Luis Sánchez Torino y Miguel Santillana Santos, y la que fue asesorada por el profesor Luis Carlos Rodríguez, entonces decano de la Escuela.

En la segunda etapa, los autores profundizamos en el estudio de temas específicos con el propósito explícito de preparar una publicación; finalmente, Beatrice Avolio de Vargas-Corbacho y Alejandro Indacochea añadieron nueva información, complementaron el análisis y revisaron la totalidad del trabajo. En esta última etapa contamos con la colaboración de Ada Ampuero, cuyas observaciones y comentarios durante las sucesivas lecturas y revisiones del texto contribuyeron a mejorar el contenido y la forma. La redacción final del libro debe mucho a su celo, exigencia y calidad profesional.

Reconocemos el gran apoyo y colaboración de aquellos cajamarquinos que de manera desinteresada aportaron sus excelentes ideas y bagaje de conocimientos sobre la zona. Por otro lado, reconocemos también que el entusiasmo por llevar adelante este trabajo pudo más que las limitaciones encontradas en el camino.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a Minera Yanacocha S. A., que nos brindó su valioso apoyo durante los casi dos años que tomó la investigación y la preparación del libro. Con esta empresa estamos en deuda no sólo por este libro, sino porque ha seguido auspiciando proyectos de competitividad para Cajamarca en los sectores de turismo, lácteo y forestal. Estas investigaciones deben muy pronto hacer realidad el establecimiento de centros de competitividad en esa región; por todo ello, nuestro sincero reconocimiento.

Los autores

INTRODUCCIÓN

A puertas del nuevo milenio el mundo vive cambios sin precedentes en los campos económico, político, social y tecnológico cuyo impacto plantea grandes interrogantes a los países en desarrollo. La globalización es el fenómeno del siglo y afecta a todas las dimensiones de la vida humana; los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener repercusión en todo el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se toman obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades, como sucedió con la Unión Soviética al finar de la Guerra Fría.

Esto lleva a tener que repensar gran parte de los esquemas de desarrollo que en el pasado fueron válidos y hoy han perdido vigencia. Aun el concepto de generar riqueza ha cambiado; las ventajas competitivas ya no corresponden más a los factores estáticos de la economía, como los recursos naturales, la ubicación y condiciones geográficas (clima, suelo) o la disponibilidad de mano de obra de bajo costo.

Las nuevas ventajas competitivas están ligadas a la innovación y la adaptación tecnológica, así como a la eficiente utilización de la infraestructura física y de servicios; para todo ello es determinante el grado de calificación de los recursos humanos. Hoy, la base de la competitividad de un país o de una región es su capacidad para educar a su población, y su bienestar depende de su productividad, es decir, de su capacidad para usar eficientemente la mano de obra, los recursos y el capital en la producción de bienes y servicios con cada vez mayor valor agregado.

A su vez, la mejora de la productividad requiere que se conjuguen una serie de factores, se incorpore tecnología y se fomente las condiciones que permitan el desarrollo del espíritu innovador y de la creatividad. Para lograr todo esto es fundamental el cambio de actitudes y el diseño de una nueva política educativa que permita la modificación de los esquemas actuales.

Las verdaderas ventajas competitivas en el siglo XXI serán el conocimiento, la tecnología y la productividad. Lester Thurow, profesor del Instituto Tecnológico de

Massachusetts, MIT, señala que, en el próximo siglo los niveles educativos y las habilidades de los trabajadores serán los instrumentos competitivos dominantes y que los recursos naturales disminuirán su importancia al ser reemplazados por ventajas competitivas creadas por el hombre.

Siendo ésta la actual realidad del mundo, ¿cómo puede el Perú y, en particular, sus distintas regiones, muchas de ellas relegadas por el excesivo centralismo, desarrollar la competitividad que les permita una adecuada inserción en la economía del siglo XXI? *Cajamarca competitiva* es un intento de dar respuesta a esta interrogante. Concebido inicialmente como una tesis de maestría de alumnos de ESAN, plantea una estrategia de desarrollo regional para las siete provincias de la región sur del departamento de Cajamarca, la Subregión IV de la Región Nor Oriental del Marañón. Esta estrategia se basa en la identificación de los sectores económicos con mayor potencial de generación de ventajas competitivas y se propone que sea llevada a cabo como un objetivo regional con el que esté comprometida toda la población: los agentes económicos, gobiernos locales y regionales, las empresas, las instituciones académicas y gremiales.

El libro está dividido en tres partes principales. La primera tiene carácter introductorio y consta de cuatro secciones. La primera sección aborda los fenómenos recientes que están configurando el mundo del siglo XXI: la globalización; los grandes cambios geopolíticos, como la constitución de bloques económicos, el neoproteccionismo y el auge de la Cuenca del Pacífico; y los asombrosos cambios tecnológicos, como la revolución en las comunicaciones. La segunda sección describe los cambios en materia económica que ha vivido el Perú desde comienzos de la actual década y señala los riesgos y oportunidades de la economía peruana para los próximos años. La tercera sección presenta una sinopsis de la historia de Cajamarca y, finalmente, en la cuarta sesión se explica el marco conceptual para entender el análisis posterior: básicamente la teoría de competitividad de Michael Porter, así como diferentes puntos de vista críticos frente a la competitividad y las implicancias de ésta para los países en desarrollo.

La segunda parte está centrada en el diagnóstico de las principales actividades económicas de la Subregión. Se inicia con una breve reseña de sus características en cuanto a recursos, aspectos demográficos y socioeconómicos, y luego se dedica al

análisis de los sectores productivos y de infraestructura. El propósito es determinar las fuentes de ventajas competitivas de la Subregión, es decir, identificar los sectores que tienen las mayores posibilidades para competir exitosamente en los mercados externos. Esta parte cierra con lo que en la metodología porteriana se denomina el "diamante actual de competitividad".

La tercera y última parte del libro propone un plan de desarrollo para la competitividad de la Subregión a partir de los sectores potencialmente competitivos: turismo, minería y sector lácteo. A diferencia del planeamiento convencional, hoy los planes de desarrollo regionales se basan en las señales del mercado, de modo que la viabilidad de los sectores involucrados esté, en cierta forma, garantizada. El desarrollo que se espera de los sectores seleccionados permitirá construir la imagen o visión del futuro de la Subregión, la cual orientará las estrategias y acciones concretas y, a la vez, generará el necesario compromiso de la población. La propuesta de este libro es que el liderazgo de todo el proceso tiene que ser asumido por un centro de competitividad regional, entidad independiente encargada de promover políticas de desarrollo de competitividad para la región y de lograr consenso en torno a la imagen de la Subregión que se quiere lograr en el futuro. Si tiene éxito, el ambiente competitivo para la Subregión en el futuro en el 2008, por ejemplo- será el que presentamos al final del libro.

Alejandro Indacochea

CAJAMARCA COMPETITIVA
CAPITULO I
EN EL UMBRAL DEL SIGLO XXI:
El Contenido Mundial

El mundo de fines de siglo es totalmente diferente de lo que fue hace tan solo unas cuantas décadas. Los profundos cambios experimentados en la economía y política mundiales han transformado radicalmente el panorama imperante incluso hasta fines de los años ochenta. Los países que, como el nuestro, no han logrado aún el ansiado desarrollo deben prepararse para enfrentar con realismo las exigencias del nuevo orden económico mundial. Lo contrario puede significar un marcado proceso de marginalización ante el mundo y un nulo poder de negociación.

Sin embargo, insertarse adecuadamente en la economía mundial y alcanzar un crecimiento económico que signifique un mejor nivel de vida para la población no es fácil. Implica poder adaptarse a los cambios, estar informado y mantenerse al día respecto de lo que sucede en otras partes del mundo, aprender de los países económicamente más avanzados y, sobre todo, ser capaz de elaborar respuestas creativas. La pregunta más inquietante parece ser cómo hacerse un lugar en mercados altamente competitivos y lograr un intercambio ventajoso.

Al respecto, este capítulo presenta sucintamente los fenómenos recientes que han cambiado o están cambiando la faz del mundo y cuya trascendencia, para las estrategias regionales de desarrollo, no puede soslayarse.

EL RETO DE LA GLOBALIZACIÓN

El sorprendente desarrollo de la tecnología, su aplicación a las comunicaciones y el crecimiento del comercio y las inversiones han creado un mundo donde nada puede hacerse en forma aislada y donde las fronteras nacionales están dejando de tener sentido. Esto constituye la globalización, un proceso de interdependencia general que

implica la difusión a escala internacional de determinados patrones de referencia: políticos, económicos y culturales.

CONCEPTOS DE LA GLOBALIZACIÓN

Categoría	Elementos principales del proceso
1. Globalización de las finanzas y de la propiedad del capital.	La desregulación de los mercados financieros, la movilidad internacional del capital, el auge de las fusiones y adquisiciones. La globalización de la propiedad del capital.
2. Globalización de mercados y de estrategias.	Integración de las actividades de los negocios a una escala mundial, establecimiento de operaciones integradas en el exterior (incluye investigación y desarrollo y financiamiento), investigación de partes y alianzas estratégicas.
3. Globalización de la tecnología vinculada con la investigación y el desarrollo, y el conocimiento.	La tecnología es el principal ingrediente. El auge de la tecnología de la información y de las telecomunicaciones ha permitido el establecimiento de una red global dentro de la misma firma y entre diferentes firmas. La globalización como la universalización del Toyotismo en la producción.
4. Globalización de los modos de vida y los patrones de consumo: la globalización de la cultura.	Transferencia y transplante de modos de vida predominantes, homogeneización de los patrones de consumo, surgimiento de una "clase media global", transformación de la cultura en una cultura de alimentos y de productos, las reglas de la Organización Mundial de Comercio aplicadas al flujo cultural.
5. Globalización de la capacidad de regulación y de gobierno.	El disminuido papel de los gobiernos y parlamentos nacionales. La atención se centra en diseñar nuevas reglas para un gobierno global.
6. Globalización de la unificación política en el mundo.	El análisis del Estado está centrado en la integración de sociedades mundiales dentro de una política global y un sistema económico.
7. Globalización de las percepciones y de la conciencia.	Proceso sociocultural centrado en "La Tierra", el movimiento globalista y ciudadanos del planeta.

Tomado de: The Group of Lisbon. *Op. cit.*, p. 20.
Traducción de los autores.

Son muchas las manifestaciones de la globalización. Uno de los campos donde mejor se expresa es en el financiero. En 1992, los mercados de divisas transaban diariamente cerca de 800 mil millones de dólares, mientras algunos años después ya superan el billón de dólares por día, más de 60 veces el valor total del comercio mundial de bienes y servicios.

Otro aspecto importante de la globalización es el proceso de expansión de las empresas multinacionales, que consideran al mundo como un mercado único. En 1993, las transacciones llevadas a cabo dentro de las grandes multinacionales significaron el 75% de las exportaciones mundiales de manufacturas y el 80% de la transferencia tecnológica, porcentajes que deben haberse incrementado en los últimos años. Las grandes corporaciones distribuyen sus diferentes áreas -dirección, investigación y desarrollo, producción, logística- por todo el mundo, donde les resulte más conveniente, y contratan las diferentes partes de los productos que fabrican a distintos proveedores.

En realidad, el proceso de globalización recorre toda la gama de los procesos económicos y sociales, tal como se puede apreciar en el cuadro de la página siguiente.

Sin embargo, el fenómeno de la globalización "no significa que el mundo se está volviendo más políticamente unido, económicamente interdependiente o culturalmente homogéneo"¹. Es decir, la globalización no afecta por igual la vida al interior de las sociedades y adquiere distintos sentidos según la perspectiva del observador. Se puede vivir en una de las zonas más pobres de Latinoamérica o de la India y tener acceso a los medios de la modernidad, así como vivir en una gran ciudad, como Nueva York, Tokio o alguna otra, y estar totalmente al margen del proceso de modernización.

En el Perú, con la apertura y la globalización de nuestra economía, ocurrida a partir del año 90 -proceso necesario-, se ha generado una dualidad económica en el país y, en cierta forma, una modernización de "escaparate o de vitrina " para un importante sector de la población nacional. Sólo un sector minoritario tiene acceso a los beneficios de esta modernidad y participa e interviene activamente en el proceso de globalización.

¹ The Group of Lisbon. *Limits to Competition*. 1995, p.21

Consume productos importados -incluidos vehículos-, maneja tarjetas de crédito internacionales, compra en cadenas. internacionales, ve programas de televisión de todos los países a través del cable y se comunica con todo el mundo por correo electrónico. En el otro extremo, el grueso de la población "ve pero no participa". Es el país de los taximotos o taxicholos, los ambulantes, los cambistas callejeros y los comedores populares.

Un país con grandes contrastes y una desaparecida clase media exacerba las frustraciones y el resentimiento social, lo que en algunos casos se expresa en la delincuencia común, una especie de nuevo terrorismo. Se hace prioritario, por ello, incorporar y dar participación en la economía de mercado a este importante sector de la población para que produzca, consuma y sea agente económico efectivo.

Lo importante frente a este contexto es discutir cómo el Perú se puede insertar en el nuevo proceso mundial a fin de salir favorecido. Ignorar esta nueva situación y afrontarla con esquemas obsoletos implicaría un proceso de automarginación ante la economía mundial, irrecuperable en el futuro. En suma, la globalización implica asumir el reto de adoptar políticas que favorezcan a la población y permitan al país la interacción mundial.

En cuanto a las empresas, el reto consiste en cómo competir en un mercado mundial. El ser empresa pequeña no constituye desventaja alguna en el nuevo contexto. John Naisbitt señala que: "Cuanto más grande sea la economía mundial, más importante será el papel de los pequeños y medianos componentes"². Las empresas pequeñas tienen grandes ventajas en una economía globalizada, siempre y cuando encuentren formas de interacción adecuadas y convenientes.

Grandes empresas como IBM, Philips, General Electric y Xerox han comprendido esto y emprendido cambios que las han transformado en sólidas empresas formadas por una serie de microempresas, las cuales, precisamente por su tamaño, están más cerca de los consumidores y son más ágiles para satisfacer sus necesidades, esto es, las demandas del mundo global. De esta manera se han originado las organizaciones tipo red, que con

² John Naisbitt. *Global Paradox*, 1994, p. 12-13

gran innovación y flexibilidad logran obtener ventajas competitivas en los mercados mundiales.

Este tipo de experiencias son vitales para países como el nuestro, donde existen importantes sectores de pequeñas y microempresas que generan gran número de puestos de trabajo. Las empresas pequeñas deben unirse a otras que tengan habilidades complementarias con la finalidad de poder constituir redes de producción capaces de funcionar adecuadamente como proveedores en un mercado global. Más aún, las redes empresariales se convierten en clientes importantes no sólo para proveedores de materias primas, sino para instituciones financieras otorgantes de crédito.

EL NUEVO ORDEN: BLOQUES ECONÓMICOS y NEOPROTECCIONISMO

El proceso mundial de integración sigue en marcha. El mercado único vive la "Europa sin fronteras", y los países de la denominada Cuenca del Pacífico se congregan en la Cooperación Económica Asia-Pacífico, conocida como APEC. Al dominio de la Tríada sucedió la preponderancia del "Cuarteto" .En efecto, a la Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio Americano -Estados Unidos, Canadá y México- y el Japón, se sumó el grupo formado por los nuevos países industrializados del Sudeste Asiático (NIC): Hong Kong, Taiwan, Singapur y Corea del Sur, y los países de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN): Malasia, Tailandia, Filipinas e Indonesia. Estos hechos ponen de relieve que el nuevo orden económico que está forjando el mundo tiende indefectiblemente a la formación de grandes bloques o agrupaciones económico-comerciales regionales, denominados "megaeconomías" .

No obstante, este nuevo orden mundial presenta una faceta poco ventajosa para los países menos desarrollados. Mientras al interior de las megaeconomías existe libertad de comercio, frente a terceros países se esgrime un conjunto de mecanismos no arancelarios dirigidos a proteger los mercados: cuotas y autorizaciones, subvenciones, acuerdos de restricción voluntaria a las exportaciones (ARVE), acuerdos sobre ordenación de mercados (AOM), fijación de precios mínimos, derechos compensatorios y medidas antidumping. Es el llamado neoproteccionismo, que afecta mayormente a las

economías en desarrollo, por estar concentrado en sectores básicos de la economía, como textiles, calzado, agricultura, pesca y siderurgia.

Algunos de estos mecanismos están sutilmente encubiertos por leyes de defensa de la ecología o de protección al consumidor, se manifiestan en exigentes normas de control de calidad y de control fitosanitario o se concretan en permisos de importación y sistemas de cuotas y derechos de temporada. Más aún, en los últimos años las economías desarrolladas han venido haciendo uso incorrecto de la legislación antidumping, utilizándola para bloquear el ingreso a sus mercados de productos cuyos países de origen no aceptaban "mecanismos voluntarios" de reducción de exportaciones.

En América Latina, los casos de productos afectados por el neoproteccionismo constituyen una larga lista. Guatemala vio obstaculizado el ingreso de su arveja china al mercado de Estados Unidos debido al uso de productos químicos en su cultivo, y Francia impidió el ingreso de su camarón con controles fitosanitarios. Estados Unidos aplica restricciones, vía cuotas arancelarias, a las exportaciones de carne de bovino y tabaco procedentes de Honduras. España intentó prohibir la importación de espárragos peruanos, aduciendo que éstos contenían demasiado ácido sulfúrico. La Unión Europea fija precios referenciales a la exportación de merluza y Francia trata de cambiar la denominación a las conchas de abanico. Estados Unidos aplica impuestos antidumping y compensatorios a las flores frescas procedentes de Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Kenia y Perú, alegando que se venden por debajo del precio de mercado.

Exponer las condiciones imperantes no significa proponer la vuelta al esquema anterior de economía cerrada, sino alertar sobre cuáles son las nuevas reglas de juego del comercio internacional para que nuestros países puedan adoptar estrategias adecuadas frente a ellas.

Por otra parte, América Latina debe comprender que el poder de negociación de cada país individual ha perdido significado y que su integración como bloque económico es la única opción posible para obtener alguna relevancia en las corrientes del comercio mundial, es decir, para enfrentar adecuadamente el nuevo orden mundial de bloques económicos y neoproteccionismo.

EL AUGE DE LA ECONOMÍA DEL PACÍFICO

El siglo XXI será la Era del Pacífico; el triángulo económico se ha trasladado del Atlántico -Londres, París y Nueva York al Pacífico -Tokio, Los Ángeles y Sidney-. En los últimos años, el flujo comercial de mercancías, bienes y materias primas está centrándose en los países bañados por el océano Pacífico, y ya no cabe duda que en el próximo siglo la cuenca del Pacífico se convertirá en la región de mayor dominio económico.

La cuenca del Pacífico, con una extensión territorial de 13.124 millones de kilómetros cuadrados -equivalente al 30% de la superficie de la Tierra- será el más grande mercado del futuro. Albergará a 2.100 millones de habitantes, el 60% de la población mundial y casi el 35% de todos los consumidores del mundo. Hoy representa el 44% del comercio mundial de bienes, el 33% del comercio de servicios y el 64% de las exportaciones de tecnología, además del 49% del consumo de energía.

En 1989, en respuesta a la creciente interdependencia entre las economías de esta zona, se creó la Cooperación Económica Asia-Pacífico, conocida por sus siglas en inglés, APEC. Este bloque económico está conformado por 18 miembros de ambos lados del océano Pacífico y es la organización económica más importante del planeta, no solamente porque consolida a los dos grandes bloques del Pacífico: el Tratado de Libre Comercio Americano (Estados Unidos, Canadá y México) y la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN: Malasia, Filipinas, Indonesia y Tailandia), además de a los "cuatro tigres de Asia": Taiwan, Corea del Sur, Hong Kong y Singapur, sino porque reúne a los dos países más desarrollados el mundo: Estados Unidos y Japón.

Por si esto fuera poco, forma parte de este bloque también la China, el país más poblado del mundo -1.222 millones de habitantes que representan el 21% de la población mundial- y uno de los más extensos, que se estima se convierta en el nuevo "dragón" del siglo XXI. Los analistas advierten que el gran país amarillo será el mayor mercado del mundo, desplazará económicamente al Japón y asumirá el papel hegemónico en el campo político y militar.

El objetivo de APEC es establecer el libre comercio entre sus países miembros. En una primera etapa, fijada para el año 2010, entre los más industrializados; y en una segunda etapa, en el 2020, para los que están en proceso de desarrollo.

Las posibilidades que este nuevo eje de la economía mundial abre para el Perú constituyen un reto de gran magnitud y trascendencia. Actualmente, el 50% del intercambio comercial del Perú con el mundo, tanto de exportaciones como de importaciones, se lleva a cabo con países de APEC, principalmente con Estados Unidos, Japón, Taiwan, Corea del Sur y China del cual es el cuarto socio comercial más importante en Latinoamérica-.

En noviembre de 1997 se anunció oficialmente que el Perú será admitido -junto a Vietnam- en APEC a partir de 1998. Dada su privilegiada ubicación geográfica en Sudamérica, esto constituye un importante logro, pues nuestro país podrá servir de nexo entre las cuencas del Pacífico y del Atlántico y ser la puerta de entrada a América del Sur para los países del Este asiático. Pero para que esto suceda, el país debe diseñar una estrategia de participación comercial y renovar buena parte de su infraestructura. Sólo así estará en capacidad de integrarse en condiciones equitativas; de lo contrario, corre el riesgo de seguir exportando materias primas y ser simple receptor de productos importados.

El Perú exportó 6.741 ,8 millones de dólares anuales en 1997, de los cuales más del 80% corresponde a productos primarios: mineros, pesqueros e hidrocarburos. La integración pasiva con un modelo primario exportador agravaría el déficit de la balanza comercial, inundaría el mercado de todo tipo de mercancías y afectaría seriamente a la ya recesada producción nacional. La estrategia comercial debe tender a que el Perú pueda ofrecer un mercado mucho más amplio, con el Pacto Andino y el Mercosur, a los países de la APEC.

En lo que a la Subregión se refiere, tener acceso a los flujos del comercio con la cuenca del Pacífico pasa por contar con una salida directa para los productos de la región, principalmente los mineros y ganaderos. Esto podrá lograrse con un corredor geográfico que permita la salida al mar por el puerto natural de Cajamarca: Pacasmayo. Y en esta

estrategia será clave contemplar la privatización mediante el sistema de concesión de la red vial.

EL CONOCIMIENTO y LA NUEVA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Hasta hace algunas décadas, la competitividad de una nación dependía de la abundancia de recursos naturales y de la mano de obra barata. Hoy, tales ventajas han pasado a un segundo plano, pues los cambios tecnológicos han superado las restricciones de toda índole impuestas por la naturaleza³.

En la actualidad, las ventajas competitivas resultan de una permanente investigación y aplicación de innovaciones tecnológicas, organizativas y de mercadeo en las empresas. Y en todo este proceso el factor primordial es el capital humano. En el siglo XXI, la educación y las aptitudes de la fuerza de trabajo serán el arma competitiva dominante. En el futuro, la diferencia entre las empresas ganadoras y perdedoras será la forma de trabajar de sus empleados y cómo se adapten a los cambios.

Peter Drucker ha denominado a este periodo de participación determinante del conocimiento en la creación de riqueza como la sociedad poscapitalista o del conocimiento. Hoy tiene más sentido referirse a los procesos de "mentefactura" antes que de "manufactura", ya que las ventajas competitivas están basadas en el conocimiento.

El impacto de las innovaciones tecnológicas ocurridas en los últimos cincuenta años es de tal magnitud que iguala o supera al acumulado durante varios siglos de cambios. La microelectrónica, la biotecnología y la ciencia de materiales constituyen un nuevo paradigma tecnológico-económico.

Respecto de las ciencias de materiales, los polímeros, los cerámicos y los nuevos metales se están convirtiendo en elementos muy importantes. Los polímeros de bajo costo y buenas propiedades están sustituyendo en algunas aplicaciones a varios metales: acero, cobre, zinc, estaño y aluminio.

³ Para mayor detalle, revisar, en la primera parte de este libro, el capítulo dedicado al marco teórico.

Por su parte, la biotecnología revolucionará el futuro y creará problemas socioéticos. La nueva dimensión consiste en la manipulación de los códigos genéticos de los seres vivos y puede ser aplicada a distintas actividades. La clonación es el caso más sorprendente, y sus posibles consecuencias son hoy materia de encendidos debates.

Esta técnica consiste en lograr, mediante la fertilización, copias idénticas de un animal o vegetal sin que intervenga la mezcla del código genético del padre o de la madre del nuevo ser. En febrero de 1997, un grupo de científicos del Instituto Roslin de Edimburgo, Escocia, dio a conocer los resultados de un exitoso experimento de clonación animal. Se logró introducir el código genético (ADN) de una célula de una oveja blanca en la célula de un óvulo de una oveja negra, a la cual previamente se le extrajo su ADN. El resultado fue el nacimiento de una oveja blanca con madre negra y sin reproducción sexual; experimento de por sí revolucionario y de gran trascendencia en el campo de la bioética.

La polémica ha surgido debido a la posibilidad de obtener copias idénticas de seres humanos, lo cual ha generado la reacción de algunos gobiernos, como el de Estados Unidos, donde Bill Clinton ha pedido una «moratoria temporal para suspender las investigaciones y la prohibición del uso de fondos públicos para este tipo de experimentos. El mismo papa Juan Pablo II, ha señalado que la clonación "pisotea la dignidad humana".

El peligro radica en el uso indiscriminado que se puede dar a esta tecnología. Se pueden perseguir fines netamente comerciales, dejando de lado los intereses y las necesidades de la población. No cabe duda que el mayor temor se origina en la posibilidad de manipular la vida de los seres humanos y sus consecuencias impredecibles. Se darían situaciones éticamente muy discutibles, como el nacimiento de hijos de mujeres vírgenes, la "resurrección" de algunos muertos, mujeres que podrían dar a luz copias de sí mismas, entre otras.

Un campo interesante de aplicación de esta tecnología es la agricultura. Las semillas mejoradas y los nuevos procedimientos de cultivo incrementarán la producción en 20 ó 30% en lo que resta del siglo.

En el caso del maíz, no sólo se han desarrollado semillas de las cuales se obtienen variedades con una serie de propiedades específicas (mayor valor nutricional, facilidad para el procesamiento y otros usos industriales), sino semillas capaces de combatir sus propias plagas, además de ser resistentes a ciertos agroquímicos y evitar así los daños de éstos al ambiente⁴.

El supertomate está invadiendo los supermercados estadounidenses. Mediante la tecnología de "variación somacional" se toman células individuales de las hojas de las plantas para después, en el laboratorio, regenerar las plantas con determinadas propiedades específicas. De este modo se puede conseguir la maduración en el momento preciso y el sabor más adecuado al gusto del consumidor.

La micropropagación in vitro (cultivos de laboratorio) se está usando para obtener nuevas variedades de papa, libres de ciertos gérmenes y con características específicas, tanto como un mayor valor nutritivo⁵.

La biotecnología viene aplicándose también a la elaboración de alimentos. Los nuevos edulcorantes, cuya materia prima no es la caña de azúcar sino vegetales con un alto contenido de almidón, como el maíz, la papa, el trigo, representaron en 1990 el 110% del azúcar consumida en el mundo. El queso se está generando directamente de las proteínas vegetales sin pasar por el metabolismo de la vaca. En Estados Unidos, este queso vegetal cubre el 20% del mercado total de quesos⁶. También será posible crear especies mejoradas de animales, como vacas que produzcan leche con determinadas proteínas o superpollos que contengan un mayor valor nutritivo.

Todos estos ejemplos pueden ser considerados anticipos de lo que sucederá en el campo productivo durante los próximos años. Pero tan relevante como esto serán los efectos de los nuevos descubrimientos sobre las economías en desarrollo. El panorama no es fácil; todo dependerá de la estrategia que se adopte.

⁴ Rafael Rangel Aldao. "La nueva agrobiotecnología en el cultivo del maíz". *Economía Hoy*. 10 de feb., 1993, p. 7.

⁵ Rafael Rangel Aldao. "la nueva agrobiotecnología en el cultivo de la papa". *Economía Hoy*. 17 de feb., 1993, p. 7.

⁶ Leonard Mertens. *Crisis económica y revolución tecnológica: hacia nuevas estrategias de las organizaciones sindicales*. 1990, p. 60.

La biotecnología, por ejemplo, podría reorientar los cultivos agrícolas y los recursos naturales hacia nuevos usos. Quizá el Perú podría sacar ventaja de su biodiversidad y ofrecer nuevos productos de exportación, a la vez que mejorar significativamente los cultivos y semillas.

EL DESARROLLO EN LAS COMUNICACIONES Y EL AUGE DE INTERNET

Gran parte del vuelco que ha dado el mundo se debe a la revolución en el área de las informaciones, su procesamiento, comunicación y difusión, Parece no existir límites físicos ni distancias que impidan la transmisión de datos y su tratamiento por computadoras.

La industria de la información se ha transformado en un campo de actividad de proyecciones ilimitadas. Por mencionar un caso, la actual tendencia a unificar las industrias de telecomunicaciones, informática y de entretenimiento en una red de redes digital hará posible que se pueda transmitir voz, datos e imagen (teléfono, computadora y televisión) en un solo aparato.

Es difícil vislumbrar una única dirección que abarque la pluralidad de manifestaciones que saltan a la vista en las comunicaciones del futuro, pero hoy, sin duda, lo destacable es Internet. El poder de la computación y las bases de datos se potencian de manera imposible de imaginar con esta red mundial. La información más diversa (de negocios, ciencia, arte, publicidad o noticias) circula por autopistas informativas que incluyen redes telefónicas, módem, facsímiles, CD-ROM, bases de datos, telefonía celular, computadoras personales y grandes sistemas de computación (mainframes), entre otros muchos.

La historia de Internet empezó a finales de los años sesenta. La agencia ARPA (Advanced Research Projects Agency) del Departamento de Defensa de los Estados Unidos lanzó un proyecto de investigación entre cuyos objetivos estaba la puesta en funcionamiento de una red experimental de transmisión de datos: "Arpanet". Se pretendía con ello desarrollar una estructura de comunicaciones lo suficientemente fuerte como para sobrevivir a un ataque nuclear en la otrora guerra fría. Pero en los años

ochenta, Arpanet, dejó de ser básicamente militar para utilizarse como medio de comunicación y cooperación entre académicos e investigadores mundiales. Ahora, en los noventa, es una red global abierta a todo tipo de usuarios y actividades. Se estima que entre 35 y 60 millones de personas (dos veces más que hace un año) accedieron en 1996 al World Wide Web, el sector multimedia de Internet, y para el 2000 se anuncia 300 millones de "internautas" .

En América Latina, los usuarios de Internet se calcula que bordean el millón, y los servidores o proveedores de información conectados a la red sobrepasan los 130 mil.

Internet es una oportunidad para muchos. Para las universidades y colegios que necesiten acceder a información específica a fin de realizar su trabajo, para las empresas que quieran usar la red como un canal de distribución de sus productos incluyendo la venta, para las organizaciones que quieran ofrecer información -gratuita o no-, para los gobiernos que quieran acercarse a sus administrados, etc.

A modo de ilustración, se estima que las ventas por Internet a inicios del nuevo milenio deben llegar a los 186 mil millones de dólares y que más del 50% de las comunicaciones telefónicas se harán por esta red. Sin duda, Internet será el soporte para la cultura y los nuevos negocios mundiales del siglo XXI.

En cuanto al Perú, en 1994, el sector de las telecomunicaciones dio un giro definitivo con la transferencia de la Compañía Peruana de Teléfonos {CPT) y la Empresa Nacional de Telecomunicaciones {ENTEL) a Telefónica de España, hoy Telefónica del Perú. No obstante, el monopolio de la Telefónica respecto de la telefonía básica concluye en 1999. A partir de ese momento, cualquier empresa, con la debida autorización del organismo regulador de telecomunicaciones, OSIPTEL, podrá entrar a prestar servicios telefónicos en el Perú, como ha ocurrido en otros países.

Se espera que al finalizar 1998, la densidad telefónica en el Perú llegue a las 7,5 líneas en servicio por cada 100 habitantes, esto es 2 millones de líneas adicionales con respecto a cuando se inició el proceso de privatización del sector.

Las redes satelitales, fibra óptica, Internet, servicios integrados de telefonía y ATM (modo de transferencia asincrónico) surgen como las tecnologías llamadas a modernizar los servicios de telecomunicaciones peruanos. En este contexto, es de destacar la participación de importantes operadores de telecomunicaciones en asociación con empresas previamente posicionadas, como ha sucedido con Tele2000, pionera en los servicios de telefonía celular, televisión por cable y buscapersonas.

Finalmente, respecto a Internet, dada la trascendencia que ésta ha cobrado aceleradamente, es imprescindible considerarla como una alternativa de acceso al mercado mundial. Los negocios electrónicos, independientemente del tamaño de la empresa, son una realidad, por lo que el Perú puede promover sus productos y llegar a nuevos mercados -y más rápidamente- a través de este medio. Competir eficientemente en un orden cada vez más global implicará, también, elaborar una estrategia de comunicación que permita transmitir información adecuada y oportuna a proveedores y clientes, prácticamente al instante.

CAJAMARCA COMPETITIVA
CAPITULO II
EL CONTEXTO NACIONAL

El año 1990 fue crucial para el Perú. Luego del fracaso estrepitoso del populismo de Alan García, asumió el poder el ingeniero Alberto Fujimori, quien sería reelecto cinco años después y con quien el Perú ha emprendido el cambio hacia la economía de mercado, tal vez el hecho económico más importante de los últimos años.

A inicios de la década de los noventa, el Perú atravesaba por una situación muy difícil. La crisis económica, aunada al deterioro político-social y al desorden institucional, había conducido al país a un estado de anomia social. El descalabro de las finanzas públicas se reflejaba en una hiperinflación de más de 7 mil por ciento; entre agosto de 1985 y agosto de 1990 el crecimiento acumulado de los precios fue de 9.750.000%; es decir, un inti {moneda nacional de la época} de agosto de 1985 equivalía a casi 100 mil intis de agosto de 1990.

Frente a estas circunstancias, una de las principales medidas del gobierno del ingeniero Fujimori fue otorgar prioridad a la lucha contra la subversión, que había llegado a poner en duda la gobernabilidad del país. El esfuerzo dio sus frutos en 1992, con la captura y posterior encarcelamiento del líder máximo del movimiento terrorista Sendero Luminoso, luego de lo cual el Perú inició el proceso de pacificación.

En el campo económico, el nuevo régimen adoptó una política económica de corte liberal, aplicó un programa simultáneo de ajuste y estabilización e inició una serie de reformas de largo alcance con el fin de crear el marco adecuado para el crecimiento y el desarrollo.

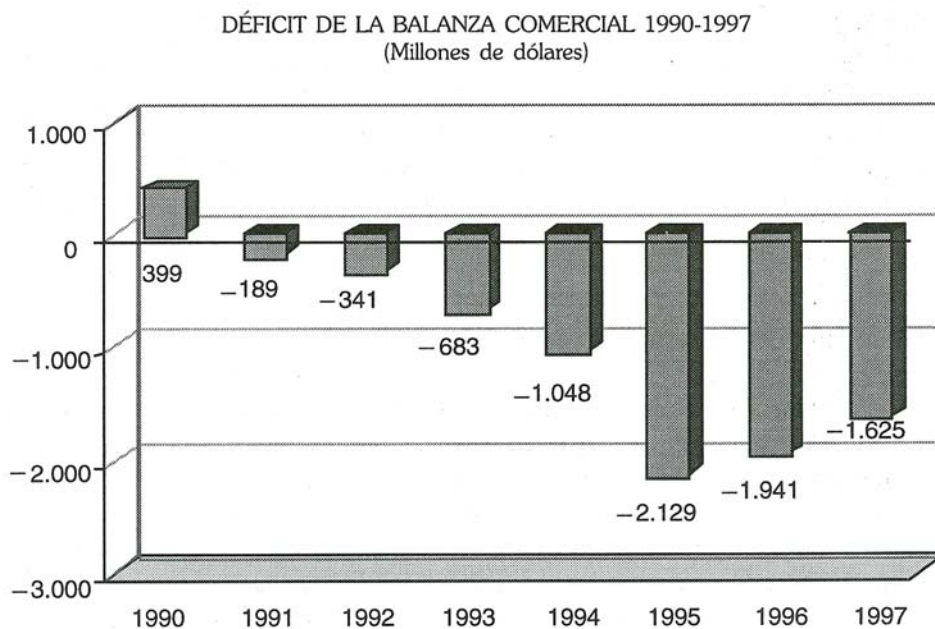
Hoy, ocho años después, los resultados del programa económico aplicado son, en general, positivos. La economía creció casi 40% entre 1993 y 1997, la inflación se ha reducido drásticamente¹, la férrea disciplina fiscal ha saneado las finanzas públicas, la reforma tributaria ha llegado a aumentar la presión fiscal a más del 14% del PBI y ha

¹ Entre 1990 y 1997 la inflación pasó de 7.679% a 7,1%.

sentado las bases de una cultura tributaria muy provechosa para el país. Además, la privatización de empresas públicas ha contribuido a elevar las reservas y, junto con la promoción de la inversión extranjera, a atraer capitales internacionales, know how y tecnología de punta. El Plan Brady, que terminó con catorce años de moratoria ante la banca comercial, y el acuerdo con el Club de París han significado la reinserción del Perú en el sistema financiero internacional.

No obstante, el intercambio comercial continúa siendo deficitario para el país, lo que pone en evidencia la dependencia del aparato productivo respecto de insumos y bienes de capital importados y las limitaciones de las empresas nacionales para competir ventajosamente con sus similares de todo el mundo tanto en el mercado interno (con los productos importados) como en los mercados internacionales (exportaciones). Este "talón de Aquiles" de la política económica se agrava por el desempleo y, sobre todo, el subempleo, que afectan a gran parte de la población. Los esfuerzos del Gobierno en lo que se llama inversión social no son suficientes para compensar la pobreza de la mayoría de peruanos.

Sin embargo, las empresas nacionales están reaccionando con procesos de creación de valor y reingeniería que deben incrementar su productividad y competitividad en el corto plazo. El Perú sigue siendo un mercado atractivo en esta parte del continente y los procesos de integración abren perspectivas alentadoras. A continuación, se explica brevemente algunos aspectos destacables del contexto nacional.



EL RIESGO PAÍS

El libre flujo de capitales característico del actual mundo globalizado ha puesto en boga la variable riesgo-país, que refleja la capacidad de un país para cumplir con sus obligaciones y sirve de guía para los inversores del exterior. El riesgo país está compuesto del riesgo económico y el riesgo político. El primero toma en cuenta la situación financiera externa del país, su nivel de deuda, la balanza de pagos, el monto de las reservas, entre otros indicadores. Por su parte, el riesgo político se refiere a aquellos hechos que puedan afectar la disposición del Gobierno para cumplir con sus compromisos e involucra la estabilidad del sistema político, el marco jurídico y legal, la situación social y el marco institucional vigente.

En el mes de agosto de 1997, la agencia calificadora de riesgo Moody's dio a conocer el riesgo soberano para el Perú. Se le asignó la calificación "B2" para emisiones en moneda extranjera y la calificación "B3" para los depósitos bancarios locales en moneda extranjera, la misma de 1996. El argumento de Moody's para mantener la misma calificación es que, si bien en el campo macroeconómico ha habido mejorías, todavía se mantienen una serie de problemas estructurales como el déficit en cuenta corriente y el peso de la deuda externa, los que limitan una mejor calificación. Asimismo, el informe de Moody's hace referencia al riesgo político del país debido a la situación política existente.

La agencia Standard & Poor's (S&P), por el contrario, otorga al Perú la calificación "BB", tres niveles por encima de la calificación de Moody's. Esta diferencia ha suscitado diversas percepciones sobre la evaluación del riesgo país y ha llevado a Moody's a revisar la calificación de riesgo para el Perú. No obstante, S&P menciona tres observaciones en su informe sustentatorio de la situación peruana: la debilidad de las instituciones democráticas, la existencia de serias deficiencias de infraestructura social y física y la vulnerabilidad inherente a la balanza de pagos. Estas observaciones ponen de manifiesto la importancia de contar con una mayor estabilidad jurídica y sociopolítica en el país. Debe señalarse que ciertas acciones recientes del Gobierno que debilitan la autonomía de las instituciones y muestran una alta concentración del poder han generado duras críticas dentro y fuera del país.

LA PRIVATIZACIÓN

En consonancia con la opción de economía de mercado, una de las reformas más trascendentes llevadas a cabo en el país ha sido la transferencia de empresas públicas al sector privado, mecanismo por el cual el Estado ha cambiado el papel de empresario, gestor y actor directo de la actividad económica que desempeñó en años pasados por el de ente promotor responsable de las funciones de control, regulación y supervisión.

Los ingresos obtenidos por la privatización de empresas públicas entre 1992 y 1997 han llegado a 7.514 millones de dólares, y los proyectos de inversión derivados de ésta alcanzan a poco más de 7.700 millones de dólares. De este monto, 5 mil millones de dólares corresponden a inversión anunciada cuya efectiva realización depende de las condiciones económicas y de la confianza en la estabilidad y el desarrollo del país. Los otros 2.700 millones de dólares corresponden a inversión comprometida en obligaciones contractuales. El mayor monto corresponde al sector minero, que actualmente está siendo afectado por la baja de las cotizaciones causada por la crisis asiática.

Sin embargo, la principal ventaja del proceso de privatización no reside en el monto percibido, sino en el hecho de captar recursos y tecnología moderna que permitan desarrollar las empresas y generar efectos dinamizadores sobre el resto de las actividades económicas del país. Conviene mencionar, que, en el caso de las empresas de servicios públicos, el mayor problema surgido ha sido la ausencia de un marco regulatorio adecuado (monopolios naturales), lo que ha originado el aumento de precios por encima de los del mercado internacional y provocado una reacción desfavorable de la población hacia el proceso.

Las empresas que se encuentran todavía pendientes de privatización son las menos atractivas desde el punto de vista de los ingresos fiscales. Sin embargo, dado su efecto multiplicador sobre el resto de la economía, privatizarlas traerá importantes beneficios.

También está en curso la privatización de gran parte de la infraestructura, etapa necesaria del proceso y que requiere de un marco legal adecuado que permita otorgar beneficios tributarios a los inversionistas, como el régimen de recuperación anticipada del impuesto general a las ventas, la exoneración del impuesto a los activos netos y la

opción de obtener financiamiento a través de la hipoteca de obras públicas. Para 1998, el programa incluye la privatización de dos aeropuertos, los puertos del Callao, no y Matarani, 1.200 kilómetros de carreteras, una línea de transmisión eléctrica, un teleférico (Cusco) y un proyecto hidroenergético.

Finalmente, cabe mencionar que a través del proceso de Participación Ciudadana se ha logrado hacer partícipes del proceso a pequeños inversionistas, con lo cual se persigue una mejor distribución de la propiedad, más democrática y equitativa, en la economía peruana. Hoy, más de 400 mil peruanos se han convertido en accionistas de empresas privatizadas, como Telefónica del Perú y Luz del Sur.

LA INVERSION EXTRANJERA

Hoy, el marco legal de fomento a las inversiones extranjeras otorga plena igualdad al capital nacional y extranjero, por lo cual los inversionistas del exterior pueden ingresar en cualquier campo de la actividad económica sin necesidad de autorización previa y sin restricción alguna a la remisión de utilidades.

De acuerdo con la Comisión Nacional de Inversiones y Tecnologías Extranjeras, Conite, al 31 de diciembre de 1997 el stock de inversión extranjera alcanzó el monto de 6.983 millones de dólares. En lo que va de la presente década, el sector líder en la captación de inversión extranjera es comunicaciones (29, %), seguido, con marcada diferencia, de los sectores de energía (18%), minería (16,4%) e industria (16,2%).

En cuanto al origen de la inversión extranjera, el 68% procede de España, Estados Unidos y el Reino Unido. La participación de Estados Unidos representa 20,8% del total (1.449,2 millones de dólares) y está repartida en los sectores de minería, energía, industria y comercio. La inversión del Reino Unido representa el 13,5% del total (944,8 millones de dólares) y se dirige a los sectores de minería, finanzas e industria. El caso de España, 3,8% del total (2.357 millones de dólares), se explica principalmente por la adquisición que la Telefónica de España hiciera de las acciones del Estado en dos empresas privatizadas: la Compañía Peruana de Teléfonos y ENTEL.

Las inversiones futuras estimadas alcanzan a 14.141,60 millones de dólares y corresponden a proyectos en los sectores minero, industrial e hidrocarburos. Destacan en este aspecto los compromisos de inversión por el proyecto del gas de Camisea con Shell y Mobil (2.800 millones de dólares) y el proyecto minero de Antamina con Inmet Mining y Rio Algom de Canadá (2.520 millones de dólares).

En los últimos años el factor preponderante para la inversión extranjera ha sido la privatización y, a pesar de la postergación de algunos proyectos mineros debido a la crisis asiática, la tendencia continúa siendo favorable. No obstante, durante los próximos años se deberá seguir promoviendo la inversión extranjera directa a través de capitales de largo plazo y limitar, en lo posible, el ingreso de capitales especulativos o de corto plazo.

LA DEUDA EXTERNA

En la actualidad, la deuda externa total del Perú, pública y privada, asciende a 27.436 millones de dólares, de los cuales 19.513 millones de dólares corresponden a la deuda pública de mediano y largo plazo.

La reestructuración de la deuda externa peruana fue producto de una ardua y larga negociación con los organismos multilaterales -Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Banco Interamericano de Desarrollo, el Club de París, la banca comercial, proveedores varios y algunos países de Europa del Este y de América Latina. El establecimiento y renegociación de la deuda externa nacional se produjo como resultado del proceso de reinserción del país en el sistema financiero internacional, lo cual significó la normalización de las relaciones del Perú con sus acreedores del exterior y el restablecimiento de los flujos de dinero de fuentes financieras.

Sin embargo, la principal preocupación con relación a este tema es que, si bien en 1998 el servicio de la deuda externa demandará un monto estimado de 1.600 millones de dólares, entre los años 2003 y 2009 será preciso pagar por este concepto un monto aproximado de 2.030 millones de dólares, lo que implicará una fuerte carga para las finanzas públicas.

INVERSIÓN SOCIAL y EMPLEO

La pobreza en el Perú es histórica y data prácticamente de la Conquista. Si bien en los últimos años se han hecho intentos por contener su agudización, eliminarla tardará generaciones. La superación de la pobreza es el gran desafío para el Perú del nuevo milenio.

Actualmente, alrededor de 12 millones de personas, cerca de 45% de la población, están consideradas dentro de la categoría de "pobreza" y aproximadamente 4 millones de personas, 19%, se encuentran en la categoría de "pobreza extrema" o miseria. y de acuerdo con cifras oficiales, en años anteriores estos porcentajes llegaron hasta 56,8% y 28,4%, respectivamente.

Al respecto, es de notar la gran importancia que este Gobierno otorga a la inversión social: 40,1% del total del presupuesto nacional y 6,1% del PBI se dedica a este fin. La estrategia de lucha contra la pobreza extrema elaborada por el Ministerio de la Presidencia tiene por objetivo reducirla a la mitad en el periodo comprendido entre 1996 y el año 2000. Este proyecto implica una inversión total de 2.700 millones de dólares y una inversión per cápita de 1.000 dólares durante el periodo.

El programa que se viene desarrollando está dirigido a brindar apoyo integral en cuanto a alimentación, planificación familiar, infraestructura básica (colegios, carreteras, obras de irrigación y electrificación). Sin embargo, lamentablemente, dada la magnitud del desastre ocasionado por el fenómeno de El Niño en 1998, es muy probable que los planes tengan que ser replanteados para atender las emergencias.

En cuanto al empleo, es tal vez el problema más arduo por resolver de la política económica. La estrategia de fomento del empleo y de elevación del ingreso per cápita debe ocupar el primer lugar en la agenda económica de los siguientes años. La población económicamente activa (PEA) crece en alrededor de 350 mil personas al año y la mayoría no encuentra trabajo. El desempleo y el subempleo sumados afectan a casi el 80% de la población nacional.

INDICADORES SOCIALES 1995

Esperanza de vida al nacer	67,6 años
Tasa de mortalidad de menores de 1 año	45,0 por mil
Tasa de analfabetismo	10,5%
Promedio de años de estudio	7,7
Ingreso promedio mensual per cápita	S/. 211,8
Población sin acceso a servicios de agua potable	33,3%
Población sin acceso a servicios de saneamiento	53,8%
Población sin acceso a servicios de alumbrado eléctrico	35,8%
Población pobre	45,3%
Pobres extremos	19,3%
Pobres no extremos	26,0%

Fuente: INEI y PNUD. Informe sobre el desarrollo humano del Perú: índices e indicadores, 1997.

NIVELES DE EMPLEO URBANO 1996*

(en %)

Empleo adecuado	44,3
Subempleo	46,5
Visible	15,7
Invisible	30,8
Desempleo	9,2
Total	100,0

* Primer trimestre.

Fuente: INEI. Compendio de estadísticas sociales 1995-1996, 1996.

Es claro que la mejora del desempeño económico del país no se ha visto reflejada en el nivel de vida del ciudadano promedio. El riesgo es que un porcentaje significativo de la población, al no ser partícipe de los beneficios del cambio económico, se vuelque contra el modelo de desarrollo y pueda emitir un mensaje engañoso de vuelta al pasado.

LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

Una de las principales preocupaciones del gobierno del presidente Fujimori ha sido el reforzamiento del Estado. Casi desde 1990 el Estado está empeñado en un proceso de modernización que debe convertirlo en una entidad fuerte, eficiente y moderna antes que grande en términos de personal y número de instituciones.

A este objetivo responde todo el proceso de reestructuración del aparato estatal y la reformulación de responsabilidades institucionales. También el proceso de privatización de empresas, ya que, de acuerdo con la concepción liberal, el Estado provee el marco

institucional necesario para el desarrollo de los negocios, promueve la competencia, estimula el crecimiento y la estabilidad económica, y no participa directamente en actividades que pueden ser mejor realizadas por el sector privado.

El otro gran paso para su objetivo de modernización ha sido introducir en la administración pública los mismos criterios de eficiencia que rigen el desenvolvimiento de la empresa privada y adoptar modernas herramientas de gestión, como el planeamiento estratégico y la calidad en la provisión del servicio. Toda las funciones del Estado, desde las reformas estructurales, hasta las tareas propiamente de la administración pública, pasando por los programas de inversión social, parecen estar siendo guiadas por estas nuevas concepciones.

En la siguiente etapa, sin embargo, se deberá construir un orden institucional sólido que permita afrontar las nuevas realidades y que sea capaz de mantenerse independientemente de las personas que ocupen los más altos cargos de dirección; un medio para lograrlo sería la restitución de la carrera de funcionario público, hoy prácticamente desaparecida.

LA ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN

Formalmente, el Perú debe ingresar a fines de 1998 al Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) junto con Rusia y Vietnam. Así, en América Latina, Perú, Chile y México serán miembros de este poderoso bloque y podrán interactuar libremente con los otros países socios, que juntos representan más de la mitad del PBI mundial.

Respecto de esta parte de América, el ex Grupo Andino ha replanteado su esquema original y optado por una integración hemisférica junto con el Mercosur. Uno de los acontecimientos más importantes de 1997 fue el retiro temporal del Perú del Pacto Andino, la cual sirvió para que el país plantee su ingreso al Mercosur y de esta manera el bloque se reestructure constituyendo la nueva Comunidad Andina, CAN. Para el Perú, el ingreso a este bloque económico significará una desgravación arancelaria progresiva hasta el año 2005 y la implementación del trato de "nación más favorecida".

Si bien el camino de la integración permitirá la inserción del Perú en la Comunidad Andina y el Mercosur, la estrategia de integración debe ser más amplia, dada la ubicación geográfica privilegiada del Perú como país limítrofe. La incorporación al APEC debe tener como objetivo el convertir al país en el nexo del mercado latinoamericano con los países de la región Asia-Pacífico. Geopolíticamente, el Perú puede actuar como un país bioceánico mediante un plan de desarrollo claramente definido para la región sur en el próximo milenio.

Asimismo, está abierta la posibilidad del Área del Libre Comercio de las Américas, ALCA, una gran zona de libre comercio para todo el continente y que estaría integrada por 34 naciones. Esta opción está siendo impulsada por Estados Unidos para contrarrestar la influencia de los otros grandes bloques económicos.

PERSPECTIVAS

Logrado el equilibrio macroeconómico básico, en esta nueva etapa el reto para el futuro es generar empleo y mejorar el nivel de ingresos de la población sin alterar las líneas maestras del actual programa económico. La prioridad la debe tener la generación de empleo y la superación del déficit comercial de la balanza de pagos.

Debe tenerse en cuenta que las exportaciones primarias están sujetas a las fluctuaciones de precios del mercado internacional ya los desastres naturales, tal como está sucediendo hoy debido al fenómeno El Niño. Este riesgo se pone de manifiesto en el índice del poder adquisitivo de las exportaciones tradicionales elaborado por el Banco Central de Reserva, el cual se calcula sobre la base de las cotizaciones internacionales de los nueve productos de exportación tradicional del país. En 1990, este índice tenía un valor de referencia de 100, mientras que en enero de 1998 llega sólo a 77; es decir, se ha producido una pérdida de 23 puntos.

Por esta razón, proporcionar un sustento permanente a la economía pasa por estimular el desarrollo de productos de exportación con cada vez mayor valor agregado, incluso en el caso de los productos tradicionales. Se hace necesario entrar a una nueva fase

exportadora con mecanismos complementarios que permitan al país ganar mercados internacionales.

A pesar del difícil contexto actual, el Perú sigue siendo considerado un mercado atractivo en el contexto latinoamericano. Las perspectivas son favorables; con estabilidad económica, se debería lograr un crecimiento y un desarrollo sostenidos.

CAJAMARCA COMPETITIVA
CAPITULO III
LOS DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL
MARCO TEÓRICO

En 1990, Michael E. Porter, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, publicó *La ventaja competitiva de las naciones*¹, libro que tendría gran impacto en los ambientes académicos, empresariales y gubernamentales de todo el mundo.

Antes de ello, ya había publicado tres libros sobre competitividad y podía ser considerado un experto en el tema. Sin embargo, hasta entonces su objeto de estudio había sido la empresa, la naturaleza de la competencia a escala sectorial y los principios de la estrategia competitiva. Fue su participación en la Comisión sobre Competitividad Industrial de los Estados Unidos, nombrada por el entonces presidente Ronald Reagan con la misión de examinar la competitividad de ese país, lo que motivó a Porter a ampliar su ámbito de interés hacia aquello que determina las ventajas competitivas de las naciones, es decir, "los atributos de una nación que fomentan las ventajas competitivas en determinados sectores"²

A partir de un estudio empírico que comprendió varios sectores de actividad económica y diez países de características diferentes en cuanto a tamaño, política gubernamental, raíces culturales, ubicación y condiciones geográficas, Porter elaboró un modelo que permite comprender el proceso que lleva el logro de ventajas competitivas internacionales y, a la vez, identificar la manera cómo los países pueden desarrollar su competitividad, es decir, mejorar la cantidad y calidad de los recursos que poseen y la capacidad para utilizar esos recursos más eficientemente. Las siguientes frases ilustran su enfoque:

...el entorno nacional desempeña un papel estelar en el éxito competitivo de las empresas (...) La nación influye en la capacidad de sus empresas para triunfar en determinados sectores. El resultado de miles de luchas en sectores individuales determina el estado de la economía de una nación y su capacidad para progresar.³

¹ Michael Porter. *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Vergara, 1991. La obra original, *The competitive advantage of nations*, fue publicada por The Free Press en 1990.

² *Ibid.*, p. 13.

³ *Ibid.*, p. 13.

El rigor y la seriedad del trabajo de Porter y la trascendencia que su modelo tiene para el desarrollo económico y la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones⁴ están en la base del auge que han cobrado los estudios de competitividad. La propia consultora de Porter, Monitor Company, elaboró un estudio de este tipo en el Perú por encargo del Gobierno en 1995⁵.

El modelo desarrollado por Porter puede también aplicarse a espacios más reducidos, como a las regiones al interior de un país, por ello ha sido tomado como el marco de análisis por excelencia para el presente estudio. La aplicación de este marco teórico al caso específico de la Subregión podrá responder a la interrogante de en cuáles sectores buscar la competitividad y cómo lograr el entorno necesario para ello.

En esta sección se presenta brevemente el modelo básico de Porter, el famoso diamante de la competitividad, como elemento metodológico fundamental para entender el análisis desarrollado en el presente documento.

EL MODELO DE PORTER

La competitividad de un país puede definirse como la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que los de la competencia internacional, lo cual se debe reflejar en una mejora del nivel de vida de la población. De acuerdo con esto, la idea básica del modelo de Porter es que la competitividad no se hereda, no depende de la coyuntura económica ni se puede importar como un paquete llave en mano. Lo que hace próspero a un país es la capacidad de los negocios para alcanzar elevados niveles de productividad; es decir, la capacidad para usar con eficiencia e innovando permanentemente, la mano de obra, los recursos naturales y el capital. En el enfoque de Porter no importa tanto qué y cuántos recursos se posee, sino qué se hace con lo que se tiene. Además, los países más competitivos no sólo resultan ser aquellos que descubren el nuevo mercado o la tecnología más adecuada, sino los que implementan los mejores cambios en la forma más rápida posible.

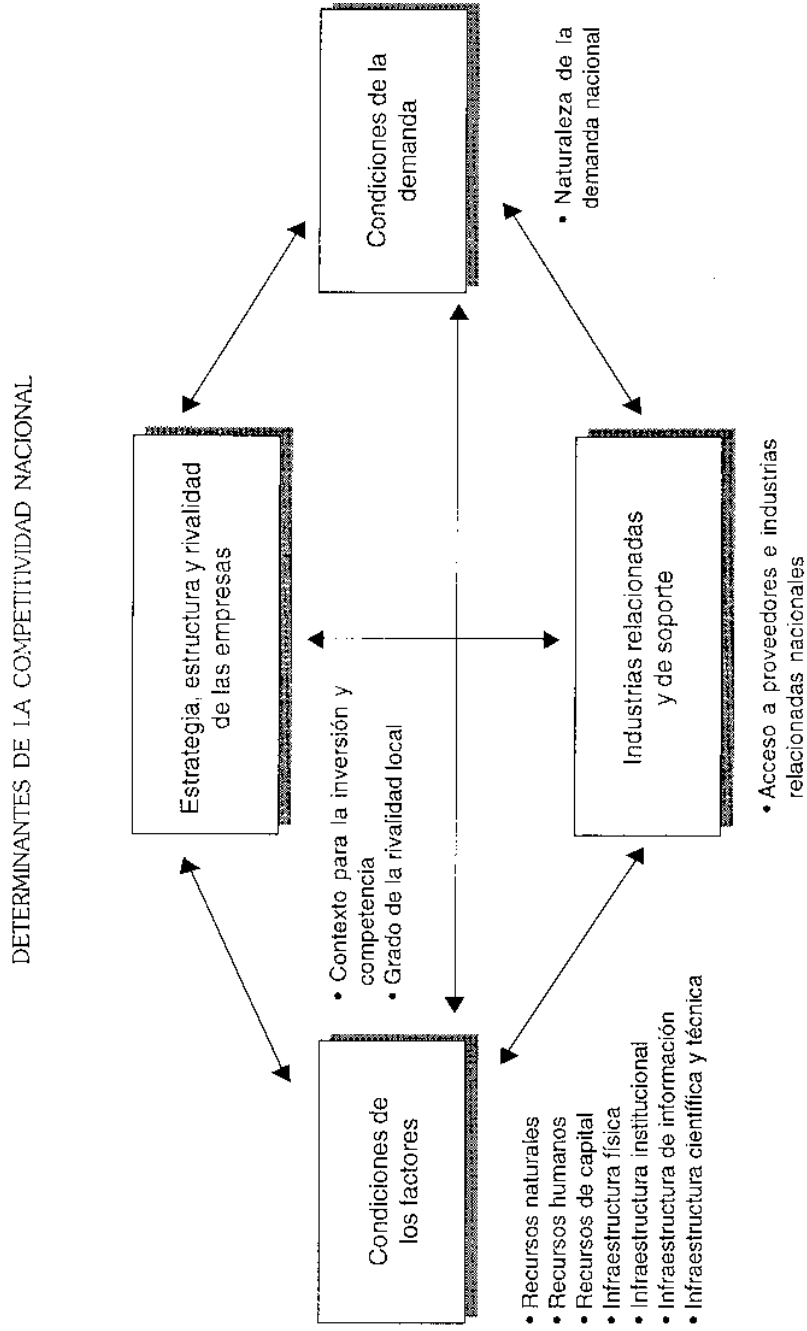
⁴ Erik Reinert. "El concepto competitividad y sus predecesores". *Socialismo y Participación*. Dic. 1995, vol. 72, p, 23.

⁵ Monitor Company. *Construyendo las ventajas competitivas del Perú*. 1995

De acuerdo con Porter, el que una nación cuente con sectores capaces de competir exitosamente en el mercado internacional depende en gran medida del contexto que rodea a las empresas que conforman cada sector, pues éstas no son entes aislados. Este entorno nacional está determinado por la interrelación de cuatro grupos de atributos: las condiciones de los factores; las condiciones de la demanda; los proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo; y las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas. El entorno se complementa con dos elementos más: la casualidad y el papel del Gobierno.

En este modelo, la base de la competitividad o capacidad para competir no deriva de los cuatro atributos, ni siquiera del conjunto de atributos considerados como un todo, sino de su interrelación, de su reforzamiento mutuo. Esto significa que el efecto que cada uno de ellos pueda causar depende del estado de los otros, que las ventajas de uno pueden crear o perfeccionar ventajas en otros, y que las desventajas de uno pueden acarrear desventajas en los otros. A este concepto de total dinamismo Porter lo denominó el "diamante de la competitividad".

Los sectores exitosos en la economía internacional son aquellos a los cuales el diamante de la competitividad les es favorable. Sin embargo, esto no implica que todas las empresas del sector sean exitosas; es más, cuanto más competitivo sea el entorno es más probable que algunas de éstas se queden en el camino, ya que no todas tienen iguales habilidades, ni explotan similarmente el entorno.



Fuente: Michael Porter. "Competitividad en Centroamérica". En: *Competitividad en Centroamérica, preparación de empresas para la globalización*, p. 109.

CONDICIONES DE LOS FACTORES

El primer atributo del diamante de competitividad, las condiciones de los factores, se refiere a la situación del país respecto a lo que comúnmente se llama dotación de los factores, es decir, a los *inputs* necesarios para competir en una industria. Las condiciones de los factores no dependen sólo de los factores en sí: recursos humanos, recursos físicos, conocimientos, capital, infraestructura, sino del grado de eficiencia y efectividad con que se les explote. Como dice Porter:

La mera disponibilidad de factores no es suficiente para explicar el éxito competitivo; a decir verdad, virtualmente todas las naciones tienen algunos conjuntos atractivos de factores que nunca se han desplegado en los sectores apropiados o que se han desplegado deficientemente⁶.

Además, no todos los factores tienen la misma importancia para la obtención de la competitividad. Para explicar esta idea, Porter clasifica los factores en básicos y avanzados, por un lado, y en factores generalizados y especializados por otro.

Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada o semiespecializada. Los factores avanzados comprenden la infraestructura, los recursos humanos altamente especializados y el soporte en ciencia y tecnología. Los generalizados son los que pueden aplicarse a varias actividades, mientras los especializados tienen un radio de acción circunscrito.

Mientras los factores básicos se heredan o se crean mediante inversiones modestas, los avanzados requieren inversiones cuantiosas y esfuerzos de largo alcance. En los últimos años, la globalización ha hecho menos esencial la disponibilidad de los factores básicos, pues hay gran movilidad de recursos y las empresas pueden trasladar sus unidades productivas ahí donde éstos se encuentren. Hoy, la ubicación geográfica de las plantas no es función sólo de la localización de las materias primas, sino del lugar dónde éstas pueden agregar más valor al proceso productivo.

La competitividad está basada en los factores avanzados y especializados, dado que la dificultad para crear o conseguir los factores otorga ventajas. Al respecto, un concepto

⁶ Michael Porter. *La ventaja competitiva de las naciones*. 1991, p. 116.

fundamental de la teoría porteriana es la "desventaja selectiva"⁷, es decir, la forma de superar las carencias de factores básicos o generalizados mediante la innovación. Paradójicamente, la falta de un recurso se convierte así en un gran incentivo para el desarrollo de la competitividad. Es el caso del Japón, cuyo poco extenso territorio sirvió como un poderoso impulso para generar competitividad. La práctica del "justo a tiempo", por ejemplo, nació de la necesidad de ahorrar espacio.

A diferencia de América Latina, pródiga en recursos naturales, los países asiáticos se vieron obligados a generar competitividad para poder acceder al mercado internacional, y la lograron. Mientras que hoy, América Latina enfrenta el reto de cómo evolucionar del viejo modelo rentista basado en recursos naturales y mano de obra barata al desarrollo de ventajas competitivas que le permitan una adecuada inserción en la nueva economía mundial.

En efecto, actualmente, por las razones ya señaladas, la mano de obra y los recursos naturales dejaron de ser la fuente más importante de la competitividad. Más aún, la nueva revolución tecnológica en microelectrónica, biotecnología y ciencia de los materiales ha vuelto obsoletos gran parte de los recursos en los que se basó el antiguo modelo de desarrollo.

CONDICIONES DE LA DEMANDA

Por condiciones de la demanda se entiende la composición, el tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno, la que al estimular la mejora y la innovación se convierte en un determinante de la competitividad.

Respecto de la composición, la idea es que un mercado interno segmentado, de compradores exigentes y de necesidades precursoras puede presionar a las empresas al constante perfeccionamiento. En cuanto al tamaño y el ritmo de crecimiento del mercado, las economías de escala que justifican la inversión en investigación y desarrollo pueden impulsar la competitividad al incentivar las inversiones; sin embargo, Porter también señala que un mercado interno pequeño -como es el caso de los países de América Latina- puede convertirse en un incentivo para esforzarse por competir en el

⁷ *Ibid.* P. 124

mercado externo. Por último, la sofisticación de los compradores o su internacionalización se refiere a todo aquello que transmita gustos o hábitos de consumo hacia el exterior y cree demanda en el extranjero.

PROVEEDORES E INDUSTRIAS RELACIONADAS y DE APOYO O "CLUSTERS"

Este determinante de la competitividad se refiere al hecho que la competitividad de un sector se sustenta en la disponibilidad de proveedores o industrias conexas que, a su vez, sean por sí mismos competitivos. Las industrias relacionadas comprenden a todas aquellas que comparten tecnologías comunes, insumos, canales de distribución, clientes o actividades ya aquellas que suministran productos complementarios; es decir, las industrias conexas son aquellas con las que las empresas pueden compartir o coordinar actividades de su cadena de valor: desarrollo de tecnología, fabricación, distribución, comercialización o servicio de producto.

Es importante aclarar que el concepto de "cluster" no sólo se refiere a una industria en un área determinada que produce algún bien, sino que comprende una gama entera de industrias relacionadas que producen muchos bienes y servicios. Los "clusters" permiten aumentar en forma importante la productividad, puesto que promueven la eficiencia, incrementan la tecnología, estimulan el uso adecuado de los recursos naturales y mejoran el valor de los productos. Son también magníficos estimuladores de la creación de nuevas empresas; de una compañía surge la otras⁸. La relación entre sectores competitivos conexos produce nuevos sectores competitivos.

La contribución de los proveedores toma la forma de acceso a los insumos de manera rápida, eficiente y, a veces, preferencial con relación a su costo. También la cercanía física fortalece el vínculo que se establece entre la cadena de valor de las empresas y sus proveedores. Pero la más importante para la ventaja competitiva son las estrechas relaciones de trabajo que se establecen con los proveedores y que permiten beneficiarse de tecnologías, información e innovaciones.

⁸ Michael E. Porter. "Competitividad en Centroamérica". En: *Competitividad en Centroamérica: preparación de las empresas para la globalización*. 1996, p. 94.

Normalmente, en los países en desarrollo, dada la falta de proveedores competitivos, las industrias aparecen como sectores aislados en vez de "cluster". Esto obliga a que la mayoría de los componentes tengan que importarse y las empresas se ven forzadas a procesos de integración vertical. Algunas veces, como no es posible obtener los insumos requeridos localmente, las industrias se ven obligadas a dedicarse a actividades que no forman parte de su negocio principal, como es el caso de la generación de electricidad o la operación de transporte en el sector minero peruano.

En el caso peruano, dada la presencia en el mercado de gran número de pequeñas y microempresas, caracterizadas por su flexibilidad, el reto es cómo integrar a estas empresas en el circuito de la cadena productiva para constituir cadenas o "clusters" de empresas a fin de poder ganar competitividad.

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS

El último determinante de la ventaja competitiva nacional es el contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

Parte de este contexto deriva del hecho que en el ámbito nacional existen prácticas y enfoques de gestión comunes a las empresas. Porter menciona, entre otras, la formación y orientación de los líderes, el peso de la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la actitud hacia las actividades internacionales, la relación entre los trabajadores y los directivos. De la misma manera, la idiosincracia de una nación influye sobre las formas de organizar y gestionar las empresas y de alguna manera condiciona sus posibilidades de lograr ventajas competitivas. Los objetivos de las empresas y de las personas juegan también un papel importante, como pueden ser las motivaciones y los compromisos⁹.

En cuanto a la rivalidad interna o doméstica de las empresas, Porter señala que la creación y persistencia de la ventaja competitiva en un sector determinado están

⁹ Por ejemplo, en Corea del Sur, el día del exportador es considerado feriado nacional; y el mayor exportador, prácticamente un héroe. Sin duda, una muestra de cómo la cultura de ese país se ha volcado hacia la exportación.

asociadas a una intensa rivalidad doméstica. La competencia en el mercado de origen sirve de estímulo a las empresas para que mejoren la calidad de sus productos o servicios, reduzcan precios e innoven.

En cuanto al Perú, el vuelco hacia el mercado que se está viviendo enfrenta serias barreras culturales. Algunos sostienen que es relativamente más fácil abrir "los mercados que abrir las mentes y que incentivar nuevas actividades y actitudes es verdaderamente una tarea compleja que precisa de un cambio generacional y de una reforma de la educación.

La actitud ante la riqueza en el Perú no ha sido la más adecuada. Aún no es un valor universalmente aceptado la obtención de riqueza por mérito propio sobre la base del esfuerzo y la creatividad. Desde el virreinato, la carrera militar y el Derecho fueron fuentes de prestigio social, la que originó el predominio de estas profesiones en detrimento del desarrollo de la actividad empresarial. En cierta forma contribuyó a esta actitud el asociar la riqueza con la corrupción, y la prédica religiosa que exaltaba la pobreza como una virtud.

La estructura de las empresas peruanas también tendrá que sufrir algunos cambios en busca de la competitividad. Usualmente el tamaño pequeño y la propiedad familiar reflejan un enfoque cerrado que impide el desarrollo y la apertura hacia las nuevas oportunidades de la economía globalizada, que por lo general trascienden el círculo familiar. De la misma manera, el estilo autoritario, reacio al cambio, asociado a los vínculos familiares tradicionales tampoco propicia la mejora y la innovación, indispensables para ganar competitividad.

La excepción son las pequeñas empresas familiares, que han mostrado una gran flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones y un marcado sentido de solidaridad ante las situaciones difíciles, fortalezas que deben ser potencializadas para competir en el contexto globalizado.

LOS COMPLEMENTOS DEL DIAMANTE

Los factores adicionales que complementan el diamante de la competitividad, pues pueden influir considerablemente en el entorno nacional, son el Gobierno y la casualidad.

La Casualidad

Uno de los hallazgos del estudio empírico de Porter fue que los acontecimientos casuales también ejercen influencia sobre la ventaja competitiva. Se dice que son casuales los incidentes ajenos a una nación, o sobre los cuales las empresas o el Gobierno no tienen mayor control.

La importancia de las casualidades para las ventajas competitivas radica en el hecho que pueden alterar la posición competitiva de las naciones. Sin embargo, el que un hecho casual se convierta en ventaja competitiva depende del diamante nacional. Porter hace ver, incluso, que lo que puede parecer fruto de la casualidad es, en realidad, resultado de las diferencias de los entornos nacionales.

Entre las casualidades Porter menciona los inventos, las discontinuidades tecnológicas, las discontinuidades en los costos de los insumos, los cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en el tipo de cambio, los aumentos insospechados de la demanda mundial o regional, las decisiones políticas de gobiernos extranjeros y los conflictos bélicos.

Entre los hechos casuales que repercuten sobre el diamante nacional, puede considerarse también los desastres naturales. De total vigencia es el fenómeno del Niño, que afectará diversos entornos nacionales -el del Perú entre ellos- en 1997 y 1998. En años anteriores, este fenómeno originó fuertes lluvias e inundaciones en la zona norte del país, una pronunciada sequía en la zona sur, especialmente en el Trapecio Andino, y el traslado de buena parte de la biomasa marina hacia el sur y la parte central de Chile. De esta manera el Niño afectó directamente a la pesca, al agro, a la industria de confecciones ya los servicios de infraestructura. Se calcula que en 1983, el total de

personas afectadas ascendió a 1.285.718, mientras las pérdidas por lluvias e inundaciones sumaron 885 millones de dólares¹⁰.

El papel del Gobierno

El modelo de Porter otorga gran importancia al poder que tiene el Gobierno de influir sobre el diamante a través de la forma cómo las leyes, normas y políticas afectan a cada uno de los determinantes de la competitividad. Puesto que establece las reglas de juego, el Gobierno puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional o alterar el clima nacional para la competitividad.

Porter sostiene que si bien es tentadora la idea de colocar al Gobierno como el quinto determinante del diamante, en realidad el papel del Gobierno, en la competencia internacional es el de influir -positiva o negativamente- sobre los cuatro determinantes. Más aún, Porter advierte sobre el peligro de perder de vista que la influencia del Gobierno sobre la ventaja 'competitiva es inevitablemente parcial. Puede aumentar o disminuir las probabilidades de conseguir ventaja competitiva, pero no puede crearla:

La política gubernamental fracasará si sigue siendo la única fuente de ventaja competitiva nacional. Las políticas que llegan a tener éxito lo consiguen en aquellos sectores donde están presentes (y reforzados por la acción gubernamental) los determinantes fundamentales de la ventaja nacional¹¹.

Esta advertencia es particularmente útil para países como el nuestro, donde hasta hace relativamente poco hubo Estados proclives a la acción directa en la economía ya un modelo distorsionado de desarrollo por sustitución de importaciones. El mercado doméstico cautivo llevó a un contexto rentista donde muchas veces no había competencia alguna, ni externa ni interna, lo que en la práctica anulaba las condiciones para mejorar e innovar, que es la fuente de la competitividad.

Desde la perspectiva del modelo porteriano, se acepta que el papel del Estado es proporcionar el marco propicio para un entorno favorable, esto es, actuar como agente promotor y responsabilizarse por dotar al país de infraestructura básica, desarrollo

¹⁰ INP. Planes de emergencia departamentales, Jun. 1993

¹¹ Michael Porter. *La ventaja competitiva de las naciones*. 1991, p, 183.

tecnológico y servicios básicos de educación y salud, para permitir a las empresas competir con ventaja en los mercados internacionales.

La gran lección del éxito de los países de Asia Oriental fue la participación inteligente del Estado. Además de la disciplina macroeconómica, la orientación al mercado externo y la gran inversión en recursos humanos, estos estados brindaron estabilidad política¹². Por cierto, estabilidad muy discutible en cuanto estuvo basada en un férreo autoritarismo, inaceptable en democracia.

Un aspecto que se debe tener en cuenta, de gran relevancia en el actual contexto latinoamericano, es que no basta con declarar la economía de mercado para que ésta funcione. Hace falta también el adecuado funcionamiento de las instituciones gubernamentales, con reglas de juego definidas y un Estado eficaz sin corrupción¹³.

Una herramienta básica en los negocios internacionales para determinar qué tan riesgoso o atractivo es un país como destino de inversiones es el denominado riesgo-país. El efecto del aumento del riesgo-país es la exigencia de un mayor retorno o tasa de descuento para los proyectos de inversión. Esto significa que si el riesgo-país es alto muchas inversiones dejarán de hacerse o se llevarán a cabo sólo aquellas que permitan una rápida recuperación del capital.

Elemento importante del riesgo país es el riesgo político institucional. Para el inversionista es fundamental saber si en el país se aplican las leyes, si las decisiones judiciales son independientes e imparciales y si la administración de justicia es confiable. En suma, si se garantiza y respeta el marco institucional del país.

El adecuado funcionamiento de las instituciones genera un entorno jurídico confiable para las inversiones. Sin un óptimo sistema proveedor de seguridad jurídica para todos, el mercado no podría funcionar eficientemente.

¹² Danny M. Leipziger y Vinod Thomas. Experiencia de Asia oriental, 1993, p. 6. 13 Michel Albert Capitalismo contra capitalismo. 1992, p. 13.

¹³ Michel Albert. Capitalismo contra capitalismo, p. 13

Finalmente, en lo que respecta a la influencia del Gobierno sobre el diamante de la competitividad, conviene llamar la atención sobre un tema que se está dejando de lado en América Latina: el papel del Estado en la política de desarrollo tecnológico.

La tecnología, entendida como el conocimiento aplicado a la organización ya la administración, es el sustento de la competitividad, pues ésta se logra mejorando e innovando permanentemente. Al Estado le corresponde promover la investigación y el desarrollo tecnológico para generar competitividad, y la capacitación y el desarrollo tecnológico requieren implementar programas de fomento productivo a través de fondos de asistencia técnica y centros de productividad y tecnología, organismos coordinadores con visión de largo plazo y visión estratégica, como los que existen en gran parte de los países asiáticos: el Instituto Coreano de Ciencia y Tecnología, el Centro de Productividad de Singapur, la Dirección de Desarrollo Industrial de Taiwan y el Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI) de Japón.

PLANTEAMIENTOS CRITICOS FRENTE A LA TEORIA DE LA COMPETITIVIDAD

Uno de los temas más tratados por la literatura económica de los últimos años es el de la competitividad. En todo el mundo, la fuerza de los hechos ha provocado un cambio de filosofía con respecto al modelo tradicional de crecimiento. Las economías nacionales están enfrentadas en una guerra industrial, económica y tecnológica, cada una guiada por el objetivo de ser más fuerte que el resto de los países. Para los estadounidenses, sus principales competidores son los japoneses y los países de Europa; y viceversa, para los países de Europa, sus competidores son los otros países de su propia región, los japoneses y los estadounidenses.

Sin duda alguna, quien más ha influido en el predominio de esta concepción es Michael Porter, quien puede ser considerado el Keynes de la estrategia competitiva. Sin embargo, el tema está lejos de haber sido agotado y permanentemente nuevas contribuciones al análisis de la realidad abren otras perspectivas y líneas de investigación. A continuación se reseñan planteamientos críticos que llaman la atención

-y provocan el debate- sobre diferentes aspectos del modelo de Porter y que es necesario tomar en cuenta para complementar el marco de análisis presentado.

LA COMPETITIVIDAD EN LOS MERCADOS IMPERFECTOS

David Yoffie, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard -al igual que Porter- fue uno de los primeros en señalar las limitaciones del modelo porteriano para explicar los intercambios de bienes y servicios que efectivamente se producen en el mundo real. Su planteamiento, conocido como la teoría estratégica del comercio internacional¹⁴, parte de señalar que el modelo de Porter tiene vigencia únicamente bajo ciertas condiciones de mercado: las empresas compiten entre sí y cada una representa una porción pequeña del mercado, no existen o son mínimas las barreras de entrada a la industria, la influencia de los gobiernos es nula y el mercado mundial de exportación se dirige hacia la producción de más bajo costo y alta eficiencia en la fabricación.

Yoffie analiza las condiciones que imperan en la vida real: el juego de los sectores oligopólicos en la economía mundial y la estrategia consciente que adoptan los gobiernos para poder promover determinados sectores de la actividad económica. Sostiene que si el mercado es imperfecto, la estructura y dirección de los mercados internacionales son consecuencia de una lógica diferente a la de las ventajas competitivas, e incluso violan este concepto.

En la realidad, la localización geográfica de la empresa multinacional y sus decisiones de exportación dependen de la competencia oligopólica. Se invierte para reducir el riesgo del negocio o para impedir que otras empresas rivales ganen ventajas competitivas, por ejemplo, y priman los subsidios cruzados entre regiones y entre mercados o negocios. Además, las decisiones que en el presente toman las empresas obedecen a otras anteriores –que les significaron realizar inversiones e incurrir en una serie de costos- que ya no es posible modificar.

Tres son las otras formas de competencia que distingue Yoffie:

¹⁴ David B. Yoffie. "Introduction: from Comparative Advantage to Regulated Competition". En: - (ed.) *Beyond Free Trade: Firms, Governments, and Global Competition*. 1993, p. 1-25.

a) *Competencia oligopolística*. Es aquella que se produce en sectores industriales que presentan gran concentración y donde la intervención de los gobiernos es mínima. En este caso, la estructura organizacional de las empresas y sus respectivas estrategias condicionan la ubicación de la producción y la dirección de las exportaciones. Este tipo de competencia se puede apreciar actualmente entre las cadenas de servientros establecidas recientemente en el Perú. Puede decirse que para la Shell y la Mobil es más importante tener presencia en el mercado que obtener rentabilidad.

b) *Competencia regulada*. Es propia de los sectores oligopólicos que enfrentan una gran intervención de los gobiernos en el comercio internacional. La competencia depende de las relaciones estratégicas entre las empresas y la política de los gobiernos receptores. Una muestra de ello es el sector de telecomunicaciones, formado por pocas y grandes empresas que han generado muy fuertes barreras de entrada de tipo financiero y tecnológico. En este caso, la competencia depende de las empresas y de los marcos regulatorios establecidos por los distintos estados para proteger a los consumidores.

c) *Competencia política*. Surge cuando, a través de barreras comerciales, hoy principalmente para arancelarias, los gobiernos intervienen en el éxito o fracaso de las empresas. Corresponde al caso típico de las normas y regulaciones impuestas a los productos agrícolas, que afectan sobre todo a los países en desarrollo. Enfrentó competencia política, por ejemplo, el espárrago peruano cuyo ingreso al mercado español se intentó prohibir aduciendo que contenía mayor cantidad de ácido sulfúrico que el debido.

En resumen, el aporte de Yoffie consiste en destacar que los mercados oligopólicos y las prácticas proteccionistas adoptadas principalmente por los países industrializados determinan un contexto marcadamente distinto del modelo planteado por Porter, y que se debe tener en cuenta que en la realidad el comercio internacional no depende sólo de las ventajas competitivas de las naciones.

LOS LIMITES DE LA COMPETENCIA

El mantener e incrementar la competitividad de las empresas y de los países es considerada hoy como la manera más eficiente de gobernar las economías mundiales y

de mejorar el nivel de vida de las sociedades. No obstante, algunas voces discordantes han puesto el énfasis en que la competitividad está lejos de ser una respuesta efectiva a los problemas y oportunidades que presenta el nuevo mundo globalizado; señalan, inclusive, que el exceso de competitividad puede causar resultados adversos.

En este camino están los integrantes del Grupo de Lisboa, conjunto de estudiosos procedentes de prácticamente todo el mundo -Estados Unidos, Japón, Europa- que, en un libro publicado en 1995¹⁵, formula poderosas objeciones a un mundo sustentado en la competitividad.

El Grupo de Lisboa señala que la ideología de la competitividad ha causado distorsiones estructurales en el manejo de la economía misma y efectos sociales devastadores; el más evidente, el que en la última década muchas poblaciones hayan visto perdidos sus empleos y reducidos sus niveles de vida. Estos estudiosos se preguntan cómo es posible creer que haya una solución razonable para que un país donde una persona trabaja 2.200 horas al año por 1.000 dólares compita con otro donde se trabaja 1.600 horas al año por 30 mil dólares. Hablar de competitividad en este escenario, dicen, es pura demagogia.

El Grupo de Lisboa afirma que si todos compitieran contra todos, el sistema capitalista acabaría colapsando, ya que no es posible excluir socialmente a los no competitivos -ya se trate de individuos, empresas, ciudades o países-, y advierte que la competitividad puede llevar al mundo a un fundamentalismo sectario en el que lo único relevante sea el *homo economicus* o *el homo competitor*, elevado a la condición de principal valor, en detrimento de valores como la cooperación y la solidaridad, tan importantes en países pobres.

Si bien la competitividad es necesaria para la búsqueda de mayor eficiencia, estos analistas concluyen que la competitividad no puede gobernar el planeta, ya que su mayor debilidad es el hecho que sea incapaz de reconciliar la justicia social, la eficiencia económica, el crecimiento sustentable, la democracia política y la diversidad cultural en el mundo de hoy.

¹⁵ The Group of Lisbon. *Limits to Competition*. 1995, p. 103.

Entre los principales efectos negativos que el grupo de Lisboa atribuye a la competitividad se pueden mencionar los siguientes:

-Otorgar prioridad a las herramientas y sistemas técnicos antes que a las personas ya las organizaciones. Las personas se convierten en relevantes sólo como productores y consumidores.

-Dar prioridad a los costos financieros de corto plazo, lo que crea, alternativamente, sobreproducción y escasez.

-Reducir el carácter competitivo de los mercados nacionales e incrementar la concentración financiera e industrial en el ámbito mundial. En este sentido, favorece el desarrollo de mercados globales oligopolísticos.

-Favorecer la desigualdad entre los países en cuanto al acceso a los procesos de innovación; es decir, los países ricos y fuertes se convierten en más ricos y fuertes.

-Contribuir a generar un alto grado de trastornos ambientales, aunque pueda estimular la búsqueda de nuevos procesos y productos.

-Ser una fuente de mayor exclusión social. Las personas, empresas, ciudades y países no competitivos son considerados perdedores y dejados de lado. Se favorece así la división entre grupos "integrados al mundo" y grupos "excluidos del mundo" .

-Promover el desarrollo de la individualidad y de la agresividad colectiva y, por el contrario, impedir el desarrollo de la solidaridad y el diálogo entre las personas, naciones y comunidades.

-Reducir la influencia de las organizaciones públicas y representantes democráticos en los niveles locales, nacionales y globales.

LA COMPETITIVIDAD: "UNA OBSESIÓN PELIGROSA “

La noción de que el crecimiento económico de los países está determinado por su éxito en los mercados mundiales no es necesariamente cierta para Paul Krugman¹⁶. Este autor afirma que identificar competitividad con crecimiento no sólo es erróneo, sino que también puede resultar peligroso para el sistema económico.

-Es necesaria alta productividad, independientemente del mercado globalizado. Este autor sostiene que los países tienen que ser productivos para generar más valor, independientemente de sus competidores internacionales. Obviamente, un país con una baja productividad tendrá bajos niveles de vida para su población, pero esto no guarda relación con el hecho de que tenga que coexistir con naciones más productivas. Lo importante es la productividad total de los factores, independientemente del mercado para el que se produce (local o internacional) .

-Los sectores de alto valor agregado no son mejores negocios. Krugman refuta la idea de que cualquier aumento en el nivel de vida debe ir acompañado de mayores inversiones de capital y trabajo en industrias de alto valor agregado por trabajador. Sostiene que las industrias de alto valor agregado por trabajador no son mejores negocios que otros, sino que simplemente son negocios altamente intensivos en capital o en habilidades.

-La competitividad acarrea serios peligros. El pensar en términos de competitividad puede acarrear varios peligros. Primero, desperdiciar recursos gubernamentales supuestamente dirigidos a mejorar la competitividad. Segundo, provocar el proteccionismo o guerras comerciales. y finalmente, generar la aplicación de inadecuadas políticas económicas respecto a aspectos fundamentales.

¹⁶ Paul Krugman. "Competitiveness: a Dangerous Obsession". *Foreign Affairs*. March-April 1994.

CAJAMARCA COMPETITIVA
CAPITULO IV
CAJAMARCA : UN POCO DE HISTORIA*

Cajamarca, y concretamente la ciudad de Cajamarca, guarda un profundo significado histórico para el Perú y América del Sur, pues fue escenario de la captura y ejecución del inca Atahualpa, hecho que marca el inicio del fin del Incaico y el comienzo de la civilización occidental en esta parte de América¹.

La ciudad y el departamento toman su nombre de los caxamarca, oriundos pobladores de la zona que se asentaron allí aproximadamente en el siglo II a. C. Después, el imperio Wari hizo del lugar un prestigioso centro administrativo de la sierra norte. A la llegada de los españoles, hacía 70 años que Cajamarca había sido dominada por los incas.

La conquista española significó la implantación de un régimen de explotación económica totalmente distinto. El sistema de hacienda concentró las mejores tierras en grandes propiedades. Hacia el siglo XVII se desarrolló la crianza extensiva de ganado ovino, lo que hizo posible el surgimiento de los obrajes -fábricas de textiles dedicadas a la producción de ropa, alfombras y telas-, los que, a su vez, sustentaron un importante comercio. Estos obrajes subsistirían hasta el siglo XIX, cuando el mercado fue inundado por productos de mayor calidad procedentes de Inglaterra y Francia.

Pero el verdadero auge económico de la región se produjo en el siglo XVIII, con la explotación de minas de oro y plata, como las minas de plata de Hualgayoc, de donde se extraía mineral de alta ley.

La independencia de España no originó cambios profundos en la economía de la región, salvó la caída de la minería, pues el naciente Estado suprimió los subsidios que la

* Este capítulo está basado en diversas fuentes. Entre ellas: Julio Sarmiento y Tristán Ravines. *Cajamarca: historia y cultura*. 1993; y Carlos Contreras. *Los mineros y el rey; los Andes del norte: Hualgayoc 1770-1825*. 1995.

¹ El 16 de noviembre de 1532, el conquistador Francisco Pizarro y sus huestes tomaron prisionero al inca Atahualpa luego de una confusa batalla en que los nativos fueron derrotados por la sorpresa, la astucia y la superioridad técnica de los españoles. El Inca, a cambio de su libertad, entregó un gran tesoro de oro y plata, pero los españoles no cumplieron con liberarlo; por el contrario, lo ejecutaron luego de nueve meses de cautiverio y un juicio sumario

corona española otorgaba a varios insumos de esta actividad -la pólvora, el azogue y las herramientas-, los que recuperaba como comprador monopolista de la producción de plata. A esto se añadió lo pequeño de las explotaciones mineras, que no permitía economías de escala.

No obstante, durante la colonia la mayor parte de la población de la zona se dedicaba a la agricultura y la ganadería, ya que, a diferencia de lo que sucedía en el sur, no había sido obligada a participar en la mita minera. Por otro lado, la abundancia de pastos y los valles de la costa hicieron posible para los hacendados la crianza de ganado europeo y el establecimiento de ingenios.

Durante la República, el sistema de haciendas siguió siendo preponderante. La usurpación de las tierras de las comunidades, a través de los años, permitió su expansión. Además, la población, despojada de su principal recurso de supervivencia, se vio en la necesidad de enrolarse como fuerza de trabajo en estas mismas haciendas. Hacia 1940, casi el 30% de la población rural residía en haciendas y fundos.

La especialización lechera de la región data de la primera década del siglo XX. Entonces, la demanda nacional de productos lecheros era creciente y la oferta interna estaba limitada al mercado regional, por lo que los hacendados se vieron motivados a satisfacer la demanda de los mercados costeros. Así, el hacendado Julio Cacho Gálvez, de la hacienda Polloc, inició la importación de vacas lecheras de la raza Morena de los Alpes, provenientes de Argentina. En la segunda década del siglo XX, el hacendado Alejandro Castro Mendivil, propietario de la hacienda La Colpa, también empezó a importar ganado extranjero, esta vez vacas lecheras de la raza Friesen Holstein, de los Países Bajos y de Argentina. De acuerdo al censo agropecuario del año 1929, el departamento de Cajamarca era el más grande productor de leche de todo el país, ocupaba el cuarto lugar en producción de mantequilla y el quinto en producción de queso.

En 1947, la empresa Nestlé, transnacional productora de leche, se instaló en Cajamarca con el nombre de Perulac. Tenía una planta en Chiclayo desde 1937, pero no se abastecía con la leche de esa zona. En 1949, estableció una planta de precondensado. Los problemas de abastecimiento que enfrentó al inicio de sus operaciones los superó con una serie de medidas: mejores precios por litro del insumo, líneas de crédito a los

ganaderos para la importación de ganado, financiamiento del 50% del costo de la inseminación artificial, construcción de establos y silos y un amplio programa de caminos con financiamiento del Estado.

Mientras tanto, la presión por la tierra sustentó movimientos reivindicativos, los que fueron asociados a la prédica del partido político con mayor respaldo de entonces: el APRA. A comienzos de la década del 60, de acuerdo con las cifras del censo de 1961, las grandes haciendas concentraban casi el 60% del total de las tierras y en ellas habitaba cerca de un cuarto de la población campesina. En conjunto, estas haciendas comprendían el 23% de la tierra cultivada de la provincia y el 85% de la tierra de pastoreo. La presión campesina fue factor decisivo para que los partidos liberales, como Acción Popular, incluyeran la reforma agraria en sus programas de gobierno.

Por entonces, las relaciones entre Perulac y los ganaderos eran tensas, debido sobre todo a los criterios con los cuales la empresa fijaba los precios. Para enfrentar esta situación, la Asociación de Agricultores y Ganaderos crea el Fondo de Desarrollo de la Ganadería Lechera de Cajamarca (Fongal) .

En 1964, el gobierno del presidente Fernando Belaunde promulgó una ley de reforma agraria que no cubrió las expectativas de la población. La reforma agraria que sí causó profundos cambios en la propiedad de la tierra fue la del Gobierno de Juan Velasco (Ley de Reforma Agraria del 24 de junio de 1969), que fijó el límite de extensión de la propiedad privada en la sierra en 150 hectáreas, de las cuales sólo 30 debían estar irrigadas. Cuando en 1973 se instaló la oficina zonal de Reforma Agraria en Cajamarca, ya los hacendados habían vendido u otorgado parte de sus tierras a los campesinos. Si bien esta reforma terminó con las últimas manifestaciones del sistema de hacienda en el país, ocasionó grave daño a la productividad del sector, tanto porque su implementación adoleció de serias deficiencias como por la gestión equívoca de los beneficiarios.

En la década de los 80, Cajamarca fue también escenario de las acciones subversivas del grupo terrorista Sendero Luminoso, sobre todo las provincias de Cajabamba, San Marcos y Celendín, gran parte de cuya población optó por huir de la zona de

enfrentamiento. Hoy la paz recobrada constituye una base sólida para la construcción del futuro.

CAJAMARCA COMPETITIVA

CAPITULO V

SEGUNDA PARTE

CAJAMARCA HOY

LA SUBREGIÓN :PANORAMA GENERAL

El departamento de Cajamarca está conformado por tres espacios geográficos totalmente distintos, tanto desde el punto de vista de la dotación de recursos como por su ubicación geográfica, por lo que puede decirse que se trata de una unidad política arbitraria. Estos tres espacios son: las provincias de Jaén y San Ignacio, en el norte; las provincias de Hualgayoc, Chota, Cutervo y Santa Cruz, en la zona central; y por último, las provincias de Celendín, Cajabamba, San Marcos, San Pablo, Cajamarca, San Miguel y Contumazá, en la zona sur. Los intereses estratégicos de estas provincias son tan disímiles que difícilmente podrían haber conformado un eje único de desarrollo.

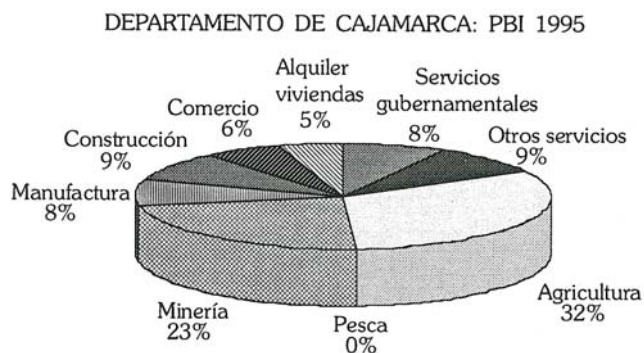
Las siete provincias de la zona sur del departamento de Cajamarca -materia del presente estudio e integrantes de la Subregión IV de la región Nor Oriental del Marañón- se caracterizan por compartir una misma ubicación geográfica y una problemática común, por lo que son susceptibles de ser potenciadas. Para ello es vital su integración con los mercados de la costa a través de vías de comunicación y estrategias de comercialización adecuadas, pues ante la ausencia de una demanda interna significativa para sus productos, se debe pensar en mercados ampliados más allá de su condicionante geográfico.

RECURSOS Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS

La Subregión en estudio (en adelante la Subregión) posee un gran potencial de recursos naturales inexplorados o dejados de explotar, principalmente recursos agropecuarios, mineros, turísticos y forestales. La mayoría de la población vive en zonas rurales y se dedica a una agricultura de subsistencia, sobreexplotando el recurso tierra debido a la presión demográfica y utilizando lo más eficientemente posible los escasos recursos de capital que posee. Esta sobreexplotación de la tierra en actividades de agricultura

intensiva no hace sino acelerar el proceso de erosión del suelo con los consiguientes efectos negativos de una baja productividad y la agudización del empobrecimiento de la masa campesina.

La base productiva de la Subregión es principalmente agropecuaria, pero con una estructura productiva primaria, deficiente y desarticulada que configura una economía de subsistencia incapaz de satisfacer plenamente las necesidades básicas de la población. Además, las actividades económicas de la Subregión se caracterizan por la falta de generación de valor agregado, lo que provoca un proceso de descapitalización del campo y de subsidio a las zonas urbanas u otras regiones, más aún si se tiene en cuenta que las inversiones de carácter productivo se localizan principalmente en las zonas costeras, donde buscan mayor grado de rentabilidad.



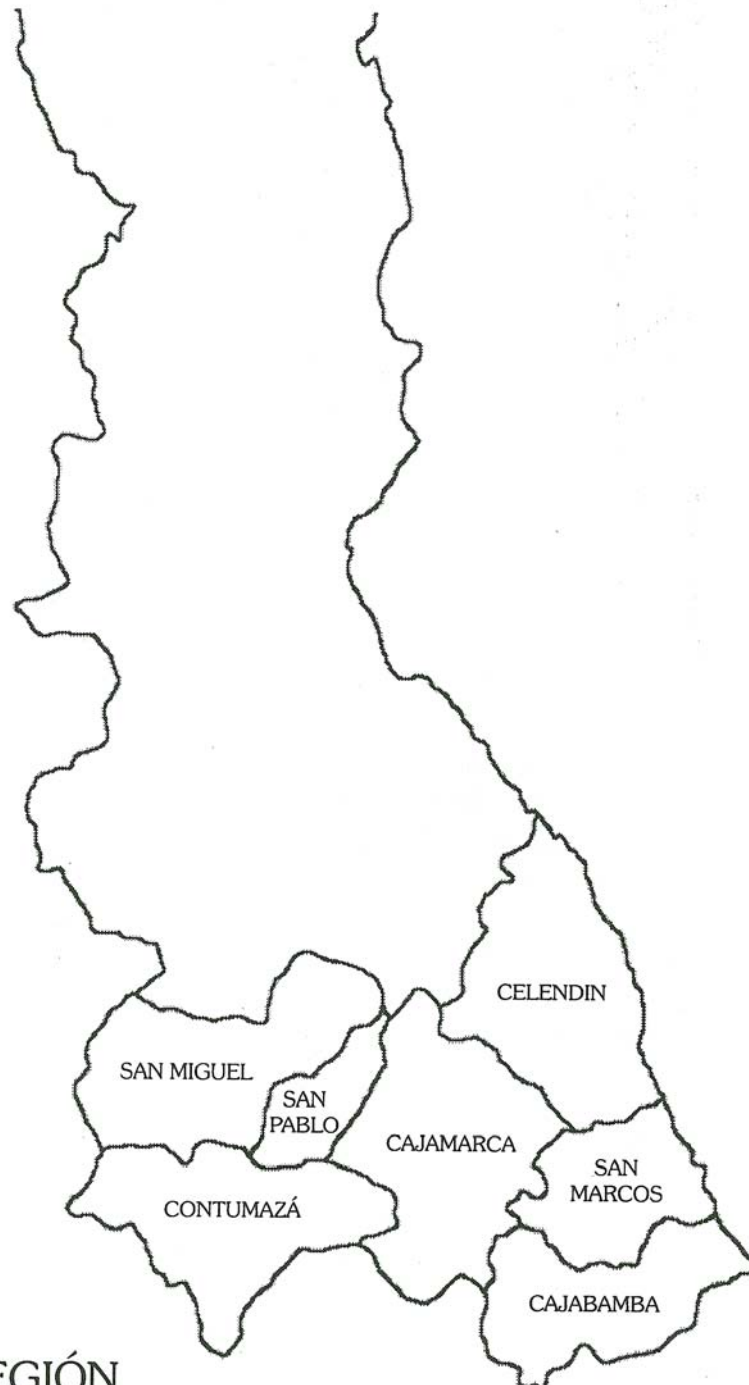
Fuente: INEI. Perú: compendio estadístico 1995-96, 1996.

Actualmente la principal actividad económica del departamento es la agricultura; sin embargo, su participación en el PBI departamental ha disminuido en los últimos años de la actividad minera –principalmente-, la construcción y los servicios gubernamentales. En el caso de la minería, su participación en la producción total del departamento se ha incrementado del 5,9% en 1991 a 22,5% en 1995.

En los últimos 22 años, el departamento de Cajamarca ha sido uno de los que menos ha contribuido al PBI nacional. En 1995 su participación alcanzó solamente el 2,5% del

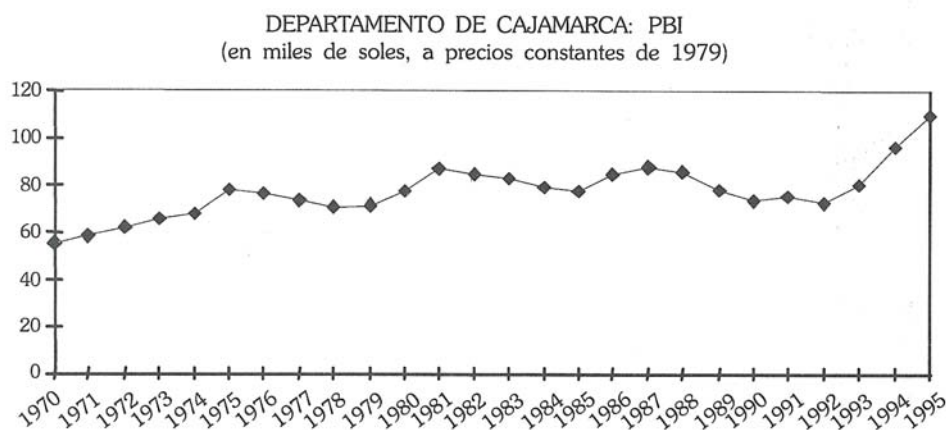
PBI nacional¹. El principal descenso del producto de esta zona se observó en los años que siguieron a la reforma agraria (1976-78); sin embargo, en los años posteriores la

¹ No se disponen de datos para la Subregión.



LA SUBREGIÓN
EN ESTUDIO

producción ha venido presentando una tasa de crecimiento por encima del promedio nacional.



Fuente: INEI. Perú: compendio estadístico 1995-96. 1996.

La nueva dinámica económica que caracteriza actualmente al país también se deja sentir en la Subregión, y está afectando las bases de la economía local y la forma de vida de la población; incluso ha generando nuevas inquietudes en muchos empresarios e intelectuales de la zona. Pareciera que Cajamarca empieza a despertar ante los ojos del resto del Perú. Son sus riquezas naturales inexploradas lo que atrae a inversionistas foráneos y hace partícipe a la Subregión de la estrategia de desarrollo del país. En este contexto, el reciente ingreso de empresas mineras a la zona es probablemente lo que más expectativas despierta en la población.

La explotación y exportación de bienes primarios pueden constituir la base productiva para lograr el desarrollo de la Subregión en la medida en que se conviertan en industrias que exporten bienes con cada vez mayor valor agregado y proporcionen los fondos para brindar servicios y capacitación al recurso humano. No obstante, es importante indicar que muchos agentes económicos han sobreestimado sus expectativas respecto a lo que la Subregión puede ofrecer a las empresas -más allá del recurso minero- y lo que éstas deben retribuir a la sociedad -más allá de los tributos y la responsabilidad social con la población aledaña a las zonas de explotación-.

POBLACIÓN Y EMPLEO

Cajamarca es uno de los departamentos con mayor nivel de pobreza del país ya la vez uno de los más poblados -lo superan sólo Lima y Piura-; sin embargo, es una de las zonas con menor índice de crecimiento poblacional debido, principalmente, a las fuertes tendencias migratorias de la Población hacia la costa.

La pobreza en la Subregión es una constante histórica y expresa claramente los años de postergación que ha vivido la zona por la indiferencia del gobierno central y la inacción del sector privado local. En la base de esta situación puede mencionarse el amplio sector de economía de subsistencia (agricultura), el aprovechamiento irracional de los recursos en beneficio de la región costera y la alta densidad poblacional en lugares de escasos recursos.

Un factor que agudiza el grado de pobreza de la zona es la concentración poblacional en la provincia de Cajamarca, donde habita el 42,9% de la población subregional, por la que esta provincia presenta la mayor densidad demográfica (84 habitantes por km²) de la Subregión.

INDICADORES DEMOGRÁFICOS: POBLACIÓN Y EMPLEO

Provincia	Población ¹	Superficie (km ²)
Cajamarca	251.061	2.979,78
Cajabamba	72.427	1.807,64
Celendín	86.462	2.641,59
Contumazá	33.915	2.000,56
San Marcos	51.779	1.362,32
San Miguel	63.236	2.542,08
San Pablo	26.369	672,29
Total Subregión	585.249	14.006,26
Total departamento	1.343.501	33.247,77
Población rural y urbana	95,8% (rural)	4,2% (urbana)
Crecimiento poblacional ²	1,7%	
Densidad poblacional promedio ²	40,4 hab./km ²	

¹ Población estimada a 1996 por *Cuánto*.

² Tasas promedio para el departamento de Cajamarca.

Fuentes: Richard Webb y Graciela Fernández Baca. *Anuario estadístico: Perú en cifras 1996*. 1996. INEI. *Perú: compendio estadístico 1995-96*. 1996.

La explicación de este hecho reside en que esta provincia es el principal y más cercano mercado para las zonas rurales-marginales y estimula la migración de las provincias aledañas, lo cual ha provocado un aumento significativo de la demanda por puestos de trabajo, a tal punto que la economía de la zona no la puede absorber. El desequilibrio entre la oferta y la demanda de mano de obra genera desempleo y subempleo y es la razón del rápido crecimiento del sector terciario urbano -comercio, artesanía, pequeña industria- y el crecimiento incontrolable del sector informal.

La población económicamente activa (PEA) se estima en 35% de la población total de la provincia de Cajamarca; de ésta, el 75% trabaja en el sector agropecuario, mientras que el 25% restante está ocupado en diversas actividades -comercio, pequeña industria, artesanía- o migra temporalmente. La reducción de personal en los sectores estatal y privado ha alentado el crecimiento del sector comercio, el que actualmente concentra al 9,8% de la PEA de la Subregión. A la inversa, el sector manufacturero, que emplea el 8,8% de la PEA, ha contribuido a contrarrestar el desempleo causado por la recesión económica que vive el país.

Una de las características más importantes de esta PEA es el escaso número de trabajadores calificados -sólo el 40% tiene algún grado de instrucción-, los que son absorbidos por las actividades primarias y de servicios y se concentran básicamente en el área urbana.

En el futuro se espera la mejora del nivel de vida de la población debido al crecimiento de la actividad económica, principalmente del sector minero, que podría generar un aumento sustantivo de puestos de trabajo en la zona. Aunque la mayoría de estos puestos no necesariamente serán ocupados por pobladores cajamarquinos a causa del grado de especialización que se requiere, la población se verá beneficiada por las actividades conexas y las industrias de soporte que se desarrollen. La demanda de empleo de estas actividades bordearía las 50 mil personas, debido a lo cual se prevé que contribuirá a absorber la fuerza de trabajo de la Subregión e inclusive podría atraer a trabajadores de las regiones vecinas.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que si bien la minería es una fuente creciente de empleo, las expectativas no pueden centrarse únicamente en esta actividad; la Subregión requiere que se desarrollen también otros sectores económicos que puedan emplear a un considerable número de personas.

EDUCACIÓN y SALUD

La importancia de la educación radica principalmente en su capacidad para elevar el potencial productivo de la población y, por ende, impulsar el desarrollo local, regional y nacional. En el departamento de Cajamarca, al igual que en muchas otras regiones del país, todavía existe un importante déficit de atención educativa, que fluctúa entre el 35% y el 40% de los niños en edad escolar y redonda en el alto grado de analfabetismo, que afecta sobre todo a la población femenina (27,2 %)

Asimismo, los índices de repitencia y abandono escolar son muy altos: cerca del 50% de los niños entre 13 y 17 años de edad no asiste al colegio. Este hecho se debe, en parte, a que la mayoría de los escolares suele trabajar en el campo ayudando a sus familias, lo que desestima la importancia de la educación escolar.

INDICADORES DEMOGRÁFICOS: EDUCACIÓN

Indicadores Demográficos ¹	Cajamarca*	Resto del país
Analfabetismo	27,2%	12,8%
Déficit de atención	39,0%	24,2%
Tasa de escolaridad	61,0%	75,8%
Alumnos por docente, primaria	30,7	28,3
Alumnos por docente, secundaria	18,9	20,3
Población de 5 a 24 años		615.342
Alumnos matriculados		375.257
Promedio de años aprobados	4,6	
Porcentaje de niños que no asisten a la escuela: 13-17 años	50,1%	

* Los datos corresponden al departamento de Cajamarca, ya que no se cuenta con información de la Subregión.

¹ Fuente: INEI. Perú: compendio estadístico 1995-96. 1996.

De acuerdo con el último censo escolar de 1993, el sector educación en el Departamento de Cajamarca comprende 403,000 escolares, 15,900 profesores y 4,390 centros

educativos. En este aspecto, el departamento se encuentra distante de los promedios nacionales y, más aún, de aquella configuración educativa que le permita formar profesionales competitivos en las diversas disciplinas para satisfacer el crecimiento de la zona.

A la inversa de lo que ocurre en el país considerado en su conjunto, en el que la mayor parte de la población escolar (casi 70%) vive en zonas urbanas, en el departamento de Cajamarca la gran mayoría de escolares (también aproximadamente el 70%) vive en zonas rurales. Esta preponderancia de lo rural determina también, obviamente, la distribución del personal docente y de los centros educativos.

En general, la calidad del sistema educativo deja mucho que desear en la Subregión. Por ejemplo, la Universidad Nacional de Cajamarca, UNC todavía presenta algunas limitaciones para brindar una educación compatible con la demanda de profesionales de los sectores económicos emergentes, en los que la Subregión posee ventajas competitivas.

Asimismo, la participación del sector privado en la educación es poco significativa en todos los niveles: primaria, secundaria, superior universitaria y superior no universitaria. Sin embargo, se espera que el crecimiento económico de la Subregión cree expectativas para el establecimiento de centros de capacitación superior orientados a satisfacer los requerimientos de las actividades con mayor potencial de desarrollo: industrialización de recursos naturales, turismo, entre otros.

En lo que se refiere a la salud, existe una reducida cobertura puesta de manifiesto en la limitada calidad del servicio, en la carencia de personal especializado y en la falta de infraestructura y equipamiento adecuados.

INDICADORES DEMOGRÁFICOS: SALUD*

Nacimientos anuales	14.296
Tasa bruta de natalidad (x 1000 hab.)	26,1
Tasa global de fecundidad	3,4
Tasa bruta de mortalidad (x 1000 hab.)	8,3
Esperanza de vida al nacer (años)	65,0
Recursos (por 100 mil habitantes):	
Establecimientos	----
Camas	----
Médicos	8,8
Odontólogos	1,7
Enfermeras	18,7

* Los datos corresponden al departamento de Cajamarca, ya que no se cuenta con información de la Subregión.
Fuente: INEI. *Perú: compendio estadístico 1995-96*. 1996.

Sin embargo, los bajos niveles de salud no sólo consecuencia de la falta de inversión social, sino de la falta de saneamiento ambiental y de servicios básicos, como agua y desagüe, aunque este tipo de problemas está siendo atendido en el caso específico de la ciudad de Cajamarca.

La infraestructura asistencial del sector es insuficiente para atender a la población de la zona; sin embargo, la labor realizada por la Dirección Subregional de Salud ha permitido reducir las tasas de mortalidad infantil y aumentar la tasa de esperanza de vida al nacer durante el periodo 1992-1995. no obstante, se percibe la necesidad de mejorar el nivel tecnológico de la infraestructura asistencial para poder brindar atención de mayor complejidad.

CAJAMARCA COMPETITIVA

CAPITULO VI

ENERGÍA

El suministro de energía eléctrica comprende, las actividad desde generación, transmisión y distribución de electricidad. Mientras que en los casos de la transmisión y distribución las tecnologías utilizadas son prácticamente las mismas y no presentan mayores variaciones, en el caso de la generación eléctrica existen diversas fuentes¹ cuyo aprovechamiento difiere considerablemente en cuanto al costo.

En el Perú, el sistema eléctrico está conformado por dos sistemas interconectados: Centronorte (SICN) y Sur (SISUR) , los cuales concentran el 72% de la capacidad instalada de todo el país; el restante 27% corresponde a sistemas aislados². El SICN, que abastece a más de las tres cuartas partes del país, cubre la franja costera, desde Marcona en el sur hasta Piura en el norte, y la zona central del país, desde Ayacucho en el sur hasta Tingo María en el norte. El SISUR cubre desde Tacna hasta Cusco y Puno en el sur, y hasta Arequipa en el norte.

INFRAESTRUCTURA ACTUAL EN LA SUBREGIÓN

Para propósitos energéticos, la Subregión está comprendida en el ámbito del Sistema Interconectado Centro Norte (SICN), por lo que la situación y políticas de éste influyen directamente sobre el desenvolvimiento del pequeño sistema energético de la

¹Por el tipo de fuente que la provee, la energía eléctrica puede ser: hidráulica, geotermal, carbonífera, hidrocarburífera líquida, hidrocarburífera gaseosa, eólica, nuclear y solar. A su vez, las centrales hidráulicas pueden ser centrales de pasada (donde no se controla el pase de agua) o centrales de embalse (donde se controla el pase del agua). Las plantas más costosas en cuanto a inversión son las hidráulicas; sin embargo, resultan ser las más económicas en lo que respecta a la operación. La decisión de qué tecnología utilizar debería combinar ambos aspectos. Así podría optarse por la planta que arroje el menor costo medio (anualidad de la inversión más costo de operación de la planta).

² La capacidad instalada de centrales eléctricas en todo el país asciende a 4.682 Mw; sin embargo, de acuerdo con el Ministerio de Energía y Minas, la capacidad económicamente explotable bajo condiciones climáticas adecuadas asciende a 60.000 Mw, sin tomar en cuenta la capacidad proveniente del gas de Camisea y otras fuentes de generación de energía de origen térmico.

Actualmente, las centrales hidráulicas concentran el 54% de la capacidad instalada de generación; sin embargo, producen cerca del 77% de la generación eléctrica del país. El 23% restante corresponde a centrales térmicas a petróleo. Además, del total de la producción de energía eléctrica, los autoprodutores generan cerca del 19%, mientras que el servicio público solamente abastece al 81% del sistema.

Subregión. El SICN, al igual que los otros sistemas, se caracteriza por el predominio de centrales de generación hidráulica (aproximadamente el 75% de la capacidad instalada es hidroeléctrica). En el futuro se espera un fuerte crecimiento de las microcentrales térmicas utilizando el gas de Camisea, debido a que el costo medio de estas plantas resultará ser el menor. La llegada del gas de Camisea asegurará la generación de energía por más de 50 años.

En la actualidad, la Subregión se conecta al SICN a través de la subestación de Guadalupe (departamento de La Libertad, Eteccén), utilizando una línea de 60 Kw de tensión que avanza desde dicha sub estación hasta Cajamarca siguiendo una ruta casi paralela a la carretera de penetración Pacasmayo- Cajamarca. En este sistema resulta importante la generación de la central hidroeléctrica de Gallito Ciego, de la empresa Cementos Norte Pacasmayo -con una capacidad instalada de 34 Mw-, la cual se conecta a esta línea inyectando la energía al sistema en la subestación de Guadalupe.

La distribución de la energía eléctrica a la Subregión está a cargo de Hidrandina (Empresa Regional Electro Norte Medio), que atiende principalmente a las ciudades de Trujillo, Chimbote y Cajamarca.

Adicionalmente, la Subregión cuenta con algunas minicentrales térmicas ubicadas en las zonas rurales más alejadas de las ciudades principales, las cuales abastecen sistemas aislados.

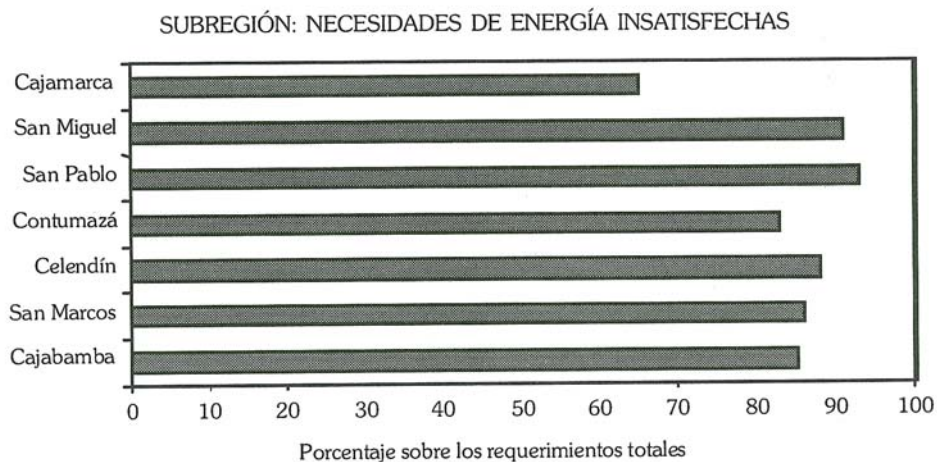
Esta infraestructura energética resulta insuficiente para satisfacer las necesidades de la Subregión, por lo que existe un alto déficit energético, sobre todo en las zonas más alejadas, situación que no resulta diferente de la de muchas otras regiones el país³.

³ Como se mencionó, la capacidad instalada del sector es de 4,682 Mw (1996) y la producción de energía eléctrica de los sistemas interconectados es de alrededor de 14.700 Gwh (1996). A pesar de los incrementos en generación eléctrica de los últimos años, se estima que el déficit nacional todavía es de unos 500 Mw, además del bajo nivel de electrificación del país que apenas supera el 50 % de las necesidades. Por otro lado, cabe resaltar que actualmente el Perú presenta uno de los índices más bajos de consumo de energía por habitante en Sudamérica: 637 Kw/h por año en promedio; mientras que Brasil y Chile alcanzan a 1,531 y 16,61 Kw/h por año, respectivamente.

Nota: la capacidad instalada es medida en Megawatts y refleja la capacidad de generación máxima posible, mientras que la producción de energía es medida en Gwh (1Gwh equivale a 1,000 Mw multiplicado por 365 días, por 24 horas y por el porcentaje de uso de la capacidad instalada).

A pesar de los importantes esfuerzos que se han venido realizando desde hace algunos años por ampliar el servicio eléctrico, el SICN todavía presenta márgenes muy pequeños de reserva del sistema de generación, un grado de confiabilidad precario y una escasez de inversiones en nuevas centrales de generación frente a la demanda creciente.

El abastecimiento proporcionado por el SICN solamente alcanza a la ciudad de Cajamarca, dado que no existe una red de distribución que lleve energía a los pueblos vecinos, es decir, no existen ramales que partan de esta troncal hacia el interior de la Subregión. Asimismo, si bien existen algunas microcentrales en la Subregión, éstas sólo son capaces de abastecer a las localidades aledañas a ellas, por lo que los índices de población desabastecida de energía eléctrica son altos.



Fuente: INEI.

LAS INVERSIONES FUTURAS

En el ámbito nacional, existen actualmente proyectos de líneas de transmisión y subestaciones encaminados a atender el creciente déficit proyectado de energía. También se están mejorando los niveles de tensión en el sistema principal de transmisión, lo que a su vez mejorará significativamente con la entrada en operación de las centrales térmicas cercanas a los puntos de demanda.

Durante los primeros años del próximo siglo (2001-2005}, se espera que la topología de la red del sistema de transmisión del SICN varíe sus condiciones, dependiendo específicamente de la ubicación geográfica de las nuevas plantas de generación y del desarrollo de nuevos centros de demanda mayores, especialmente proyectos de inversión de minería y otros sectores eléctricamente intensivos, como los que se espera surjan en el sur del departamento de Cajamarca y el norte del departamento de La Libertad.

PRIVATIZACIONES

En el futuro, se esperan inversiones en las actividades de generación, transmisión y distribución eléctrica en todo el país, principalmente como consecuencia de la privatización de empresas públicas en todas las actividades del sector eléctrico.

En cuanto a generación, en noviembre de 1997 ha entrado en operación la ampliación de la capacidad instalada, en 26 Mw, de la Central Hidroeléctrica de Gallito Ciego. Respecto a transmisión, si bien esta actividad es de carácter monopólico, se prevé la privatización del sistema de transmisión eléctrica (Etecén para la región norte), donde la subestación de Guadalupe sería ampliada, de acuerdo con el Plan Referencial de Electricidad de la Subregión. En cuanto a distribución, se espera la privatización de Hidrandina, lo cual generaría un incremento en la red de distribución eléctrica.

En todo caso, adicionalmente a las inversiones generadas como producto de las privatizaciones, el esquema de privatización de empresas públicas de electricidad está contemplando que los inversionistas privados paguen una parte del precio base en proyectos de inversión necesarios para el desarrollo socioeconómico de las regiones.

MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS

El Ministerio de Energía y Minas (MEM, en adelante) cuenta con diversos proyectos de ampliación de la frontera eléctrica que beneficiarían a la Subregión. Los principales proyectos están vinculados principalmente a las actividades de transmisión, mientras que en el caso de la generación eléctrica, el MEM ha confirmado la existencia de sólo

dos proyectos para la construcción de centrales de generación eléctrica adicionales a las ya existentes en la Subregión, ambos ubicados en la provincia de San Miguel.

Además, la Dirección Ejecutiva de Proyectos del MEM cuenta con algunos proyectos de electrificación a través de pequeñas centrales térmicas e hidroeléctricas diseminadas por todo el territorio, con el propósito de ampliar la frontera eléctrica en el marco del papel subsidiario del Estado; es decir, en proyectos que no resulten rentables para el sector privado.

Los principales proyectos de transmisión y subtransmisión del MEM para el periodo 1997-2000 son los siguientes:

- *Proyecto Chilete, 1 a. y 2a. Etapa.* La ejecución de la primera etapa de este proyecto reviste gran importancia ya que estaría llevando, por primera vez, energía eléctrica a las provincias de San Miguel, San Pablo y Contumazá. El proyecto se complementaría con la segunda etapa, al llevar la energía a las pequeñas localidades aledañas.
- *Proyecto Guadalupe-Cajamarca 2a. Terna.* La importancia de este proyecto reside en que permitirá afianzar la potencia de suministro a los sistemas eléctricos de Tembladera, Chilete la. y 2a. etapa y Cajamarca, lo que es sumamente relevante debido a que todas las futuras expansiones de la red se harán a partir de esta troncal. En este proyecto, la empresa Cementos Norte Pacasmayo se ha comprometido a financiar el primer tramo del proyecto, hasta Tembladera. La financiación del segundo tramo, hasta Cajamarca, está a cargo de Hidrandina, por lo que es muy probable que este proyecto sea culminado antes del año 2000.
- *Proyectos Cajamarca-Cajabamba y Cajamarca-Celendín.* Ambos proyectos proponen la extensión de la actual línea troncal de Cajamarca -de 60 kw- en dos ramales, uno hasta Cajabamba y el otro hasta Celendín. Uno de los factores de mayor importancia del proyecto a Cajabamba es que permitiría interconectar por medio de subestaciones a los pequeños sistemas eléctricos de Namora y San Marcos. Sin embargo, probablemente se lleve a cabo entre 1999 y el 2000.

INTERMEDIAL TECHNOLOGY DEVELOPMENT GROUP

Adicionalmente a los proyectos del MEM, el proyecto Intermedial Technology Development Group, ITDG -de una institución británica de cooperación técnica internacional- viene operando en el área desde 1989 y ha instalado varias microcentrales hidroeléctricas en zonas rurales de la Subregión. Si bien la ejecución de estos proyectos de microcentrales de la ITDG dista de ser una solución al problema energético de la Subregión por el limitado alcance de éstas, la iniciativa es muy interesante debido al alto potencial hidroenergético de la Subregión. También, porque este tipo de tecnología está ya probada, es de fácil acceso y todas las piezas que se requieren son de origen y fabricación nacional.

INTERMEDIAL TECNOLOGY DEVELOPMENT GROUP PROYECTOS PARA LA SUBREGIÓN

Provincia	Distrito	Central	Kw	Etapas	Nº Familias Beneficiadas
Cajamarca	Encañada	Yanacancha	43	Proyecto	100
Celendín	Miguel Iglesias	Chalán II	12	Estudio Factibilidad	Industrial
Cajabamba	Sitacocha	Sitacocha	25	Estudio Factibilidad	120
		Llaucán	62	Estudio Factibilidad	120
		Combayo	55	Estudio Preliminar	120
Cajamarca	Chetilla	Chetilla	80	Estudio Definitivo	80
		Marcabalito	140	Estudio Definitivo	140
San Miguel	Tongod	Tongod	80	Estudio Definitivo	90
San Pablo	Tumbadén	Tumbadén	36	Estudio Factibilidad	60

Fuente: ITDG.

PERSPECTIVAS

La Subregión se enfrenta a una falta casi absoluta de infraestructura energética, lo cual constituye una fuerte limitante para su desarrollo. Sin un adecuado abastecimiento energético cualquier posibilidad de desarrollo es inviable⁴.

El desarrollo del abastecimiento de energía eléctrica en la Subregión implica altos niveles de inversión⁵. Si bien es posible que la inversión necesaria provenga del sector privado, del Estado o de organismos internacionales, debe tenerse en cuenta que el sector privado solamente estará interesado en invertir en aquellos proyectos que resulten económicamente rentables, es decir, no estará interesado en el abastecimiento de energía eléctrica a pueblos pequeños.

La Subregión dispone de un gran potencial de generación eléctrica, pero esto no es suficiente. El principal obstáculo para la inversión privada es el reducido nivel de demanda, consecuencia del bajo poder adquisitivo de la población en general. En efecto, para el poblador promedio, el porcentaje que representaría el costo de la energía sobre sus ingresos sería muy alto.

Se espera que el Estado tome a su cargo el abastecimiento de energía en lugares que no son atractivos para el sector privado, sobre todo a través de minicentrales, la alternativa más conveniente para pueblos pequeños desde el punto de vista económico. Si bien la operación de las minicentrales térmicas puede resultar más cara que la de centrales hidroeléctricas, la inversión requerida para las centrales hidroeléctricas, incluyendo las líneas de transmisión y distribución, es muy alta para proyectos pequeños.

La otra opción de provisión de energía son los organismos internacionales. En cuanto al ITDG, su aporte es valioso, ya que constituye una posibilidad energética para las localidades no comprendidas dentro de los planes de expansión del MEM. Por lo sencillo de su puesta en operación, las microcentrales hidroenergéticas pueden ser administradas y mantenidas por los

⁴ De acuerdo con las estimaciones del Ministerio de Energía y Minas, la elasticidad consumo eléctrico/producto bruto interno es de 1,3, es decir, por cada punto que se incrementa el PBI, la demanda por energía eléctrica crece 1,3 veces.

⁵ Las inversiones en el sector eléctrico son altamente intensivas en capital, principalmente en cuanto a generación eléctrica. Solamente para fines ilustrativos, el costo de una minicentral de 10 kw se estima en aproximadamente 30 mil dólares. En el caso de las redes de transmisión (adicionalmente a la inversión requerida en las subestaciones para instalar la red), el costo por km depende de su potencia: para una red de entre 10 y 33 kw es de aproximadamente 10 mil dólares por km; para una red de entre 60 y 66 kw, de aproximadamente 42 mil dólares por km; y para redes superiores a los 220 kw, se acerca a 90 mil dólares por km.

mismos pobladores. Adicionalmente, son ellos mismos los que asumen la deuda contraída para financiar esta infraestructura, y se espera puedan pagarla con los ingresos que el desarrollo permitido por la energía generará en la Subregión.

Por otro lado, algunos analistas consideran que el probable desarrollo de la actividad minera en la Subregión podría generar una alternativa atractiva de inversión privada en energía para abastecer a los asentos mineros grandes, como Yanacocha, Michiquillay, Cerro Corona y La Granja. De progresar esta idea, una opción que podría ser interesante para el inversionista privado es la posibilidad de interconectarse a la red del SICN que llega hasta Carhuaquero, en la provincia norteña de Santa Cruz. Esta línea tiene una potencia de 220 Mw, suficiente para abastecer la demanda minera potencial, con lo que el inversionista tendría que invertir sólo en red de transmisión. Compraría la energía con el fin de comercializarla y centraría el negocio en transmisión y distribución.

Sin embargo, estas posibles inversiones para atender los nuevos asentos mineros no significan necesariamente una solución a los problemas de la Subregión. Los proyectos mineros requieren mucha energía⁶, por lo que generalmente tienen abastecimientos dedicados o se construyen líneas de transmisión a partir del sistema principal para abastecerlos. En estos sistemas, el bajar la energía a una línea de menor voltaje -de tal manera que pueda ser aprovechada para el abastecimiento urbano y rural- puede resultar muy caro y antieconómico, por lo que el desarrollo minero de la Subregión no tiene necesariamente que beneficiar al desarrollo eléctrico de la zona.

Por esta razón, puede considerarse que lo más conveniente para los poblados de reducida demanda es el desarrollo de minicentrales térmicas, de menor costo de inversión y mayor costo de operación. Estos proyectos tendrían que estar principalmente financiados por el Estado o por organismos internacionales, porque es muy probable que el sector privado no se muestre interesado en ellos, con excepción de aquellos que abastecerían a los grandes proyectos mineros.

Una alternativa energética que también debe ser tomada en cuenta para la Subregión es la generación eléctrica a partir de fuentes no convencionales, como la irradiación solar, la energía geotérmica y la energía eólica.

⁶ Se estima que los requerimientos energéticos del proyecto minero La Granja es de unos 200 Mw,

En el primer caso, la Subregión cuenta con una gran intensidad de irradiación solar en su superficie, un bien inagotable. La energía solar es empleada principalmente para infraestructura social (cocinas, hornos, calentadores de agua, secadores de alimentos, bombas, invernaderos, destiladores de agua y otros equipos).

La energía geotérmica, resultante de la energía generada por las diferencias de temperatura en el subsuelo, es un recurso muy importante que todavía no ha sido explorado a plenitud. La fuente son los muchos brotes termales del subsuelo, situados principalmente en las zonas altas.

Por su parte, la energía eólica también constituye una fuente de generación eléctrica de bajo costo, que puede ser empleada para aplicaciones de bombeo de agua y generación eléctrica para pequeñas poblaciones.

ENERGÍA EN CAJAMARCA

Energía solar		Energía eólica	
Latitud	7,1 S	Velocidad media V m/s	1,9
Longitud	78,5 W	Energía producible kwh/m ² /año	1.157
Altitud kwh/m ²	2.640		
Irradiación solar diaria	4,47		

Fuente: Santiago Roca y colab. *Perú: destino de inversiones; ambiente, sectores, regiones, financiamiento y estrategias.* 1997, p. 389 y 391.

mientras que los requerimientos energéticos de toda la ciudad de Cajamarca no superan los 5 Mw.

CAJAMARCA COMPETITIVA

CAPITULO VII

TRANSPORTE

La Subregión, al igual que muchas otras regiones del Perú, adolece de vías de comunicación adecuadas que faciliten su acceso a los principales mercados del país¹. Hasta el momento, la vía más desarrollada es la terrestre, mientras que la aérea no ha logrado un desarrollo importante por la falta de infraestructura apropiada. Por esta situación, cualquier estrategia de desarrollo de la zona debe ir acompañada de una infraestructura de transporte que cree el ambiente propicio para el impulso de las diferentes actividades económicas.

TRANSPORTE TERRESTRE

La infraestructura vial del departamento de Cajamarca está constituida por 5.258 kilómetros de red vial y cerca de 4.200 unidades de parque automotor, de acuerdo con el Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción (MTCVC, en adelante). Esta red vial se descompone en: 1.134,07 kilómetros administrados por el sistema nacional de carreteras, que abarca las principales rutas longitudinales y transversales y que está a cargo del MTCVC; 738.60 kilómetros del sistema departamental de carreteras, que abarca las rutas departamentales y que está a cargo de la región; y 3.385,79 kilómetros del sistema vecinal de carreteras, que abarca las vías bajo la responsabilidad de los municipios.

Si bien el departamento de Cajamarca ocupa el 2,6% de la superficie del país y cuenta con cerca del 7% de la red vial, solamente tiene una carretera asfaltada, el resto corresponde a vías levemente afirmadas o en calidad de trochas carrozables. Además, la proporción de vehículos por habitante es una de las más bajas del país (un vehículo por

¹ Del total de la red vial del país, solamente el 11,3% está asfaltada, y la mayor parte de dicho porcentaje corresponde a vías ubicadas en el departamento de Lima. A fines de 1991, solamente el 2,8% de las carreteras asfaltadas podía ser considerada en buen estado. Por esta razón, a partir de 1992 el Gobierno ha iniciado un ambicioso plan de reconstrucción de las principales vías longitudinales y transversales del país. Durante 1996, el presupuesto del MTCVC destinado a carreteras supera el 7%.

cada 316 habitantes) y pone en evidencia las limitaciones de la zona. En este aspecto, Cajamarca sólo supera a Amazonas ya Huancavelica.

La vía de acceso más utilizada a la ciudad de Cajamarca es la carretera Panamericana Norte, mediante un desvío en el kilómetro 671, a 15 kilómetros de Pacasmayo (866 kilómetros). La otra forma de acceso, pero menos utilizada, es otro desvío de esta misma carretera, ubicado en el kilómetro 757 (Chiclayo, Lambayeque), y que atraviesa Chota y Bambamarca (1.032 kilómetros).

TRANSPORTE TERRESTRE

Indicadores	Cajamarca	Total País
Red vial {km}	5.258	73.439
Parque automotor {unidades}	4.215	862.589
Habitantes por vehículo	316	27

Fuente. Richard Webb y Graciela Fernández Baca. *Op. cit.*

La estructura vial del departamento de Cajamarca responde a tres ejes de desarrollo totalmente diferentes entre sí y que tienen acceso a mercados también diferentes:

Eje Jaén-San Ignacio. Se une a Chiclayo (Lambayeque) a través de la carretera Olmos-Corral Quemado, que es asfaltada y se encuentra en buenas condiciones.

Eje Hualgayoc-Chota-Cuteruo-Santa Cruz. Se une a Chiclayo (Lambayeque) a través de una carretera, afirmada hasta Ferreñafe (Lambayeque) y, desde allí, asfaltada hasta Chiclayo.

Eje Celendín-Cajabamba-Cajamarca. Se une con Pacasmayo a través de una carretera afirmada hasta Cajamarca y asfaltada hasta Pacasmayo.

El último eje corresponde a la Subregión, donde existe un grupo de vías troncales que unen sus principales ciudades. Éstas son:

Pacasmayo-Cajamarca. Es la principal vía terrestre de la Subregión, y la única asfaltada. En general, se encuentra en buen estado de conservación. La transitan en

forma regular vehículos de transporte de pasajeros -cuya calidad de servicio ha mejorado mucho durante el último quinquenio- y camiones de carga pesada. La carretera es plana y recta hasta la localidad de Tembladera, donde se torna empinada y sinuosa al empezar los contrafuertes andinos. El tránsito de camiones de alto tonelaje² (mayores de 30 toneladas) está restringido por el diseño de resistencia de la pista y de los puentes que se encuentran a lo largo de la carretera.

Cajamarca-San Marcos-Cajabamba. Es una vía afirmada muy transitada que une las poblaciones de Llacanora, Namora, Matara, San Marcos, Ichocán y Chancay, además de otras pequeñas localidades. Su estado de conservación varía entre regular y malo, dependiendo del tramo.

Cajamarca-Celendín. Vía afirmada cuyo estado de conservación varía entre regular y malo, dependiendo del tramo.

Cajamarca-Bambamarca. Vía afirmada. No ha recibido mantenimiento durante mucho tiempo y presenta largos tramos de total intransitabilidad para vehículos convencionales. La vía es también conocida como la "Longitudinal de la sierra".

El resto del sistema vial de la Subregión consiste en algunos kilómetros de carretera sin afirmar -en un estado bastante variable de conservación- y en gran número de trochas carrozables, es decir, caminos vecinales que llevan a las localidades del interior. Estas últimas no reciben tipo alguno de mantenimiento y son muy difíciles de transitar, sobre todo en temporada de lluvias. Esto impide el tránsito de vehículos pesados de carga hacia las zonas del interior y se convierte en una gran limitación para el desarrollo de las actividades comerciales.

DEFINICIONES: TIPOS DE SUPERFICIE DE RODADURA

- *Carretera asfaltada.* Camino de 6,5 metros de ancho con una capa asfáltica que descansa sobre una capa de pavimento consistente en una mezcla de material granular, arcilla y arena cuyo espesor medio es de 30,2 centímetros y que es colocado sobre una superficie previamente apisonada y aplanada. Los espesores de

² Sólo transitan camiones que transportan, principalmente, piedra caliza desde las canteras de Tembladera hasta la fábrica de Cementos Norte Pacasmayo.

las capas asfálticas y del pavimento pueden variar de acuerdo con las especificaciones de diseño.

- *Carretera afirmada.* Camino de 6,5 metros de ancho con una capa de pavimento consistente en una mezcla de material granular, arcilla y arena cuyo espesor medio es de 30,2 centímetros y que es colocado sobre una superficie previamente apisonada y aplanada.
- *Carretera sin afirmar.* Camino de 6,5 metros de ancho, sin clase alguna de pavimento. *Trocha afirmada.* Camino de 3,5 metros de ancho con una capa de pavimento consistente en una mezcla de material granular, arcilla y arena. Una trocha afirmada? permite el paso de vehículos con un tonelaje máximo de 15 toneladas.
- *Trocha carroable.* Camino de 3,5 metros de ancho cuya superficie ha sido nivelada y apisonada. Dependiendo de su estado, permite el paso de. de 15 toneladas.

TRANSPORTE AÉREO

El transporte aéreo es sumamente limitado en la Subregión. El departamento de Cajamarca cuenta solamente con un aeropuerto, ubicado en la ciudad del mismo nombre (aeropuerto Armando Revoredo Iglesias), a 2.618 metros sobre el nivel del mar. Éste tiene una pista de aterrizaje de tan sólo 1.800 metros de longitud y, por lo tanto, no permite el accionar de aeronaves superiores al Fokker 28, factor limitante clave, pues las principales líneas aéreas operan con aeronaves de mayor fuselaje que requieren de pistas más extensas para aterrizar






A la fecha, sólo una empresa presta servicio de transporte aéreo periódico a esta zona (Aerocóndor), con vuelos diarios de naves pequeñas con capacidad para 19 personas.

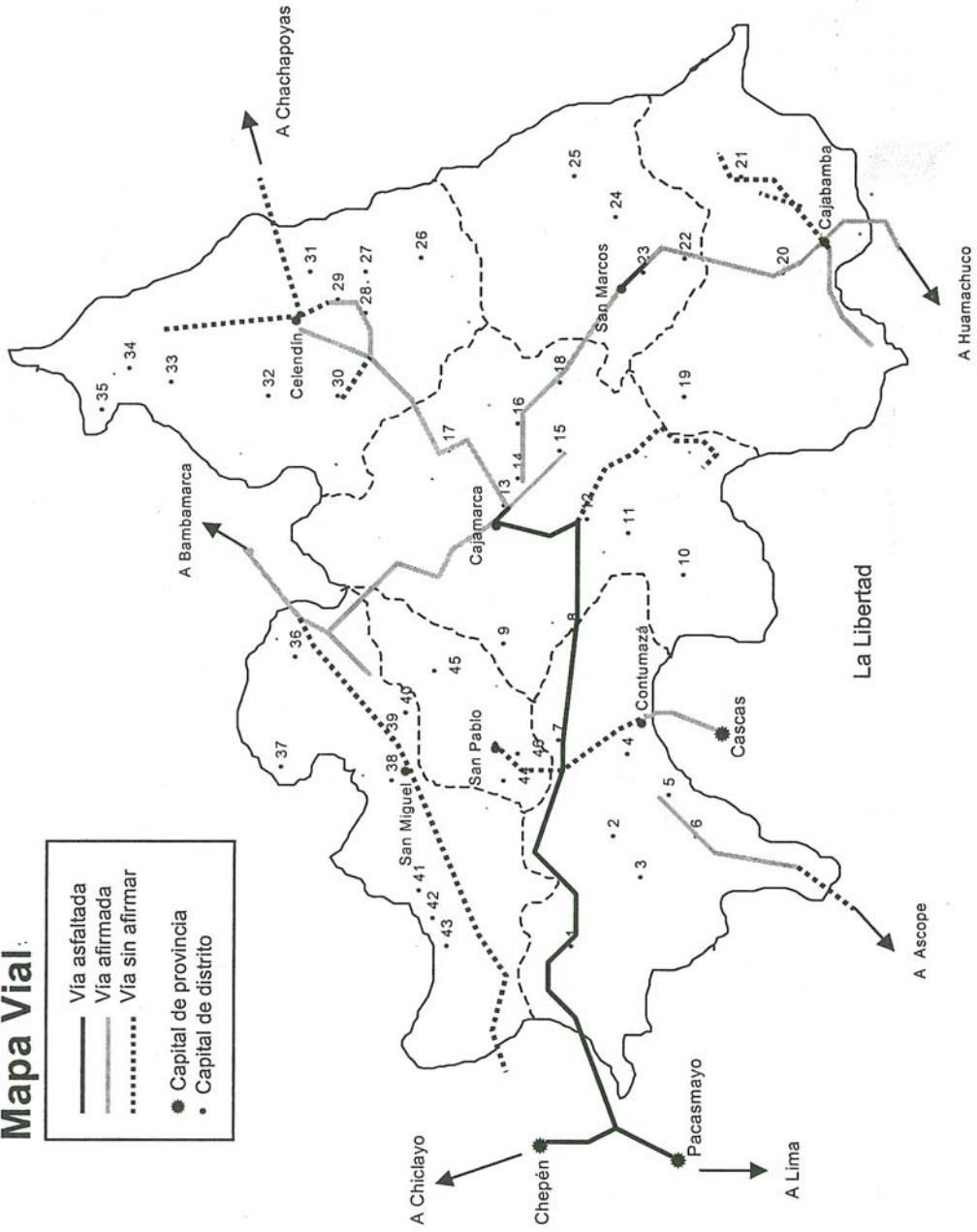
TRAFICO AÉREO Y DE CARGA
Por año

Indicadores	Cajamarca	Total País
Vuelos (unid.)	1.484,0	106.963
Pasajeros (unid.)	18.885,0	3.753.755
Carga (miles de tm)	25,2	60.766

Fuente: Webb y Fernández Baca. Op. cit.

Subregión Mapa Vial

	Vía asfaltada
	Vía afirmada
	Vía sin afirmar
	Capital de provincia
	Capital de distrito



Asimismo, en la ciudad de Cajamarca se ha construido recientemente un aeródromo con una pista de aterrizaje de 800 metros, adecuado para avionetas con capacidad hasta para 6 pasajeros, lo que de alguna manera facilita el transporte aéreo. Sin embargo, los vuelos no se realizan con una frecuencia establecida, sino solamente por requerimiento expreso.

Ante esta situación, es vital, para el desarrollo de las actividades económicas de la zona, principalmente del turismo, la mejora de la infraestructura aérea actual, de manera que permita recibir aeronaves de mayor tamaño y ofrecer servicios de mejor calidad a los visitantes.

Al respecto, está en fase de estudio un proyecto conducido por una comisión japonesa para construir un nuevo aeropuerto en una zona más adecuada. Su costo aproximado es de 90 millones de dólares. La alternativa a este proyecto es la ampliación de la actual infraestructura; sin embargo, esto requeriría la adquisición de los terrenos adyacentes al aeropuerto de la ciudad de Cajamarca.

TELECOMUNICACIONES

La infraestructura de telecomunicaciones es también muy limitada. Actualmente el departamento de Cajamarca cuenta con 9.950 líneas telefónicas, es decir, el 0,7% del total nacional, mientras que su población supera el 5,7% del total nacional. Adicionalmente, existen cerca de 56 estaciones de radiodifusión y 202 estaciones de servicios de radio comunicación privada.

INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES

Indicadores	Cajamarca	Total País
Servicio telefónico básico:		
Líneas telefónicas	9.950	1.309.908
Líneas por 100 habitantes	0,75	5,57
Líneas por km ²	0,29	1,02
Estaciones de servicio de radiodifusión sonora	56	1.107
Estaciones de servicio de radiocomunicación privada	202	17.979
Estaciones de transmisión televisiva	29	507

Fuente: Webb y Fernández Baca. Op. cit.

LA POLÍTICA Y LA ACCIÓN DEL ESTADO

La situación actual de la infraestructura de comunicaciones en la Subregión hace urgente la ejecución de proyectos gubernamentales que apoyen el desarrollo de la zona.

En general, la política del Gobierno en cuanto a infraestructura vial consiste en mantenerla en condiciones básicas de transitabilidad, para lo cual rehabilita, mejora y mantiene las carreteras ya existentes, pero no otorga prioridad a la construcción de nuevas. Ésta es una gran limitación para la Subregión, dada la reducida red de carreteras y los altos costos de las obras, lo que restringe mucho la inversión en otras actividades económicas en la zona.

La Dirección General de Caminos, del MTCVC, es el órgano encargado de proponer la política nacional relativa al sector terrestre carretero y ferroviario. Su papel consiste en normar, ejecutar, supervisar y evaluar la rehabilitación, mejoramiento, mantenimiento y construcción de vías de transporte.

Además de esta dirección, se han creado dos organismos paralelos dependientes del MTCVC: el Sistema Nacional de Mantenimiento Carretero, Sinmac, y el Programa Especial de Rehabilitación de Carreteras, Pert.

El Sinmac centra su labor en el mantenimiento, a escala nacional, de carreteras troncales asfaltadas, para lo cual mantiene oficinas en las principales ciudades del país. El Pert está fundamentalmente dedicado a la rehabilitación de los tramos de vías vecinales, es decir, de las trochas carrozables, pero únicamente con fondos provenientes del financiamiento exterior -Banco Mundial y BID-, detalle en el que se diferencia de la Dirección General de Caminos, que efectúa la misma labor pero con fondos procedentes del Estado. El Pert rehabilita los tramos carrozables y los pavimenta con el fin de permitir el tránsito de vehículos de carga semipesados (12 toneladas), con una política que otorga prioridad a las zonas de mayor pobreza. El mantenimiento de las zonas rehabilitadas queda a cargo del municipio de la localidad, para lo cual se le brinda en un inicio capacitación y financiamiento, hasta que genere una capitalización de recursos que le permita autosostener el mantenimiento (posiblemente a través del cobro de peaje).

Si bien el esfuerzo realizado por el Pert es apreciable y de gran ayuda hacia las zonas beneficiadas, su estrategia de privilegiar las zonas con mayor índice de pobreza para la selección de los caminos por rehabilitar puede limitar el desarrollo de las zonas con verdadero potencial para la creación de valor al dirigir los recursos hacia zonas que no necesariamente tienen el potencial para ello. Asimismo, la idea de que sean las mismas comunidades las que mantengan la vía rehabilitada a través del cobro de peaje es bastante cuestionable, debido justamente a que el programa se desarrolla en zonas con muy poco tráfico potencial.

Las principales obras ejecutadas por estos organismos comprenden el asfalto de 12,5 kilómetros de la carretera Pacasmayo-Cajamarca por parte del Sinmac, lo que ha dejado a esta vía en buenas condiciones de transitabilidad -esta vía constituye la única carretera asfaltada de Cajamarca- y la rehabilitación de 25 kilómetros de vía entre Cajabamba y San Marcos, hecha por la Dirección General de Caminos. Durante 1996, la inversión vial en el departamento superó los 19 mil millones de soles, mediante la rehabilitación de 959 kilómetros en 9 tramos de la red vial.

Para el futuro, no se conocen proyectos de nuevas carreteras en la región. Solamente está planificado que, durante el periodo comprendido entre 1998- 2000, se ejecutarían dos proyectos de mejoramiento y rehabilitación: el de la carretera Cajamarca-Cajabamba-Huamachuco y el de la carretera Cajamarca- Celendín-Amazonas. En lo que se refiere a puentes, el único proyecto por ejecutarse es la construcción de un puente tipo Bayley con una luz de 40 metros en el tramo Pacasmayo-Cajamarca. Estos proyectos se enmarcan dentro del programa general de rehabilitación de carreteras del Gobierno, que asciende a 2.828 millones de dólares para ese periodo, del cual el 30% está asegurado a través de financiamiento externo ya comprometido.

En general, los lineamientos actuales de la política de la Dirección General de Caminos son los de otorgar prioridad a proyectos que cuenten con sustentación técnico-económica y muestren su importancia en la generación de desarrollo. De aquí la imperativa necesidad que exista conjunción de intereses entre las autoridades locales y la población en torno a cuáles son los sectores con mayores posibilidades de desarrollo. De esta manera se podrán aunar esfuerzos y elaborar proyectos puntuales que

demuestren la conveniencia económica de establecer vías de acceso adecuadas para zonas específicas y se evitará desperdiciar energías en la presentación de muchos proyectos de poca envergadura o que sólo se encuentren en el estado de idea o esbozo.

PERSPECTIVAS

Como se señaló anteriormente, la Subregión forma un eje de desarrollo independiente del resto de provincias del antiguo departamento de Cajamarca. Estratégicamente debe interconectarse con los mercados de la selva, ya que la única vía que actualmente tienen las poblaciones del valle del Huallaga (Juanjuí) para transportar sus productos hacia los mercados de la costa es la Marginal de la Selva, a través de Jaén. Esta ruta significa un rodeo extremadamente largo. El establecimiento de una vía que pase a través de la Subregión (Celendín, Balsas, Bolívar, Juanjuí) beneficiaría significativamente a la zona por el incremento del comercio.

El establecimiento de este eje de desarrollo debe ser materia de un estudio con miras a la elaboración de un proyecto técnico que demuestre su conveniencia y superioridad ante los proyectos alternativos actualmente existentes (Salaverry-Trujillo-Huamachuco-Calemar-Juanjuí, y el de Paita).

Asimismo, en este contexto, las salidas naturales de la región son los puertos ubicados en el departamento de La Libertad (Pacasmayo, Chicama y Salaverry); sin embargo, estos no se encuentran operando adecuadamente. Estratégicamente, la operatividad del puerto de Pacasmayo (La Libertad) resulta esencial, ya que reúne mejores características naturales que el puerto de Salaverry (La Libertad) por no tener el problema del arenamiento. Al respecto, se conoce que la empresa Cementos Norte Pacasmayo ha elaborado un proyecto de corto plazo para repotenciar a Pacasmayo como puerto construyendo un nuevo muelle. También planea reconstruir el tramo de ferrocarril Pacasmayo-Tembladera y ponerlo nuevamente en funcionamiento. El interés económico de la cementera radica en su necesidad de un medio de transporte barato y masivo para transportar la piedra caliza -necesaria para su proceso productivo- desde su mina ubicada en Tembladera hasta su planta, así como para tener la opción de exportar el producto terminado a través del puerto.

EL TRANSPORTE Y LA MINERÍA

En general, el transporte es una actividad vital para todos los sectores económicos, entre los que destaca la minería -potencialmente muy superior a cualquier otro sector económico en la región-, debido a la alta intensidad de tráfico que conlleva el flujo de minerales. Se considera, incluso que "las carreteras y las minas van de la mano"; en muchos casos la creación de minas ha motivado la construcción de carreteras y, viceversa, muchas minas han sido descubiertas porque los geólogos y mineros han podido llegar a recónditos lugares gracias al acceso abierto por las carreteras.

El Gobierno planea construir en el largo plazo un mapa de carreteras de gran alcance y penetración de acuerdo con las principales áreas de prospección minera existentes. Para esto, el Instituto Geológico Minero y Metalúrgico, Ingemmet -organismo del Ministerio de Energía y Minas-, ha elaborado recientemente el mapa metalogenético por oro en el Perú, en el que se fijan 14 áreas dignas de una colosal prospección aurífera; entre éstas, el área de Jaén- San Ignacio-Chinchipe, en la zona norte del departamento de Cajamarca; y el área de Cajamarca-Hualgayoc-Cutervo, en el centro y sur.

Sin embargo, cualquier proyecto de esta naturaleza se enfrenta con el alto costo asociado con las inversiones mineras, ya que el tráfico minero se caracteriza por ser del tipo muy pesado, por lo que requiere de vías asfaltadas -otro tipo de carretera implicaría costos de mantenimiento prohibitivos-. Por otro lado, el hecho de no ser la minería una actividad que por sí sola genere desarrollo sustentable hace que la rentabilidad futura de la inversión dependa del uso posterior de los recursos generados por la actividad minera.

PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO

En agosto de 1996 se creó la Comisión de Promoción de Concesiones Privadas (Promcepri), a fin de acelerar la inversión en obras de infraestructura y de servicios públicos mediante el fomento de las inversiones privadas destinadas a carreteras, puertos, ferrocarriles, entre otras obras³. Este programa permitiría la entrega en

³ En el caso de las carreteras, la participación de empresarios privados puede revestir la forma de concesiones otorgadas para la administración de rutas -ya sea mediante el cobro de peaje o la provisión de algún servicio conexo- a cambio del mantenimiento de éstas

concesión de ciertas redes de carreteras. Se espera que el proceso de concesión se inicie en 1997 con las vías ubicadas en la costa norte, las más atractivas para el sector privado.

En el caso de Cajamarca, la posible participación de la inversión privada en los sistemas de red vial tropezaría con los altos costos por kilómetro de vía construida -los que son muy superiores a los costos por kilómetro de tendido de una red eléctrica de 220 kw- en comparación con los ingresos potenciales derivados de la explotación vial. Sin embargo, las vías con mayor potencial posiblemente sean aquellas que unirían la Subregión con Juanjuí, mencionadas líneas arriba, ya que la zona se integraría a un eje de desarrollo y el volumen de tráfico que se generaría haría rentable esta opción.

De todos modos, la inversión privada en carreteras en Cajamarca conlleva un alto componente de riesgo por el escaso desarrollo actual de la zona, la falta de otras redes de carreteras estatales que complementen la potencial inversión privada (las carreteras mantienen una relación sinérgica entre ellas), los altos montos de inversión requeridos y el largo periodo de recuperación. Si bien es obvio que la infraestructura básica debe anteceder al desarrollo, en un estado de desarrollo tan incipiente, es el Estado el que debe dar los primeros pasos otorgando prioridad a las zonas con mayor potencial, a fin de crear el ambiente propicio para la participación del sector privado.

CAJAMARCA COMPETITIVA

CAPITULO VIII

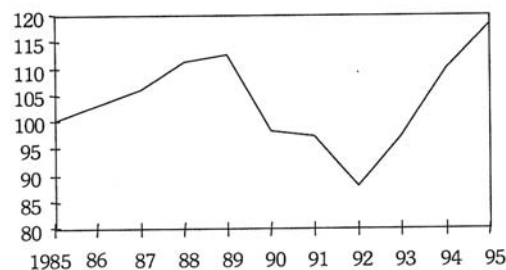
AGRICULTURA

La actividad agropecuaria aporta al país un significativo 12% del PBI y ocupa el tercer lugar entre los sectores económicos de acuerdo con este indicador; sin embargo, desde el punto de vista del desarrollo estratégico del país, su importancia radica no solamente en su participación relativa en la producción, sino en el hecho que es intensiva en mano de obra y, por tanto, brinda sustento, directa o indirectamente a gran parte de la población. Lima metropolitana y el Callao concentran casi la mitad de la población nacional, pero el otro 50%, repartido en todo lo largo y ancho del territorio, se dedica principalmente a la actividad agrícola o depende indirectamente de ella. Es el caso de los habitantes de la Subregión.

EL AGRO EN EL AMBITO NACIONAL

A partir de 1992, el sector agrícola peruano ha mostrado un crecimiento consistente debido, entre otros factores, al incremento de la superficie sembrada (1.034.745 hectáreas en 1995) y al aumento moderado de las opciones de financiamiento, tales como: Comide, el Programa de Avío Agropecuario (Aviagro), la banca comercial, las cajas rurales de ahorro y los fondos revolventes de apoyo al sector agrario. Según la Oficina de Información Agraria del Ministerio de Agricultura, para 1997 se estima un crecimiento de 5,2% para el sector, de 5,4% para la Superficie destinada a cultivos permanentes (frutales, algunas hortalizas), y de 14,8% para la superficie cosechada de cultivos temporales (cereales, hortalizas, menestras, tuberosas o raíces). Aun así, el índice de tierra agrícola per cápita es todavía muy bajo en términos relativos: 0,13 hectáreas, el que se estima puede crecer hasta 0,25 hectáreas per cápita para el año 2000. El promedio actual de América del Sur es de 0,44 hectáreas per cápita.

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
(1985=100)



A pesar del bajo grado de desarrollo actual, la agricultura tiene un gran potencial, principalmente por las ventajas comparativas con que cuenta. El Perú ha sido calificado como la "Capital Mundial de la Biodiversidad", pues su territorio posee 84 de las 102 zonas de vida que existen en el mundo y alberga un sinnúmero de especies de fauna y flora. La diversidad del suelo y del clima permite cultivar durante todo el año y aprovechar una ventaja natural a favor de la mayor productividad de la superficie. Además, esta ventaja comparativa permite acceder a mercados internacionales en periodos en que la oferta mundial es muy limitada y, por tanto, obtener precios mayores a los de temporadas altas.

EL MARCO LEGAL

Actualmente, el desarrollo de la agricultura es un objetivo prioritario en las políticas gubernamentales, por lo que se ha promulgado una serie de leyes promocionales para incentivar la inversión privada en este sector. Dentro de los principales aspectos legales se debe señalar:

-La Ley de Promoción de Inversiones en el Sector Agrario, que garantiza la libertad de precios de los productos agrícolas, la libre importación y exportación de productos agropecuarios y la eliminación de los monopolios estatales en la comercialización de los principales alimentos.

- La Ley de Tierras, que elimina las limitaciones a la extensión de la propiedad agraria, reordena el anterior sistema de denuncios y otorga libertad a las comunidades campesinas para la adopción del modelo de organización que decidan o para asociarse con cualquier otra empresa.
- El Programa de Titulación de Tierras Agrícolas, que podría permitir a los agricultores un mayor acceso al crédito al hacer posible que entreguen en garantía sus propias tierras.

- La creación de la Bolsa de Productos, asociación civil que puede negociar bienes de origen agropecuario, pesquero, minero e industrial, con el objeto de lograr mayor eficiencia en la comercialización de los productos agrícolas.
- Incentivos tributarios promulgados en la Ley de Promoción del Agro: eliminación del impuesto mínimo a la renta, reducción de la tasa del impuesto a la renta -de 30% a 15%- para personas naturales y jurídicas dedicadas a actividades agrícolas y agroindustriales, exoneración del pago del Fonavi, depreciación acelerada de maquinaria para el agro, fraccionamiento de las deudas agrarias, entre otros.
- Creación de un seguro de salud para el trabajador agrícola.
- Eliminación de aranceles para la importación de agroquímicos y tecnología de riego.
- Próximamente se espera la emisión de la Ley General de Aguas, que permitiría la utilización de los recursos hídricos a través de entidades autónomas que administrarían el agua a partir de una tarifa de mercado. Esto haría posible la toma de conciencia respecto de la escasez del recurso y de su verdadera importancia económica.

RECURSOS AGRÍCOLAS

El Perú posee 7.597.000 hectáreas de superficie potencial de tierra agrícola, las que equivalen al 6% de su territorio. De esta extensión, actualmente sólo se cultivan aproximadamente 2.700.000 hectáreas, es decir, el 36% del potencial total. De estas tierras cultivadas, sólo el 35% dispone de algún tipo de infraestructura de riego; el resto son tierras de secano¹.

Del total de la superficie agrícola potencial, solamente 5,8 millones de hectáreas pertenecen a productores agrícolas: el 46% es propiedad de minifundios {unidades con superficie menor a tres hectáreas) y de la pequeña agricultura {unidades con superficie de entre 3 y 9,9 hectáreas), mientras que el restante 54% está en manos de la mediana y gran agricultura.

La sierra -región natural donde está ubicada la Subregión- abarca el 31 % del territorio nacional y se caracteriza por su geografía accidentada. Cuenta con 1.361.000 hectáreas de potencial agrícola localizadas principalmente en los valles interandinos -zona comprendida entre los 2.300 a 3.500. m.s.n.m.-, donde el poblador peruano, desde épocas remotas, cultiva especies nativas a través de los sistemas de andenes.

La productividad de la actividad agrícola en estos valles interandinos es baja; sin embargo, existen lugares donde es posible desarrollar una agricultura rentable a partir de plantas aromáticas y medicinales. El obstáculo principal para este desarrollo reside en la limitada infraestructura vial, que limita la competitividad a estas zonas, sobre todo a las más apartadas

POTENCIAL DE TIERRAS AGRÍCOLAS EN EL PERÚ
(en millones de hectáreas)

Regiones	Superficie Total	Tierras Agrícolas		
		Uso Potencial ¹	Uso Actual	Uso actual/ uso potencial %
Costa	13.637	1.636	760	46
Sierra	39.198	1.361	1.517	111 ²
Selva	75.686	4.600	440	10
Total	128.521	7.597	2.717	36

¹ Total de tierras cultivables de las que dispone el país y que representa su máxima frontera agrícola.

² Indica sobreuso de la superficie agrícola; es decir, se usan para fines agrícolas, tierras que no son aptas para la agricultura.
Fuente: Ministerio de Agricultura.

LA AGRICULTURA EN LA SUBREGIÓN

El alto rendimiento que se puede obtener de cultivos andinos como la papa y el trigo, la gran cantidad de potenciales recursos hídricos y la alta capacidad de absorción de mano de obra son aspectos que favorecen a la agricultura en la Subregión. Sin embargo, el nivel de tecnificación del agro es escaso -algunos procesos son prácticamente 105 mismos que los usados por las culturas precolombinas-, el porcentaje de superficie

¹ Las tierras de secano son aquellas que sólo son regadas de manera natural (lluvia, ríos).

agrícola cultivable con relación a la superficie total es bajo y existe sobreuso de la superficie agrícola.

DESENVOLVIMIENTO DE LA ACTIVIDAD

La superficie destinada a la agricultura en la Subregión es muy reducida (16% del total), ya que la zona está mayormente orientada hacia la forestación y pastos para la ganadería. En la década de 140, el establecimiento de la empresa Perulac reorientó el uso de la tierra y la actividad productiva hacia el cultivo de pastos y el pastoreo de ganado vacuno y, en consecuencia, la actividad pecuaria adquirió el papel dominante en la economía de la zona rural.

SUPERFICIE AGRÍCOLA DE LA SUBREGIÓN
(en hectáreas)

Provincias	Superficie Agrícola	Total Superficie Subregión	Total Superficie Agrícola
Cajamarca	28%	1.334.900	214.314
Cajabamba	22%		
Celendín	12%		
San Marcos	14%		
San Pablo	12%		
Contumazá	12%		
San Miguel	7%		
		Agrícola	16%
		No agrícola	84%

Fuente: Ministerio de Agricultura, Cajamarca.

Asimismo, el crecimiento demográfico ha originado el sobreuso de las tierras de una manera desordenada y mal dirigida. La información disponible indica que el porcentaje de sobreuso de las tierras aptas para la agricultura se aproxima al 60%.

Históricamente se sabe que la agricultura no logró, ni siquiera en el pasado remoto, un gran desarrollo en Cajamarca, lo que actualmente se refleja en la gran disponibilidad de tecnología agrícola existente –incluso del tipo incipiente- y en el alto porcentaje de superficie agrícola que se encuentra en barbecho y en descanso², contribuyendo de esa

² Se dice que están en barbecho las tierras que han sido cosechadas y se encuentran en preparación en este estado no deben permanecer más de un año. Están en descanso las tierras que, habiendo sido cultivadas

manera al detrimento de la producción y la productividad.

SOBREUSO AGRÍCOLA EN LA SUBREGIÓN
(en hectáreas)

Provincias	Uso Actual en Agro	Capacidad de Uso Agrícola	Porcentaje Capacidad	Sobreuso Agrícola	Porcentaje Sobreuso
Cajamarca	69.536	35.130	31%	34.406	98%
Cajabamba	60.288	17.330	15%	42.958	247%
Celendín	41.100	5.280	5%	35.820	680%
Contumazá	19.568	18.050	16%	1.518	9%
San Miguel	42.277	24.430	21%	17.847	73%
San Pablo	15 915	7.440	7%	8.475	114%
San Marcos	33 472	6.720	6%	26.752	398%
Total	282.156	114.380	100%	167.776	150%

Fuente: ONERN, Unidad Departamental Agraria de Cajamarca.

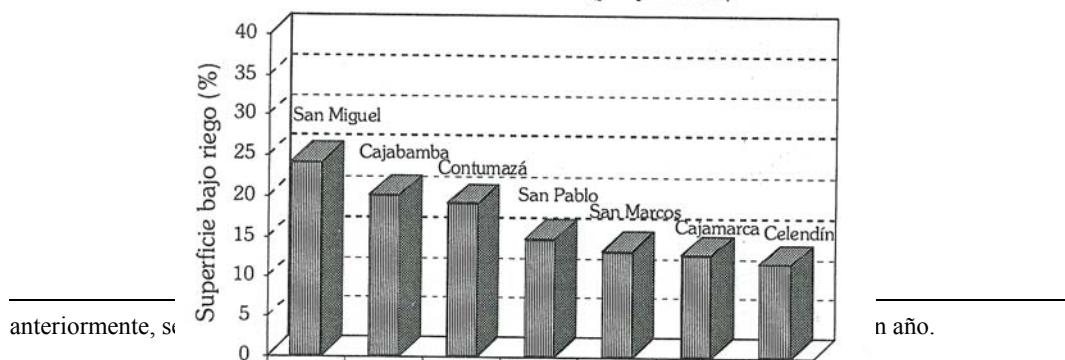
DISTRIBUCIÓN DE LA TIERRA EN LA SUBREGIÓN

Tierras	Distribución del uso de la tierra	Distribución de la superficie agrícola bajo riego	Distribución de la superficie agrícola en secano
En barbecho	55%	55%	69%
En descanso	12%	3%	16%
Cultivada	17%	42%	15%

Fuente: Ministerio de Agricultura, Cajamarca.

Paradójicamente, la distribución de la tierra bajo riego por provincias muestra que la más pobres poseen las mayores extensiones bajo riego.

SUPERFICIE BAJO RIEGO (por provincia)



Fuente: Ministerio de Agricultura, Cajamarca 1995.

Debido a la poca superficie destinada al cultivo, a la disparidad tecnológica ya la falta de vías de acceso de las zonas más productivas a otros mercados, la actividad agrícola en la Subregión no sobrepasa el nivel de autoabastecimiento y subsistencia. Por otro lado, las acciones terroristas del pasado reciente afectaron negativamente el rendimiento de las tierras agrícolas, sobre todo en las provincias de Celendín, Cajabamba y San Marcos.

Influye también sobre la baja productividad agrícola la escasa forestación. Si bien la superficie de la zona está concentrada principalmente en pastos y forestación, la mayor parte ha sido utilizada para pastos y se ha descuidado gran parte de las tierras aptas para la forestación. Este hecho repercute en la productividad agrícola, pues, como lo señala un experto: "Hace más de 200 años, por ejemplo, el rendimiento del trigo era de 2.000 y hasta de 2.500 kilos sin abono, ahora se produce aproximadamente 500 a 1.000 kilos ya veces ni se cosecha lo que se siembra; esto se debe a que los suelos se han lavado por falta de protección forestal, ya que no existe una corteza de suelo más o menos gruesa que permita la agricultura de un pueblo sustentable"³.

En resumen, los principales problemas que afectan al sector agrícola en la Subregión son:

- Producción en manos de pequeños y medianos productores agrícolas, cuya capacidad de acceso al capital es escasa.
- Organización artesanal de la producción.
- Medios de producción de baja intensidad de capital.
- Escasa tecnología utilizada, lo que no permite obtener altos niveles de productividad ni calidad.
- Difícil acceso a las zonas de cultivo e inadecuadas vías de comunicación que dificultan el traslado de los productos a los mercados de consumo final y encarecen los precios.
- Ausencia de sistemas de mejoramiento de semillas y de uso de fertilizantes, lo que impide al agricultor mejorar la utilización de las tierras.
- Precarios sistemas de uso del agua, que generan un alto desperdicio y poca eficiencia en el uso del recurso.

³ Pablo Sánchez Zevallos, ingeniero. Entrevista por Luis Sánchez Torino y Javier Carrillo. Cajamarca,

-Poco conocimiento del mercado, venta de los productos "al barrer" y "puestos en chacra".

PRINCIPALES CULTIVOS EN LA SUBREGIÓN

De acuerdo con los diferentes ecosistemas, en la Subregión se produce maíz (zonas tropicales), frijol, lenteja, cebada, trigo (zonas templadas), papa, haba, olluco, tarwi y quinua (zonas altas).

De los cultivos más importantes de la zona, el más extendido y el que tiene mayor rendimiento es la papa. Por ello, una alternativa viable para la Subregión sería dedicar a este tubérculo una mayor parte de la tierra apta para la actividad agrícola y facilitar su cultivo con el desarrollo de una tecnología adecuada y el uso de semillas mejoradas. Debe señalarse, sin embargo, que la papa enfrenta problemas de sanidad, pues está afectada por la marchitez bacteriana (sobre todo en la zona quechua), por lo que se ha optado por alternar su cultivo con el ajo. Otro cultivo que puede ser estimulado es el trigo, el producto agrícola que más se importa a nivel nacional. El facilitar las vías de acceso y mejorar tecnológicamente su cultivo en la zona podría ofrecer una posibilidad de desarrollo.

No obstante, conviene señalar que en ambos casos es casi imposible obtener economías de escala por los factores ya explicados: pocas tierras aptas

PRINCIPALES CULTIVOS DE LA SUBREGIÓN

	Maíz Amiláceo	Papa	Trigo	Arroz
Unidades agrarias con mayores áreas por tipo de cultivo	San Marcos y Cajabamba	Cajamarca, Cajabamba y San Marcos	Cajamarca Cajabamba y San Marcos	Contumazá
Rendimiento promedio (kg/ha)	Entre 900 y 1.000	Entre 8.000 y 11.000	1.000	5.500
Precio promedio en chacra (Soles/kg)	0,7	Entre 0,25 y 0,30	0,6	0,57
Destino de los excedentes	Trujillo, Chiclayo y Lima	Trujillo y Chiclayo	Trujillo, Chiclayo y Lima	Trujillo y Chiclayo
Época de siembra	Entre agosto y febrero	Campaña grande: entre agosto y febrero Campaña chica: entre junio y julio	Entre octubre y mayo	Entre agosto y febrero

Fuente: Ministerio de Agricultura, Cajamarca.

FINANCIAMIENTO

Respecto a las fuentes de financiamiento, si bien se han incrementado, todavía el acceso al crédito constituye un problema por una serie de razones: la estacionalidad de la producción y el alto riesgo vinculado a factores exógenos (clima); lo poco extendida que se encuentra la prenda agrícola, por lo general se exigen hipotecas sobre bienes inmuebles ubicados en las ciudades y otros activos extranegocio; y la indefinición de los derechos de propiedad sobre la tierra, debido al reducido porcentaje de tierras legalmente saneadas.

Al respecto, en el mes de junio de 1997 se publicó el reglamento de la Ley de Tierras, claro y definitivo en cuanto a los derechos de propiedad, por lo que se espera que contribuya a crear un clima de seguridad jurídica y, por consiguiente, a incrementar las posibilidades de acceder a fuentes de financiamiento por parte de los campesinos que no tienen más propiedad que su tierra.

Por otro lado, hasta hace muy poco tiempo, el Banco Agrario del Perú concentró el otorgamiento del crédito y monopolizó el *know how* de la intermediación financiera

dirigida a la agricultura. Las entidades financieras que actualmente están incursionando en el sector tienen escasa experiencia y han ingresado al negocio con un criterio muy conservador.

PERSPECTIVAS

No obstante lo descrito hasta aquí, el contexto actual se traduce en varias oportunidades para el desarrollo de este sector: en primer lugar, por el incentivo que significa la política de apertura del actual gobierno, sobre todo las reformas orientadas al fomento de la inversión privada en el ámbito de la economía de libre mercado y la libre opción de los pequeños agricultores para la formación de empresas dentro del marco de la Ley General de Sociedades.

En segundo lugar, por el incremento de la demanda mundial por cultivos andinos, como la tara, carmín de cochinilla, hierbas medicinales, flores frescas, entre otros, los cuales presentan ventajas naturales para su cultivo en la Subregión. En la sierra peruana es posible producir plantas altamente nutritivas y de gran potencial, como el tarwi, la tara, la kiwicha, la cañihua, la oca, el olluco, la quinua, la mashua y la papa. "El despegue comercial de estos productos se ha retrasado por falta de información, de apoyo financiero y de acceso a los mercados. Sin embargo, en todos los casos se trata de excelentes oportunidades para la inversión"⁴.

Sin embargo, al mismo tiempo, la agricultura como actividad económica enfrenta algunos riesgos: el continuo ingreso al país de productos subsidiados, el desplazamiento de los productos naturales por los sintéticos y, por último, el hecho que la tierra disponible puede ser mejor aprovechada para pastos y forestación, lo que iría en detrimento de la agricultura.

Asimismo, es necesario tomar en cuenta que la agricultura en la Subregión (y en general en el Perú) es un sector compuesto en su mayoría por pequeños productores con un alto grado de analfabetismo y sin mayor preparación empresarial. A un productor promedio no se le puede pedir que aplique correctamente un plaguicida o un abono,

⁴ Santiago Roca y colab. *Op. cit.*, p. 188-189

porque para ello tiene que entender fórmulas que incluyen porcentajes, tarea para la cual no recibió entrenamiento. Por esto, cualquier posibilidad de desarrollo agrícola sólo tendrá sentido con una adecuada inversión dirigida a mejorar el nivel de capacitación de los actuales productores, verdaderos protagonistas del desarrollo rural.

Con relación a esto conviene mencionar la iniciativa de la Asociación de Empresarios Agrarios del Perú, que ha planteado un programa de desarrollo de la agricultura a nivel nacional que identifica cuatro tipos de explotación agrarias y que podría sacar de la extrema pobreza a 755.000 trabajadores, así como mejorar las condiciones de vida de otros 1.200.000 trabajadores.

Este programa considera "cuatro agros del Perú": el intensivo o de exportación no tradicional, que alcanza 40 mil hectáreas; el agro extensivo o tradicional, que abarca 1.200.000 hectáreas; el potencial agrícola y forestal, cuya meta es de 200 mil hectáreas para el sector agrícola -principalmente en productos andinos {cereales y menestras) y medicinales-, y un potencial de 10.500.000 hectáreas para el sector forestal. Finalmente, el último tipo de agro es el de subsistencia, concentrado principalmente en la región de la sierra -y en buena parte en la Subregión- y en el que sólo se puede aplicar una política nacional de lucha contra la pobreza, no una política agraria.

CAJAMARCA COMPETITIVA

CAPITULO IX

FORESTACIÓN

La riqueza forestal del Perú es ampliamente conocida; más de las dos terceras partes de su territorio están constituidas por bosques tropicales que, en una considerable proporción, tienen potencial para la producción forestal permanente. Estos recursos lo sitúan como el sétimo país en el mundo en cuanto a extensión forestal y el segundo país en América Latina, después de Brasil.

Sin embargo, hasta este momento, la actividad forestal no ha alcanzado la importancia que sus posibilidades de generación de divisas y de empleo harían posible. Históricamente, la producción forestal nunca ha sido relevante en la economía, pues su participación en el PBI no ha sobrepasado el 1 %; tampoco el volumen exportado ha alcanzado a ser significativo.

LOS RECURSOS FORESTALES

De acuerdo con la Oficina Nacional de Evaluación de Recursos Naturales (ONERN)¹, los terrenos apropiados y los bosques naturales para producción forestal comprenden una extensión de más de 48 millones de hectáreas; es decir, cerca del 38% del total de las tierras del Perú son aptas para la producción forestal.

Los principales recursos forestales, bosques tropicales húmedos, se encuentran en la región amazónica, cuya ubicación geográfica facilita el acceso tanto a los mercados del Atlántico como a los del Pacífico. En la sierra, en cambio, la industria maderera no es importante y las plantaciones forestales existentes están destinadas principalmente al uso de las comunidades campesinas, las cuales emplean los recursos como combustible (leña), para la protección de laderas y minas y, en algunos casos, para la fabricación de artesanía. Se estima que en esta zona la extensión de plantaciones forestales explotadas

¹Hace algunos años, esta oficina se convirtió en el Instituto Nacional de Recursos Naturales, Inrena.

asciende solamente a 278.498 hectáreas, distribuidas entre Cajamarca (11%), Cusco (21%), Junín (12%), Apurímac (12%) y Ancash (10%)².

CLASIFICACIÓN DE LAS TIERRAS SEGÚN SU APTITUD
(superficie en millones de hectáreas)

Capacidad de uso mayor	Total Nacional		Región Natural		
			Costa	Sierra	Selva
Cultivos en limpio	4.902	3,8%	1.140	1.341	2.421
Cultivos permanentes	2.707	2,1%	0.496	0.020	2.191
Pastos	17.916	13,9%	1.622	10.576	5.718
Forestales permanentes	48.696	37,9%	0.172	2.092	46.432
Bosques de protección	54.300	42,3%	10.207	25.169	18.924
Total	128.521	100.0%	13.637	39.198	75.686

Fuente: Oficina Nacional de Evaluación de Recursos Naturales (ONERN). *Clasificación de las tierras del Perú, 1982.*

De acuerdo con la legislación vigente (Ley 21147) y con el objeto de lograr el mejor aprovechamiento de los recursos naturales en el país, los bosques naturales han sido clasificados para fines de explotación en: bosques nacionales, bosque de libre disponibilidad, bosques de protección y unidades de conservación. Cada uno de éstos presenta características diferentes en cuanto a su capacidad de explotación para fines industriales.

CLASIFICACIÓN DE LOS BOSQUES NATURALES

- *Los bosques nacionales* comprenden a aquellos cuya utilización sólo podía ser realizada directa y exclusivamente por el Estado pero que desde 1979 pueden ser explotados por empresas privadas siempre que se repongan los recursos forestales maderables. Los cinco bosques nacionales existentes, en los que se otorgan concesiones forestales intransferibles sobre extensiones de entre 20 mil y 200 mil hectáreas por periodos de veinte años renovables, ocupan una extensión de 3,1 millones de hectáreas.
- *Los bosques de libre disponibilidad* son aquellos que pueden ser utilizados por cualquier persona autorizada, y quedan abiertos al otorgamiento de contratos de

² Santiago Roca y colab. Op. Cit., p. 246.

extracción forestal sobre áreas de hasta 100 mil hectáreas y por periodos de 10 años renovables. Los bosques de libre disponibilidad ocupan 36,8 millones de hectáreas de extensión (38 bosques).

- *Los bosques de protección* comprenden aquellos considerados intangibles por su ubicación en áreas de topografía empinada con tendencia a la erosión y que, por esta razón, tienen gran valor para la conservación del medio ambiente.
- *Las unidades de conservación* incluyen los parques nacionales, reservas, santuarios nacionales e históricos.

FORESTACION y ECOLOGIA

Desde hace muchos años, el sector forestal ha concitado el interés del Gobierno y de los gobiernos de otras regiones del mundo, pero últimamente con mucho mayor énfasis por su importancia económica y su vital contribución al equilibrio del ecosistema. Este mayor interés no sólo se refleja en actos simbólicos -1997 fue declarado "Año de la reforestación: cien millones de árboles"-, sino en acciones específicas dirigidas a la protección y desarrollo de los bosques y en la ejecución de políticas forestales que vienen desarrollando las autoridades (como el Proyecto de Manejo Sostenible en el bosque Von Humboldt que gestiona el Instituto Nacional de Recursos Naturales en la zona de Aguaytía-Pucallpa). Además en el sector maderero nacional ha surgido una corriente de protección al enorme potencial que constituyen los bosques como valioso recurso renovable, y el sector privado está otorgando gran importancia al manejo sostenido y eco lógico de los recursos forestales.

TENDENCIAS RECIENTES

Uno de los mayores problemas que enfrenta el sector forestal en el país es el alto índice de depredación de los bosques, cuya causa principal es el proceso migratorio y el uso incorrecto de los suelos. Muchos pobladores de la zona andina se trasladan hacia la Amazonía en busca de nuevas tierras de cultivo y talan bosques para conseguir parcelas para la siembra. Como la tierra sólo produce dos cosechas -porque no tienen vocación agrícola-, el agricultor va talando otros bosques para procurarse nuevas parcelas.

PERÚ: BOSQUES EXPLOTABLES CON FINES INDUSTRIALES

Nombre	Departamento	Área (en ha)
Bosques nacionales		
Biabo-Cordillera Azul	San Martín	2.084.500
Alexander Von Humboldt	Huánuco-Ucayali	469.740
Pastaza-Morona-Marañón	Loreto	375.000
Mariscal Cáceres	San Martín-Ucayali	133.390
Tumbes	Tumbes	75.000
Subtotal		3.137.630
Bosques de libre disponibilidad		
Jaén-San Ignacio	Cajamarca	809.000
Santiago	Amazonas	757.000
Utcubamba	Amazonas	335.000
Nieva-Marañón	Amazonas	130.000
Albujeo-Sheshea	Ucayali	2.870.000
Alto Ucayali	Ucayali	2.330.000
Aguaytía	Ucayali	240.000
Tapiche	Loreto	3.035.000
Nanay	Loreto	2.590.000
Napo	Loreto	1.835.000
Amazonas	Loreto	1.645.000
Yavarí	Loreto	1.628.000
Contamana	Loreto	1.538.000
Tigrillo	Loreto	1.415.000
Pastaza	Loreto	1.320.000
Morona	Loreto	1.210.000
Yurimaguas	Loreto	980.000
Curaray	Loreto	968.000
Putumayo	Loreto	770.000
Alpena	Loreto	767.000
Atacuari	Loreto	750.000
Juanache	Loreto	745.000
Cahuapana	Loreto	519.000
Pachitea	Huánuco	720.000
Tocache-Aucayacu	Huánuco	623.370
Saposa	San Martín	523.070
Bajo Mayo-Alto Shanusi	San Martín	495.000
Moyobamba	San Martín	240.000
Pichis	Pasco	448.000
Palcazú	Pasco	362.000
Huancabamba	Pasco	328.000
Satipo	Junín	399.120
Perené	Junín	388.170
Urubamba	Cuzco	328.000
Paurcatambo	Cuzco	72.000
Pilcopata	Cuzco	273.000
Inambari	Madre de Dios	1.798.000
Tambopata	Puno	558.000
Subtotal		36.739.750
TOTAL		39.158.100

Reproducido de Promperú. *Negocios: industria maderera*, oct. 1996.

Frente a esta tendencia perjudicial, cabe destacar la labor de una serie de instituciones dedicadas a programas de reforestación y de apoyo al sector que busca incrementar la productividad y estimular el desarrollo de plantaciones con fines industriales. Por parte de la empresa privada, la entidad de cúpula que opera como un "gremio de gremios" es la Cámara Nacional Forestal³, que actúa como la organización privada interlocutora para la concertación del sector de la madera ante los organismos públicos. Entre sus objetivos se encuentran el promover el uso sostenible de los recursos forestales de acuerdo con la conservación de la ecología y el desarrollo económico, la concentración de la actividad nacional forestal y la ejecución de proyectos de capacitación y desarrollo vinculados al sector.

Desde la otra perspectiva, el Consejo Nacional del Medio Ambiente, Conam, constituye la respuesta del Estado a las actuales demandas por organizar y consolidar una política ambiental en el país y un sistema de gestión adecuado para revertir los problemas ambientales. Creado en 1994, es el órgano rector de la política ambiental peruana y su objetivo principal es formular la política ambiental del país y lograr una gestión ambiental eficaz mediante la coordinación y el fortalecimiento de las diversas unidades ambientales de los distintos sectores, gobiernos regionales y locales. Uno de los programas desarrollados es el Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (Pronamachs), cuya actividad consiste, fundamentalmente, en la conservación de suelos mediante la infraestructura de riego y la reforestación. A través de este programa se ha reforestado más de 370 mil hectáreas, ubicadas en la Amazonía, en la sierra y en la costa.

Otra institución clave en este aspecto es el Instituto Nacional de Recursos Naturales, Inrena, creado en 1992 con el objeto de establecer políticas, planes y normas sobre el uso sostenible de los recursos forestales, así como concertar y supervisar el cumplimiento de las disposiciones sobre la materia, incrementar la productividad del sector forestal y estimular el desarrollo de plantaciones con fines industriales. Debe mencionarse también al Fondo Nacional para Áreas Naturales Protegidas por el Estado,

³Esta entidad, constituida en 1989, agrupa a las siguientes instituciones: Federación Peruana de Madereros (Fepema), Asociación Nacional de la Madera (Analama), Confederación Nacional de la Madera (CNM), Comité de la Madera de la Asociación de Exportadores (Adex), Comité de Industria de la Madera y Derivados de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Asociación Peruana de Ingenieros

Profonanpe, creado en 1993 y cuyos objetivos son contrarrestar los impactos ambientales no deseables y promover el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables. Este organismo se inscribe dentro de una estrategia global para el cuidado del medio ambiente y tiene como órgano rector al Consejo Nacional del Medio Ambiente, Conam. Por último, cabe mencionar al Fondo Nacional del Ambiente (Fonam) , institución encargada de manejar recursos destinados al desarrollo de programas ambientales y organizar adecuadamente el trabajo de diversas organizaciones en esta área. Mediante este fondo se busca aprovechar una serie de mecanismos para la ejecución de proyectos ambientales, como los de canje de deuda por programas de desarrollo, sistemas de fideicomiso y contrapartidas.

En el plano internacional es destacable el Acuerdo Internacional de Maderas Tropicales, firmado por el Perú en 1990, el cual establece que a partir del año 2000 todo el comercio de maderas tropicales podrá efectuarse solamente con especies generadas en bosques manejados.

CANJE DE DEUDA POR CONSERVACIÓN

El canje de deuda externa por conservación es un mecanismo financiero para canalizar fondos estatales hacia la conservación de los recursos naturales de un país. Es un sistema compensatorio que permite a los países deudores dirigir parte de sus compromisos a proyectos de inversión en áreas naturales. Este mecanismo se aplica en el Perú desde 1993, cuando se creó el Profonanpe, institución que ha logrado captar unos 2 millones de dólares y usa como principales formas la conversión de deuda en proyectos de inversión ambiental, la colocación del capital en fondos fiduciarios y la donación directa de fondos.

De todas las experiencias latinoamericanas destacan el caso boliviano y el de Costa Rica, que quizá sea el más representativo (10% de su deuda fue donada para la protección de su herencia natural). Respecto de las ventajas y conclusiones que se

Forestales (APIF) y Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza (Pronaturaleza).

pueden extraer de la aplicación de este mecanismo se puede citar al director de la Fundación Natura, de Ecuador, Roque Sevilla⁴:

- "Atrae donaciones internacionales para destinarlas a la conservación. Multiplica el monto donado, aprovechando el descuento de la deuda en el mercado secundario. En otras palabras, el incremento de los recursos para la conservación los financia el acreedor que vende la deuda con descuento.
- Fortalece un sector generalmente relegado por el Estado, que es el de la protección de áreas naturales y de investigación del uso sostenido del recurso natural.
- Facilita, gracias a la emisión de bonos, el financiamiento de proyectos que, como los de tipo ecológico, requieren de plazos medianos y largos.
- En lo posible, debe elaborarse una estrategia nacional de conservación a la que el Gobierno local esté dispuesto a favorecer mediante el canje
- El canje de deuda por conservación no es una solución para el problema de la deuda. Las reducciones producidas por este concepto son irrelevantes en su monto y no afectan en lo más mínimo a los aspectos financieros y políticos ligados al tema de la deuda de América Latina.
- Los recursos internos producidos, en cambio, representan un aporte extraordinariamente grande para la protección y el buen manejo de los recursos naturales, que sin el canje nunca hubieran sido destinados por el gobierno local.
- Este instrumento no debe ser visto tan sólo como un medio de financiamiento, sino como un elemento de concientización de los gobiernos latinoamericanos sobre la necesidad de destinar cada vez mayores recursos para garantizar un medio ambiente saludable, ciclos ecológicos inalterados y el desarrollo de técnicas de uso sostenido de los recursos naturales renovables" .

⁴ Roque Sevilla. "El canje de deuda por conservación: los casos de Bolivia, Ecuador y Costa Rica". En: Maihold, Gunther y Urquidi, Víctor (comps.). *Diálogo con nuestro futuro común: perspectivas latinoamericanas del Informe Brundtland*. 1990, p. 154-155.

EL MARCO LEGAL

Aproximadamente 300 mil familias dependen directamente de la producción de madera en la Amazonía, por lo que, entre otras razones, se hace imprescindible contar con un marco jurídico-legal adecuado que no sólo controle la actividad extractiva, sino que disponga medidas integrales para su desarrollo sostenido.

La legislación forestal vigente data de 1976 y, por lo tanto, corresponde a un entorno muy diferente al actual⁵. Asimismo, posteriormente se ha emitido una serie de reglamentaciones que han generado un vacío legal en el sector, desincentivando la inversión privada y ocasionando una ruptura en el abastecimiento de madera hacia la industria. Así, en 1992 se promulgó el D. L. 051- AG, por medio del cual se suspendieron todos los tipos de contratos referidos a la extracción forestal ya los bosques de libre disponibilidad. En 1996 se promulgó también el D. S. 013-96-AG, que dispuso la suspensión de los contratos de extracción forestal con el objeto de evaluar el grado de cumplimiento de los planes de manejo y programas de reposición forestal.

En este contexto, desde hace muchos años, las diversas organizaciones gremiales y ecologistas vinculadas a la actividad maderera están reclamando la promulgación de una nueva ley, que promueva la inversión, norme el uso sustentable de estos recursos e impida la destrucción indiscriminada de los bosques. El objetivo de estas demandas es lograr una normatividad adecuada para el sector, que permita el mejor aprovechamiento de los recursos forestales con fines comerciales y el establecimiento de planes de manejo técnico, económico, ambiental y social dirigidos a propiciar el desarrollo de la gestión privada y el equilibrio ambiental.

Actualmente existe un proyecto de ley que ha sido preparado por los gremios de productores privados, grupos ecologistas y el Gobierno y representa un importante avance respecto a la situación actual. Este proyecto contempla el otorgamiento de concesiones privadas de explotación de acuerdo con un adecuado sistema de

⁵ La producción forestal en el Perú está regulada por la Ley Forestal y de Fauna Silvestre (Ley 21147, 1975), el Reglamento de Extracción y Transformación Forestal de esta misma ley (D. S. 161-77-AG), el Reglamento de Aprovechamiento Forestal en Bosques Nacionales (D. S. 002-79-M) y la Ley de Promoción y Desarrollo Agrario (D. L. 02, 1980). adecuado sistema de evaluación del inversionista; mientras que la propiedad de la tierra sólo podría ser adjudicada después de cuatro años de un adecuado

evaluación del inversionista; mientras la propiedad de la tierra sólo podría ser adjudicada después de cuatro años de un adecuado manejo del recurso.

ASPECTOS PRINCIPALES DEL PROYECTO DE LEY FORESTAL

- Se precisa que el objeto de la leyes promover y normar el uso sustentable y la protección de los recursos forestales y de la fauna silvestre.
- Se establece la posibilidad de realización de actividades agropecuarias en tierras forestales y de actividades forestales en tierras agropecuarias, supeditadas ambas alternativas a la aprobación de la autoridad forestal.
- Se establece la formación de Unidades Forestales de Producción Permanente como áreas que, priorizadas por sus características de potencial de recursos, sustenten el manejo de flora y fauna silvestre con fines comerciales e industriales.
- Se define el concepto de áreas naturales protegidas y se agrupan las actuales categorías de áreas naturales protegidas en áreas de protección estricta y de manejo especial.
- Los planes de manejo se convierten en los mecanismos para alcanzar la sustentabilidad en el uso de los recursos forestales, requiriéndose de ellos para toda actividad forestal con fines comerciales e industriales-
- La reposición del recurso forestal es responsabilidad del titular del contrato, como componente del manejo forestal, eliminándose el canon de reforestación.
- El cumplimiento del plan de manejo forestal permite acceder a una forma de propiedad de la tierra antes no contemplada, estableciéndose, sin embargo, causales de caducidad en los cuales la propiedad revierte al Estado. La intención es promover la inversión privada responsable, otorgar seguridad y estabilidad jurídica, premiando el manejo sustentable del bosque.

Fuente: Gestión. Urna, 18 de ago., 1996, p. 12. Citado por Santiago Roca y colab. Op. cit.

Sin embargo, hasta el momento se ha podido observar un avance respecto al marco legal del sector a través de los decretos supremos 008-97 -AG (22 de mayo de 1997) y 003-98-AG (28 de enero de 1998). El primero declara como "zona forestal permanente" al bosque Biabo-Cordillera Azul y establece su entrega en concesión (hasta 40 mil hectáreas) mediante subasta pública, lo que da derecho a! aprovechamiento forestal a través de contratos de extracción (hasta por 50 años renovables); El segundo faculta al Inrena a otorgar directamente las autorizaciones para la exploración y evaluación de este bosque. Se trata de un plan piloto de incentivo para e! desarrollo forestal del país.

LA DEMANDA NACIONAL y MUNDIAL

La demanda por productos maderables es cada vez más grande, tanto en el mercado nacional como internacional. De acuerdo con la FAO, la demanda mundial por productos maderables se duplica cada siete años.

En el mercado internacional, la demanda por maderas tropicales como la peruana crece continuamente. En los países desarrollados, el uso de la madera se ha incrementado debido al aumento del nivel de vida de la población, mientras que la oferta de materia prima se ha visto reducida por el agotamiento de los bosques de los países del noreste y sudeste asiático, las talas excesivas, la amenaza de desaparición de los bosques y las limitaciones a la exportación de madera impuestas en los diversos países productores con el objeto de lograr un uso racional del recurso. La disponibilidad de este producto se hace cada vez más difícil, sobre todo en el sudeste asiático, donde están los principales productores de madera, ya que el recurso se encuentra cada vez en lugares más lejanos. Se estima que para el año 2000 la participación de Asia en la oferta mundial descienda del 60% al 10%.

A causa de este hecho, actualmente las expectativas de oferta de recursos forestales están dirigidas hacia Sudamérica y África, especialmente para productos como el parquet de maderas tropicales, las chapas decorativas y, en general, todo tipo de productos manufacturados. Se estima que el mercado mundial de manufacturas de maderas supera los diez mil millones de dólares anuales y que el mercado mundial de maderas tropicales, excluyendo la pulpa para papel, supera los veinte mil millones de

dólares anuales. En este caso, la demanda proviene principalmente de Japón, Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, Holanda, China, Corea y Hong Kong, mientras que la oferta proviene principalmente del Asia y Brasil.

En el mercado nacional, la Subregión también cuenta con una importante posibilidad de demanda, considerando que el mercado potencial se estima en dos millones de metros cúbicos anuales y que el consumo per cápita promedio de recursos maderables solamente alcanza a los 0,6 metros cúbicos anuales, cuando el consumo promedio en América Latina supera los 1,63 metros cúbicos anuales. Sin embargo, la demanda no está dirigida solamente a la madera, sino, principalmente, a productos de mayor valor agregado, como los tableros conglomerados, por ejemplo, cuya demanda nacional es actualmente satisfecha exógenamente.

En general, dada la demanda existente, no existen limitaciones para una oferta competitiva tanto en el mercado nacional como en el internacional, siempre y cuando se trate de una industria forestal moderna, acorde con los requerimientos de calidad y de producción constante.

LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA

Hasta el momento, la extracción forestal en la Subregión y en el país en general no guarda relación con los recursos disponibles. Se estima que el potencial maderero del país asciende a unos 5.600 millones de metros cúbicos anuales, con un potencial de corte anual de 45 millones de metros cúbicos; sin embargo, históricamente solamente se ha extraído cerca del 3% de lo que la dinámica del crecimiento de las especies forestales permite sin deterioro del ecosistema. Adicionalmente, hasta el año 1991 la producción nacional de madera rolliza superaba los 7,7 millones de metros cúbicos, pero a la fecha este volumen ha descendido como consecuencia de la recesión económica, el terrorismo, el narcotráfico y la falta de un marco legal adecuado. Además, solamente se explotan unas siete especies forestales, cuando el número de especies forestales potencialmente explotables supera las 2.500⁶.

⁶ Cámara Nacional Forestal y Centro de Comercio Internacional UNCTAD-OMC. Proyecto del Gobierno del Perú: optimización de la competitividad e incremento en el retorno empresarial de las exportaciones

La incursión de este sector en el comercio internacional es muy limitada todavía, la producción maderera se destina casi totalmente al mercado nacional. Las exportaciones de productos forestales son todavía muy pequeñas (47 millones de dólares en 1997) comparadas con las generadas por países vecinos, como Bolivia (80 millones de dólares) y Chile (100 millones de dólares), pese a que estos países disponen de menores recursos forestales que el Perú. Por el contrario, las importaciones forestales son cada vez mayores como consecuencia de los menores precios y la buena calidad de los artículos que se pueden adquirir en el exterior.

SUPERFICIES FORESTALES Y SU PARTICIPACIÓN EN LA ECONOMÍA DE UNA MUESTRA DE PAÍSES

Países	1990		1993			
	Total de Bosques (miles de ha)	% del Territorio	% del PBI	Producción (millones de US\$)	Importaciones (millones de US\$)	Exportaciones
Brasil	566.007	67%	5%	17.437	308	1.995
Argentina	34.436	13%	1%	1.394	463	149
Chile	8.033	11%	4%	2.742	152	1.134
Perú	83.813	65%	1%	653	6.5	13,5
Estados Unidos	209.573	23%	2%	93.189	16.873	13.401
Canadá	247.164	27%	6%	30.655	2.082	19.295
Finlandia	20.112	66%	10%	9.230	475	7.411
Ex URSS	754.958	35%	—	18.443	124	2.061
China	133.799	14%	2%	34.659	4.648	1.121
Malasia	17.664	54%	7%	5.126	411	4.190
India	64.959	22%	4%	16.543	262	17
Indonesia	115.674	64%	6%	13.519	566	5.158
Nigeria	15.785	17%	4%	5.281	77	20
Zaire	113.317	50%	20%	1.788	5	50
Total mundial	3.442.369	27%	2%	391.327	106.742	99.618

Tomado de: Santiago Roca y colab. *Op. cit.*, p. 253. Fuentes citadas: FAO, Dirección General de Aduanas y ONERN.

El Negocio Forestal

La actividad forestal en el país está claramente estructurada en niveles y núcleos que corresponden a diversos grados de transformación y manufactura y cuyas plantas están ubicadas en distintas zonas geográficas y cuentan con distintas zonas de suministro. Los principales núcleos son los de Pucallapa, Satipo, el cono de abastecimiento más importante hacia la zona costera y que llega a Chiclayo, Trujillo, Lima y otras ciudades hasta Arequipa; Amazonas, Tarapoto, que abastece desde Piura hasta Lima, pasando por Chiclayo, Trujillo y Chimbote; y Puerto Maldonado-Kosñipata, que abastece Cusco, Arequipa, Tacna y Lima.

El negocio forestal comprende diversas etapas: la extracción, la transformación primaria (aserraderos) y la transformación secundaria, ésta última centralizada en Lima, principalmente.

La *extracción*. La mayor parte de la extracción forestal es realizada por pequeños y numerosos extractores que trabajan en forma artesanal y no mecanizada (aproximadamente el 20% usa algún tipo de maquinaria} y combinan esta actividad principalmente con la agricultura. Inclusive, en muchos casos, la extracción proviene del rescate de trozas adquiridas en zonas de colonización de manera legal o ilegal. De acuerdo con la Cámara Nacional Forestal, se estima que la capacidad instalada de extracción y aserrado es de 1.600.000 metros cúbicos anuales y que existen cerca de 600 pequeñas empresas forestales extractoras de madera cuyas capacidades de producción son inferiores a los 3 mil metros cúbicos anuales. De estas empresas, muy pocas han integrado el secado y la preservación del recurso, lo que permitiría mejorar la calidad de la madera aserrada, disminuir los costos de transporte y reducir el deterioro de la madera por el ataque biológico.

En general, las actividades de extracción suelen realizarse independiente- mente de las de transformación, existiendo un bajo grado de integración vertical. Además, el principal problema que enfrenta la actividad extractiva es el alto grado de informalidad en que se desenvuelve, a pesar de los controles que han tratado de establecer los organismos competentes.

La transformación primaria. La etapa de transformación consiste en el procesamiento de la madera para la elaboración de productos manufacturados, como parquet, puertas, ventanas, muebles, partes y piezas, etc. La transformación primaria comprende la industria del aserrado y la industria de productos planos (terciados, alistonados y laminados decorativos) y es desarrollada principalmente por un gran número de empresas madereras cuyo bajo grado de tecnología y escasa modernización se traduce en falta de homogeneidad en la calidad de los productos, bajo volumen ofertable y falta de control en costos y procesos; todo esto otorga a la industria muy poca capacidad para ingresar a los mercados externos. La transformación primaria está concentrada en las zonas de Loreto, Ucayali, la selva central (zonas de Oxapampa, Villa Rica, Pichanaky, Satipo, Mazamari e Izcosazin) y, en menor medida, en algunas zonas de la sierra y la costa norte, donde existen pequeños aserraderos.

Transformación secundaria. Esta industria, al igual que la transformación primaria, está conformada por un gran número de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación de muebles (20%) y manufacturas de madera (madera predimensionada, machimbres, molduras, carpintería de construcción, ventanas, parquet y chapas decorativas). En cuanto a los fabricantes de muebles, las principales empresas están ubicadas en Lima -alrededor de 30 fabricantes que hacen el 3% del total-, mientras que el resto de la industria está compuesta por micro y pequeñas empresas. En cuanto al parquet, la empresa Maderas Peruanas S. A. concentra cerca del 80% de las exportaciones nacionales de este producto; y en cuanto a la industria del triplay, está compuesta por 8 empresas ubicadas en Iquitos (3) y en Pucallpa (5), una de las cuales pertenece a un consorcio español.

PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA INDUSTRIA

El principal problema que afecta al sector forestal es un obstáculo natural: la fuente de abastecimiento (madera) está muy distante de los centros de procesamiento. Este hecho, unido a la falta de un marco legal adecuado, la limitada infraestructura de transporte, el mal estado de las carreteras y el alto costo del flete interno, ocasiona un sobre costo muy grande que se añade al valor de la materia prima y limita la competitividad de ésta en el mercado internacional. Se estima que el transporte puede llegar a representar entre el

25% y el 30% del precio de la materia prima en su lugar de origen. Sin embargo, en el futuro se espera que estos costos disminuyan con el programa de reconstrucción de carreteras y de construcción de vías de penetración.

LA INDUSTRIA DE LA MADERA EN EL PERÚ

GRADO DE TRANSFORMACION	PROCESO DE MANUFACTURA	VALOR AGREGADO	DIMENSION EMPRESARIAL	UBICACION	ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA
PRIMARIA	ASERRADO - Maderas aserradas	Muy bajo Mediana/grande	Pequeña/mediana	Iquitos, Pebas, Putumayo, Imacita, Tarapoto, Yurimaguas, Pucallpa, Satipo, Puerto Maldonado, Kosñipata, Iñapari.	Amazonas, Napo, Putumayo, Yavari, Marañón, Huallega, Morona y Pastaza, Ucayali, Perené, Urubamba, Madre de Dios. Igual.
	- Maderas dimensionadas	Bajo	Micro/pequeña Pequeña/mediana Mediana/grande	Iquitos, Chiclayo, Trujillo, Lima, Pucallpa, Satipo, Puerto Maldonado, Cusco, Arequipa.	
	PRODUCTOS PLANOS - Terciados - Laminados - Aglomerados	Medio Medio Medio	Mediana/Grande Mediana/Grande Mediana/Grande	Iquitos, Pucallpa y Yurimaguas. Pucallpa y Lima. Trujillo.	Igual. Región Nor-Oriental del Marañón, Ucayali e Inca. Ingenios azucareros de La Libertad.
SECUNDARIA	PRODUCTOS INTERMEDIOS - Partes y piezas	Medio	Micro/pequeña Pequeña/mediana	Chiclayo, Trujillo, Lima, Arequipa, Cusco y Tacna.	Imacita, Tarapoto, Pucallpa, Satipo y Puerto Maldonado.
	PRODUCTOS FINALES - Carrêtes	Medio	Pequeña/mediana	Iquitos.	Napo, Putumayo, Yavari, Amazonas, Marañón, Ucayali, Ucayali, Perené, Urubamba.
	- Parquet y otros pisos - Materiales de construcción - Puertas, ventanas, marcos - Muebles	Medio Medio Medio/alto Alto	Mediana/grande Micro/pequeña Pequeña/mediana Mediana/grande Pequeña/mediana Mediana/grande Mediana/grande	Pucallpa y Lima. Chiclayo, Trujillo, Lima, Pucallpa, Arequipa, Cusco y Tacna. Igual. Igual.	Región Nor-Oriental del Marañón, Ucayali e Inca. Igual. Igual.

Fuente: Cámara Nacional Forestal y Centro de Comercio Internacional UNCTAD-OMC. Op. cit.

Otro problema que afecta al sector es el alto costo de la energía, que proviene básicamente de centrales térmicas o calderos alimentados con los desechos de la madera, cuyo costo operativo promedio es de 0,20 dólares por kilo- watt/hora, precio muy elevado en comparación con otras fuentes de energía.

Adicionalmente, debe mencionarse el escaso desarrollo de la industria de transformación secundaria, ya que más del 60% de las exportaciones de este sector corresponde a madera aserrada sin mayor valor agregado.

EL SECTOR FORESTAL EN LA SUBREGIÓN

El departamento de Cajamarca cuenta con aproximadamente 809 mil hectáreas de bosques de libre disponibilidad (Jaén-San Ignacio), es decir, áreas potencialmente explotables, distribuidas en los diferentes pisos ecológicos. Sin embargo, estas tierras se encuentran en estado de subutilización, pues actualmente se explotan forestalmente solamente alrededor de 40 mil hectáreas. Mientras tanto, se estima que el potencial es superior a las 200 mil hectáreas; y su asociación agropastoril, superior a las 900 mil hectáreas.

Los Recursos

En Cajamarca están ubicados los más importantes bosques homogéneos, denominados *podocarpus* (romerillo, ulcumano y diablo fuerte), puesto que constituyen la única conífera natural de los medios tropicales del país.

Los recursos forestales de la Subregión con mayor potencial futuro se describen a continuación:

Celendín. El área estimada de vocación forestal asciende a 13 mil hectáreas ubicadas en diversos pisos ecológicos. Según estudios efectuados, predominan el eucalipto y el pino, las especies que mejor se adaptan a la zona. La mayor parte de los bosques con los que cuenta la provincia han sido establecidos por instituciones estatales con fines de investigación forestal.

San Miguel. En algunos distritos de esta provincia, como Tongot y Catilluc, persisten aún bosques naturales que necesitan ser cuidados para evitar su destrucción por la tala indiscriminada. Entre estas especies nativas se encuentran: aliso, quinal, roble, saucesillo, sauco, pauso, lanche, talla, choloque y otras especies alimenticias.

Contumazá. De toda la Subregión, esta provincia es la que cuenta con la mayor cantidad de suelos con aptitud forestal (26,2%), lo que contrasta, sin embargo, con la muy baja superficie de cultivos forestales (0,7%). Las especies nativas existentes son: hualtaco, ishpingo, roble, palo blanco, choloque y huayo; las exóticas: pino, ciprés y eucalipto.

San Pablo. Esta provincia cuenta con tierras de aptitud forestal ubicadas en diferentes pisos ecológicos. Las especies de mayor importancia y utilidad son el pino y el eucalipto. Es conveniente mencionar que el número de plantaciones forestales en los últimos años ha aumentado considerablemente.

San Marcos. En algunas zonas de esta provincia existen aún bosques naturales de quinal, tara, aliso y lloctara. También existen algunos bosques cultivados con especies exóticas y otras especies.

Cajabamba. También cuenta con tierras aptas para la forestación. En la actualidad existen algunos bosques naturales de aliso, palo blanco, huayo e ishpingo. La especie predominante es el eucalipto, con un número de plantaciones de casi cinco veces más que la segunda especie más importante: el pino.

ESTABLECIMIENTO DE PLANTACIONES FORESTALES POR PROVINCIA
(en hectáreas)

Provincia	1965-1991	1992	1993	Total
Cajamarca	18.151	1.266	1.420	20.837
Cajabamba	3.252	27	86	3.365
Celendín	1.631	36	—	1.667
Contumazá	515	260	38	813
San Marcos	450	30	—	480
San Miguel	456	26	—	482
San Pablo	928	250	38	1.216
Total	25.383	1.879	1.583	28.864

Fuente: ADEFOR, PRONAMACHS y FAO.

DEFORESTACIÓN Y REFORESTACIÓN

Al igual que otras regiones del Perú, Cajamarca no es ajena al grave fenómeno de la deforestación. Hace no más de 50 años, los campesinos de Cajamarca construían sus casas empleando árboles de aliso, quinal y quishuar; mientras que hoy estas especies forestales solamente existen en escasos lugares, cobijadas en pequeños espacios aislados y abruptos. Si bien en la actualidad el eucalipto ha reemplazado con creces la falta de esos árboles en las laderas cercanas, este hecho muestra la problemática del sector. Día a día se talan de raíz árboles y arbustos para satisfacer las necesidades de madera y de combustible de una población que crece de manera acelerada. Paralelamente, el límite

de la agricultura asciende cada vez más hacia las jalcas, porque los campesinos reclaman a la naturaleza más espacios para sembrar productos agrícolas y pastos, espacios que hace algún tiempo estuvieron cubiertos por extensos bosques nativos. Toda la zona alta de las provincias de Cajamarca, Hualgayoc, San Pablo y San Miguel está sufriendo este proceso de destrucción de sus bosques naturales para ser reemplazados por áreas de pastoreo de ganado vacuno.

Este proceso responde, en parte, a la dinámica del crecimiento de la población, pero también a la modificación de la estructura productiva y de la tenencia de tierras a partir de la década de los 40, en particular en el sur del departamento. Como en otras zonas del país, allí también la presión de los campesinos por obtener mayores tierras para cultivos agrícolas originó la depredación de los bosques naturales y una inadecuada utilización de las tierras de aptitud forestal. Este hecho se agravó desde la década del 40 debido al ingreso al escenario productivo cajamarquino de la empresa Perulac, que incentivó el desarrollo de la ganadería y, en consecuencia, que se destinaran grandes extensiones de tierras de aptitud forestal a la actividad ganadera.

Muestra del descuido actual de esta actividad es el número de hectáreas reforestadas, que asciende a 675,5. Ante este fenómeno, por la importancia de este sector para la región y como parte de la política del Gobierno, actualmente se está llevando a cabo un intenso programa de reforestación en zonas rurales del departamento de Cajamarca, el

que representa el 10% de los 100 millones de árboles que serán sembrados como parte del programa en todo el territorio nacional.

Además, el Conam ha establecido un convenio con los dueños de las tierras y con empresarios privados para el sembrado de pinos con fines netamente industriales. El programa se denomina "Cajamarca: reforestación con fines industriales" y se basa en el desarrollo sostenible y la unión de recursos. Se estima que dentro de 10 años los dueños de la tierra podrán comercializar la madera, y más adelante, artículos terminados.

Entre las provincias de la Subregión, Cajamarca es la que ha aprovechado mejor la política de reforestación y concentra el 67% del total de las hectáreas reforestadas, mientras San Marcos ha sido la menos favorecida en este aspecto y cuenta con sólo el 1,5% del total de áreas reforestadas.

REFORESTACIÓN EN LA SUBREGIÓN

Agencias Agrarias	Nº de Plantones (miles)	Hectáreas Reforestadas	Comunidades Campesinas	Número de Familias
Cajamarca	498.300	453.00	102	510
Contumazá	56.505	54.40	45	225
Cajabamba	63.800	58.00	55	275
San Pablo	52.770	50.00	23	115
San Miguel	20.230	18.60	7	35
Celendín	28.216	31.00	8	40
San Marcos	11.550	10.50	8	32
Total	731.371	675.50	248	1.232

Fuente: Región Nor Oriental del Marañón, Subregión IV: Cajamarca.

PERSPECTIVAS

Las perspectivas de crecimiento de la actividad forestal en la Subregión son muy grandes, considerando la potencialidad de los recursos disponibles y la alta demanda existente tanto en el ámbito nacional como internacional. Es importante tener en cuenta que la utilización racional de los recursos forestales permitirá garantizar la protección del ecosistema de la Subregión, lo que constituirá una fuente de riqueza de largo plazo.

MATRIZ DE INVERSIÓN, EXPORTACIÓN Y EMPLEO
SELVA AÑO 2000

	Alternativa A	Alternativa B
Extracción forestal (millones de metros cúbicos)	6,5	13
Inversión (millones US\$)	300	600
Exportación		
Millones de US\$	600	1.200
Millones de metros cúbicos	5,10	10,2
Empleo (miles)	12	24

Fuente: Absalón Vásquez. *La agricultura peruana en el siglo XXI: retos y oportunidades*. Citado por: Cámara Nacional Forestal y Centro de Comercio Internacional UNCTAD-OMC. *Op. cit.*

Hoy, Cajamarca sólo produce el 0,5% aproximadamente del total de madera aserrada del país, debido, en gran parte, a que la extracción de madera es destinada a leña o no es debidamente registrada⁷. La necesidad de potenciar el desarrollo de esta actividad radica también en el hecho de que los sistemas silvopastoriles guardan una profunda relación con la actividad ganadera, fundamental para la economía de la Subregión. Una opción para lograrlo es instalar asociaciones de especies forestales nativas y exóticas con pastos naturales y cultivados.

Probablemente, la mayor ventaja que ofrece la Subregión para el establecimiento de una industria forestal es su estratégica ubicación geográfica, pues está situada cerca de las fuentes de materia prima y, al mismo tiempo, cerca de la salida a la costa, como la zona forestal de los distritos de Magdalena y San Juan, muy próximo a la salida al puerto de Pacasmayo.

La potencialidad del desarrollo forestal en el Perú ha sido simulada en el estudio realizado en el libro *Agricultura peruana en el siglo XXI: retos y posibilidades*, escrito por el ingeniero Absalón Vásquez y citado por la Cámara Nacional Forestal y el Centro de Comercio Internacional UNCTAD-OMC.

⁷ Región Nor Oriental del Marañón. *Diagnóstico socioeconómico de la Subregión N*. Renom, 1993. Empleo (miles) 12 24

Dado el potencial maderero peruano, en este estudio se estima dos alternativas de inversión del sector privado en actividades de extracción forestal con fines industriales.

En la alternativa A se considera que la industria estaría en capacidad de utilizar productivamente 6,5 millones de hectáreas (50% de las hectáreas disponibles para la extracción de madera con fines industriales) mediante una inversión cercana a los 300 millones de dólares, lo que le permitiría incrementar sus exportaciones hasta aproximadamente 600 millones de dólares anuales. No obstante, en la alternativa B se considera que si fuera posible utilizar productivamente el total de los recursos disponibles, los ingresos por exportaciones podrían superar los 1.200 millones de dólares anuales. Más aún, de acuerdo con estimados de la Cámara Nacional Forestal, sin realizar inversiones sustanciales en el sector, el país está en capacidad de incrementar sus exportaciones hasta los 250 millones de dólares.

Sin embargo, a pesar de los recursos disponibles, la alta demanda mundial y los esfuerzos que el Gobierno viene realizando por estimular la industria de recursos forestales a través de programas de reforestación en zonas rurales, todavía existen grandes deficiencias en cuanto a infraestructura, energía, puertos, sistema ferroviario y marco legal que limitan su desarrollo. Si bien el sector forestal tiene grandes posibilidades de crecimiento, éstas se harán realidad en la medida que se pueda desarrollar e instaurar tecnologías de punta que abaraten los costos de extracción y de transporte y se logre un registro catastral que inscriba la propiedad forestal. Es lógico suponer que los propietarios defenderían sus recursos y harían uso eficiente de ellos en la búsqueda del desarrollo sustentable.

Dada la aptitud forestal de la Subregión, es posible experimentar con otras especies que pueden tener mejores rendimientos, tal como lo hizo Nueva Zelanda con el pino *radiata*. Esta especie crecía en algunas zonas de California a un ritmo muy lento y esparcido; sin embargo, en las condiciones que ofrece Nueva Zelanda se desarrolló ampliamente y logró un crecimiento mayor hasta en siete veces. Así, desde los años sesenta, el pino *radiata* es usado como recurso de sustitución para la exportación e importación maderera⁸.

⁸ Graham T. Crocombe, Michael J. Enright y Michael Porter. *Incremento del nivel de la ventaja com-*

Por otro lado, conviene destacar el papel de los centros de investigación y desarrollo tecnológico en el crecimiento de la industria forestal. Por ejemplo, la industria neozelandesa ha desarrollado una gran experiencia en cosechar varias generaciones de plantaciones con diferentes tipos de bosques, así como en lograr tasas óptimas de crecimiento con una mezcla de factores naturales. Todo esto ha posibilitado un amplio entendimiento de lo que es la economía forestal y su manejo, aspecto que ha sido sumamente importante para atraer empresas multinacionales a este sector⁹. En esta tarea, es clave la capacitación que pueda brindar la universidad para la gerencia adecuada de los recursos forestales, tanto para producir madera de alta calidad como para evitar la tala indiscriminada en favor de la conservación del medio ambiente.

LA EXPERIENCIA DE PORCÓN

En la Granja Porcón (Cajamarca), de propiedad de un grupo de comuneros, se ha establecido un conjunto demostrativo de desarrollo agroforestal andino. Se trata de bosques de pinos con fines forestales en una extensión equivalente a 9 mil hectáreas, con ejemplares de aproximadamente 22 años de vida que actualmente ya se encuentran listos para su aprovechamiento maderero.

La Granja Porcón surgió a raíz de un convenio bilateral firmado en 1976 por los gobiernos del Perú y Bélgica ya raíz del cual se creó el Centro de Investigación y Capacitación Forestal, Cicafor, en el seno del Instituto Nacional Forestal y Fauna. Este centro instaló ensayos con carácter de investigación y demostración en el ámbito de las cuencas de los ríos Cajamarca y Crisnejas, como parte del programa de apoyo técnico y económico de la cooperación belga. Más tarde, en 1982, y con el apoyo de la entonces Comunidad Económica Europea, se creó el Proyecto Piloto de Forestación, que utilizó los resultados de las investigaciones del Cicafor para la instalación de macizos forestales con especies de pinos sobresalientes, pastos irrigados y setos vivos en 22 parcelas agrícolas del departamento de Cajamarca. La mayoría de estas instalaciones no tuvo desarrollos positivos, pero en Porcón sí fue exitosa.

petitiva de Nueva Zelanda. 1992.

⁹ Ibid.

En 1990 se consolidó la formación de Adefor, un organismo no gubernamental en el que participan la Universidad Nacional Agraria La Molina, la Universidad Nacional de Cajamarca y la Sociedad Paramonga. El nuevo organismo, que integra los estudios efectuados por Cicafor y el Proyecto Piloto de Forestación, conduce hoy los mayores avances en materia agroforestal.

La importancia de lo logrado en Porcón no sólo radica en el desarrollo forestal, sino en haber hecho posible el cumplimiento del ciclo integrador silvo-agro-forestal. Este concepto no se limita al enfoque tradicional del manejo de recursos naturales e incremento de la producción agrícola y pecuaria para satisfacer necesidades de autoconsumo y del mercado, implica un manejo integrado de los recursos como alternativa de desarrollo para lograr una gradual y progresiva rehabilitación de los ecosistemas, tendiendo a un nuevo equilibrio ambiental ya una mayor productividad que reduzca el déficit y genere excedentes.

CAJAMARCA COMPETITIVA
CAPITULO X
SECTOR PECUARIO

La producción pecuaria comprende, la carne de ave, ovino, porcino, vacuno y caprino, así como huevos, leche fresca y lana y fibra de alpaca. De este universo, la Subregión está especializada en ganadería vacuna, actividad que domina por completo el ámbito pecuario de la zona, pues la crianza de aves y de ganado ovino, porcino y caprino es poco significativa. Mientras la producción de ganado vacuno tiene alcance nacional, la de ovinos, porcinos y caprinos se destina fundamentalmente al mercado regional del norte peruano. No obstante, el principal objetivo de la ganadería vacuna en la Subregión no es tanto la producción de carne, sino la producción de leche.

Como se ha mencionado anteriormente, en el antiguo departamento de Cajamarca se distinguieron siempre tres ejes económicos determinados por las capacidades naturales derivadas tanto del clima como del suelo:

- Circuito del arroz y del café: zona norte, provincias de Jaén y San Ignacio.
- Circuito de la carne: zona centro, provincias de Chota, Cutervo, Hualgayoc y Santa Cruz.
- Circuito de la leche: zona sur, provincias de Cajamarca, San Pablo, San Marcos, Cajabamba, Celendín, San Miguel y Contumazá.

La distribución pecuaria por especie en cada uno de los tres ejes refleja el desarrollo de estas diferentes actividades. La crianza de vacunos se concentra en el sur y el centro del departamento, aunque en cada una de estas zonas obedece a propósitos diferentes.

Las pasturas son la base para el desarrollo sostenible del sector agropecuario. El pasto cultivado proporciona mucho mayor rendimiento para el ganado y

puede mantenerse verde durante todo el año si cuenta con un sistema adecuado de riego. El pasto natural, en cambio mantenido bajo el régimen de secano (dependencia de las lluvias), se caracteriza por un rendimiento nutritivo menor y por su producción estacional.

CONCENTRACIÓN DE LA POBLACIÓN
PECUARIA POR CIRCUITOS
DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA

Circuitos	Tipo de Pecuarios		
	Vacunos	Ovinos	Porcinos
Zona sur	40%	63%	36%
Zona centro	38%	27%	40%
Zona norte	19%	5%	22%

Fuente: Subregión IV de Agricultura, Cajamarca.

En el caso de la Subregión, el 30% de la superficie es apta para el cultivo de pastos, que como cultivo permanente, proporciona un alto rendimiento por hectárea. Asimismo, otros cultivos permanentes de potencial ganadero, como la alfalfa, el ryegrass y el sorgo forrajero, alcanzan índices de rendimiento por hectárea superiores a los cultivos andinos de consumo industrial y consumo humano en general.

Sin embargo, en la Subregión la actividad pecuaria todavía se basa en pastos naturales; no se realiza mayor esfuerzo por mejorar el manejo de los pastizales altoandinos y la extensión de pastos cultivados es muy pequeña con relación a la extensión de pastos naturales.

Como más adelante se explica con detalle, una serie de limitaciones originadas en el manejo interno de la actividad económica ha impedido el desarrollo de la ganadería como eje económico de la Subregión. Algunas de estas limitaciones guardan estrecha relación con la problemática agraria, con el uso productivo de los suelos y con la falta de una política que establezca el carácter estratégico de este sector en la Subregión.

LA GANADERIA CARNICA

La producción de carne de ganado vacuno está poco desarrollada en la Subregión, y cuenta con menores ventajas comparativas en relación con la ganadería lechera, a pesar de contar con especies debidamente aclimatadas, valles con clima propicio a la actividad y pastos de buena calidad. La población de ganado para carne es aún pequeña comparada con la de ganado lechero.

El pequeño tamaño de las unidades productivas y la falta de tecnología (aspecto que se tratará ampliamente en la sección correspondiente al subsector lechero) han impedido el logro de economías de escala en la explotación tanto de leche como de carne. El ganado para beneficio está compuesto por toros que carecen de valor para la reproducción y por vacas que, por su edad, han dejado de producir leche. La poca calificación de la población que se dedica a esta actividad no ha permitido el uso de criterios de gestión empresarial para la maximización de los rendimientos ni el surgimiento de una visión de mercado ampliado.

Adicionalmente, la ganadería vacuna para carne está sujeta a una serie de restricciones, sobre todo en lo que respecta a los canales de distribución. Una de las razones para la baja población y producción de ganado vacuno para carne radica en el hecho que éste es sacado de Cajamarca en pie (vivo) y es beneficiado en ciudades de la costa, como Trujillo y Lima. Esto es sumamente perjudicial para la Subregión, pues el recurso se extrae en su forma más primaria, sin valor agregado alguno y sin mayor aporte a la economía de la zona.

Las razones económicas y de mercado que están detrás de esta forma de comercialización son las siguientes:

- Incapacidad para aprovechar todo el animal. A pesar de que Cajamarca cuenta con dos canales, no posee una industria del cuero desarrollada. El

número de curtidores es escaso, por lo que la piel del animal puede perderse; una vez obtenida, se descompone muy rápidamente.

- Falta de alimento especial para engorde. Además de pasto, el ganado para beneficio es alimentado con un concentrado llamado "pancamel" para engorde, constituido por una mezcla de maíz y melaza, materias primas que no se producen en la cuenca lechera, sino en zonas más bajas de la Subregión, como Contumazá y ciertas zonas de Celendín, y en la costa, como Chepén. La melaza se extrae como producto residual del proceso de obtención de la azúcar de caña, actividad que no se desarrolla a nivel industrial en la Subregión. Este insumo es caro, pues la melaza debe transportarse en camiones cisternas. Purina oferta un concentrado especial de buena calidad, pero no es muy utilizado por su alto costo.
- Falta de servicio de transporte adecuado -con cámaras frigoríficas- para llevar la carne hasta los mercados de la costa.
- Finalmente, el uso de aguas con contaminación bacteriana expone al ganado a contraer enfermedades como la *alicuya*, que ataca el hígado del animal y le resta mucho peso. La cura es larga y dificultosa, lo que aumenta el riesgo del ganadero.

Los propietarios de los centros de engorde permiten al comerciante pagar el importe de la alimentación del ganado luego del beneficio de éste y de la venta de la carne, por lo que el capital de trabajo requerido es mínimo. A pesar de que el flete para el traslado de los animales vivos es alto por el volumen de bodega necesario, el negocio proporciona márgenes muy atractivos¹.

Al respecto, se hace necesario el diseño de una estrategia económica que impida la salida del ganado vacuno en pie de la Subregión, es decir, que haga rentable el beneficio de las reses en la misma zona. De este modo, el ganado

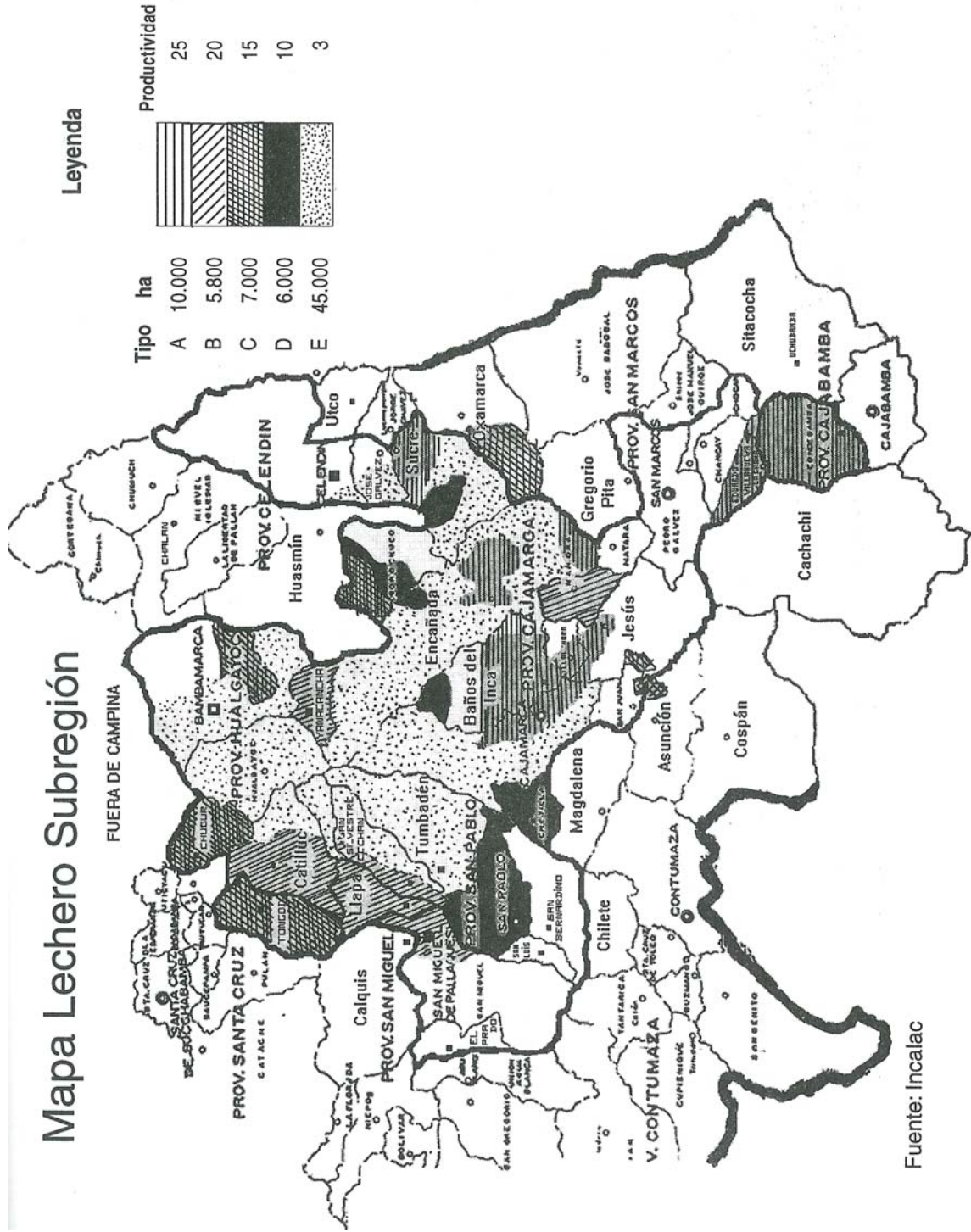
¹ Este aspecto debe ser mejor estudiado, pues el acceso a los canales de distribución es sumamente limitado. El ingreso a los mercados de la costa está controlado por unos pocos grupos económicos que imponen reglas de juego muy duras.

se exportaría con el máximo valor agregado posible y el ganadero dejaría de aceptar la situación descrita como la manera normal de hacer negocios. Quizá una alternativa viable para este sector sea la crianza de ganado bravo o de lidia, tradicional en la zona, como la ganadería de Pauca. Actualmente la SAIS Mariátegui y la ganadería La Perla están desarrollando esta actividad.

LA GANADERÍA LECHERA

El mayor énfasis que en esta sección recibe la ganadería lechera obedece a que este subsector es el que posee las mayores ventajas comparativas de todo el sector agropecuario de la Subregión.

Mapa Lechero Subregión



Fuente: Incalac

LA PRODUCCIÓN

La actual distribución de las diferentes zonas lecheras de la Subregión puede observarse en el mapa adjunto. Comprende seis de las siete provincias, ya que Contumazá no posee territorios dentro del distrito lechero. Las áreas no comprendidas en la zonificación (no destacadas en el mapa) corresponden a tierras productoras de leche que no cuentan con vías de acceso ni de comunicación que permitan comercializar su producción, o a tierras que definitivamente no pueden criar ganado, ni ahora ni en el futuro, por ser partes altas del territorio o carecer de suelo apto para pastizales.

El siguiente cuadro muestra la superficie y la productividad de cada una de las cinco zonas lecheras. Obsérvese el orden descendente de las productividades y cómo a mayor extensión corresponde menor productividad. Esto se debe a que gran parte de la superficie se encuentra en territorio de jalca o partes altas, donde la calidad de la pastura (mantenida bajo el régimen de secano) es menor que la de otras zonas, la depredación forestal impide que el suelo retenga el agua de lluvias en la zona predominan los planos inclinados de laderas de montañas y las condiciones climáticas son más rigurosas.

PRODUCTIVIDAD LECHERA POR ZONAS

Zonas	Superficie (hectáreas)	Porcentaje	Productividad kg /ha por día
A	10.000	14,0	25
B	5.800	8,0	20
C	7.000	10,0	15
D	6.000	8,0	10
E	45.000	60,0	3
Total	73.800	100,0	

Fuente: Incalac.

Entre los valles con mayor potencial lechero se encuentran: Cajamarca, Encañada, Sondor, Sucre y Condebamba, que reúnen óptimas condiciones (altura media de 2.500 metros, territorio semiplano y suelo apto para pasturas de alto contenido alimenticio). De ellos, sobresale el valle de Cajamarca, que aporta casi el 50% de los 160 mil litros de leche que diariamente se

comercializan a través de Incalac (el mayor comprador lechero de la región), lo que en parte se debe a su proximidad y mayor accesibilidad relativa al mercado.

LA TENENCIA DE LA TIERRA

En la Subregión se observa un alto grado de concentración y desigualdad en cuanto a la propiedad de la tierra. El 70% de las unidades agrícolas y ganaderas cuenta con una extensión menor de 5 hectáreas, que en conjunto sólo concentran el 9,50% de las hectáreas de uso agropecuario, en tanto que el 7% de las unidades posee más del 70% de hectáreas destinadas a la producción.

Esta distribución del recurso implica que no pueden darse economías de escala en la producción agraria, a menos que se produzcan alianzas estratégicas entre los pequeños productores².

SUBREGIÓN: UNIDADES AGROPECUARIAS SEGÚN TAMAÑO

Tipo de unidades agropecuarias según tamaño (hectáreas)	Número de unidades agropecuarias	% de unidades agropecuarias	Número de hectáreas	% de hectáreas
0 a 5	47.701	70,00	75.105	9,50
5 a 20	15.770	23,00	142.573	18,10
20 a 100	4.259	6,20	156.314	19,80
100 a más	535	0,80	415.518	52,60
Total	68.265	100,00	789.511	100,00

Nota: No incluye Contumazá.

Fuente: Reinhard Seifert. *Cajamarca: vía campesina y cuenca lechera*. 1990.

Dadas las actuales condiciones tecnológicas y de mercado, las familias campesinas de la cuenca lechera sólo pueden iniciar un proceso de acumulación mínima de recursos a partir de por lo menos 5 hectáreas de pastos. Por lo tanto, las propiedades de menor extensión no pueden superar el

² Una extensión de 10 hectáreas es un tamaño de predio bastante reducido si los suelos se destinan a la ganadería; es decir, extensiones menores no permiten obtener las economías de escala necesarias para ser competitivo.

nivel de supervivencia, sobre todo aquellas que el censo agropecuario denomina pequeñas (menos de 0,50 hectáreas).

En el otro extremo, las propiedades de más de 100 hectáreas, que en conjunto representan menos del 1% de las unidades agropecuarias, abarcan más del 50% de las mejores tierras. A este grupo pertenecen las comunidades campesinas, cuyas tierras comprenden importantes extensiones de pastos naturales. Entre estas comunidades coexisten distintas formas de explotación: explotación familiar de las parcelas, trabajo compartido entre familias de una misma comunidad y explotación comunitaria de la superficie con pastos naturales para el pastoreo del ganado. Por lo general, cada familia maneja su propio ganado.

Las prácticas tradicionales, como el ayni, las faenas comunales, los sistemas de cargo, etc., no tienen en la actualidad mayor importancia. El nivel organizativo es muy débil. La parcelación de la tierra se ha incrementado debido a factores ecológicos y demográfico-económicos. El crecimiento demográfico contribuye a la fragmentación de la tierra en la medida que las nuevas familias requieren de recursos para formar nuevas unidades de producción.

No obstante, salvo excepciones, ya pesar de sus extensiones de tierras aptas para el desarrollo ganadero, las comunidades campesinas carecen de capacidad organizativa y de gestión, lo que les impide convertirse en unidades de producción eficientes, capaces de explotar economías de escala o desarrollar productos con mayor valor agregado. Por otro lado, muchas de las propiedades de las comunidades campesinas no están debidamente formalizadas en Registros Públicos y aún existen problemas de linderos que contribuyen a que la propiedad agrícola no sea sujeta de crédito.

En general, la problemática de la producción lechera en la región puede resumirse como sigue:

- Depredación forestal, que perjudica el desarrollo de pastos en las laderas y vertientes de la cuenca, al restarle al suelo capacidad de retención del agua y provocar erosión.
- Régimen de secano, que se mantiene principalmente en las laderas de la cuenca lechera, lo que hace que las pasturas en estas zonas tengan un régimen estacional y un bajo rendimiento.
- Mal uso de las tierras, que se destinan a propósitos para los cuales no están naturalmente preparadas, generalmente a la agricultura, en detrimento de hectáreas forestales y de pasturas, ocasionando sobreuso y deterioro del suelo.
- Inadecuada estructura de la tenencia de la tierra. La atomización de los productores no les permite efectuar inversiones en infraestructura e imposibilita su acceso al crédito, lo que en conjunto no les permite capitalizar activos productivos.
- Bajo nivel tecnológico empleado, ya que no existe una cobertura adecuada de capacitación para el productor, el cual, en la mayor parte de los casos, ha recibido una formación educativa muy elemental o deficitaria. Esto se observa sobre todo en las comunidades campesinas, que poseen grandes extensiones de las mejores tierras pero obtienen rendimientos muy bajos por falta de gestión empresarial. Por ejemplo, se ha intentado mejorar la calidad del ganado mediante la importación de ejemplares de países donde el rendimiento es mucho más alto, mejorar la calidad de la alimentación con empleo de alimento concentrado, entre otras medidas. Sin embargo; la tasa de productividad no ha sido mejorada significativamente.
- Falta de vías de acceso y salida para los productos.
- Alta dependencia de un único gran comprador.
- Propiedades con problemas de linderos, no registradas en Registros públicos.

- Falta de una macropolítica común que guíe las inversiones y los esfuerzos del sector.

EL MERCADO

El mercado nacional es deficitario en cuanto al abastecimiento de leche, pues produce alrededor de 800 mil litros diarios y la demanda es de 2 millones de litros. La diferencia es cubierta con importaciones de insumos lácteos o productos terminados. Durante 1996 el país gastó más de 53 millones de dólares en la importación de leche en polvo y lactosueros, principales insumos utilizados en el proceso de fabricación de leche evaporada para el mercado interno. De acuerdo con la Oficina de Información Agraria (OIA) del Ministerio de Agricultura, la importación de leche durante 1996 (en polvo, evaporada, concentrada, azucarada y suero lácteo) ha sido de 83 mil toneladas.

Actualmente la Subregión produce más de la cuarta parte de la producción nacional: 215 mil litros diarios (se considera sólo la cantidad que se comercializa). En el futuro se espera que la demanda de leche crezca significativamente. Una muestra de este potencial es el consumo per cápita actual del país: 50 litros anuales, muy bajo comparado con los 115 litros por año recomendados por la FAO como consumo mínimo para un país en desarrollo.

El mayor comprador de leche de la Subregión es Incalac (Nestlé-Suiza), monopsonio³ que adquiere cerca de 160 mil litros de leche diarios sobre la base de una población de 4.500 ganaderos, en su mayoría pequeños.

Incalac cuenta con una planta pasteurizadora y evaporadora en las afueras de la ciudad de Cajamarca. Los pocos insumos que emplea para el procesamiento, insumos para limpieza y desinfección, y químicos para el laboratorio, los trae de Lima. La evaporación es fundamental para permitir el transporte del producto de una manera práctica y rentable, pues la leche es un compuesto

que contiene 88% de agua. Incalac transporta los sólidos de leche en tanques cisterna hasta Chiclayo, donde está ubicada su planta procesadora y envasadora de leche evaporada, la que lleva la marca *Ideal*.

La demanda de leche de Incalac va en aumento y se estima que en el mediano o en el largo plazo se aproximará a los 500 mil litros diarios. Por lo pronto, la empresa está ampliando su capacidad instalada y ha iniciado un ambicioso programa para elevar y renovar, a mediano y largo plazo, la población vacuna de la zona. Un primer paso hacia el logro de esta meta es la importación de 32 vaquillonas de alto rendimiento procedentes de Argentina, con las cuales se está triplicando (20 litros de leche por vaca diariamente) el promedio de producción diaria de leche en esta cuenca lechera.

Sin embargo, la oferta de leche no va todavía a la par con esta nueva demanda, por lo que Incalac ha implementado un sistema de recolección desde lugares cada vez más lejanos y de difícil acceso. Ha dispuesto depósitos de enfriamiento a lo largo de los caminos principales para facilitar el acopio y la conservación de la leche hasta su posterior recojo por los camiones recolectores; y proyecta instalar masivamente estos enfriadores en todo el distrito lechero.

Asimismo, Incalac proporciona apoyo tecnológico a los productores para que mejoren la productividad del ganado y la calidad de la leche. El costo de este apoyo es cargado al precio que se paga al productor, fijado en 0,47 centavos de sol por litro⁴ y que incluye también el servicio de recojo del producto. Incalac establece este precio en función del precio de los productos lácteos importados. Sin embargo, los productores de la región no están satisfechos con la que obtienen y constantemente reclaman que se les pague más. Según Incalac, el costo de producción de la leche bordea los 0,40 centavos de nuevos soles (1996), mientras el Fondo Ganadero Lechero (Fongal) estima el costo promedio de producción en 0,75 centavos de nuevos soles (1996) puesto en el lugar de consumo o acopio.

³ Caso de un solo comprador de una mercancía, por lo general un insumo.

Por otro lado, Incalac establece un único flete, no distingue entre una unidad productora ubicada en zonas aledañas a la planta y la que se encuentra a gran distancia de ésta, a ambas les aplica la misma tasa, con la cual favorece a la que se encuentra en condiciones geográficamente desfavorables.

Recientemente, la empresa Nestlé Perú S. A. ha firmado un acuerdo con el gobierno peruano para que la deuda que el Estado tenía con esa empresa -por 1.200.000 dólares- sea invertida en la ejecución del proyecto Desarrollo Ganadero del Valle de Condebamba, Cajamarca⁵. Además, como parte de este acuerdo, Nestlé se ha comprometido a adquirir 3 mil vaquillonas con tres o cuatro meses de gestación por un valor aproximado de 4.500.000 dólares, monto que será obtenido del crédito que gestionará en favor de pequeños y medianos ganaderos de la zona. La empresa también invertirá 1.232.000 dólares -que los asumirá en su integridad- para la siembra de pastos, instalación de una central de servicios y centros de enfriamiento, así como actividades de forestación en la zona.

El segundo comprador de leche es el Fondo Ganadero Lechero (Fongal), una entidad que -según manifiestan sus directivos- agrupa a cerca de 3 mil ganaderos, la mayoría microempresarios, de toda la cuenca lechera de la Subregión. Convertido en portavoz de sus asociados, Fongal busca alternativas al sistema establecido por Incalac y nuevos mercados. Un ejemplo de ello es el convenio establecido con el Gobierno para abastecer de leche a los programas sociales orientados a colegios y clubes de madres. Sin embargo, carece por el momento de planta evaporadora y de planta pasteurizadora y se limita a enfriar y entregar el producto, embolsar y distribuir la leche que acopia, aproximadamente 20 mil litros diarios. Otra de sus limitaciones es que carece de la infraestructura de recolección de leche de Incalac, lo que reduce su radio de acción.

⁴ Precios a fines de 1996.

⁵ La deuda se originó durante el gobierno del ex presidente Alan García Pérez, cuando entidades gubernamentales retiraron 62.272 cajas de leche evaporada Ideal de los almacenes de Perulac -valoradas en 585.000 dólares- por presunto delito de acaparamiento en agravio de la sociedad. Por resolución judicial, se instó al Gobierno a devolver las cajas de leche o su valor

Otra opción de venta para los productores es el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (Pronaa), institución encargada de proporcionar ayuda alimenticia a los sectores más deprimidos. El Pronaa compra y reparte aproximadamente 15 mil litros de leche diarios para incentivar la ganadería. Su función de ayuda social alcanza a los pequeños productores, a los que compra la leche a 80 centavos de nuevos soles (1996), pero su incidencia en el mercado es pequeña en comparación con la producción total del valle.

Contribuye también a elevar las compras de leche, la ley recientemente promulgada que obliga a instituciones como Pronaa a adquirir los productos que requiere para la ejecución de sus proyectos preferentemente del ámbito donde actúe.

LA CADENA DE VALOR DE LA ACTIVIDAD LECHERA

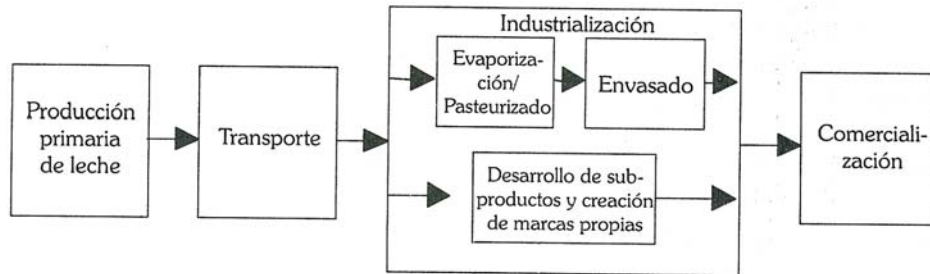
Con el propósito de orientar adecuadamente los esfuerzos de cambio y establecer metas es necesario analizar la cadena de valor de la actividad lechera. La pregunta clave es en qué eslabón de la cadena se crea más valor.

Producción primaria de leche. Este eslabón de la cadena tropieza con la dificultad que en la Subregión no existe un mercado interno desarrollado, lo que obliga al transporte de la leche hacia los grandes mercados. La leche contiene 88% de agua y requiere de condiciones especiales para su almacenamiento. Si el negocio no está integrado verticalmente hacia adelante, es decir, con una planta evaporadora, no es posible que el producto llegue al mercado en condiciones favorables, porque los altos fletes asociados incidirían negativamente en la cadena de valor. La alternativa sería vender directamente al actual gran comprador, Incalac, lo que implicaría mantener el actual sistema de esta empresa y no crear el ambiente competitivo que genere cada vez más valor, mayor empleo y desarrollo en la zona.

Por otro lado, como se indicó anteriormente, los niveles de productividad están, en promedio, muy por debajo de los estándares internacionales

equivalente. ("Estado acepta canje de deuda por inversión". *El Sol*. Lima, 9 de nov., 1997).

correspondientes a cuencas lecheras y, por la tanto, son susceptibles de mejorar con la adecuada tecnificación del proceso: ganado, pasturas, gerencia empresarial.



Transporte-recolección. Tener el producto puesto en el lugar donde se le necesita (la planta evaporadora) le agrega valor; sin embargo, la recolección de leche tropieza con la alta dispersión de las unidades agropecuarias productoras, la ausencia de vías adecuadas de comunicación y el alto costo de transportar la leche fresca no deshidratada. Se sigue dependiendo de un único gran comprador para el Producto transportado: Incalac.

Industrialización. Comprende el proceso de transformación de la leche en sus diferentes alternativas, dependiendo del mayor o menor nivel de tecnificación. En este caso se contempla principalmente dos opciones: la industrialización de la leche como tal y la industrialización en subproductos.

Como se muestra en la figura, el eslabón industrialización reúne a su vez los procesos de pasteurización, evaporación y envasado, así como el desarrollo de nuevos productos y creación de marcas propias.

Pasteurización y evaporación. Es en esta etapa de la cadena que la generación de valor se hace notable por el procesamiento al que se somete el producto primario: la leche. Sin embargo, la posibilidad de producción a gran escala está limitada por el alto costo que representa la inversión tanto en capital como en desarrollo de los canales de proveedores y de distribuidores. El

nivel productivo alcanzado por Incalac dificulta considerablemente cualquier intento de competir con ella; no obstante, Fongal Cajamarca podrá viabilizar la integración hacia esta etapa de la cadena en la medida que consolide su posición de liderazgo con una acertada gerencia de competitividad.

Envasado. Esta etapa se integra con la de pasteurización y evaporación en la medida que el proceso se haya definido en su punto terminal como envasado (presentación para consumo) .No obstante, la etapa de envasado es independiente y como tal emplea la leche (evaporada, pasteurizada y/o deshidratada) que le deje mayor margen, es decir, nacional o importada. En la Subregión, difícilmente existiría oferta adicional a la absorbida por Incalac. Así, en este caso también se advierte la relevancia de la participación de Fongal, que en su posición de líder de los productores tendría las mayores posibilidades de llegar hasta esta etapa de la cadena.

Desarrollo de nuevos subproductos, creación de marcas propias. Esta etapa, sin duda, se presenta con las mayores ventajas para la Subregión, puesto que el desarrollo y posicionamiento de marcas propias en el mercado nacional, y potencialmente en el internacional, minimiza la necesidad de competir en costos, a cambio de una adecuada y agresiva estrategia de marketing asociada a la calidad de los productos. El desarrollo de productos y subproductos nuevos, tales como variedades de leche maternizada y otros derivados lácteos con potencial de ser patentados, permitirían la creación de alto valor.

Si bien la investigación es una etapa avanzada de desarrollo e involucra grandes recursos, la Subregión cuenta con una imagen bien ganada en todo el país como fuente de productos lácteos que es necesario explotar bajo la forma de la creación de marcas propias, teniendo como meta futura la investigación y el desarrollo. La dependencia de Incalac como único comprador potencial del valle se eliminaría y se crearía un clima de sana competencia que potenciaría a la Subregión.

Comercialización. Carece de los altos márgenes de utilidad de la etapa anterior; la distribución del producto está íntimamente ligada a la de otros

artículos de diferente género (distribuidores, mayoristas). Por esto, las estrategias de colocación deben estar asociadas a altos volúmenes de distribución.

PERSPECTIVAS

La ganadería es una actividad de gran importancia para la Subregión y debe ser materia de un cambio sustancial, no sólo por el gran potencial de desarrollo derivado de la calidad de sus pastos y la bondad de su clima, sino porque emplea directa e indirectamente a más de 60 mil personas.

La producción de grandes volúmenes y la creación de economías de ,escala que reduzcan costos será posible sólo mediante unidades agropecuarias técnicamente constituidas -que para el caso pueden ser vistas Como unidades estratégicas de negocios- Con una extensión de terreno apto que les permita iniciar un proceso conducente a aumentar la producción y la productividad. El investigador Reinhard Seifert sostiene lo siguiente:

En Cajamarca la producción lechera es la actividad agropecuaria más rentable para los campesinos que poseen entre 5 y 20 hectáreas. Se trata de campesinos que han logrado especializarse y se hallan en los valles y en las zonas de las vertientes por donde discurren los ríos alimentados por los lagos andinos. Ellos aprovechan las aguas de irrigación y disponen de buenas tierras, sus unidades productivas no son accidentadas. Tienen una extensión promedio de 25 hectáreas en los valles y están articuladas y ocupadas por cultivos forrajeros de alta calidad, como trébol blanco, ryegrass inglés y, en menor escala, alfalfa. Actualmente en el fondo de los valles se puede mantener siete vacas en una extensión aproximada de 5 hectáreas para lo cual se requiere de un sólo trabajador. Entonces 5 hectáreas y siete vacas constituyen el límite superior de extensión superficial para una explotación lechera mediana con un ordeño manual dos veces por día.

Para unidades productivas más importantes, los campesinos contratan asalariados en lugar de hacer trabajar a su familia o hacerlo ellos mismos. Es a partir de este nivel que el campesino deviene en patrón. Como tal se ocupa de la supervisión de la explotación, contabilidad, compra de insumos, llamar al veterinario cuando las vacas están enfermas, etc. Por encima de las 50 hectáreas deviene en burgués agrario. En este caso ya no trabaja ni vive en el valle. Contrata a un administrador para supervisar la unidad productiva⁶.

La complejidad de la situación descrita por Seifert involucra variables culturales, políticas y sociales que deben ser abordadas en forma integral. Con un mínimo de eficiencia económica, el tamaño de cinco hectáreas podría permitir la subsistencia del ganadero y una escasa acumulación de capital, como lo sugiere este autor. Por el contrario, un tamaño superior a 50 hectáreas no permitiría una distribución equitativa de la tierra, dificultaría el manejo eficiente y no generaría un nivel de competencia deseable. Un tamaño intermedio de entre 25 y 35 hectáreas colocaría al ganadero en una posición competitiva. En general, el propósito que debe abrigar cualquier intento de modernizar la actividad lechera en la Subregión debe estar encaminado a una reconversión de unidades agropecuarias que permitan el manejo empresarial.

Un hecho que permite apreciar el débil desarrollo de la ganadería láctea en el Perú es que América del Sur presenta el nivel de productividad por animal más bajo del mundo, y aun así el Perú no alcanza el promedio de la región.

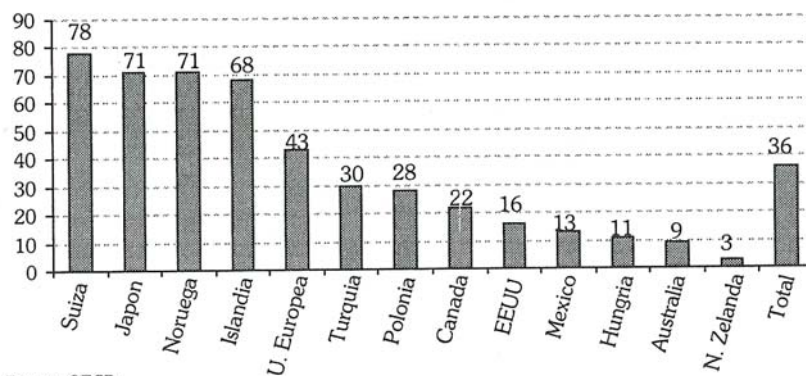
En el contexto internacional, América del Sur participa con el 9% de la producción total mundial de leche, la menor en términos relativos, mientras la Comunidad Europea sobresale con el 22% de la producción total, lo que la coloca como líder en producción láctea.

Sin embargo, conviene tener en cuenta que las políticas gubernamentales aplicadas por los principales exportadores y/o productores de leche -entre los que destaca Nueva Zelanda, Holanda, Alemania, entre otros- se caracterizan

⁶ Reinhard Seifert. *Cajamarca vía campesina y cuenca lechera*. 1990

por su tendencia a proteger la producción nacional a través de subsidios directos e indirectos, barreras arancelarias y paraarancelarias.

SUBVENCIÓN DE LA OECD AL CAMPO
(Porcentaje de la producción agrícola subvencionada
por cada país en 1996)



Fuente: OECD.

Independientemente de las condiciones ventajosas de las que gozan en estas economías subsidiadas, los sectores lácteos de estos países han demostrado un gran desarrollo a través de la tecnificación e industrialización en algunos casos.

Así, los costos de Nueva Zelanda son en promedio 50% más bajos que los de Estados Unidos, Japón y los Países Bajos. El entorno de esta economía se caracteriza por condiciones favorables de crecimiento y un sector productivo eficiente en constante mejoría. Uno de los factores claves del éxito neozelandés es su innovadora y bien educada comunidad agropecuaria, cuyo papel ha sido clave en mejorar las ventajas naturales a través de la tecnificación del cultivo de pastos, mejoramiento genético de pastos y ganado, así como de una adecuada gerencia⁷.

En contraste, el sector lechero peruano se enfrenta a un proceso de economía de libre mercado y, sin embargo, está formado, en su mayor parte, por campesinos que practican una economía de subsistencia, debido

⁷ Graham T. Crocombe, Michael J. Enrigh y Michael Porter. Op. cit.

principalmente a una inadecuada magnitud operativa de las unidades agropecuarias.

Las comunidades campesinas y las asociaciones de productores se encuentran en una posición más favorable para efectuar una transformación productiva en sus unidades agropecuarias. Promover la capacitación técnico-empresarial de sus miembros y la conformación de unidades de entre 25 y -35 hectáreas podría revertir la situación de baja productividad y producción de sus tierras. De esta manera se podría generar un nuevo agente económico que introduzca criterios de manejo empresarial en las unidades y se guíe por intereses estratégicos y por la visión de un mercado ampliado; ello permitiría alcanzar un desarrollo sostenido en este sector, principal actividad económica de la Subregión.

CAJAMARCA COMPETITIVA

CAPITULO XI

MINERÍA

El Perú es un país de una antigua tradición minera. Desde la época preincaica ya se beneficiaba el oro, la plata, el cobre e incluso el platino, y se hacían aleaciones de estaño y cobre para obtener el bronce. También se conocían el plomo y el mercurio. El legado de las civilizaciones andinas evidencia el gran desarrollo que alcanzaron en metalurgia y el arte exquisito de sus orfebres. La abundancia de oro y plata que encontraron los españoles alcanzó proporciones míticas, y durante muchos años la expresión "Vale un Perú" se empleó para calificar a aquello que ya no podía ser más valioso. Hoy, como para no desmentir esta frase, la variedad y abundancia de recursos mineros con que cuenta el país siguen siendo notables.

EL SECTOR MINERO EN EL PERÚ RECURSOS y PRODUCCIÓN

Se estima que el Perú posee el 16% de las reservas mundiales de plata, el 15% de las de cobre, el 7% de las de zinc y volúmenes importantes de otros minerales, lo que lo ubica entre los siete países del mundo con mayores recursos mineros.

En cuanto a la producción, el Perú ocupa el segundo lugar en el mundo en producción de zinc y bismuto, el tercero en plata y telurio, el cuarto en plomo, el quinto en cobre y estaño, el sexto en tungsteno y molibdeno y el noveno en oro¹.

¹ *Minería: base del desarrollo del Perú*, suplemento de *El Sol*. Lima, 22 de may., 1997, p. 5.

PARTICIPACIÓN DEL PERÚ EN EL POTENCIAL MINERO MUNDIAL
(en miles de toneladas métricas finas)

Producto	Potencial Mundial	Potencial del Perú	Participación
Cobre	698.600	103.000	14,74%
Oro	150	1,2	1,30%
Plata	425	68,7	16,15%
Zinc	353.840	25.810	7,29%
Plomo	550.000	12.000	2,18%
Estaño	68.000	4.700	6,91%
Hierro	1.000.000.000	31.300.000	3,13%

Reproducido de: Santiago Roca y colab. *Op. cit.*, p. 297.

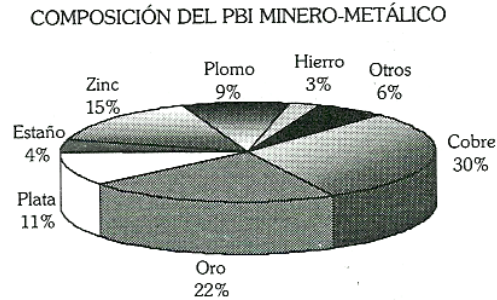
Sin embargo, actualmente, a pesar del grado de explotación de los recursos, la producción minera no guarda relación con la importancia de sus reservas. En el caso del oro, por ejemplo, la producción actual equivale solamente al 3,2 % de las reservas y situaciones semejantes pueden observarse en el resto de recursos mineros.

RECURSOS MINEROS
(en toneladas métricas finas)

Metal	Reservas	Producción	Relación Producción/Reservas
Cobre	30.037.400	316.355	1,1%
Oro (miles de onzas)	9.695	313	3,2%
Plata (miles de onzas)	1.081.206	53.065	4,9%
Zinc	11.683.700	498.583	4,3%
Plomo	4.723.650	161.182	3,4%
Estaño	72.400	4.181	5,8%
Hierro	783.950.200	2.838.721	0,4%
Antimonio	122.540	246	0,2%
Molibdeno	6.349.990	4.040	0,1%
Tungsteno	56.100	825	1,5%

Fuente: Rosa Graciela Ponce de León. *El Perú y sus recursos: atlas geográfico y económico*. 1994, p. 235.

Actualmente, el sector minero-metálico representa el 8.4% del PBI nacional, y su contribución se eleva al 11% si se incluye, las etapas de fundición y refinación. Los minerales con mayor participación son el cobre (30%), el oro(22%) y el zinc (15%); le siguen en orden de importancia la plata, el plomo, el estaño, el hierro y otros minerales, cuyo aporte conjunto alcanza a aproximadamente 33%.



Fuente: INEI.

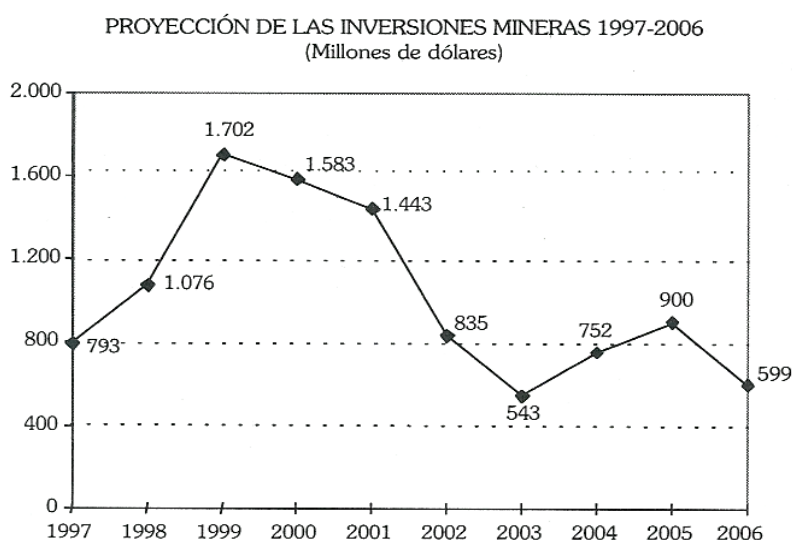
UN CLIMA PROPICIO

Actualmente, importantes empresas mineras de todo el mundo están realizando inversiones en el país, fundamentalmente en actividades exploratorias ya través de la adquisición de empresas mineras y metalúrgicas vendidas como parte del proceso de privatización de empresas públicas. Algunos de estos casos son los de Hierro Perú, Cerro Verde y Tintaya, la refinería de cobre de Mineroperú (110), la refinería de zinc de Cajamarquilla, los proyectos Quellaveco, Antamina, La Granja y proyectos auríferos.

Sin embargo, a diferencia de lo que muchos puedan creer de manera equívoca, este *boom* minero no generará un incremento de la producción ni de la exportación en el corto plazo, puesto que la minería constituye una inversión de larga maduración -diez años en promedio- y porque la mayoría de la inversión minera se está realizando a través de denuncios, es decir, para actividades exploratorias. El verdadero *boom* se producirá cuando se invierta en las etapas de desarrollo y explotación y el sector genere una fuerte demanda de equipos

fabricados por la industria nacional y la mano de obra correspondiente; es decir, cuando se hagan realidad los proyectos de inversión.

El actual programa de inversiones del Ministerio de Energía y Minas, elaborado antes de la crisis asiática, proyectaba inversiones mineras ascendentes a los 10.175.3 millones de dólares durante el periodo 1997-2006. Esto pone de manifiesto la gran importancia de la minería para el país, Ya que en ese lapso se espera duplicar las actuales exportaciones mineras.



Fuente: Ministerio de Energía y Minas.

La gran inversión en el sector minero es consecuencia, entre otras razones, de la existencia de un marco jurídico promocional y estable para la inversión², elemento fundamental para alentar el ingreso de inversionistas en un sector intensivo en capital que compromete cuantiosos recursos y debe considerar largos periodos de maduración. El nuevo marco legal ofrece actualmente

² El marco legal actual promueve la inversión tanto nacional como extranjera en igualdad de derechos, facilidades y garantías, con la que ha logrado que el sistema minero vigente en el Perú sea uno de los más competitivos de América Latina. La Ley de Promoción de Inversiones en el Sector Minero (O. L. 708) y el Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería (O. S. 014-92) son los instrumentos legales que han permitido un aumento sorprendente de las inversiones nacionales y extranjeras en el sector minero.

alternativas interesantes para la inversión en minería, que van desde contratos de estabilidad tributaria hasta depreciaciones aceleradas, pasando por descuentos tributarios, régimen de reinversión y distribución de utilidades, y todas las garantías necesarias para la inversión.

No obstante, quedan por resolver algunos aspectos tributarios concernientes al sector: la devolución anticipada del Impuesto General a las Ventas en los grandes proyectos mineros, la eliminación del impuesto a los activos netos en la etapa preoperativa, la devolución de algunos tributos indirectos, y la modificación de los aportes al Fonavi y al IPSS para el caso particular de la minería.

Entre las políticas en favor de la actividad minera conviene mencionar la Ley del Catastro Minero, promulgada en mayo de 1996 con la finalidad de garantizar la seguridad jurídica de la propiedad y titulación de los denuncios mineros. Se prevé que en el corto plazo todos los denuncios en explotación puedan adecuarse al nuevo sistema de propiedad y construir el Catastro Minero Nacional, tan esperado por los mineros desde hace más de cien años.

Se estima que este catastro estaría completamente implementado a fines de 1998; por lo pronto se sabe que hasta el cierre del primer trimestre de 1997, el 74% (18.599) del total de concesiones mineras que cuentan con sus títulos respectivos ya fue incorporado a dicho catastro, mientras que el resto se encuentra en trámite de incorporación. Con esta medida el Perú se ubica a la vanguardia en este aspecto, ya que en otros países recién se están dando los primeros pasos para ordenar la propiedad minera.

TENDENCIAS ACTUALES

El análisis de la evolución del sector minero durante los últimos 26 años indica que el momento actual presenta las mejores condiciones para la exploración y extracción mineras. El producto minero crece y aumenta su participación en el PBI global; además se observan claras tendencias de incremento en las exportaciones e inversiones, sobre todo en proyectos auríferos y cupríferos.

En los últimos seis años, las exportaciones mineras tradicionales han crecido a un ritmo promedio de alrededor de 10% anual, al pasar de 1.481 millones de dólares en 1991 a 2.654 millones de dólares en 1996. Esta tendencia, sumada a las expectativas de inversión por más de 10 mil millones de dólares, hace avizorar un crecimiento significativo para los próximos años.

El cobre y el oro son de particular importancia para las exportaciones mineras y para las exportaciones en general del país, pues su participación relativa en éstas ha aumentado sostenidamente en los últimos años. En 1994, por ejemplo, las exportaciones de cobre y oro representaron el 63% del total de las exportaciones mineras.

Estas perspectivas alentadoras, sin embargo, podrían verse negativamente afectadas si continúa la baja de los precios de los minerales ocasionada por la reciente crisis asiática (1997) .Siendo la minería un sector tan sensible a los precios del exterior, es probable que este hecho implique la postergación de algunos de los grandes proyectos mineros.

CUIDANDO LA NATURALEZA

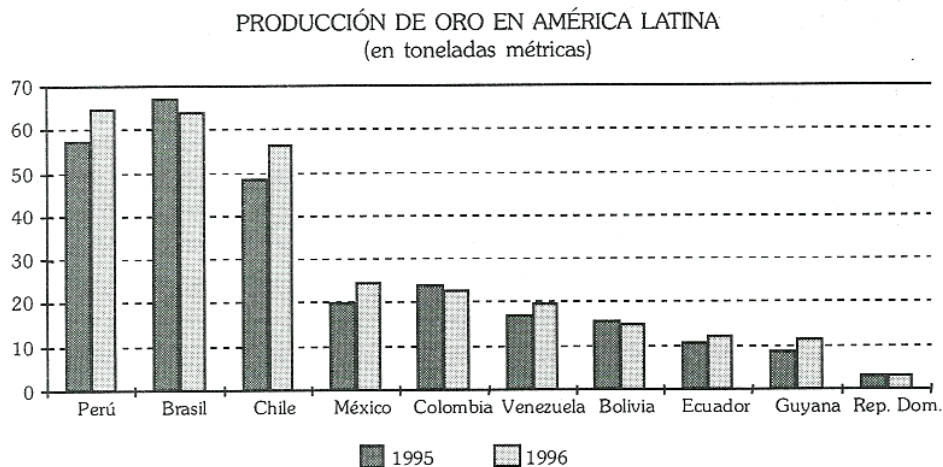
El crecimiento de la producción minera debe guardar armonía con el cuidado del medio ambiente. Respecto de ello, cabe destacar las acciones de promoción emprendidas por el Gobierno y otras instituciones que dirigen sus esfuerzos hacia el desarrollo sostenible. Por ejemplo, como es de dominio público, la empresa Southern Perú ya ha instalado en no una planta de tratamiento de ácido sulfúrico y está desarrollando otros proyectos, entre ellos la disposición de relaves mineros procedentes de Toquepala y Cuajone y la instalación de una planta de tratamiento de aguas servidas para la población del campamento de Ciudad Nueva en Ilo. También debe mencionarse el esfuerzo de Minera Yanacocha, que hace uso de una tecnología "limpia" en favor de la ecología y que cumple con estándares mundiales .

EL CASO DEL ORO

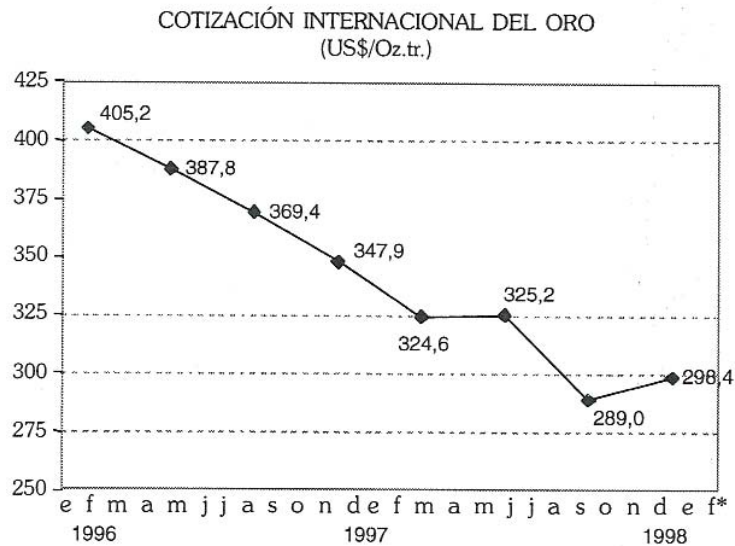
Gran parte del auge minero que vive el Perú se sustenta en la importancia que ha cobrado el oro en los últimos años, metal que se ha convertido en uno de los principales productos tradicionales de exportación. La producción aurífera está experimentando un incremento considerable con Minera Yanacocha (la primera empresa productora de oro en Sudamérica) , en Cajamarca, y, en menor medida, con la ampliación de la producción de las empresas Minera Aurífera Retamas, Consorcio Minero Horizonte y Minera Poderosa, las tres localizadas en La Libertad.

La gran minería aurífera concentra el 44,6% de esta producción -de la que Yanacocha representa el 96%-, a la mediana minería corresponde el 22,5% y el restante 32,9% procede de pequeños productores y lavaderos artesanales, en especial de los ríos de Madre de Dios.

En 1997, por segundo año consecutivo, el Perú ocupó el primer lugar en la producción de oro en América Latina (posición de la que desplazó a Brasil en 1996, cuando ocupó el noveno lugar en el mundo) .Alcanzó una producción de 76,8 toneladas métricas, superando en 18,5% lo logrado el año anterior, que fue de 64,8 toneladas métricas. De continuar la actual tendencia de inversión masiva en exploración y el incremento de la producción, dadas las inversiones esperadas para la próxima década (aproximadamente 6 mil millones de dólares) , el Perú podría alcanzar las 100 toneladas métricas de producción anual a fines de siglo.



Se debe señalar, no obstante, que en 1997 los ingresos por exportación del metal precioso se redujeron en 15% con respecto al año anterior -el valor FOB de exportación pasó de 579,3 millones de dólares a 500,08 millones de dólares, debido a la disminución de su cotización en los mercados internacionales. Esta baja de la cotización, que en realidad se viene experimentando desde hace algún tiempo, se agudizó en 1997 como consecuencia del nuevo papel que el mercado le estaría asignando al oro como vehículo de inversión y/o refugio, lo que indujo a algunos bancos centrales a vender sus reservas en oro, y de la crisis asiática, que estaría reduciendo la demanda de oro para la producción de joyas.



* Preliminar.
Fuente: Síntesis.

LA MINERIA EN LA SUBREGION

LOS RECURSOS MINEROS

Los recursos mineros de los que existen mayores reservas en el ámbito de la Subregión son el oro y el cobre, es decir, aquellos minerales que más han contribuido al crecimiento de la minería metálica peruana. Es por ello que la

Subregión cobra especial importancia dentro de la estrategia del sector minero nacional.

Adicionalmente a estos metales, la zona cuenta con recursos de antimonio, carbono, fierro, mercurio, molibdeno, plomo, plata, zinc y metales radiactivos, entre otros; y de recursos no metálicos, como la sal, caliza, caolín y cal. Así, la gran cantidad de recursos minerales de la Subregión indica que el sector minero tiene las mejores perspectivas de exploración y explotación en esta zona.

La producción minera no metálica de la Subregión está centrada principalmente en Cajamarca (sílice, hormigón y arcilla), Celendín (feldespato) y Contumazá (caliza). Hasta el momento, la explotación de mayor importancia es la de caliza, de propiedad de Cementos Norte Pacasmayo S. A. En cuanto a la producción minera metálica, la mayor proporción de las reservas de mineral metálico -probadas y probables- se encuentra en las provincias de Cajamarca y Celendín. Las más importantes en Cajamarca son las de manganeso, cobre, oro y plata; y en Celendín, las de feldespato, cobre y manganeso. La más importante explotación de mineral metálico es la de oro de la empresa Minera Yanacocha.

SUBREGIÓN: RESERVAS PROBADAS Y PROBABLES DE MINERAL METÁLICO Y NO METÁLICO	
Cajabamba	Sílice y polimetálico.
Cajamarca	Polimetálico, manganeso, cobre, oro, caliza, arcilla, caolín, material de construcción.
Celendín	Manganeso, polimetálico, cobre, feldespato y caliza.
Contumazá	Polimetálico, cal, caliza y arcilla.
San Miguel	Polimetálico y antimonio.
San Marcos	Oro.
San Pablo	Cuarcita.

Fuente: Subregión.
Elaboración propia.

LA PRODUCCIÓN MINERA

Actualmente la minería concentra el 23% del producto bruto del departamento de Cajamarca. El auge minero exploratorio ha significado para la Subregión la presencia de 33 empresas mineras, que vienen trabajando en aproximadamente 700 mil hectáreas denunciadas.

Actualmente se están desarrollando en la Subregión nueve proyectos auríferos, de los cuales los principales son:

-*Yanacocha*. Principal asiento minero de la Subregión. Produce oro y espera inversiones anuales de alrededor de 100 millones de dólares durante los próximos tres años.

-*Michiquillay*. Yacimiento de cobre, oro y plata. Es propiedad de Minero Perú y será privatizada en el marco del proceso de privatización. La inversión estimada en esta mina asciende a alrededor de 800 millones de dólares y se espera que genere 700 puestos de trabajo directos y 3.500 indirectos.

-*La Granja*. Proyecto a cargo de la empresa canadiense Cambior, es uno de los depósitos de cobre más grandes del mundo, con reservas minerales de 2.500 millones de toneladas métricas. Dada la magnitud del proyecto (2.300 millones de dólares), se está buscando un socio estratégico, tarea que no será fácil si persiste el contexto de baja de precios de los minerales.

-*Cerro Corona*. Proyecto de cobre y oro. Se espera que genere inversiones superiores a los 386 millones de dólares.

EL ORO DE YANACOCHA

La historia de la explotación de oro de Yanacocha se remonta a los años sesenta, cuando la zona fue visitada por geólogos de Cerro de Pasco Corporation, Asarco, saint Joe, etc. En aquel entonces, el precio del oro estaba congelado en 35 dólares la onza y lo que se buscaba era cobre. Una misión inglesa estudió la zona; posteriormente una misión japonesa procedió a hacer algunos sondajes diamantinos y encontró una baja ley de cobre, por lo que la exploración se paralizó. En 1981, geólogos del Bureáu de Recherches Geologiques et Minières y la Cía. de Minas Buenaventura. iniciaron exploraciones en la zona y detectaron que había anomalías geoquímicas de oro y plata. Alentados por estos resultados, programaron realizar algunos sondajes diamantinos. Por entonces establecieron contacto con Newmont Mining Co. y se inició el largo camino de diez años que daría origen a Minera Yanacocha S. A.

LA POBLACIÓN Y EL EMPLEO

La minería como sector económico es altamente intensiva en capital, por lo que no está considerada como una fuente importante de mano de obra directa. Sin embargo, su efecto multiplicador a través de actividades económicas indirectas, como el comercio y los servicios, es muy alto (se estima que puede llegar a ser de 5 a 1)³ ; además, la remuneración promedio de un trabajador del sector minero es mayor que la que se obtiene en cualquier otro sector. Se estima que la inversión en remuneraciones del sector minero es de alrededor de 654

³ Las actuales operaciones mineras mantienen una relación inversión/puesto de trabajo de alrededor de 50 mil dólares. Sin embargo, dados los avances tecnológicos del sector minero, se estima que las nuevas operaciones mineras modificarían la relación inversión/puesto de trabajo hasta alrededor de 150 mil dólares.

millones de dólares, sin considerar otro tipo de beneficios relacionados con salud, seguros, educación, vivienda, transporte, recreación, entre otros.

IMPACTO SOCIAL DE LA MINERÍA EN CAJAMARCA

Número de trabajadores en la actividad minera ¹	1.287
Población aproximada en campamentos (a)	4.200
Población de las provincias con presencia minera (b)	305.855
Participación de la minería en el departamento (a)/(b)	1,4%

¹No incluye el personal ocupado por empresas en exploración.

Fuente: Minería: base del desarrollo del Perú, suplemento de *El Sol*. Lima, 22 de may., 1997, p. 19.

En el caso de la Subregión, las perspectivas indican que las nuevas prospecciones mineras de la zona podrían generar una demanda adicional por mano de obra directa de aproximadamente 4.400 trabajadores para el año 2000.

La explotación de oro de Yanacocha emplea alta tecnología poco intensiva en mano de obra (1.400 personas) y adquiere los insumos que necesita directamente del exterior, Lima o Cajamarca. En general, las empresas mineras compran la mayor parte de sus materiales e insumos fuera de la región⁴. La mano de obra calificada proviene de Cajamarca (50%) y del resto del país, especialmente de zonas mineras.

MINERÍA EN CAJAMARCA: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE MANO DE OBRA DIRECTA

Ámbito	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Cajamarca	520	680	2.550	4.600	4.400	3.600	4.100
Total país	5.070	9.040	15.40	19.760	19.100	18.450	18.580

Fuente: Ministerio de Energía y Minas. *Plan referencial de minería 1994-2003*. 1995.

⁴ Ver: Iván Merino. "Oro en Cajamarca (II)". *Actualidad Económica*. Lima, ago. 1995, N° 166, p. 25- 27. Los datos para la empresa Yanacocha corresponden a 1994.

REQUERIMIENTOS ENERGÉTICOS

El desarrollo de la minería está directamente ligado a la disponibilidad y costo de los recursos energéticos. En el caso de la Subregión, se estima que los proyectos de inversión mineros generarán una demanda potencial de energía de 219 Mw para el año 2003. Según el Plan Referencial de Minería para el periodo 1995-2005, la demanda energética de Cajamarca será la mayor en el ámbito nacional y en el Sistema Interconectado Centro Norte (SICN).

CAJAMARCA: DEMANDA DE ENERGÍA EN AMPLIACIONES Y NUEVOS PROYECTOS
AÑO 2003

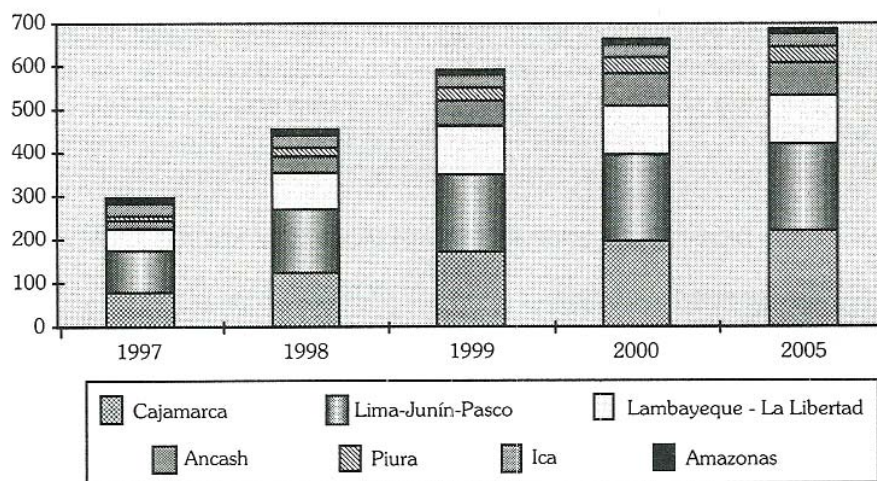
Proyecto	Metales	Megawatts
Michiquillay	Cobre, oro, plata y molibdeno	80
La Granja	Cobre y oro	30
Cerro Corona	Cobre y oro	25
Querocoto	Cobre y oro	15
Hualgayoc	Oro y plata	12
Minas Conga	Oro y cobre	6
Yanacocha	Oro y plata	6
Otros		45
Total		219

Fuente: Ministerio de Energía y Minas. *Plan referencial de minería 1995-2005*. s. f.

El esperado aumento de la demanda de energía eléctrica podría causar un problema de desabastecimiento en el futuro, debido a la falta de generación y de redes adecuadas de transmisión. Solamente el inicio de las operaciones de Cerro Corona y Michiquillay elevaría los requerimientos de energía en por lo menos 140 Mw.

Una alternativa ante este posible desabastecimiento energético, no sólo en el ámbito regional, podría ser la energía producida por el gas natural de Camisea. Otra posibilidad sería el desarrollo de fuentes energéticas por parte de los mismos proyectos mineros, como sucede en muchos otros países. Sin embargo, esta última opción podría llegar a representar un costo muy elevado en la Subregión, puesto que no existe el combustible necesario para el funcionamiento de centrales termoeléctricas. Además, la potencia requerida por proyectos tan grandes como Michiquillay podría hacer que el costo de energía represente la diferencia entre la rentabilidad y la no rentabilidad del proyecto.

DEMANDA DE ENERGÍA EN AMPLIACIONES Y NUEVOS PROYECTOS SISTEMA INTERCONECTADO CENTRO NORTE
(en Mw acumulado a fin de cada período)



Fuente: Ministerio de Energía y Minas. *Plan referencial de minería 1995-2005*. Lima, s. f.

PERSPECTIVAS

La importancia de Cajamarca para el sector minero peruano se desprende de los montos probables de inversión en proyectos y prospectos que se desarrollarían allí. Se puede estimar que la inversión futura en Cajamarca, considerando los proyectos existentes, alcanzará los 1.829 millones de dólares hasta el año 2003, es decir, un monto equivalente al 38,7% de la inversión minera total en el Perú. Solamente la probable inversión en ampliaciones de la Minera Yanacocha durante los próximos cuatro años (1996-2000) significa el 13,7% del total nacional.

Asimismo, la puesta en marcha de las explotaciones de Michiquillay -con reservas probadas de cobre y próxima a privatizarse- y Cerro Corona -con reservas probables de oro- y el constante incremento de la producción de Minera Yanacocha darán un impulso significativo a la producción minera subregional. Adicionalmente, cabe mencionar la decisión de la empresa

Cambior de operar la opción de compra de la concesión en la mina La Granja⁵, que posee ingentes reservas de cobre. Si bien la mina no se encuentra en el territorio de la Subregión sino al norte de ésta, su explotación repercutiría necesariamente en la zona por su proximidad geográfica. La inversión estimada es de 2.300 millones de dólares y se calcula que dará empleo a 2.500 personas durante la etapa de construcción de infraestructura ya 900 personas cuando empiecen las operaciones.

En general, la minería es un sector clave para el país en su conjunto porque en el futuro mediano seguirá siendo el mayor generador de divisas. Se proyecta que hacia fines de siglo las exportaciones mineras alcancen un monto aproximado de entre 4.000 y 4.500 millones de dólares. y como ya se ha mencionado, en la Subregión existen considerables reservas probadas de oro y cobre, los dos metales más importantes en términos de las exportaciones mineras peruanas. Sin embargo, cabe resaltar que estas alentadoras perspectivas de crecimiento del sector minero en el mediano plazo están sujetas a la materialización de las inversiones consideradas en los principales proyectos en cartera.

⁵ El proyecto incluye la construcción de un mineroducto desde Bayovar hasta La Granja, un túnel de 11 Km., vías de acceso, ductos terminales y una fundición y una refinería en Bayovar con una capacidad de producción de aproximadamente 250 mil toneladas anuales. Se estima que la producción se iniciará el 2003.

CAJAMARCA COMPETITIVA

CAPITULO XII

TURISMO

El Perú cuenta con reconocidas ventajas comparativas en el sector turístico dados sus muchos y variados atractivos: abundantes riquezas naturales, monumentos y restos arqueológicos de admiración mundial, escenarios propicios para la práctica de deportes de aventura, parques nacionales, fauna y flora silvestre, rico folclor, vida nocturna, entre muchos otros. De acuerdo con el análisis realizado por la consultora internacional Monitor Company¹, el Perú cuenta con claras ventajas competitivas en los segmentos de turismo histórico-cultural, turismo de aventura, turismo de negocios y turismo de playa, opciones que se proyectan como las de mayor crecimiento en el sector. Sin embargo, a pesar de estos recursos, la participación relativa del Perú en el turismo mundial es todavía muy reducida, situación que se está buscando revertir a través de mayores estímulos promocionales a este sector.

EVOLUCION RECIENTE DEL TURISMO EN EL PERU

A partir de la última mitad de los años ochenta, el turismo receptivo del país - interno y externo- sufrió una caída sin precedentes debido principalmente a la inseguridad que generó el accionar del grupo terrorista Sendero Luminoso. Esta reducción de la demanda turística afectó sobre todo a las zonas andinas y más alejadas, donde la presencia del Estado era muy débil y las condiciones geográficas y sociales hacían más difícil la ejecución de las campañas contrainsurgentes de las fuerzas del orden. En el caso particular de la Subregión, el arribo de turistas cayó a mayor ritmo que el total nacional.

¹ El estudio fue realizado durante 1993 y 1994. Sus resultados están expuestos en: Monitor Company, *Construyendo las ventajas competitivas del Perú: el turismo*, Lima, PromPerú, 1995, 1 vol.

DEMANDA y OFERTA

La crisis del sector turismo empezó a revertirse desde fines de 1992, luego que fuera capturado el máximo cabecilla del grupo subversivo y el Perú empezara a recobrar estabilidad en materia económica, política y social. A partir de ese momento la demanda turística hacia el país, medida en *términos* del número de llegadas internacionales, ha mostrado un impresionante crecimiento.

Muestra del despegue del sector es el incremento del turismo receptivo. En 1996 el Perú superó la meta proyectada de 600 mil turistas² -se alcanzó a 662 mil visitantes- y en 1997 recibió 731 mil turistas, lo cual significa un incremento de 10,4 respecto del número de arribos del año anterior. Hacia el año 2000, la meta de la actividad turística, en cuanto al turismo receptivo, es alcanzar el millón de turistas³, cifra todavía muy modesta con relación a los promedios anuales de los líderes de esta industria: España, 60 millones de turistas, e Italia, 40 millones de turistas.

Como consecuencia de la mayor demanda, también la oferta turística en el país se ha incrementado sustancialmente a través de inversiones privadas -nacionales y extranjeras- en hoteles, restaurantes, casinos, entretenimientos, etc. Inclusive, el nivel de inversiones realizado en hoteles de cinco estrellas y los llamados *aparthotel* ha sido de tal magnitud comparado con los actuales niveles de demanda, que varios analistas consideran que en el futuro se podrían presentar problemas derivados de la imposibilidad de recuperar los capitales invertidos.

La principal característica de estas nuevas inversiones es que están concentrándose en los sectores hotelero y de entretenimiento en las principales ciudades del país; sin embargo, otros sectores como el transporte aéreo y la restauración de atractivos turísticos están siendo relegados en este desarrollo.

² Para mayor detalle sobre la situación del sector turismo en el ámbito nacional, revisar Santiago Roca y colab. *Op. dt.*, p. 589-615.

³ Sin embargo, como lo afirman diversos investigadores del sector, lo relevante para el verdadero desarrollo del turismo es, más que contabilizar el número de turistas que ingresan al país, analizar las divisas que éstos generan.

Al respecto, los resultados del forum sobre inversiones turísticas (setiembre 1996) organizado por el Banco Mundial y la Corporación Andina de Fomento no fueron tan halagadores: solamente media docena de ochenta proyectos identificados han sido materializados (por un equivalente a unos 520 millones de dólares) y "ninguno fuera de Lima"⁴.

Este impulso a la inversión privada ha sido favorecido por una adecuada política gubernamental expresada en medidas promocionales destinadas a favorecer el desarrollo del sector turismo. Dentro de las principales medidas se incluyen: promoción de la inversión privada en obras de infraestructura y servicios públicos a través de concesiones, incentivos tributarios para las inversiones en servicios de hospedaje, y exoneración del pago del Impuesto General a las Ventas y del Impuesto Selectivo al Consumo a los servicios de mediación de servicios turísticos prestados por operadores domiciliados en favor de operadores no domiciliados⁵. Asimismo, se ha reglamentado el servicio de alojamiento y hospedaje que, en provincias fuera de Lima y Callao, ofrecen las casas particulares, universidades e institutos superiores cuando la oferta de servicios no satisface la demanda.

¿TURISTAS O VISITANTES?

El desempeño de la industria usualmente se mide en llegadas internacionales, ingresos del turismo internacional y gastos del turismo internacional. La unidad de medida del turismo internacional está definida por el "turista internacional" , que permanece en el país por lo menos una noche, y el "excursionista internacional", que sólo transita por el país sin pernoctar en éste noche alguna. Sobre esta base se debería cuantificar el turismo receptivo. Sin embargo, las

⁴ "Sector Report: Tourism". The Peru Report & Peru Business Digest. Nov. 18, 1997, vol. XI, N° 7, p. 25-38

⁵ Hasta el momento no existe claridad respecto a esta norma, lo que ha generado gran discusión en el medio empresarial. Mientras tanto, solamente el margen o comisión que percibe el operador nacional se encuentra inafecto al pago del Impuesto General a las Ventas, y se encuentran exonerados los servicios que prestan los establecimientos de hospedaje en cuanto sean alojamiento y alimentación de carácter transitorio. Todos los demás servicios (transporte, operadores locales, restaurantes, etc.) están afectos al pago de este impuesto.

fuentes y canales de información (aeropuertos, hoteles, terminales terrestres, etc.) no coinciden en una metodología común que permita determinar con precisión número de turistas, procedencia, desembolsos realizados, etc.

En el caso particular de hoteles u hostales, 'es necesario discriminar entre el turista propiamente dicho -interno o externo- y la persona que viaja por otros motivos: negocios, visitas a la familia, entre otros, pues así se podría contar con estadísticas más ajustadas a la realidad.

Dentro del programa de promoción al sector resulta destacable la creación del Servicio de Protección al Turista, cuyo objetivo es defender los derechos que, como consumidor de bienes y usuario de servicios, tiene todo turista que visita el Perú, y garantizar que los servicios que éste contrate le sean proporcionados tal como le fueron ofrecidos. También sobresale la labor de Promperú, entidad creada con el fin de promover la imagen del país en el exterior⁶.

Volviendo al desenvolvimiento del sector, es preciso señalar que, a pesar del notable crecimiento de la oferta, la actividad turística nacional está distante de alcanzar los niveles de ingresos de otros países vecinos. En la base de este desempeño está una serie de limitaciones: personal poco entrenado y especializado, servicios deficientes al turista, delincuencia, falta de vías de comunicación adecuadas, insuficiente infraestructura de hospedaje y de servicios conexos. Como se mencionó anteriormente, las nuevas inversiones se han concentrado en determinadas zonas del país (Lima, principalmente, Cusco y Arequipa) y han dejado de lado otros circuitos turísticos que, si bien poseen gran potencial de desarrollo, presentan las mayores carencias, como la Subregión.

⁶ Cabe resaltar que Promperú no fue diseñada originalmente para promover el turismo en el Perú, sino para promover la imagen del país como lugar seguro para la inversión extranjera. Sin embargo, a partir de octubre de 1996, Promperú absorbió las funciones del disuelto Fondo de Promoción al Turismo, Foptur. Otras instituciones públicas actualmente relacionadas con la actividad turística son la Dirección Nacional de Turismo, que elabora las políticas referentes al sector, y el Centro de Educación en Turismo, Cenfutur, que se encarga de la capacitación.

Probablemente, el colapso de la industria de aviación nacional sea uno de los factores más limitantes para el mayor flujo turístico. Una frase reciente resume bien esta situación: "Puede haber líneas aéreas sin turismo, pero no puede haber turismo sin líneas aéreas"⁷. El turismo interno no crecerá sustancialmente hasta que no exista una industria de aviación doméstica sólida; en la mayoría de países el turismo interno es mucho mayor que el externo (en México la proporción es de 7 a 1; y en Venezuela, de 5 a 1).

Asimismo, el número de visitantes que recibe el Perú no guarda relación con los muchos recursos turísticos por explotar que posee. Por ello, cualquier plan de desarrollo turístico para el país debe tomar en cuenta que el recurso turístico debe ser desarrollado a través de inversión y trabajo antes de ser considerado atractivo turístico, primero, y producto turístico, después. Se requiere promover programas turísticos alternativos a los actuales, puesto que el sur del país se encuentra saturado como destino turístico. Con relación a este aspecto, Promperú está diseñando un programa que tendría gran impacto: la formación del Portafolio Turístico de Alcaldes, el cual asignaría a las autoridades ediles la responsabilidad de promocionar el turismo interno hacia sus respectivas zonas.

EL PERFIL DEL TURISTA EXTRANJERO⁸

Promperú ha realizado una investigación de mercado, sobre la base de una encuesta a más de 1.750 personas, con el fin de identificar las características de los turistas extranjeros que visitan el Perú. De esta información, sumamente valiosa, conviene destacar lo siguiente:

-Más del 75% de los entrevistados tenía decidido desde un inicio viajar al Perú sin considerar otros destinos. Este constituye un importante dato para la promoción del turismo entre los operadores del exterior. Se puede poner énfasis en la promoción del Perú como destino exclusivo, separado del resto de

⁷ Carlos Velaochaga. "Menos turistas". *Expreso*. Urna, 18 de set., 1997.

⁸

los países de la región, resaltando el gran patrimonio histórico-arqueológico, que constituye su mayor atractivo turístico.

-El 43% del total de turistas extranjeros corresponde al segmento denominado "exigente", que busca lo máximo en comodidades. Quienes forman este segmento cuentan con un ingreso familiar promedio anual superior a los 40 mil dólares. Si bien el 97% de los turistas en general se siente satisfecho por el trato cordial y hospitalario que recibieron de los peruanos, las preferencias de este segmento, y su importancia en términos relativos, obliga a mejorar constantemente la calidad del servicio.

-El 75% de los turistas tiene educación superior y el 47% es profesional. Debería tomarse en cuenta una promoción especializada para este segmento.

-El 95% de los turistas obtuvo información sobre el Perú antes de su viaje, y su principal fuente de consulta fueron libros y enciclopedias. Sería conveniente, por ello, reforzar el interés y el conocimiento que los productores de este material tienen del atractivo turístico del país.

-De acuerdo con los entrevistados, entre los principales aspectos del viaje turístico están: el atractivo turístico (42%), la logística del viaje (19%), el alojamiento y la alimentación (17%), los precios (11 %) y el guía turístico (11%). En cuanto al alojamiento y la alimentación, el turista presta atención a la limpieza ya la comodidad, así como a la seguridad. Luego, la estrategia turística nacional deberá considerar la calidad del servicio antes que el precio.

-Entre las razones dadas para recomendar el Perú con reservas, destaca con nitidez la delincuencia (38,5%). Otras razones, como precios, mal estado del transporte, descuido de los atractivos turísticos y la atención en los hoteles no alcanzan gran significado. Esta evidencia constituye un aviso del problema que

genera la falta de seguridad ciudadana, sobre la cual es importante actuar de forma urgente.

-El mercado turístico está diversificado. El 37% de visitantes extranjeros procede de Sudamérica, 26% de Europa y 26% de Norteamérica, lo cual pone de manifiesto la importancia de centrar los esfuerzos en estos mercados.

-La permanencia promedio del turista es de 13 días; y el monto gastado en el Perú es de 1.684 dólares, excluyendo el valor del pasaje. Considerando que un alto porcentaje de los turistas tiene un ingreso anual superior a los 40 mil dólares, la estrategia del Perú debería orientarse a ofrecer nuevos productos turísticos que permitan captar recursos adicionales de este sector.

-La actitud del turista hacia el Perú es muy positiva, ya que el 80% de los entrevistados recomendaría a sus amigos que visiten el Perú sin duda alguna. Entre las principales razones que señalan para recomendar la visita están: país hermoso, de bonitos paisajes (31,2%), gente cordial, amigable (20%), por sus atractivos turísticos (18,6%).

EL TURISMO EN LA SUBREGIÓN

Cajamarca constituye una región clave desde el punto de vista del desarrollo turístico del país. La actual ciudad de Cajamarca fue asentamiento de la cultura preinca de Caxamarca -de la que tomó el nombre- y durante el Incanato se convirtió en un centro administrativo, militar y religioso de singular importancia, donde se construyó importantes templos y palacios. Por ello, cuenta con numerosos recursos turísticos: restos arqueológicos, arquitectura colonial, rico folclor, además de hermosos paisajes; todo lo que despierta el vivo interés de visitantes peruanos y extranjeros.

Sin embargo, muchos de los recursos turísticos disponibles se encuentran hoy deficientemente utilizados o inexplorados por falta de habilitación turística apropiada y la carencia de vías de acceso. Uno de los principales problemas que enfrenta la Subregión es el deplorable estado de conservación de valiosos

monumentos y atractivos históricos, los cuales requieren de programas de restauración y mantenimiento para su aprovechamiento con fines turísticos.

Al respecto, conviene señalar que Cajamarca recibe una proporción tan pequeña de turistas extranjeros, que en la citada encuesta realizada por Promperú a más de 1.750 turistas, en el cuadro de "Ciudades o lugares visitados durante el viaje", Cajamarca figura en la categoría "Otros"⁹.

LOS RECURSOS TURÍSTICOS

Los principales recursos turísticos con los que cuenta la Subregión son¹⁰:
Patrimonio histórico-cultural

El patrimonio histórico-cultural del Perú constituye la principal motivación del turismo receptivo. Los siguientes monumentos son sólo una muestra de la más valioso que la Subregión ofrece al turista:

Plaza de Armas {ciudad de Cajamarca}. Levantada sobre la misma plaza incaica donde el inca Atahualpa fue capturado por las huestes de Francisco Pizarro, hecho que marcó el comienzo del fin del Imperio Incaico y el nacimiento de la cultura hispanoamericana.

Santa Apolonia {al sur de la ciudad de Cajamarca}. Mirador natural desde donde se domina todo el panorama de la ciudad y el valle de Cajamarca. Está coronado por restos preincas de un altar de piedra, comúnmente conocido como la "Silla del Inca". Desde allí puede apreciarse la belleza del paisaje cajamarquino, cubierto de bosques de eucalipto, sauce y retama.

Cuarto del Rescate (ciudad de Cajamarca). Único resto arquitectónico de la época incaica que se conserva debidamente restaurado. Se dice que en este recinto el inca Atahualpa señaló el rescate que ofreció pagar por su vida a los conquistadores: llenar el cuarto dos veces con plata y una con oro.

⁹ Promperú. Op Cit.

¹⁰ Para un mayor detalle sobre los atractivos turísticos de la Subregión, revisar el Anexo I de este capítulo.

Arquitectura colonial (ciudad de Cajamarca). Cajamarca cuenta con una importante arquitectura colonial, como el complejo de Belén (iglesia, hospital de hombres y hospital de mujeres), las iglesias de San Francisco, la Recoleta y la Catedral, y las tradicionales casonas ubicadas en la zona 'antigua de la ciudad.

Monumentos arqueológicos (provincia de Cajamarca). En los alrededores de Cajamarca se han encontrado imponentes vestigios de los antiguos habitantes de la zona. Entre los más conocidos se puede mencionar: las necrópolis de Otuzco (Ventanillas) y de Combayo, los centros ceremoniales de Huacaloma y de Layzón, el paraje de Cumbe Mayo (donde se aprecian también sugerentes formaciones geológicas llamadas Frailones) y el antiguo centro arqueológico de Kuntur Wasi.

Termalismo

Al este de la ciudad de Cajamarca se encuentran los famosos "Baños del Inca " , balneario de aguas termo-minero-medicinales antiguamente conocidos con el nombre de Pultumarca, y donde se encontraba Atahualpa a la llegada de los españoles. Son manantiales naturales cuyas aguas brotan a la superficie a más de 70 grados C.

La Subregión también cuenta con las aguas termales de "Aguas Calientes" (provincia de San Marcos), aguas sulfurosas que fluyen en forma natural.

Folclor

La riqueza del folclor de la Subregión es altamente atractiva para el turista: costumbres, atuendos, música, danzas (el cashua, los chunchos, las pollas, la pachilla, la danza de los emplumados y la danza de los diablos) y otras manifestaciones culturales ligadas a celebraciones religiosas y fiestas patronales.

Históricamente, el flujo turístico hacia la Subregión ha estado directamente relacionado con las fechas de festividades y fiestas regionales, como el famoso

Carnaval de Cajamarca, la fiesta de Corpus Christi y la Semana Santa, durante las cuales alcanza niveles que sobrepasan largamente la capacidad de recepción disponible.

Además, en la Subregión existe una gran vocación y actividad artesanal; se realiza tallado en piedra, repujado en cuero, confección de tejidos y teñidos con tintes naturales, cerámica y cestería.

LA OFERTA TURÍSTICA

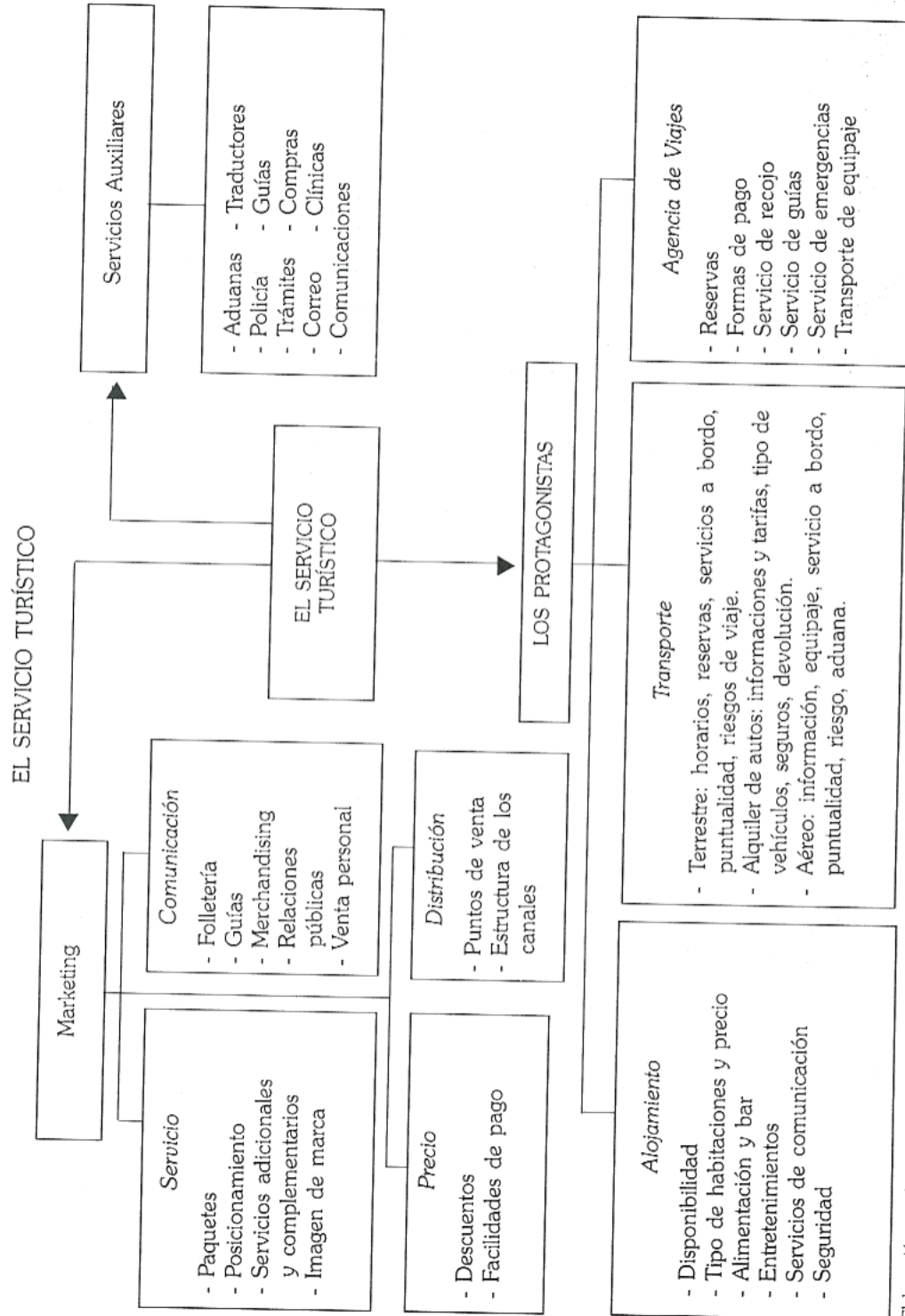
El turismo comprende todos los bienes y servicios que consume un viajero, por lo que el producto turístico resulta de la agregación de múltiples servicios - muchos de ellos exclusivos de la industria de viajes- desarrollados por empresas que atienden diferentes mercados: transporte, alojamiento, alimentación, recreación, compras, espectáculos, comunicación, información, servicios financieros, deportivos, entre otros. Por esta razón, se trata de una industria heterogénea, compleja y poco cohesionada.

La mayor demanda turística que se viene dando en la Subregión desde hace algunos años -especialmente en la provincia de Cajamarca- ha incentivado el incremento de la oferta turística. En relativamente poco tiempo se han multiplicado los establecimientos de provisión de servicios turísticos: hoteles y otros centros de hospedaje, restaurantes de comida típica, bares, discotecas y otros lugares de entretenimiento, y locales de venta de artesanías, productos típicos, como leche y queso, artículos fotográficos, etc.

Sin embargo, a pesar de esta mayor oferta, la infraestructura existente muestra todavía graves deficiencias: escasa labor de mantenimiento de los recursos turísticos, muy baja calidad de los servicios brindados, mal estado de las vías de comunicación e inexistencia de servicios colaterales, como agencias de viajes, guías de turistas y restaurantes. Esta situación limita las posibilidades actuales de desarrollo del sector turístico en la Subregión, así como la explotación adecuada de los recursos existentes.

Infraestructura básica y de transporte

Solamente la provincia de Cajamarca cuenta con infraestructura relativamente apropiada de servicios básicos, es decir, agua potable, desagüe, alcantarillado, energía eléctrica y comunicaciones, el resto de las provincias soporta grandes carencias.



Elaboración propia.

Por su parte, la infraestructura de transporte, base del desarrollo turístico de cualquier región, es insuficiente y se encuentra en inadecuado estado de conservación. La carretera nacional que une la Subregión con la carretera Panamericana consta de 180 kilómetros, 89 de los cuales se encuentran en mal estado de conservación, desde el distrito de Chilete hasta Cajamarca; Las vías de penetración hacia las demás provincias de la Subregión, en donde están ubicados los principales recursos turísticos, son sólo trochas carrozables o caminos de herradura que entorpecen el tránsito. Las líneas de transporte que cubren las rutas entre las principales ciudades de la Subregión ofrecen el servicio con serias limitaciones para el turista, en parte por el riesgo que representa la geografía.

En cuanto al transporte aéreo, el actual aeropuerto no ofrece las condiciones necesarias para el tránsito fluido de aeronaves.

Como consecuencia de todo esto, actualmente el transporte es, junto con el aprovisionamiento logístico, el elemento de mayor costo en los paquetes turísticos ofertados, puesto que visitar los lugares de mayor atractivo requiere el internamiento a zonas distantes.

Infraestructura de hospedaje

En la provincia de Cajamarca se concentra el 87% de los establecimientos de hospedaje de la Subregión. La mayor parte son casonas antiguas ubicadas en los alrededores de la Plaza de Armas de la ciudad de Cajamarca, las cuales han sido restauradas o acondicionadas y ofertan su estilo colonial como uno de sus principales atractivos. Los hoteles y hostales más modernos ofrecen mejores instalaciones y comodidades para el alojamiento de turistas, pero la mayoría corresponde a la categoría de 1 estrella, aunque también hay establecimientos de 2, 3 y hasta de 4 estrellas-

En los últimos años, algunos empresarios han remodelado y reestructurado sus establecimientos para brindar servicios más competitivos. La oferta de alojamiento se ha venido incrementando también a través de casas de

huéspedes, pensiones y habitaciones de casas particulares que, si bien no cumplen

con brindar servicios adecuados, satisfacen la demanda del turismo interno, principalmente la proveniente del segmento de turismo de aventura.

Actualmente la Subregión dispone de 43 establecimientos de hospedaje, de los cuales solamente 1 hotel tiene la categoría de cuatro estrellas, 3 son de tres estrellas, 7 son de dos estrellas y 10 hostales han sido considerados "como de una estrella. Además, existen 22 establecimientos a los que aún no se les ha otorgado categoría alguna porque no cumplen con los requisitos mínimos. La capacidad instalada de los actuales servicios alcanza a 1.021 habitaciones y 2.015 camas (1997).

A pesar de esta diversidad de opciones de hospedaje, la infraestructura actual no alcanza en conjunto el nivel de calidad deseable en el marco competitivo nacional y mundial; tampoco es suficiente para abastecer la demanda actual ni, menos aún, para hacer frente a la demanda potencial esperada. Se debe tener en cuenta que la futura oferta de alojamiento de la Subregión deberá considerar aspectos que complementen los servicios básicos y creen las condiciones para que el turista alcance un adecuado grado de satisfacción, como el ambiente en general y la calidad de la atención brindada por el personal.

SUBREGIÓN: INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA 1997

Rubro	Provincia de Cajamarca	Resto de la Subregión	Total Subregión
Hospedaje	38	5	43
Restaurantes	120	63	183
Agencias de viaje y turismo	9	0	9
Guías oficiales de turismo	104	0	104
Discotecas y afines	9	6	15
Bancos, cambio de moneda	n. d.	n. d.	5
Centros de producción y tiendas artesanales	n. d.	n. d.	25

Fuente: Dirección Subregional de Industria y Turismo, Cajamarca. Plan estratégico para el desarrollo turístico de la Subregión IV. 1997.

Infraestructura de servicios conexos

La infraestructura de servicios conexos también es limitada y de deficiente calidad. En cuanto a restaurantes, los de mayor categoría solamente alcanzan los 2 ó 3 tenedores y están concentrados en la provincia de Cajamarca. La capacidad instalada actual de estos servicios es de aproximadamente 1.761 mesas y 7.516 sillas en toda la Subregión.

Respecto de las agencias de viaje y turismo, prestan servicios básicamente en la ciudad de Cajamarca y cuentan con muy pocas unidades de transporte disponibles para el servicio de pasajeros. Asimismo, existe una carencia total de locales apropiados para la recreación y el esparcimiento.

Educación turística

Actualmente la Subregión no ofrece al visitante un ambiente propicio; la actitud general del poblador es "explotar al turista", en vez de "explotar el turismo" como actividad económica que favorezca a la zona. No existe una educación turística que oriente a la población a desempeñar cabalmente el papel de anfitrión en su localidad. Por lo general, el turista es visto como una fuente de ingresos, pero no se ha creado suficiente conciencia respecto de lo decisivo que puede ser para la zona brindarle una atención correcta, orientarlo, cobrarle precios justos por los bienes y servicios que adquiere y cumplir seriamente con lo pactado en los contratos de servicios.

En este proceso, resulta indispensable capacitar a la comunidad, hacerle conocer el significado de su patrimonio histórico, cultural y natural e inculcarle los valores necesarios para que, junto con sentimientos de identidad regional y nacional, surja en ella una genuina preocupación por la preservación de su rica herencia. Al respecto, conviene destacar el Convenio de Cooperación Interinstitucional para el Desarrollo del Turismo Educativo en la Subregión, en el que están empeñados la Dirección Subregional de Industria y Turismo, la Municipalidad Provincial, el Instituto Nacional de Cultura, la Escuela de Guías

de Turismo de la Universidad Nacional de Cajamarca, Agotur Cajamarca y el Instituto de Aviación Comercial y Turismo "Luis Rebaza Neyra".

En síntesis, la Subregión es una de las zonas de menor desarrollo relativo en el país, por lo que el turismo, al igual que el resto de actividades económicas, ha carecido de un adecuado planeamiento. Esta situación ha inhibido el desarrollo de una infraestructura básica de gestión turística que aproveche su potencial natural y pueda atender la creciente demanda. Como consecuencia de ello, la Subregión está en desventaja frente a otras regiones del país, incluso frente a las que supera en recursos turísticos.

LA DEMANDA TURÍSTICA EN LA SUBREGIÓN

En el marco del nuevo contexto de desarrollo de la actividad turística del país, la Subregión ha venido realizando esfuerzos consistentes para recuperar el espacio que como destino turístico había ganado hacia 1988.

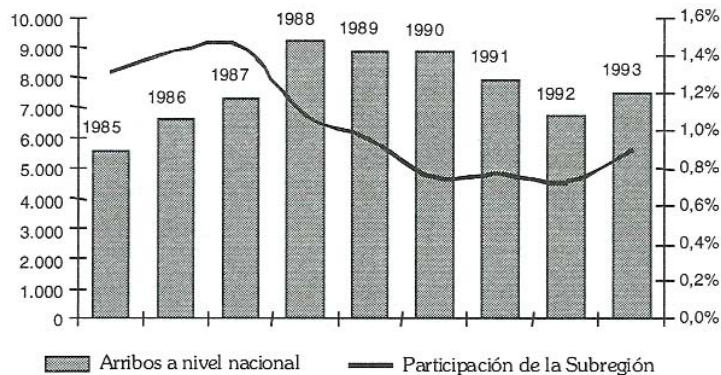
Demanda actual

Como se observa en la figura adjunta, todavía no se produce un incremento sustancial en la afluencia de turistas hacia la Subregión.

Las limitaciones descritas anteriormente, sobre todo en lo que se refiere a la falta de infraestructura y de vías de comunicación adecuadas explican este resultado. Otro factor importante son los altos costos relativos de los actuales programas turísticos, que pueden inclusive ser equivalentes a los de un viaje al extranjero.

Actualmente, la demanda turística que se dirige hacia la Subregión se concentra en la provincia de Cajamarca, debido a las deficiencias que caracterizan al resto de ciudades y pueblos de la zona (falta de vías de comunicación, servicios de hospedaje, etc) y a pesar que éstos también poseen recursos turísticos dignos de ser visitados y admirados.

PARTICIPACIÓN DE LA SUBREGIÓN EN EL TOTAL DE ARRIBOS A ESTABLECIMIENTOS A NIVEL NACIONAL
(en miles)



Fuente: Mitinci.

Algo destacable es la creciente participación del turista extranjero en el flujo turístico, en comparación con el turista nacional, como puede observarse en el cuadro adjunto. La demanda turística extranjera proviene principalmente de Sudamérica (36%, de Chile sobre todo), Estados Unidos (22%) y Europa (30%).

También se observa que mientras el turismo internacional se presenta en cualquier época del año, el turismo interno está principalmente concentrado en los días feriados en todo el país, como Fiestas Patrias (julio) o Semana Santa (marzo, abril), y los períodos vacacionales de los escolares y estudiantes universitarios (julio, agosto, enero febrero). La estacionalidad obedece a que en estas fechas especiales los peruanos aprovechan para conocer nuevos lugares costumbres y comidas típicas o para volver a sus poblados de origen y reencontrarse con familias y amigos.

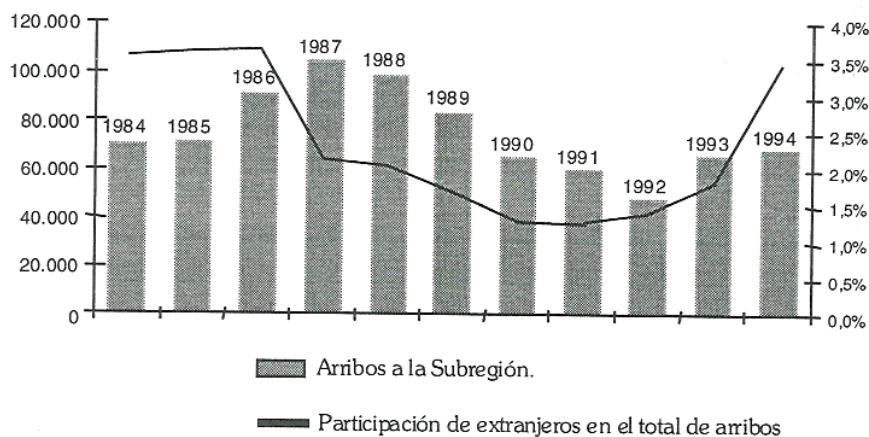
SUBREGIÓN: FLUJO TURÍSTICO

Año	Nacional	Extranjero	Total
1992	48.205	686	48.891
1993	66.172	1.226	67.398
1994	68.389	2.427	70.816
1995	78.232	2.423	80.655
1996	80.669	3.478	84.147
1997 (*)	44.779	2.163	46.942

(*) Considera el flujo de enero a julio.

Fuente: Dirección Subregional de Industria y Turismo, Cajamarca. Plan estratégico para el desarrollo turístico de la Subregión IV. 1997.

PARTICIPACIÓN DE EXTRANJEROS EN EL TOTAL DE ARRIBOS A ESTABLECIMIENTOS DE LA SUBREGIÓN



Fuente: Mitinci.

Demanda potencial

Actualmente, la demanda turística de procedencia internacional que recibe el Perú realiza principalmente turismo convencional, es decir, visita las famosas riquezas arqueológicas y arquitectónicas¹¹; otro grupo importante realiza turismo de negocios

En el futuro, los segmentos de turismo histórico – cultural y de turismo de aventura son los que, principalmente, podrían captar la demanda potencial

¹¹ Si bien esta información corresponde a todo el país, pues no existen datos a nivel regional,

hacia la Subregión. Sin embargo, mientras el primer segmento enfrenta las limitaciones impuestas por la infraestructura inadecuada, el potencial de desarrollo del segundo es mayor a corto plazo, dado que el turista de este tipo es más tolerante, está dispuesto a soportar algunas incomodidades ya aceptar servicios de calidad inferior a los estándares internacionales.

El turismo de aventura crece a un ritmo superior al promedio y ha despertado un entusiasmo generalizado en todo el mundo, a tal punto que la elección del destino turístico depende de factores relativos a la conservación del medio ambiente, como la existencia de reservas naturales, lugares que hasta hace poco no se conocían o eran de muy difícil acceso -geografía muy accidentada o falta de transporte adecuado.

El Perú está considerado entre los cuatro mejores destinos para este tipo de turismo gracias a sus múltiples escenarios, entre ellos los de la Subregión, que goza de reconocidas ventajas comparativas en este aspecto.

De acuerdo con el estudio de Monitor Company, antes mencionado, el 76% de los turistas de aventura que vienen al Perú visita las ruinas de Machu Picchu, en el Cusco, el 61% tiene interés por la naturaleza, el 56% hace *trekking*, el 54% visita mercados de artesanías, y el 9% practica canotaje.

Así, es en este segmento del turismo en el que la Subregión puede incrementar su captación de turistas en el corto plazo, mientras mejora el estado de su infraestructura para atraer a grupos orientados al turismo histórico-cultural.

Por otro lado, la Subregión tiene alto potencial para captar la demanda proveniente del propio país. El mayor incremento que se ha observado en la turismo interno en los últimos años corresponde a actividades costumbristas, como fiestas regionales, festivales gastronómicos, carnavales, fiestas religiosas, etc. Es el caso de las visitas realizadas a Trujillo, Ayabaca, Arequipa, Ica, Ayacucho, etc.; sin embargo, la Subregión no ha tenido una

conviene tomarla en cuenta por su influencia sobre la demanda potencial hacia la Subregión.

importante participación en este segmento, básicamente por la falta de vías de comunicación adecuadas.

PERSPECTIVAS DEL TURISMO EN LA SUBREGIÓN

Los recursos turísticos con los que cuenta la Subregión le permitirán constituirse en uno de los principales circuitos turísticos del país, destinado a atender tanto la demanda del turismo interno como del internacional. Sin embargo, para ello deberá superar las restricciones de infraestructura y calidad del servicio que limitan su desarrollo.

Monitor Company¹² ha recogido información de todo el país sobre cuáles son los elementos del producto turístico que intervienen en la satisfacción e insatisfacción del turista. Según expertos de la Subregión, los resultados obtenidos reflejan en gran medida la situación del turismo en Cajamarca. Como factores de insatisfacción se mencionan: falta de limpieza y poca calidad de los servicios en los establecimientos de hospedaje, inseguridad en el transporte, escaso esfuerzo por mantener en buen estado los recursos turísticos, insuficiente provisión de servicios básicos y conexos al turismo, falta de conciencia turística en la ciudadanía, entre otros. Hay consenso respecto a que estos factores afectan directamente el flujo turístico.

En efecto, la explotación turística de los recursos de la Subregión no ha significado la ejecución de proyectos y actividades que contribuyan a la conservación e integridad de los recursos turísticos¹³. Tampoco ha respondido a las necesidades básicas de la Subregión ni a los requerimientos específicos del desenvolvimiento del turismo.

¹² Monitor Comapny. Op. cit.

¹³ Entre los proyectos parciales, conviene resaltar los esfuerzos realizados en la provincia de San Pablo por preservar y resaltar "turísticamente" las ruinas de Kuntur Wasi. La actitud asumida por los pobladores en la labor de proteger y promocionar este recurso ha permitido el reconocimiento de su valor arqueológico y posibilitado la obtención de apoyo financiero para la construcción de un museo.

Hoy es necesario que se complementen las riquezas naturales con el desarrollo de infraestructura adecuada¹⁴ y la preservación de los principales restos arqueológicos. Debe adoptarse una estrategia regional de promoción turística que ponga de manifiesto las ventajas comparativas de la Subregión y prepare el producto turístico que se desea ofertar. Para ello será fundamental la capacitación y educación en todos los niveles, así como el emprender una activa campaña de difusión para atender al turista y "explotar el turismo". Es evidente que todo esto significa un conjunto de posibilidades de inversiones, tanto en servicios específicamente dirigidos al turista como en actividades relacionadas.

En el ámbito nacional, las principales propuestas para una mayor promoción se pueden resumir en:

- Crear un organismo con autonomía propia y al más alto nivel del Gobierno que pueda aglutinar y representar a todas las actividades involucradas en la actividad turística.
- Ofrecer novedosos programas turísticos a partir de destinos alternativos, y evitar depender del Cusco como centro turístico del país.
- Solucionar el problema del transporte aéreo, ya que como se señaló anteriormente, puede haber transporte aéreo sin turismo, pero no turismo sin transporte aéreo.
- Promocionar el patrimonio cultural del país mediante el sistema de concesiones de servicios colaterales en los conjuntos arqueológicos.
- Establecer un marco legal adecuado a través de la Ley de Turismo y una política tributaria clara que permita disminuir los costos de los programas turísticos y del transporte, puesto que de otra manera no será posible competir con otros productos turísticos del ámbito mundial. Los servicios turísticos en general -el propio servicio, hospedaje, alimentación- deberían gozar de un tratamiento semejante al otorgado a las exportaciones no tradicionales: la exoneración del impuesto general a las ventas.

¹⁴ En el Anexo 3 se presentan los actuales proyectos de inversión turística destinados a mejorar la infraestructura en la Subregión.

ANEXO 1

ATRATIVOS TURÍSTICOS DE LA SUBREGIÓN: PROVINCIA DE CAJAMARCA¹⁵

ARQUITECTURA COLONIAL

Belén (provincia de Cajamarca, distrito de Cajamarca). Importante conjunto arquitectónico del siglo XVIII, ubicado a una cuadra de la Plaza de Armas, sobre terrenos que pertenecieron a los caciques de Cajamarca. Está conformado por la Iglesia y, los hospitales de Hombres y de Mujeres, conocidos antiguamente con el nombre de Hospital de Nuestra Señora de la Piedad. Actualmente está restaurado y cumple funciones de museo y oficinas.

La Iglesia de Belén (provincia de Cajamarca, distrito de Cajamarca}. Bella iglesia de portada finamente tallada en piedra y torres inconclusas; presenta una sola nave en cuyo interior aparecen adornos escultóricos policromados, que en la cúpula logran su mayor expresión artística.

El Hospital de Hombres (provincia de Cajamarca, distrito de Cajamarca}. Edificado en forma de capilla con bóveda de cañón, cuya planta forma una cruz latina. En este recinto llaman la atención las hileras de pequeños compartimientos en los gruesos muros de piedra, que servían para albergar a los enfermos. También destaca el patio anexo a la Iglesia, desde el que se aprecian los impresionantes contrafuertes de piedra de los muros de la misma y una pequeña pileta central hecha de cantería. En este local funciona el Museo Médico.

El Hospital de Mujeres (provincia de Cajamarca, distrito de Cajamarca). Separado del resto del Conjunto de Belén por una calle, cuenta con una portada de abundantes ornamentales en la

¹⁵ Adaptado de las siguientes fuentes:

Fondo de Promoción Turística del Perú, Foptur. *Cajamarca: patrimonio histórico y cultural de las Américas*. Foptur, 1995.

Cajamarca: aguas termominerales y medicinales. <http://www.rcp.net.pe/RENOM/ATERC.HTM> (nov. 1997).

Cajamarca: Arquitectura. <http://www.rcp.net.pe/RENOM/ARQC.HTM> (nov. 1997).

Cajamarca: Caminos y lugares pintorescos. <http://www.rcp.net.pe/RENOM/CAMINC/HTM> (nov. 1997).

que destacan dos cariátides de cuatro senos, símbolo al parecer de la fecundidad femenina. Su interior es una amplia sala con bóveda de cañón hecha íntegramente de piedra, con compartimientos en forma similar al Hospital de Hombres. En este ambiente se ha montado igualar el mismo tipo de letras del Museo Arqueológico.

Iglesia de San Francisco (provincia de Cajamarca, distrito de Cajamarca). Ubicada en la Plaza de Armas, fue construida en la primera mitad del siglo XVIII. Tiene tres naves y está íntegramente hecha de piedra cantería. Su fachada es rematada por dos torres construidas en el presente siglo. Sobresalen los altares laterales ubicados en el crucero, tallados en madera y cubiertos de pan de oro, también la pinacoteca y las catacumbas. En la Iglesia se ubican los claustros del Convento del mismo nombre y el Museo de Arte Religioso.

La *Catedral* (provincia de Cajamarca, distrito de Cajamarca). Ubicada en la Plaza de Armas, es el templo matriz de Cajamarca. Su construcción data de los últimos años del siglo XVII y gran parte del siglo XVIII. En este templo destacan la impresionante fachada, de estilo barroco e íntegramente tallada en piedra, el altar mayor y el púlpito, realizados en madera tallada y recubiertos en pan de oro. También resalta su hermosa custodia, llamada "La Preciosa", de más de un metro de alto, varios kilos de oro y plata e incrustaciones de piedras preciosas.

La *Recoleta* (provincia de Cajamarca, distrito de Cajamarca). La Iglesia y el ex Convento de la Recolectión Franciscana, llamados "La Recoleta", construidos en la segunda mitad del siglo XVIII, se ubican en el populoso barrio de San Sebastián. La Iglesia es sobria, de estilo neoclásico y luce elegantes espadañas en vez de torres. El Convento de la Recoleta, considerado como uno de los mejores de su género por su notable arquitectura, fue adjudicado al colegio "San Ramón" en 1831.

Las casonas (provincia de Cajamarca, distrito de Cajamarca). Las tradicionales casonas cajamarquinas se ubican indistintamente en casi toda la parte antigua de la ciudad. Lo más representativo de ellas son sus portadas de piedra. Destaca la actual sede de la Corte Superior de Justicia.

PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO

Ventanillas de Otuzco (provincia de Cajamarca, distrito de Cajamarca). Constituyen uno de los más importantes vestigios que se conservan como testimonio cultural de los antiguos habitantes de Cajamarca. Arqueológicamente denominadas "Necrópolis de Otuzco" , comúnmente se conocen como "Ventanillas" , por el aspecto que ofrecen, en conjunto, la serie de nichos labrados en la roca de uno de los cerros cercanos al caserío de Otuzco. Están ubicadas a 7,5 km al noreste de la ciudad de Cajamarca.

Necrópolis de Combayo (provincia de Cajamarca, distrito de Cajamarca), Es una necrópolis similar a la de Otuzco, pero más impresionante. Los numerosos nichos han sido labrados en la rocosa ladera de un escarpado cerro próximo al caserío de Combayo.

Huacaloma (provincia de Cajamarca, distrito de Cajamarca). Es un centro ceremonial tan o más antiguo que Chavín. Se mantiene enterrado para evitar su depredación. Puede apreciarse únicamente un gran muro restaurado del antiguo templo. Está situado a 2,5 km de la ciudad de Cajamarca.

Layzón. Es un centro ceremonial vinculado a la cultura de Huacaloma. Todo el conjunto está formado por el templo, muros de contención y monolitos en alto relieve trabajados en roca natural. Resaltan las plataformas que están trabajadas en la roca misma del cerro, con escalinatas que las unen entre sí y que parecen haber sido elaboradas durante el periodo Formativo Tardío. Está ubicado al sur de Cajamarca, a la altura del km 9 de la carretera a Cumbe Mayo ya 3.200 m.s.n.m.

Cumbe Mayo (provincia de Cajamarca, distrito de Cajamarca). Lugar de singular belleza por sus escenarios naturales y restos arqueológicos ubicado a más de 3.400 m.s.n.m. ya 20 km al suroeste de la ciudad de Cajamarca. Destaca el acueducto, obra preinca de ingeniería hidráulica considerada como una "gigantesca obra única en su genero; las cuevas con cantidad de

petroglifos; el santuario, farallón en forma de cabeza humana donde se ha excavado una pequeña gruta; y las formaciones geológicas o "bosques de piedras", entre otros atractivos. Sobresalen los farallones que semejan siluetas de frailes en silenciosa procesión y que comúnmente son llamados los "Frailones de Cumbe Mayo".

PAISAJES y PUEBLOS PINTORESCOS

La Campiña Cajamarquina (provincia de Cajamarca). El típico panorama del valle de Cajamarca se caracteriza por amplios paisajes de todas las tonalidades del verde, limitados por mesetas, colinas bajas y un cielo de azul intenso. Se observan bosques de eucalipto, maguey, sauce, retama y otras especies, que delimitan chacras, senderos y caminos. El ambiente es de tranquilidad y silencio, apenas roto por el trinar de las aves.

Llanacora (provincia de Cajamarca, distrito de Uacacora). Poblado típico de pintorescos paisajes y fácil acceso ubicado a 13 km al sureste de la ciudad de Cajamarca. La festividad patronal es la celebración de San Juan el 24 de junio de cada año.

Jesús (provincia de Cajamarca, distrito de Jesús). Pueblo andino de particulares características, rodeado de una bella campiña. Se destaca por la fabricación de artículos de mimbre y de típicas frazadas de lana de carnero. Está ubicado a 20 km al sur de la ciudad de Cajamarca. La festividad patronal es la de "Dulce Nombre de Jesús" , que se celebra en el mes de enero de cada año.

Pariamarca (provincia de Cajamarca). Típico pueblo de bellos paisajes, estrechas calles y tradicionales costumbres. Se ubica a 7 km al sur de la ciudad de Cajamarca. La festividad patronal es la "Virgen del Rosario" , que se celebra en el mes de octubre de cada año.

Porcón (provincia de Cajamarca). Poblado agrícola tradicional; sus artesanos son conocidos por sus tallados de piedra y el tejido de ponchos de lana. Está situado al norte de la ciudad de Cajamarca, entre los km 10 y 20 de la carretera a Bambamarca. La festividad principal es la evocación del Domingo de Ramos, en Semana Santa.

Namora (provincia de Cajamarca, distrito de Namora). Pueblo pintoresco de hábitat andino considerado como la cuna del Carnaval de Cajamarca. Es conocido por sus pródigos huertos, especialmente por la cantidad de capulí (fruto típico) que se produce. Cerca a Namora se encuentra la laguna de San Nicolás, de singular belleza y donde se puede cazar patos. De allí se puede visitar la ciudadela de Collor, poblado preinca.

San Lorenzo de Matara (provincia de Cajamarca, distrito de Matara). Centro poblado típico conocido por su producción de dulces, especialmente de alfajores. Se ubica en el camino a Cajabamba. La festividad patronal es San Lorenzo, el 10 de agosto de cada año, en la que sobresalen las danzas típicas, especialmente la danza de los "Buitres". Desde este poblado se pueden visitar los restos arqueológicos "La Pila del Inca" y las formaciones geológicas de la "Quebrada de las Vizcachas".

La Collpa (provincia de Cajamarca, distrito de Jesús). Actual cooperativa "El Rescate", es conocida porque las vacas son llamadas por su nombre para el ordeño, actividad que se realiza diariamente a las 4 de la tarde. En los alrededores hay una laguna artificial rodeada de jardines que forma un hermoso paisaje.

FESTIVIDADES FOLCLÓRICAS

El Carnaval. Esta fiesta ha adquirido características muy particulares en Cajamarca. Se celebra durante cerca de nueve días en el mes de febrero. En estos días el turista puede participar del Bando del Carnaval y asistir al festival de coplas, a la coronación de la reina, al triunfal ingreso de Ño Carnavalón, a innumerables bailes, al concurso

de patrullas y comparsas, al colorido corso, al velorio y entierro el rey Momo y, sobre todo, puede compartir la alegría y cordialidad del pueblo cajamarquino.

Corpus Christi. Es la festividad religiosa de mayor significación en Cajamarca. Se inicia con la solemnidad de la misa y la procesión de la Hostia Consagrada en la custodia de la Catedral de Cajamarca.

Domingo de *Ramos.* Festividad conocida también como la "Fiesta de las Cruces de Porcón" .Constituye una de las más singulares e importantes muestras del folclor cajamarquino y del país en general, por sus originales y peculiares características. La procesión recorre cerros y quebradas, acompañada de cánticos sacros entonados en quechua.

Huanchaco. Festividad patronal del Balneario Termal de los Baños del Inca, que coincide con la fecha de creación política de distrito del mismo nombre (7 y 8 de setiembre de cada año).

MUSEOS DE CAJAMARCA

Museo	Ubicación
Museo de Arqueología	Jirón Belén s/n, Conjunto Monumental de Belén, Cajamarca.
Museo Etnográfico	Jirón Belén s/n, Conjunto Monumental de Belén, Cajamarca.
Museo Médico	Jirón Belén s/n, Conjunto Monumental de Belén, Cajamarca.
Museo Arqueológico Horacio Urteaga	Jirón del Batán 289, Cajamarca.
Museo de Arte Religioso	Jirón Dos de Mayo s/n, Iglesia San Francisco, Cajamarca.
Museo de sitio Kuntur Wasi	Distrito Pueblo Nuevo, La Conga, San Pablo, Cajamarca.
Museo de Sitio San Isidro	Junín 105, Plaza de Armas, Tembladera, Contumazá, Cajamarca.
Museo de Zoología	Ciudad Universitaria, Cajamarca.
Museo Geológico	Ciudad Universitaria, Cajamarca
Museo Entomológico	Ciudad Universitaria UNC, Edificio 26, Ambiente 209, Cajamarca.
Museo de Herramientas Andinas	Ciudad Universitaria, Edificio 2C, 103, Agronomía, Cajamarca.
Museo de Historia y Geografía del Colegio San Ramón	Avenida 13 de Julio 275, Cajamarca.
Museo de Filatelia	Jirón del Comercio, Correo Cajamarca, Cajamarca.
Casa Museo Mario Urteaga	Jirón Dos de Mayo 777, Cajamarca.
Museo Grifo El Che	Avenida Atahualpa 300, Cajamarca.
Museo Tristán Ravines	Horacio Urteaga 280, Cajamarca.
Museo del Instituto Superior Hermano Victoriano E. Goicochea	Avenida el Maestro 290, Cajamarca.
Museo del Templo San Antonio	Jirón Belén s/n, Cajamarca.

Tomado de: Promperú. Relación de museos del Perú. <http://161.132.89.11/PERUNET/turismo/relacion.html> (ene. 1998).

CALENDARIO TURÍSTICO DE CAJAMARCA

Enero	19 Fiesta en San Sebastián, Cajamarca.
Febrero-marzo	Carnavales, actividades folclóricas, sociales, culturales, corso en las calles.
Marzo-abril	Semana Santa. Domingo de Ramos en Porcón (17 km al norte de Cajamarca), procesión de las cruces (turismo místico popular). Se celebra también en Contumazá, Cajabamba y Hualgayoc.
Mayo	01 Florecer en Cajamarca, encuentro de los jóvenes con la naturaleza (ecoturismo). 15 Fiesta Patronal San Isidro Labrador, Tembladera (Contumazá) y Cajabamba. Corpus Christi, festividad religiosa de gran solemnidad a la que asiste toda la población, incluso de los lugares más apartados.
Junio	24 San Juan, muy popular en Chota, Cajamarca, Llanacora y San Juan
Julio	16 Virgen del Carmen, fiestas patronales de Celendín y Bambamarca. 24 Feria Agropecuaria y Artesanal de Baños del Inca. FONGAL Cajamarca.
Setiembre	07-09 Fiesta Nacional de Danza Folclórica, Cajamarca. 08 Fiesta del Huanchaco o de la Virgen de Natividad, se celebra en los Baños del Inca, Cajamarca. 29 Festividad Patronal de San Miguel, San Miguel.
Octubre	1a. semana: Cajabamba (a 5 horas de Cajamarca), fiesta de la Virgen del Rosario, patrona del lugar. 2a. semana: Semana turística de Cajamarca. 3a. semana: Fiesta patronal de San Marcos.
Noviembre	01 Fiesta costumbrista "Todos los Santos", Cajamarca

Tomado de: Promperú. Cajamarca: Calendario turístico.
<http://161.132.89.11/TURISMO/ciudades/dp00.htm> (ene. 1998).

ANEXO 2

ATRATIVOS TURÍSTICOS DE LA SUBREGIÓN: PROVINCIAS FUERA DE CAJAMARCA¹⁶

PROVINCIA DE CELENDÍN

Está ubicada a 107 km de la ciudad de Cajamarca ya 2.625 m.s.n.m. La ciudad se asienta sobre un valle de mediana extensión y suave pendiente rodeada de una pintoresca campiña; sus calles son anchas, perfectamente trazadas. Antiguamente estuvo ocupada por tribus originarias de Chota que luego fueron incorporadas al incanato. Los distritos de José Gálvez, Sucre y Sorochuco presentan hermosos paisajes.

La provincia de Celendín cuenta con recursos turísticos de tipo histórico-cultural y recreacional. Entre los primeros destacan las tumbas funerarias de Choctana en el distrito de Oxamarca. En el margen derecho del río Uanga existe un afloramiento de aguas termales sulfuro-ferruginosas, aproximadamente a 40° C de temperatura, que recibe la denominación de Mamac. Estas aguas son consecuencia de la actividad volcánica y, a pesar de sus posibilidades, no cuentan con instalaciones adecuadas para los visitantes y turistas ni con facilidades de acceso.

Celendín constituye un nexo natural con la parte sur de la subregión Amazonas, de la que está separada por el cauce del río Marañón. Esta ubicación estratégica haría posible el establecimiento de un circuito turístico

¹⁶ Adaptado de las siguientes fuentes:

Fondo de Promoción Turística del Perú, Foptur. *Cajamarca: patrimonio histórico y cultural de las Américas*. Foptur, 1995

Cajamarca: aguas termomedicinales y medicinales. <http://www.rcp.net.pe/RENOM/ATERC.HTM> (nov. 1997).

Cajamarca: Arquitectura. <http://www.rcp.net.pe/RENOM/ARQC.HTM> (nov. 1997)

Cajamarca: Caminos y lugares pintorescos. <http://www.net.pe> RENPM/CAMINC/HTC (nov. 1997).

que, pasando por Cajamarca y Celendín, integre las ruinas de Lambayeque con las ruinas de Kuelap en Amazonas.

principales atractivos turísticos de Celendín se encuentran:

i) Recreacionales: Mirador de San Isidro, paisaje de la campiña, aguas termales de Many – Llanguat, las portadas de Mitopampa (distrito de Chamuch), ruinas y huacos (caserío Muyoc chico);

ii) culturales: ruinas arqueológicas de Chocta, casonas virreinales;

iii) festivos: carnavales, Semana Santa, fiesta Virgen del Carmen (13 de julio), San Isidro Labrador, salida de Danzas (24 de julio), Las Cruces (mes de mayo).

PROVINCIA DE SAN MIGUEL

Provincia cuyos territorios pertenecieron al Reino de Cuismango. Su capital, San Miguel de Pallaques, fue fundada por los españoles antes del dramático encuentro con Atahualpa, en noviembre de 1532. San Miguel es una ciudad acogedora, rodeada de hermosos parajes; dista de Cajamarca 115 km (vía Pedernal) y 133 km (vía Chilete). Conserva su iglesia de una sola torre donde se venera a la imagen del arcángel San Miguel. Es conocida por la calidad de su artesanía textil; ponchos, mantones, fajas, manteles, colchas, alforjas, etc., que son confeccionados a mano.

Las posibilidades actuales de turismo en esta provincia no son grandes, pero se podría generar y estabilizar un pequeño flujo turístico hacia ella si se potencia algunos atractivos turísticos que existen en la provincia, como son: el reservorio Pampa Larga (distrito de Unión Agua Blanca); ventanillas de San Gregorio (a 6 km de la capital del distrito); Fortaleza Castillo (distrito de Conchán); ventanillas de Conchán Baja; ventanillas de Sangala (Llapa); ruinas arqueológicas de San Antonio de Ojos (Uapa); ventanillas de Catilluc; baños termales de Quilcate.

PROVINCIA DE CONTUMAZÁ

La provincia de Contumazá formó parte de las culturas Mochica y Chimú, aunque algunos afirman que su territorio perteneció al Reino de Cuismango. Está situada a 132 km de la ciudad de Cajamarca ya 2.680 m.s.n.m.

Contumazá se caracteriza por un amplio potencial turístico tanto de recursos recreacionales como culturales. Entre los principales atractivos turísticos se encuentran: los Petroglifos de Yonán, de la época Preinca; ruinas Tantarica, de la época Preinca; la Ermita y el Calvario, miradores naturales; la represa de Gallito Ciego; el "Bosque Sagrado" o montaña de Cachil, con abundantes árboles y variada fauna silvestre; el museo arqueológico Julio C. Tello (Tembladera), que posee huacos, momias, maque- tas de los centros poblados existentes hasta antes de la construcción de la represa Gallito Ciego.

PROVINCIA DE SAN PABLO

Es la penúltima provincia creada en el departamento de Cajamarca y constituye el territorio de los antiguos Chalaques, contemporáneos de los Pallaques de San Miguel, y parte del Reino de Cuismango. Su capital, San Pablo, dista 110 km de la ciudad de Cajamarca y se ubica en un terreno accidentado de fuertes pendientes a 2.441 m.s.n.m,

El principal atractivo turístico son los restos arqueológicos de Kuntur Wasi, ubicado en el cerro La Copa, a 2 km de San Pablo. Se trata del centro ceremonial dedicado al culto del Cóndor. Sobre el cerro se levantan tres plataformas superpuestas, construidas de piedras irregulares y cuya altura es de 12 m. En la parte superior se encuentran los altares y edificios sagrados, adornados con estatuas y columnas talladas en alto y bajo relieve, y en las faldas del mismo cerro, en las terrazas, se edificaron los cementerios para los sacerdotes y gente de alta jerarquía. Otros atractivos turísticos son: las ruinas de Ventanillas, La Torre, Cerro Tumbadén, Chaupirume Alto y Aguas Calientes,

en el caserío de Vista Alegre en Tumbadén; aguas medicinales en el cerro San Antonio (San Bernardino).

PROVINCIA DE CAJABAMBA

Cajabamba fue asentamiento de los antiguos Caxabambas y parte del reino de Cuismango. Fue anexada al Imperio Incaico, en el mismo tiempo que Cajamarca, por Cápac Yupanqui, durante el reinado de Pachacútec. Su capital, situada a 124 km de Cajamarca ya 2.630 m.s.m.m., fue fundada por los españoles posiblemente en los primeros años de la Conquista y conserva sus construcciones y calles estrechas en terreno accidentado. Divisada desde lo alto presenta parajes impresionantes. Los caminos que conducen a los distritos resultan inolvidables, por la variedad de sus paisajes y lo típico de sus poblaciones.

Cajabamba presenta recursos turísticos de importancia, que requieren difusión y ser ligados a los circuitos turísticos de nivel regional. Entre los principales atractivos turísticos se encuentran: i) culturales: Callana Shaya, Campana Orco, Carachoccos, El Castillo; ii) recreacionales: Chivato Huayco (en la quebrada del Chivo); circuito turístico Cohecorral, Capana Orco, Cascadas, laguna Chira, laguna Yahuarcocha, laguna Quengococha, río Lulichuco, cataratas de Cachur; circuito turístico Cajabamba, Ponte, Quebrada Honda, Mollepampa, Callejones de Pampa Chica; iii) feria patronal de Cajabamba, que se celebra en honor a la Virgen del Rosario el primer domingo de octubre.

PROVINCIA DE SAN MARCOS

Está ubicada a 2.251 m.s.n.m. y dista 68 km de Cajamarca. Sus principales atractivos turísticos son: el balneario de aguas termales "San Martín de Porres", del caserío Aguas Calientes; la pileta del Inca, situada en el caserío La Laguna; el cerro Pisván, situado en el caserío Pomarongo; el sifón del canal

Chuquiamo; y la hidroeléctrica de Paucamarca. También destacan su tradicional feria dominical y la pintoresca población de Ichocán.

ANEXO 3

PROYECTOS DE INVERSIÓN TURÍSTICA EN LA SUBREGIÓN

Proyecto	Monto US\$	Meta
PROVINCIA DE CAJAMARCA		
1. Mejoramiento de carretera circuito turístico del valle de Cajamarca	1.750.000	75 km asfaltado
2. Rehabilitación y puesta en valor del Cuarto del Rescate	95.500	140 m ² rehabilitado
3. Construcción del parador turístico Porcón	23.800	150 m ² construcción
4. Rehabilitación y puesta en valor de Ventanillas de Combayo	47.530	1 centro arqueológico
5. Restauración del Pozo del Inca	11.500	1 ambiente
6. Capacitación turística	5.700	5 cursos
7. Centro turístico recreacional de los Baños del Inca	1.901.520	1 complejo turístico recreacional
8. Promoción y difusión turística	13.300	14 mil folletos, 7 mil afiches, 7 videos
9. Restauración de casonas de arquitectura colonial	212.930	restauración 6 casonas
10. Apoyo a ferias patronales	1.600	10 ferias
11. Mirador turístico Cerro Cajamarcorco	81.750	vías acceso 3 km, mirador turístico
12. Adecuación turística del coto de caza Huacraruco	50.000	Mejoramiento carretera, 20 km; adecuación albergue

Cajamarca Competitiva

Proyecto	Monto US\$	Meta
PROVINCIA DE CELENDÍN		
13. Rehabilitación y puesta en valor de las ruinas de Muyoc Chico y Muyoc Grande	35.000	1 centro arqueológico
14. Rehabilitación y puesta en valor del complejo arqueológico de la Chocta	80.000	1 centro arqueológico
15. Habilitación turística Baños Termales de Llanguat	60.000	1 minicomplejo
PROVINCIA DE CONTUMAZÁ		
16. Estudio técnico y puesta en valor de restos arqueológicos de Tantarica	25.000	1 centro arqueológico
17. Utilización turística represa Gallito Ciego	114.500	1 albergue
PROVINCIA DE CAJABAMBA		
18. Rehabilitación pozos de aguas termales Quina Quina	150.000	trocha carrozable 3 km, 10 pozos individuales
19. Construcción mirador turístico Peña del Olvido	100.000	200 m ²
20. Construcción aeródromo	1.200.000	asfaltado 1 km
21. Rehabilitación asilo de ancianos	25.000	600 m ²
PROVINCIA DE SAN MARCOS		
22. Rehabilitación y puesta en valor de la Pila del Inca	150.000	1 centro arqueológico
23. Rehabilitación y puesta en valor del complejo habitacional La Quinoa Llanupacha	150.000	1 complejo habitacional

Cajamarca Competitiva

Proyecto	Monto US\$	Meta
PROVINCIA DE SAN PABLO		
24. Construcción acceso a Museo de Kuntur Wasi	148.000	Acceso peatonal 672 m; acceso vehicular 3,6 km
25. Rehabilitación y puesta en valor de las ventanillas de Tumbadén	200.000	1 centro arqueológico
PROVINCIA DE SAN MIGUEL		
26. Rehabilitación y puesta en valor del Castillo de Cochán	250.000	1 centro arqueológico
27. Rehabilitación y puesta en valor de las Ventanillas de Jangalá	180.000	1 centro arqueológico

Fuente: Dirección Subregional de Industria y Turismo, Cajamarca. Plan estratégico para el desarrollo turístico de la Subregión IV. 1997.

CAJAMARCA COMPETITIVA

CAPITULO XIII

DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA SUBREGIÓN

A modo de balance, esta última sección de Cajamarca Hoy resume las fuentes de ventaja o "desventaja" competitiva que el diagnóstico de las principales actividades económicas de la Subregión ha podido determinar. Se describe el estado de la Subregión respecto de los cuatro grupos de atributos que establece el modelo de Porter¹ y luego se elabora el diamante actual de la competitividad de la Subregión, esto es, el contexto que enfrentan las empresas que se desenvuelven en esta zona. El análisis permitirá identificar los sectores que tienen las mayores posibilidades para competir exitosamente en los mercados externos, y, por lo tanto, los sectores en los cuales la Subregión podrá basar su búsqueda de competitividad y, por ende, su desarrollo.

CONDICIONES DE LOS FACTORES

Los factores de producción serán divididos para fines de análisis en cinco categorías: recursos físicos, infraestructura, recursos humanos, tecnología y recursos de capital. La importancia de estos radica en que "[...] las empresas de una nación pueden ganar ventaja competitiva si poseen factores de bajo costo o de alta calidad que le sean significativos en la competencia de una industria cualquiera [...]"².

RECURSOS FÍSICOS

La Subregión cuenta con valiosos recursos naturales, entre los que destacan las reservas mineras, la gran extensión de tierras de vocación silvopastoril y forestal, los recursos pecuarios y los magníficos recursos turísticos.

¹ En el capítulo "Marco teórico: los determinantes de la ventaja competitiva nacional" se explica detalladamente las bases del modelo de análisis utilizado.

² Graham T. Crocombe, Michael J. Enright y Michael Porter. *Op. cit*, p. 130.

**AMBIENTE COMPETITIVO
EL DIAMANTE DE LA
SUBREGION A 1998**

Estrategia, estructura y rivalidad

- Sector empresarial individualista y pasivo. -
- Empresario empírico, adverso al riesgo, visión limitada. -
- Recurso humano conformista, falta de aspiraciones. -
- Exceso de protagonismo. -
- Inversión orientada al comercio y servicios. -
- Carencia de grandes empresas. -
- Falta de visión exportadora. +/-
- Falta de competencia. +/-
- Rivalidad entre los agentes decisores. +
- Ausencia de gremios con poder de influencia. +

Factores básicos

- Clima agradable. +
- Mano de obra no capacitada. -
- Recurso turístico. +
- Ingentes recursos mineros. +
- Calidad de tierras de vocación silvopastoril y forestal. +
- Servicio de agua. +/-
- Energía. -
- Existencia de yerbas aromáticas y medicinales. +
- Recurso pecuario. -

Alto / Medio

Factores avanzados

- Universidad integrada con el sector privado. -
- *Know how* lechero. +
- Alcance de institutos técnicos. -
- Abastecimiento de energía eléctrica. -
- Infraestructura vial aeroportuaria. -
- Escasas fuentes bancarias, de limitada autonomía y reducidas fuentes de financiamiento. -
- Niveles de salud y educación. -

Bajo

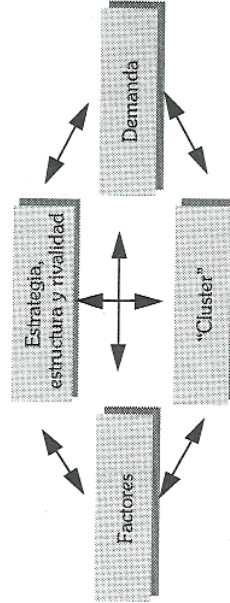
Elaboración propia.

Demanda

- Bajo nivel de ingresos, importancia preponderante del precio. -
- Crece el interés por el turismo. +
- Inflación provincial (aumento de explotación minera Yanacocha). -
- Mercado reducido de rápida saturación. -

Bajo

Bajo



Industrias de soporte y apoyo

- Inexistencia de prácticas industriales. -
- Servicios de diversión. +
- Servicios profesionales. -
- Desarrollo de ONG. +/-
- Carencia de industrias. -
- Agricultura y ganadería atomizadas y de baja tecnificación. -
- Producción pecuaria y lechera de alcance nacional. +/-

Medio / Bajo



En cuanto a los recursos mineros, la Subregión cuenta con importantes reservas de minerales metálicos, como cobre, oro, hierro, antimonio, carbono, fierro, mercurio, molibdeno, plomo, plata, zinc y metales radiactivos, entre otros; y minerales no metálicos, como sal, caliza, caolín y cal. Respecto a las tierras, el potencial forestal es superior a las 200 mil hectáreas; y su asociación agrosilvopastoril, superior a las 900 mil hectáreas. Además, en la Subregión están ubicados los más apreciados bosques homogéneos, denominados "podocarpus" (romerillo, ulcumano y diablo fuerte), puesto que constituyen la única conífera natural de los medios tropicales del país.

Desde el punto de vista turístico, la Subregión constituye una zona clave para el país por los numerosos recursos histórico-culturales, paisajes, arquitectura colonial y peculiar folclor con los que cuenta. También por su clima y sus hermosos paisajes y escenarios, que ofrecen vistas espectaculares a los turistas. En conjunto, la zona destaca por la escasa densidad de la población y su imagen de "limpia y verde" .

En suma, la Subregión es rica en recursos físicos potencialmente explotables.

INFRAESTRUCTURA

La falta de infraestructura es la principal limitación de la Subregión. Actualmente existen deficiencias no solamente en cuanto a infraestructura turística, de energía, de transporte vial y aeroportuario, sino también respecto a infraestructura básica, como agua, desagüe, energía eléctrica doméstica, comunicaciones, salud y educación. Esta situación es todavía más grave en las zonas interiores de la Subregión, donde no se cuenta con vías de acceso que permitan adecuadas condiciones de tránsito. Probablemente, la carencia más crítica para el desarrollo de la Subregión sea la del transporte, puesto que éste constituye la base del crecimiento de los sectores económicos en los que existe potencial: minero, agrícola, pecuario, turístico y forestal.

RECURSOS HUMANOS

La Subregión se enfrenta actualmente a retos fundamentales con relación al desarrollo de sus recursos humanos. Cajamarca es uno de los departamentos con mayores niveles de pobreza en el país, lo cual se expresa en un nivel educativo sumamente bajo.

CAJAMARCA: ALGUNOS INDICADORES EDUCATIVOS

Indicadores	Total nacional	Cajamarca	Lima
Tasa de analfabetismo	12,8	27,2	3,6
Proporción de niños del primer grado con desnutrición crónica	48,0	65,5	23,6
% de la población de 15 y más años con primaria incompleta o menos	28,1	53,6	12,5
Promedio de años de estudios aprobados de la población de 15 y más años	7,7	4,6	9,8
% de niños de 9 a 15 años con atraso escolar	11,9	19,0	4,8
Tasa de deserción acumulada en primaria 1993	9,55	15,02	7,04
Proporción de menores de 15 a 17 años que no sabe leer ni escribir	3,8	10,1	1,1

Fuente: INEI. Perú: Compendio estadístico 1996-1997. 1997.

Actualmente, los servicios educativos son proporcionados básicamente por el Estado; la participación del sector privado en la educación es poco significativa en todos los niveles: primaria, secundaria, superior universitaria y superior no universitaria. En el nivel escolar, los índices de repitencia y abandono son muy altos, mientras en el nivel superior, los institutos técnicos y la Universidad Nacional de Cajamarca todavía están lejos de poder brindar una educación compatible con la demanda de profesionales de los sectores económicos emergentes, en los que la Subregión posee ventajas competitivas. En otras palabras, el sistema educativo superior no guarda relación directa con los sectores productivos de la zona ni con las actividades competitivas aspecto en el que no difiere mucho del resto del país.

La llegada de la actividad minera a la Subregión despertó muchas expectativas entre la población, sobre todo por la posibilidad de creación de empleo y por los recursos económicos adicionales provenientes del canon minero. Se esperaba que la minería sería la llave del éxito y la prosperidad para todos, Sin embargo, la realidad ha sido otra: Cajamarca no estaba preparada para ser parte de la nueva actividad económica, no existían recursos humanos capacitados para la actividad minera, ni hubo quienes tuvieran el conocimiento o el capital suficientes para convertirse en proveedores de bienes o servicios para la minería. En consecuencia, los beneficiados con los empleos generados han sido trabajadores especializados extraños a la Subregión, que perciben remuneraciones superiores a las de los cajamarquinos y, por ello, han terminado por suscitar la envidia de los lugareños.

En efecto, una de las características más notorias del capital humano de la Subregión es el escaso número de trabajadores calificados, los que son absorbidos por las actividades primarias y de servicios y se concentran, principalmente, en las áreas urbanas. Por lo tanto, para que la Subregión pueda alcanzar mayor grado de desarrollo es preciso que se invierta fuertemente en la capacitación de los diferentes recursos humanos desde la educación escolar hasta la técnica y la universitaria, y se le oriente a satisfacer las necesidades específicas de las actividades económicas.

TECNOLOGÍA

Puede afirmarse que el desarrollo tecnológico en la Subregión está circunscrito a ciertas actividades económicas ya empresas específicas. En la minería, el caso de Yanacocha, que usa la tecnología más avanzada en su género, representa un ejemplo desde el punto de vista ecológico y productivo. Sin embargo, el resto de actividades económicas (agricultura, turismo, actividad forestal) se encuentran todavía en condiciones generales de subsistencia, y son ajenas al desarrollo tecnológico que existe en otras zonas del país. El caso más crítico es el de la actividad pecuaria, que a pesar de los notables recursos con que cuenta, se desenvuelve con un bajo nivel tecnológico. Esto se observa grandes extensiones de las mejores tierras pero obtienen rendimientos muy bajos por la falta de capacidad organizativa y de gestión, lo que les impide convertirse en unidades de producción eficientes, capaces de explotar economías de escala o desarrollar productos

con mayor valor agregado. Su producción se basa todavía en pastos naturales, pues no realizan mayor esfuerzo por mejorar el manejo de los pastizales altoandinos y la extensión de pastos cultivados resulta muy pequeña con relación a la extensión de pastos naturales.

En general, las actividades económicas en la Subregión se caracterizan por el bajo nivel tecnológico de sus procesos productivos excluyendo la minería, consecuencia, entre otros factores, de una cobertura insuficiente de capacitación. El productor, en la mayor parte de los casos, ha recibido una formación educativa muy elemental o deficitaria que afecta negativamente la productividad, la competitividad y finalmente, el nivel de vida de la población.

RECURSOS DE CAPITAL

Como se señaló anteriormente, Cajamarca es uno de los departamentos más pobres y de menor capacidad de desarrollo productivo del país, razón por la cual enfrenta grandes restricciones de capital que limitan la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas sostenidas. Las fuentes bancarias locales son escasas, de limitada autonomía y ofrecen reducidos montos de financiamiento. En general, el bajo nivel de ahorro familiar y la baja productividad de los recursos genera que no exista acceso a los recursos de capital, con muy pocas excepciones.

CONDICIONES DE LA DEMANDA

La demanda doméstica, como un determinante de la ventaja competitiva, no proporciona estímulos para el desarrollo de las actividades económicas de la Subregión. La capacidad adquisitiva de la población es sumamente baja, muy cercana al nivel de extrema pobreza, por lo que el interés primordial del mercado está centrado en el factor precio. Además, el tamaño del mercado local es tal que con una oferta reducida se genera una rápida saturación. Ante esta situación, el desarrollo de las actividades económicas debe estar orientado a satisfacer la demanda externa, es decir, otros departamentos del país y, en algunos casos, el mercado externo.

La *minería*. La actividad minera se desenvuelve en un contexto totalmente distinto del de los otros sectores en la Subregión. Su producción está totalmente dirigida hacia mercados internacionales, es decir, no se vende nada local ni nacionalmente, puesto que las producciones tienden a ser colocadas en mercados internacionales a través de contratos de mediano plazo con grandes empresas multinacionales. Éste es el caso de la mayor parte de las compañías mineras del país.

La *agricultura*. La actividad agrícola no supera el nivel de subsistencia en la Subregión, por lo que su producción se destina principalmente a satisfacer necesidades básicas de la localidad y de las comunidades.

La *producción lechera*. Actualmente el mercado peruano es deficitario en el abastecimiento de leche. Se producen aproximadamente 800 mil litros diarios en todo el país y la demanda de leche alcanza los 2 millones de litros. Esta gran demanda en el ámbito nacional, que en el futuro se espera que sea aún mayor, constituye un valioso estímulo al desarrollo de ventajas competitivas en el sector lechero de la Subregión, pues se podría sustituir el gran volumen de importaciones que el país adquiere en la actualidad,

Los principales demandantes de leche para los productores de la Subregión son empresas locales: Incalac (Nestlé-Suiza, marca Ideal), que cuenta con una planta pasteurizadora y evaporadora en las afueras de la ciudad de Cajamarca; el Fondo Ganadero Lechero (Fongal), entidad que agrupa a pequeños ganaderos de la zona; y el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (Pronaa), institución gubernamental encargada de proporcionar ayuda alimenticia a los sectores más deprimidos.

De estas tres empresas, Incalac es la mayor compradora. Su demanda va en aumento y se estima que en el mediano o largo plazo se aproximará a los 500 mil litros diarios. Por esto, la misma empresa está preocupada por elevar y renovar la población vacuna de la zona. Uno de estos estímulos a la competitividad está expresado en el proyecto Desarrollo Ganadero del Valle de Condebamba, Cajamarca, que busca renovar la población vacuna, mejorar la siembra de pastos y la infraestructura de conservación de la leche. Sin embargo, las relaciones de Incalac con la mayoría de los productores no son las mejores. Éstos no están conformes con los precios fijados por la empresa, pero

no cuentan con otra alternativa para colocar su producción y carecen de poder de negociación.

En el caso de Fongal, esta institución busca alternativas al sistema establecido por Incalac y nuevos mercados, pero su demanda es limitada por la falta de infraestructura. Por último, el Pronaa busca incentivar la ganadería mediante la compra de leche a los pequeños productores.

La *actividad forestal*. La industria forestal, todavía no desarrollada en la Subregión, cuenta con una fuerte demanda potencial, tanto nacional como internacional. Un ejemplo de la magnitud que puede adquirir esta industria lo constituye el caso de La Granja Porcón, empresa cooperativa que ha alcanzado un notable desarrollo forestal. Esta empresa cuenta con propuestas de adquisición del total de su producción maderera por 99 años. Sin embargo, el estímulo que esta demanda potencial significa para la Subregión debe ser aprovechado para desarrollar una industria forestal con mayor valor agregado, es decir, la industrialización de la madera.

INDUSTRIAS DE SOPORTE Y DE APOYO

En la Subregión, realmente, no existen sectores que se beneficien de una interacción dinámica con otros sectores relacionados y de apoyo. La mayoría de actividades económicas se desenvuelven un tanto aisladamente ante la inadecuada provisión de elementos básicos: educación, transporte, proveedores, servicios básicos conexos. No se produce mayor intercambio que pueda generar ventajas competitivas permanentes, el que existe se limita a satisfacer necesidades coyunturales.

El caso más ilustrativo es el de la minería, cuyo desarrollo en la Subregión, principalmente el aumento de la explotación minera Yanacocha, generó grandes expectativas sobre el aumento de la demanda interna y el desarrollo de actividades conexas. Sin embargo, la demanda que para la Subregión representa el sector minero es todavía muy reducida, pues la mayoría de productos y recursos humanos que este sector requiere provienen de zonas ubicadas fuera de la Subregión. La razón principal por la que la Subregión no llega a constituir un proveedor conveniente para los asientos

mineros estriba en que, por lo general, los productos no están disponibles a los precios y condiciones de venta que se ofrecen en otras ciudades del país. Las limitaciones técnicas y financieras que enfrentan los empresarios locales no les permite competir con sus similares de la capital o del exterior.

En el sector pecuario sucede algo similar. No existen industrias de apoyo, ni con relación a la industrialización de la leche ni con relación a los proveedores, pues se carece de empresas de apoyo tecnológico, transporte, frigoríficos, etc. Tampoco el sector forestal cuenta con los elementos básicos de soporte para el desarrollo de una industria basada en productos de mayor valor agregado.

Quizá la excepción podría ser el turismo. Si bien, como el resto de actividades económicas, carece de un adecuado complemento transporte, infraestructura cuenta con mayores posibilidades para desarrollar interacciones con algunos sectores de soporte, como los proveedores de servicios turísticos y los artesanos y, por ello, generar algún efecto multiplicador en la Subregión.

No obstante, en general, la economía de la Subregión carece de agrupamientos dinámicos de empresas relacionadas y de apoyo, lo cual minimiza su capacidad para construir la base de ventajas sostenibles y limita sus posibilidades de desarrollar nuevas industrias.

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD

La Subregión se caracteriza por tener un grupo empresarial bastante precario o reducido, que está concentrado sólo en determinados sectores económicos tradicionales de la región, principalmente el agro, la artesanía, el comercio y, últimamente, el turismo, y mantiene un enfoque empírico en el desarrollo de su actividad.

Los agentes económicos manifiestan alta aversión al riesgo y una actitud cerrada, individualista y pasiva que, en general, les proporciona una visión estrecha de la realidad. La cultura general del poblador tiende al conformismo y la aceptación de las circunstancias actuales bajo un concepto rentista; no existe una real cultura de mercado.

Es preciso referirse a esta idiosincrasia, ya que la forma como los individuos conciben y perciben el mundo constituye un "modelo mental" que condiciona su actuar y, por la tanto, puede convertirse en un obstáculo decisivo para el desarrollo de la competitividad³. Tal vez el mayor problema radica en el entendimiento del nuevo contexto en el cual la Subregión tiene que actuar: Con la apertura y rivalidad existentes, es necesario competir globalmente, y las ventajas competitivas ya no están en función de los recursos naturales, hay que crearlas y desarrollarlas. Se debe tener en cuenta, además, que este papel debe ser desempeñado por la propia Subregión; el cambio no provendrá ni del Gobierno ni de la capital del país. Lo que haga o deje de hacer Cajamarca en el futuro depende de su propia población.

El paternalismo del Estado, de épocas anteriores, contribuyó a; reforzar la actitud pasiva de esperar todo del Gobierno. Entender el nuevo papel del Estado en el nuevo contexto, como agente promotor y regulador del desarrollo más que como ejecutor, será clave en el camino para lograr la competitividad.

³ Ver al respecto: Michael Fairbanks, Stace Lindsay and Monitor Company. "Mental models". En: *-.Plowing the Sea: Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World*. 1997, p. 188-220.

CAJAMARCA COMPETITIVA

CAPITULO XIV

Marco Conceptual para La Competitividad Regional

En la segunda parte de este libro, CAJAMARCA Hoy, se estudió, desde una perspectiva estratégica, cada una de las actividades económicas de la Subregión. El análisis ha permitido determinar que los sectores que poseen las mayores posibilidades de crecimiento y expansión, de acuerdo con sus ventajas comparativas (recursos naturales abundantes y ricos) y potencialidades, son el turismo, la minería, la ganadería lechera y, en el mediano plazo, el sector forestal. Éste es el primer paso en el camino hacia la competitividad de la Subregión. El segundo paso consistirá en determinar las acciones estratégicas que convertirían esas potencialidades en ventajas competitivas.

LA VISIÓN DEL FUTURO

A partir del desarrollo esperado de los sectores seleccionados, la Subregión puede construir una imagen de lo que desea ser en el futuro, una "visión" capaz de orientar las estrategias y acciones de desarrollo y por la cual la población se sienta comprometida a trabajar cada día. Lo expuesto hasta aquí permite proponer la siguiente imagen o "visión" de lo que sería el futuro de la Subregión:

La subregión formada por las provincias de Celendín, Cajabamba, San Marcos, San Pablo, Cajamarca, San Miguel y Contumazá se convertirá en uno de los principales centros turísticos del país, a partir del aprovechamiento de los recursos turísticos disponibles y de su rico patrimonio histórico-cultural. Será también la principal cuenca lechera del país y producirá lácteos y derivados con elevados índices de productividad, lo cual le permitirá lograr un reconocido sello de calidad. La explotación forestal, manteniendo el equilibrio ecológico, la convertirá en un importante centro industrial maderero destinado a atender tanto los mercados domésticos como los internacionales con productos de valor agregado. La Subregión será también un centro de desarrollo minero por excelencia, el que se constituirá en un referente mundial de cuidado ecológico, uso de tecnología apropiada y de responsabilidad social y contribuirá a imprimir dinamismo a otras actividades complementarias en la zona. Finalmente, la

interacción de todas estas actividades hará posible que la Subregión capitalice un efecto sinérgico y encuentre la vía para un desarrollo sostenible.

Esta segunda parte del libro está dedicada, precisamente, a cómo hacer realidad esta imagen futura mediante un plan regional de competitividad que permita desarrollar y potenciar los sectores seleccionados.

No es posible tener una visión cabal del futuro de la Subregión mientras existan proyectos parciales para algunas zonas y no un plan estratégico integral para todo su territorio. Lo óptimo sería un desarrollo armónico de los recursos naturales de la zona que genere procesos sinérgicos mediante intercambios equilibrados, tanto con el interior *como* con el exterior.

La Subregión debe ser concebida, a mediano y largo plazo, como un centro estratégico regional de negocios para el norte del país, para lo cual dispone ya de algunas ventajas, el resto deberá ir las construyendo. Para contribuir a este objetivo es indispensable que la "visión" del futuro sea compartida por todos.

Es necesario también partir de una perspectiva corporativa, es decir, considerar que cada sector económico en sí mismo constituye una unidad estratégica de negocios y que como tal debe ser potenciado -asignándole recursos- reducido o redireccionado de acuerdo con su posición relativa y sus particulares condiciones.

Para la construcción de la Cajamarca del futuro es preciso, en una primera etapa, prestar atención a una serie de aspectos fundamentales hasta ahora algo relegados y satisfacer un conjunto de necesidades básicas, sin las cuales no será posible generar un efecto dinamizador en las actividades económicas y mejorar el nivel de vida de la población. Entre los requisitos básicos para competir se puede mencionar: la educación de la población, la infraestructura física necesaria, la mejora del capital humano, el cambio cultural y la seguridad.

La educación es una actividad prioritaria para el desarrollo futuro de la Subregión. Si no se fortalece en términos de contenidos y cobertura ningún proyecto de competitividad será viable. Debe comprenderse que hoy la ,nueva fuente de riqueza radica en la

capacidad para adquirir conocimientos más que en la posesión de recursos físicos. Asimismo, es preciso vincular la formación, la capacitación técnica y profesional con el sector productivo y las necesidades del mercado laboral, es decir, construir un sistema educativo en el que la motivación para la formación de recursos humanos coincida con las necesidades del desarrollo regional.

La Subregión enfrenta importantes limitaciones en cuanto a infraestructura básica, como agua, desagüe, energía eléctrica, comunicaciones, e infraestructura vial, aérea y terrestre. Resolver estas carencias es condición básica para cualquier esfuerzo de desarrollo, y hacerlo compete principalmente al Estado, puesto que, dado que no constituyen proyectos económicamente rentables, es muy difícil que puedan despertar el interés del sector privado. También será necesario establecer otro tipo de infraestructura, como servicios aéreos, servicios de telecomunicaciones, centros financieros, parques de negocios, servicios de distribución y de subcontratación, entre otros.

Los niveles de pobreza de la población cajamarquina se reflejan en elevados índices de desnutrición y mortalidad infantil, problemas sanitarios graves en zonas del cinturón urbano-marginal y, especialmente, en zonas rurales. El desarrollo de los sectores productivos no será suficiente para eliminar estos problemas; por lo tanto, es necesaria la aplicación de políticas sociales específicas como, por ejemplo, la integración de los programas nutricionales a los programas de salud, incorporando programas autogestionarios de apoyo temporal relativos a la alimentación básica.

Como se mencionó anteriormente, predomina entre la población la falta de iniciativa y la aversión al riesgo. Se observa una actitud pasiva y conformismo frente a las presiones del entorno que le exigen mejorar su grado de competitividad. Por ello, conviene estimular valores y actitudes que favorezcan la construcción de la Cajamarca del futuro. Este aspecto es sumamente importante y se vincula estrechamente con la educación. Los modelos mentales constituyen la parte invisible que frena e impide los cambios. La forma en que la gente recibe y procesa la información y actúa es determinante para el logro de la competitividad. Si no se cambian los modelos mentales de la población, los planes y programas de acción tendrán un alcance muy limitado o restringido.

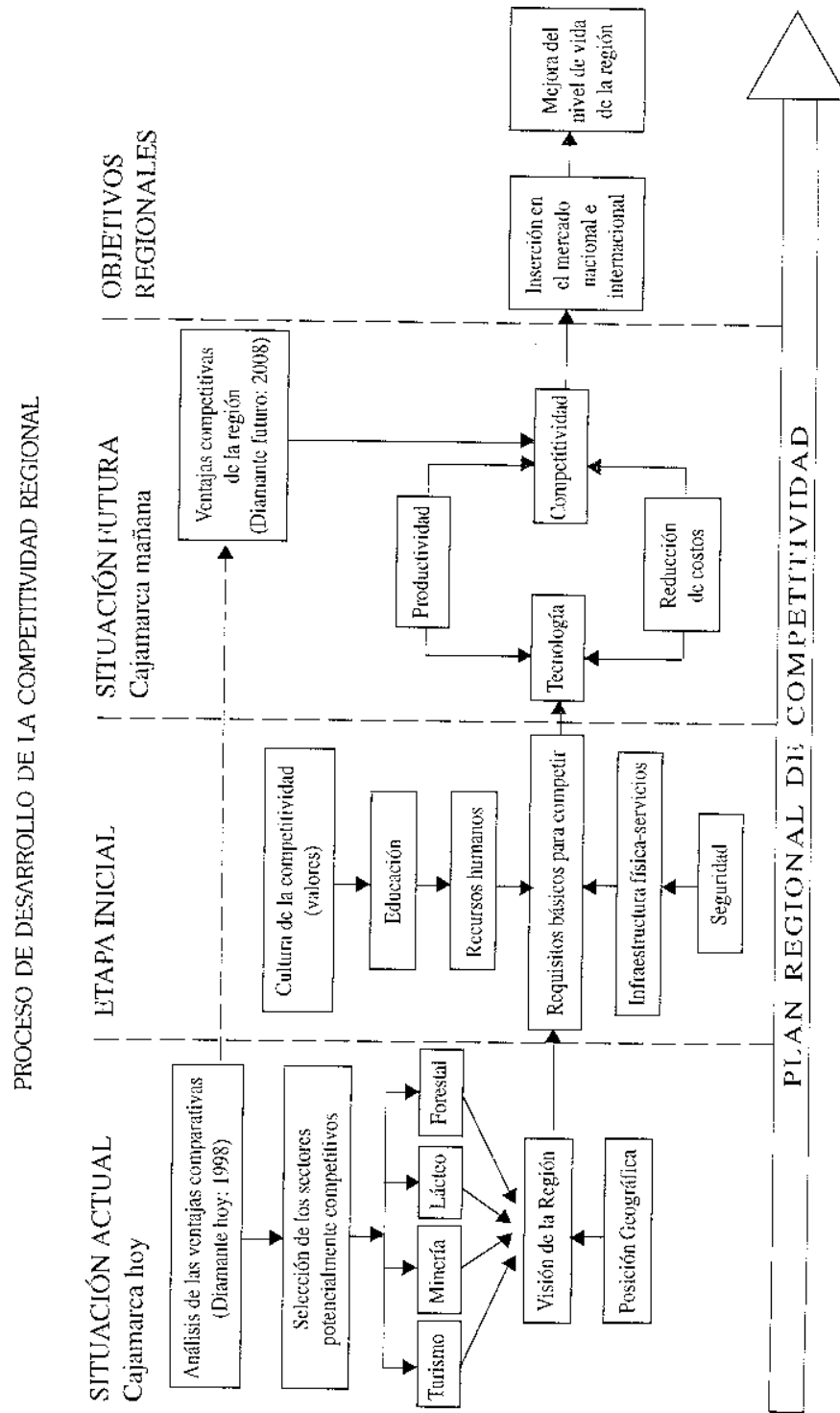
Por último, el elevado grado de inseguridad producto de las acciones terroristas se convirtió en una traba para el desarrollo de la Subregión. Por ello es fundamental consolidar los esfuerzos de pacificación y reducir las causas de la violencia social de cualquier origen. Al respecto, el 45% de los turistas entrevistados por la investigación de mercado de Promperú¹, señaló razones vinculadas con la seguridad para recomendar al Perú con reservas.

Obtenidas estas condiciones básicas, la siguiente etapa es la creación del valor regional. Durante esta etapa, lo importante es incorporar tecnología a los procesos operativos de los sectores con potencial futuro para lograr, como resultado de esta transferencia de conocimientos, mayor productividad y reducción de costos. Los siguientes capítulos detallan las acciones que se habrá de tomar en cada uno de los sectores seleccionados para alcanzar la competitividad.

Finalmente, logradas las ventajas competitivas, la Subregión debe insertarse de manera ventajosa en el mercado nacional e internacional, la que se traducirá en la mejora de la calidad de vida de la población, el objetivo último del plan regional de competitividad.

Este marco regional futuro permitirá, a diferencia del actual, el aprovechamiento de las ventajas de la descentralización y de la inserción competitiva de la zona en la economía global, sustentado en la concentración de recursos y el desarrollo de sinergias entre las actividades productivas, las actividades de investigación y desarrollo y las actividades de formación y capacitación de recursos humanos.

¹ Promperú. Perfil del turista extranjero. 1997

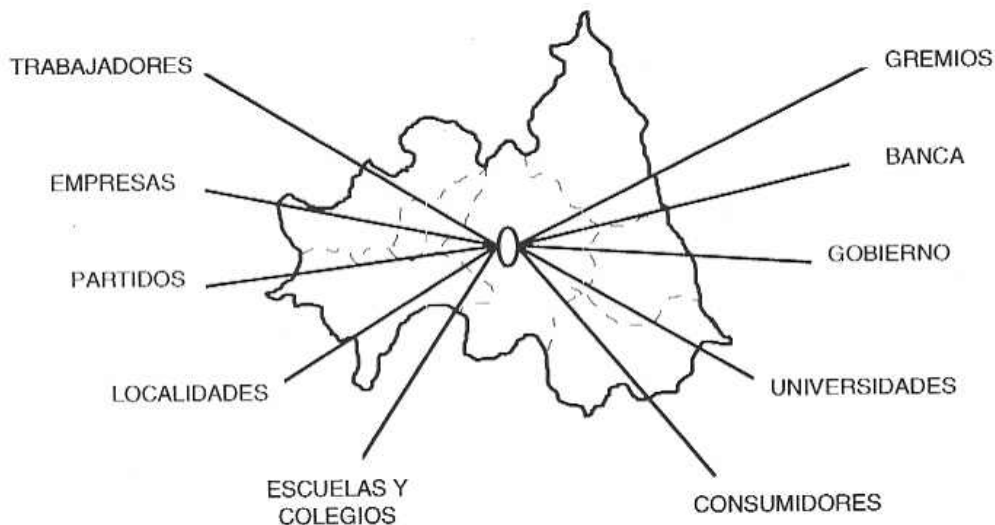


EL CENTRO DE COMPETITIVIDAD SUBREGIONAL

Para que la imagen futura de la Subregión sea una realidad, es necesario crear una entidad responsable de promover y lograr la competitividad en la zona. Por esto, se propone la formación de un centro de competitividad subregional, cuya misión sea la de estimular el incremento conjunto de la competitividad con la finalidad de asegurar una mayor calidad de vida a la población.

Si la obtención de competitividad es un asunto complejo para las empresas, lo es más aún para una región o un país, que requiere de la coordinación de esfuerzos de los diversos agentes económicos y del compromiso de todos los sectores involucrados. Además, es imprescindible la participación de especialistas que conozcan la zona y tengan una visión de conjunto. Por último, hay que tomar en cuenta que la competitividad es un objetivo de largo plazo, por lo que las iniciativas y acciones que se implementen con este fin no deben estar sometidas a fluctuaciones políticas coyunturales de corto plazo; su continuidad debe ser garantizada.

Por estas razones, un centro de competitividad subregional sería la mejor opción para la búsqueda de consensos que permitan construir y llevar adelante de manera duradera estrategias en pos de la competitividad.



Este centro debe ser capaz de identificar y evaluar los factores determinantes de la competitividad regional en los ámbitos nacional e internacional, proponer iniciativas al

Estado y al sector privado en torno a éstos, propiciar consensos y acuerdos que contribuyan a mejorar dicha competitividad y promover ideas y actitudes que creen y refuercen una cultura favorable a la competitividad. Además, este centro se debe caracterizar por la alta calificación y actitud de liderazgo de sus recursos humanos, su prestigio como centro de excelencia y su autonomía financiera y administrativa. Debe constituirse como una institución mixta, público-privada, sin fines de lucro y con patrimonio propio.

PAPEL DEL CENTRO DE COMPETITIVIDAD EN LA SUBREGIÓN

- Centro de análisis e investigaciones para el desarrollo regional.
- Promotor de las ventajas de la competitividad.
- Apoyo a las políticas y estrategias públicas que favorezcan la competitividad.
- Promotor de nuevas iniciativas que incentiven el desarrollo empresarial.
- Enlace entre los sectores público y privado y la comunidad.
- Vínculos y cooperación con instituciones similares en el resto del mundo.

Para el logro de sus objetivos, este centro puede estar basado en diferentes estrategias. En este caso se propone que el centro sea capaz de ejecutar los estudios requeridos a través de contratos externos al centro mismo; de definir una estrategia de comunicaciones cuyo foco sea la competitividad; de desarrollar mecanismos de comunicación, encuentro y consenso entre los sectores involucrados así como una fuerte capacidad de captación y procesamiento de información a nivel mundial; y de servir de apoyo en los procesos de negociación económica a nivel regional. Por todo lo expuesto, las acciones de corto plazo que debería llevar a cabo son:

- Divulgar la necesidad del cambio para la competitividad.

- Lograr el consenso de los sectores público y privado para su creación y permanente apoyo institucional, evitando la influencia de intereses particulares.
- Seleccionar y reclutar, en el lapso más corto posible, un equipo profesional altamente calificado y adecuadamente remunerado. Esta remuneración debería comprender una parte fija muy reducida y una parte variable, mucho mayor, en función de los negocios generados. Este sistema permitiría que el funcionario reciba una remuneración directamente relacionada con el logro de los objetivos planteados.
- Establecer la infraestructura adecuada a las necesidades del centro, con sede en Cajamarca.

El centro de competitividad deberá plantearse nuevas formas de concebir el desarrollo y nuevos mecanismos de acción. La imagen futura de la Subregión, compartida y concertada entre todos los sectores relevantes y cuya factibilidad y beneficios sean claramente percibidos por la sociedad civil en general, definirá los lineamientos generales que servirían de marco para la elaboración de planes estratégicos regionales de mediano y corto plazo y planteamientos de acciones concretas.

El establecimiento de un plan estratégico subregional permitirá la evaluación de los proyectos de inversión en función no sólo de sus méritos intrínsecos, sino, principalmente, de su contribución al logro de la visión futura planteada. En este sentido, es legítimo el sentir recogido durante las entrevistas a líderes y expertos de la Subregión, con relación a que si Cajamarca no dispone de una visión futura explicitada ni de un plan estratégico subregional, la suma de los proyectos de inversión actuales configurará un resultado aleatorio desde el punto de vista de su contribución al desarrollo regional competitivo.

El objetivo final es el de lograr la integración sinérgica de todas las acciones y procesos que se desarrollen en la región para la construcción de lo planteado en la visión futura. De esta manera, la función catalizadora y dinamizadora del centro de competitividad subregional adquirirá cada vez mayor importancia, en la medida en que se reconozca la significación de la sinergia como fundamento del desarrollo regional competitivo y,

sobre todo, como base de la capacidad regional de innovación, clave en el desarrollo mundial actual.

Los componentes fundamentales de la red de interacción sinérgica futura deberán ser, entre otros: los sectores productivos; los sectores de educación, investigación y desarrollo; los de consultoría en administración, gerencia y tecnología, en capital de riesgo y capital de trabajo. Asimismo, el gobierno aparecerá siempre como factor dinamizador clave en la conformación de los aglomerados sinérgicos regionales.

En síntesis, el desafío principal para el centro de competitividad subregional es fortalecer sus capacidades de gestión, ya que éstas se ubican en el centro de la cuestión, junto con la calidad de los servicios y de la infraestructura, a fin de contribuir con la inserción moderna y competitiva de la subregión.

Sobre la base de los tres sectores seleccionados, en los últimos capítulos de este libro se propone una serie de acciones estratégicas que el centro de competitividad subregional tendría que impulsar y promover con el objetivo de generar un nuevo diamante de competitividad para la Subregión; Sin embargo, conviene aclarar que estas propuestas son solamente lineamientos generales que deben entenderse como una invitación a todos los sectores representativos de la Subregión, tanto para discutir sus conclusiones como para profundizar sobre el esquema del análisis empleado, a fin de llegar a puntos de consenso.

ECONOMÍAS REGIONALES y COMPETITIVIDAD

Porter² sostiene que los mismos elementos que determinan las ventajas competitivas de una nación son válidos y aplicables al caso de regiones o ciudades y que, en estos casos, la ventaja competitiva surge de la interacción entre las condiciones nacionales y las condiciones locales.

² Michael Porter. *La ventaja competitiva de las naciones*. 1991, p. 218 y 219. ³ *Ibid.*

El concepto de región no es fácil de definir; más allá de la ubicación geográfica, involucra no sólo el aspecto económico, sino elementos socio- culturales e históricos que mantienen y reclaman una identidad.

En la actualidad, se tiende hacia un regionalismo global, en el que la gestión regional es determinante para una adecuada inserción de la nación en la economía mundial; de esta manera, las regiones y ciudades están cobrando mayor protagonismo e importancia. Es interesante notar que el actual proceso de globalización ha llevado a una situación paradójica: "a pesar que la competencia se ha mundializado, el rol y la importancia de las economías locales y regionales es cada vez más determinante en la búsqueda de la competitividad³.

Para Kenichi Ohmae⁴, el nuevo concepto de estado-región -que ha hecho obsoleto el estado-nación- es netamente económico. Los estados región se caracterizan por tener una estrategia de inserción en la economía global, un tamaño adecuado para la innovación y una infraestructura de comunicaciones y red de servicios que permite considerarlos como una unidad de negocios en la economía mundial. También, obviamente, un sentido de pertenencia regional, basado en intereses económicos comunes, el cual puede ir más allá de las fronteras nacionales.

A diferencia del pasado, en que los proyectos regionales expresaban un marcado énfasis en la planificación como instrumento de las políticas de desarrollo, en la actualidad, con el predominio de la apertura y la globalización, se privilegia los mecanismos de asignación del mercado.

El desarrollo regional es abordado bajo el enfoque de las capacidades competitivas de los sectores pivote o soporte de la actividad económica. Una vez identificados estos sectores económicos, se pone atención al efecto multiplicador que éstos puedan generar sobre el resto de las actividades económicas. De este modo se constituye un "cluster" de integración regional.

³ Ibid

⁴ Kenichi Ohmae. *The End of the Nation State: the Rise of the Regional Economies*. 1995, p. 81

En los actuales planes de competitividad, el gestor y actor es el sector privado, el que partiendo de las señales del mercado identifica los sectores en los que la región posee ventajas comparativas y competitivas y cuyo compromiso es esencial para el logro de los objetivos trazados.

Es en este nuevo contexto que se ha planteado el plan regional de competitividad para Cajamarca. ¿Cómo desarrollar el potencial productivo de la región para poder insertarla adecuadamente en la nueva economía global? Éste es el tema central de este capítulo y del libro.

En el Perú la centralización se ha visto agravada durante los últimos años. En una se lleva a cabo el 43 % de la producción total del país, en esta ciudad vive más del 30% de la población nacional y en ella se gasta más del 40% del presupuesto público. Éstos son sólo algunos indicadores evidentes del centralismo.

La Ley Marco de la Descentralización, que crea los Consejos Transitorios de Administración Regional (CCTAR), promulgada el 3 de febrero del presente año (1998), es el último dispositivo legal en materia de regionalización que se entrega al país. Los CTAR se crean en cada uno de los departamentos del país como organismos descentralizados del Ministerio de la Presidencia, los cuales tendrán vigencia hasta la constitución de las regiones. La principal función de estos consejos será conducir y ejecutar las acciones de desarrollo departamental poniendo énfasis en las inversiones.

La crítica al sistema propuesto es que no hay una auténtica voluntad de descentralizar el gobierno del país, ya que todo sigue bajo control del ejecutivo. La nueva "departamentalización" no implicaría un proceso de descentralización para el país, ya que los 23 departamentos van a seguir dependiendo del gobierno central a través del Ministerio de la Presidencia y, a la vez, van a superponerse a los gobiernos locales.

Además, se dice que organizar la descentralización en función de departamentos no es lo más conveniente. En Cajamarca, por ejemplo, la provincia de Jaén está mucho más vinculada al departamento de Lambayeque que al propio Cajamarca. Una auténtica descentralización debería ir acompañada por una distribución del poder, es decir, dar participación a los gobiernos locales y descentralizar muchas de las decisiones de política social que actualmente concentra el Ministerio de la Presidencia.

El Perú requiere de una auténtica regionalización que responda a las características del desempeño productivo ya las relaciones económicas que se estructuran entre las distintas áreas geográficas. El desarrollo regional tiene que partir de las mismas regiones y sustentarse en las señales propias del mercado. Ésta es la propuesta del plan de competitividad para el desarrollo regional del presente estudio.

CAJAMARCA COMPETITIVA
CAPITULO XV
EL POTENCIAL DEL SECTOR LECHERO

La actividad ganadera es quizá la más tradicional de la subregión y la más importante en términos de su capacidad para absorber mano de obra. Hasta el momento, alrededor de la ganadería vacuna se ha desarrollado una industria local de explotación de carne y una significativa industria lechera que, sin embargo, todavía no ha alcanzado la magnitud que sus posibilidades le permiten.

LA SITUACION ACTUAL

El análisis de las ventajas competitivas actuales del sector lechero en la Subregión muestra una situación muy positiva respecto de los factores básicos: tierras aptas de vocación silvopastoril, conocimiento de los sistemas básicos de producción lechera y buena calidad del producto y sus derivados, reconocida en todo el país.

Asimismo, las condiciones de la demanda son altamente favorables al desarrollo de la industria lechera en la Subregión. La producción láctea actual en el país no llega a satisfacer ni siquiera la demanda interna, por la que existe un amplio mercado por atender. Las grandes posibilidades de crecimiento de esta industria se sustentan en el hecho que actualmente el Perú es uno de los países que registra uno de los menores indicadores de consumo de leche en Sudamérica: alrededor de 50 litros per cápita al año, frente a los 115 litros que la FAO recomienda para el desarrollo saludable de la población. Se espera que este bajo consumo se incremente con la mejora del poder adquisitivo de los sectores de menores ingresos.

El mercado lácteo en el Perú está compuesto por las leches evaporadas; con el 76% del mercado; las leches pasteurizadas y UHT (Ultra High Temperature), con el 4% del mercado; y las leches en polvo, que abastecen a cerca del 20% del mercado. Las principales empresas que compiten actualmente en este

mercado son Gloria, Nestlé Perú, New Zealand Dairy Board y Bella Holandesa del Perú. Dada la insuficiente producción lechera nacional, estas empresas abastecen su demanda no solamente con producción interna, sino a través de productos importados. Así, por ejemplo, el sector de leches UHT llegó a crecer durante 1996 en 115% como consecuencia del ingreso de Bella Holandesa y Laive, ambas con productos importados, y la empresa New Zealand Dairy Board cuenta con cerca del 7% de preferencia del mercado nacional, a través de su leche en polvo Anchor, netamente importada.

PRINCIPALES EMPRESAS EN EL SECTOR LECHERO

Empresa	Producto Principal	Preferencia ^{1/}
Gloria	Leche evaporada <i>Gloria</i> , leche en polvo <i>Aurora</i>	72,0%
Nestlé Perú	Leche evaporada <i>Ideal</i> , <i>La Lechera</i>	25,7%
New Zealand Dairy Board	Leche en polvo <i>Anchor</i>	7,0%
Bella Holandesa	Leche evaporada en polvo <i>Bella Holandesa</i>	3,0%

^{1/} "Preferencia de marca". *Informe Gerencial de Marketing; Liderazgo en Productos*. jun. 1997, p. 40.

En el futuro se espera que las empresas del sector adquieran cada vez mayor dinamismo, tanto en el ámbito nacional como internacional. Actualmente están realizando cuantiosas inversiones en su infraestructura, orientadas tanto al crecimiento del mercado como hacia el fortalecimiento y posicionamiento de sus marcas, a través de productos relacionados con los conceptos de alta calidad y contenido proteico.

Así, Gloria tiene en proyecto construir una nueva planta de leche y derivados lácteos en Lima con una inversión de 20 millones de dólares, la que se espera inicie sus operaciones en el primer semestre de 1998. Esta inversión le permitirá ampliar su producción en 40% e incursionar en la elaboración de leche fresca. Actualmente, Gloria posee una planta industrial en Arequipa, para la producción de leche evaporada y envases, y dos plantas en Lima, para la elaboración de leche UHT y otros derivados lácteos. Friesland Perú, empresa

proveedora de Bella Holandesa del Perú, también está construyendo una planta de derivados lácteos destinada a leche pasteurizada (UHF) , mediante una inversión de 35 millones de dólares. Laive, la primera empresa productora de derivados lácteos y líder en quesos y mantequillas en el Perú, recientemente ha iniciado operaciones en las fábricas procesadoras de Lima y Arequipa mediante inversiones superiores a los 10 millones de dólares. También, la empresa Carnilac va a ingresar en el mercado local de derivados lácteos a través de la instalación de cuatro plantas ubicadas en Cañete, Huacho, Trujillo y Cajamarca, respectivamente.

Todos estos factores indican que la demanda potencial para la industria lechera en la Subregión es prácticamente ilimitada, lo que demuestra la prioridad de potenciar la producción láctea en la zona con el fin de dinamizar su actividad.

Sin embargo, si bien los factores básicos y las condiciones de la demanda son favorables a la industria láctea en la Subregión, ésta también enfrenta serias limitaciones que obstruyen su desarrollo. Las principales dificultades residen en los factores avanzados, específicamente en el bajo nivel tecnológico -técnico productivo y empresarial-, que impide niveles adecuados de productividad. No existe control de pastos ni de ganado en casi todo el territorio de la Subregión, tampoco se cuenta con infraestructura básica suficiente para la conservación y el transporte del producto. En cuanto a la estructura del mercado, podría decirse que la producción lechera se desenvuelve de modo artesanal, completamente atomizada en pequeños productores pasivos y adversos al riesgo, con mínima rivalidad entre ellos y con muy limitado poder de negociación frente al monopolio ejercido por Incalac. Respecto de las industrias relacionadas, el grado de integración es muy bajo, pues no existen industrias importantes de derivados lácteos -salvo la de Incalac, que ha mejorado notablemente en los últimos años- y la industria del cuero es artesanal.

Estas limitaciones generan que la producción sea reducida; los costos de producción, altos; la productividad, muy baja; y finalmente, que los pequeños ganaderos que se dedican a la actividad lechera se encuentren a un nivel de

subsistencia que sustentan el plan, de manera que se supere el actual paradigma respecto a las actividades económicas relevantes de la zona y se logre el apoyo de todos los sectores e instituciones para la potenciación del sector lechero.

b) Conformación de nuevas unidades unifamiliares de entre 25 y 35 hectáreas con un criterio técnico-estratégico, sobre la base de la concertación mayoritaria al interior de todos los sectores involucrados. En una primera etapa se pondría énfasis en la zona quechua y la acción se dirigiría especialmente a comunidades campesinas, asociaciones y grupos campesinos, poseedores de grandes extensiones de tierra. Por su clima, calidad de tierra y capacidad de riego, la zona quechua es la que actualmente tiene la mayor aptitud para el desarrollo ganadero, y no está siendo convenientemente aprovechada. Un tamaño de propiedad de 35 hectáreas en promedio y el uso de criterios técnicos crearían las condiciones básicas para la obtención de economías de escala, el aumento de la producción y la productividad y el inicio de un proceso de acumulación de activos productivos. Además, permitiría sentar las bases para el desarrollo de una industria láctea eficiente y podría atraer a inversionistas que desarrollen industrias que agreguen valor al producto primario, generen puestos de trabajo de cierto grado de especialización y fomenten el desarrollo de industrias conexas.

DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR LECHERO

Factores

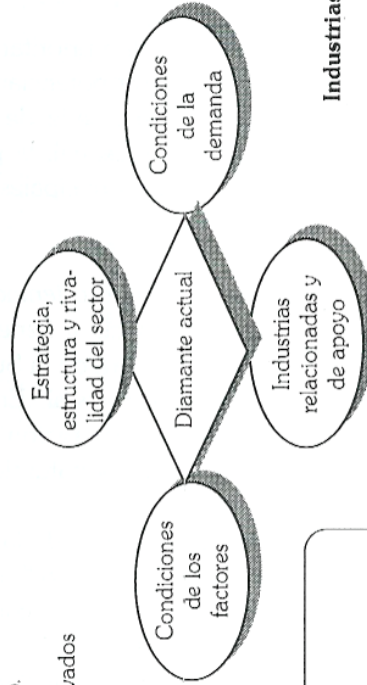
- + Calidad de tierras de vocación silvopastoril.
- +/- Mano de obra capacitada.
- + Buena calidad del ganado.
- + *Know how*.
- + Calidad de la leche y derivados muy bien reconocida.

Estrategia, estructura y rivalidad

- Sector empresarial lechero individualista y pasivo.
- Ganadero adverso al riesgo.
- Carencia de industrias lácteas.
- Mínima rivalidad entre los agentes productivos.

Demanda

- + Mercado amplio insatisfecho.
- Presencia de productos importados en un mercado regido por el precio.
- Baja capacidad de producción.



Gobierno

- + Asignar los recursos necesarios para impulsar el sector.
- + Función: normativa y promotora.
- + Gerenciar el desarrollo.
- + Impulsar el cambio hacia la eficiencia y eficacia.

Industrias relacionadas

- Ganadería atomizada.
- Industrias lácteas de baja tecnificación.
- Falta de soporte técnico productivo y empresarial.
- Carencia de financiamiento al sector.

Elaboración propia.

2) *Inscripción de las tierras en el Registro Público.* Las tierras que no están debidamente registradas en los Registros Públicos de Tierras no pueden ser objeto de garantía bancaria. Por ello, la inscripción en el registro correspondiente haría de la tierra un activo con valor financiero y disminuiría los conflictos por tierras y linderos.

3) *Coordinación con ONG calificadas y de prestigio como intermediarias ante la banca para la calificación de créditos (se privilegiará a la actividad lechera).* La desaparición del Banco Agrario dejó como secuela la inexistencia de entidades financieras con conocimientos suficientes como para evaluar activos y potencial de carácter agropecuario. Por esto, el apoyo de ONG calificadas, que cuenten con el *know how* necesario y que gocen de la confianza del sector bancario, podría mejorar las posibilidades de revertir esta situación. El objetivo es lograr que el ganadero tenga acceso al crédito, las tierras se tasen a su real valor y se agilicen los procesos de compra-venta de tierras.

4) *Capacitación en técnicas agropecuarias modernas y gestión empresarial por medio de convenios con instituciones nacionales e internacionales.* Uno de los principales problemas de la actividad lechera en la Subregión es la falta de tecnología, tanto en el campo productivo como en el campo empresarial, por lo que cualquier plan de desarrollo lechero requerirá la capacitación de la mano de obra y de los pequeños empresarios ganaderos. La primera etapa de este proceso tendría que estar dirigida a los ganaderos y agricultores de la zona quechua, para luego extenderse al resto de zonas. Las acciones concretas serían las siguientes:

a) *Contratar el apoyo de universidades, escuelas de negocios e institutos técnicos de primer orden para la estructuración de un programa total de capacitación al ganadero.* El objetivo de esta medida es el contar con un programa de capacitación técnica de largo plazo que sea capaz de transformar la actividad agropecuaria, a través del óptimo uso de los recursos -incluido el manejo de los pastos-. Como parte de este programa se debería establecer una escuela de la industria láctea para tecnificar el sector y darle una

orientación empresarial, y así sentar las bases para reorientar la actual economía agraria de la Subregión hacia una de leche y derivados con altos niveles de productividad.

b) *Buscar el auspicio de instituciones de cooperación internacional (AID, CE) y del sector privado (Incalac) para la implementación y desarrollo del programa.* De esta manera se obtendría el respaldo de instituciones que prestigien el programa y faciliten la búsqueda de financiamiento de bajo costo.

c) *Presentación del programa y de sus objetivos a ganaderos y agricultores.* La difusión del programa apuntaría a estimular el debate al interior de las unidades agropecuarias comprometidas, con la finalidad de recoger sus aportes y puntos de vista y lograr su apoyo para el desarrollo del programa.

5) *Búsqueda de alianzas estratégicas con socios altamente tecnificados.* El objetivo de esta acción es permitir la ampliación del mercado y la transferencia hacia la Subregión de tecnología de avanzada y de criterios de gestión de compañías transnacionales dedicadas al sector, con el fin de actualizar y hacer mundialmente competitiva la actividad en Cajamarca. Las acciones concretas serían:

a) *Establecer contactos con compañías líderes de experiencia en el desarrollo de actividades lecheras en climas y geografías similares a las de la Subregión.* Esta acción podría generar el interés de inversionistas extranjeros para el desarrollo de industrias de mayor valor agregado en el sector .

b) *Crear un laboratorio bromatológico que brinde la certificación de calidad requerida para acceder a un mercado ampliado.* Es necesario contar con una entidad de categoría mundial que certifique que la calidad de los alimentos producidos por la Subregión sea igualo superior a la exigida por los mercados mundiales a los que se pretendería ingresar por medio de los *joint ventures* propuestos. Por esto, adicionalmente a la debida capacitación al personal involucrado, es necesario estimular la autoexigencia de los productores dentro de un plan de Calidad Total.

c) Crear grupos estratégicos dentro del sector que establezcan la relación de joint venture. La formación de grupos estratégicos con intereses o características comunes -como localización geográfica-, facilitaría la concreción de las *joint ventures* y potenciaría su desarrollo. Las ventajas de esta acción serían: transferencia tecnológica y de gestión, apertura de mercados externos, fin de la relación asimétrica mantenida con Incalac, generación de mayores volúmenes de producto estandarizado como resultado de la sinergia producida entre las unidades agropecuarias estratégicamente agrupadas, y el aumento de los niveles de rivalidad entre competidores para que se dinamice el proceso de desarrollo tecnológico y de innovación.

CAJAMARCA COMPETITIVA

CAPITULO 16

EL POTENCIAL DE LA MINERÍA

En los últimos años, la minería en el Perú ha recobrado el auge que tuvo en otras épocas. Muchas empresas nacionales y extranjeras están realizando importantes inversiones en el país ante las condiciones favorables ofrecidas. Sin duda, la privatización de proyectos y operaciones mineras ha contribuido a que los principales consorcios mineros del mundo vean al Perú como una interesante oportunidad de inversión, y esta coyuntura alcanza, obviamente, a la Subregión.

LA SITUACIÓN ACTUAL

El análisis de las ventajas competitivas actuales del sector minero en la Subregión indica lo pródiga que es la zona en factores básicos: yacimientos interesantes, reservas probadas y probables, mano de obra barata, entre otros. También las condiciones de la demanda son favorables, puesto que la minería, como sector productivo, dispone de una gran demanda nacional e internacional y está considerada, aun en el ámbito nacional, como una de las locomotoras del desarrollo.

Sin embargo, al igual que el resto de actividades económicas en la Subregión, las principales debilidades en este caso radican en los factores avanzados - tecnología, investigación, desarrollo, mano de obra capacitada-, cuyo grado de desarrollo es incipiente. Estos factores necesitan especial atención, pues son justamente los que pueden proporcionar el valor agregado al proceso minero. Como se sabe, en la actividad minera, "tomadora de precios", la principal fuente de ventaja competitiva es la capacidad para minimizar los costos de operación y de administración.

Respecto de las industrias relacionadas y servicios conexos, se nota una clara ausencia. No existen proveedores ni servicios conexos al proceso minero que sean capaces de apoyar su desarrollo y, a la vez, aprovechar su efecto multiplicador como actividad económica. La mayoría de los servicios relacionados son prestados en Lima u otras ciudades capitales de provincia del país, dada la falta de recursos en la zona, aspecto que resulta fundamental de resolver para potenciar el "diamante minero".

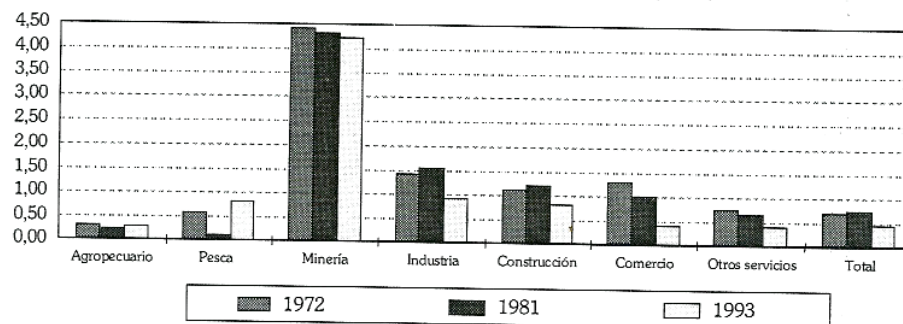
En lo que a estructura y rivalidad de las empresas se refiere, se espera un gran desarrollo del sector en el futuro, pero en la actualidad sólo está en actividad Minera Yanacocha; Michiquillay y La Granja aún no inician operaciones. Debido a las características inherentes al negocio minero, no hay rivalidad en la región; la competencia se establece en el ámbito internacional.

A pesar de las expectativas que ha generado la minería en la Subregión, conviene tener en cuenta que el desarrollo económico de la zona no puede basarse totalmente en esta actividad, puesto que su capacidad de dinamizar al resto de sectores económicos, estimulando la inversión y el empleo, es limitada.

Es conocido que, de todos los sectores de la actividad económica, la más alta productividad per cápita corresponde al sector minero (casi el cuádruple que la industria, por ejemplo, como se puede apreciar en la siguiente figura), pero, a la vez, este sector tiene una capacidad limitada de absorción de empleo por el uso de alta tecnología {solamente ocupa a algo más del 1% de los trabajadores activos de todo el país). Por esta razón, su alta productividad no llega a tener efectos relevantes sobre los ingresos y el nivel de vida de la población¹. Por muy rápido que sea el crecimiento del sector minero en la Subregión, si el resto de la economía no crece también, este beneficio no se verá reflejado en el bienestar global de la zona.

¹ Paradójicamente, las productividades más bajas se presentan en sectores que concentran la mayor parte del empleo de la Subregión: la agricultura y los servicios informales.- donde el

PRODUCTIVIDAD POR TRABAJADOR SEGÚN SECTORES ECONÓMICOS 1972, 1981, 1993
(en miles de nuevos soles de 1979 por trabajador)



Reproducido de: Fernando Eguren López y otros. *Evaluación social del desarrollo humano en el Perú*. 1997, p. 55.

Para resumir, se puede afirmar que los resultados del análisis competitivo muestran una situación poco favorable para el sector minero en la Subregión, debido fundamentalmente a la inadecuada condición de los factores avanzados ya la falta de industrias relacionadas o de apoyo, lo cual ha limitado hasta el momento el efecto multiplicador de la minería en la economía de la Subregión. Sin embargo, a pesar de la gravedad de las limitaciones actuales, la Subregión se vislumbra como un importante "distrito" minero del país, lo cual podría influir positivamente en el desarrollo económico de toda la Subregión en la medida que la población sea capaz de generar actividades conexas a la actividad minera.

Por otro lado, conviene precisar que la competitividad en la actividad minera difiere de la de otras industrias. El punto de partida está constituido por los propios recursos naturales, es decir, disponibilidad, calidad y ley de los recursos. Pero a continuación, la competitividad depende de otros factores, como el marco jurídico y la estabilidad política, el contexto socioeconómico, la

caso es más grave.

tecnología disponible, la capacidad empresarial y la calidad de la mano de obra, entre otras².

Además, la industria minera presenta particularidades que afectan su competitividad, como el hecho que requiere grandes inversiones de capital "inamovible" -largos periodos de amortización- y enfrenta precios internacionales sobre los cuales las empresas no pueden influir. Además, determinar la factibilidad de las operaciones no es sencillo, ya que el producto principal no suele encontrarse sólo en los depósitos mineros, sino junto con varios otros recuperables comercialmente.

La interacción de todos estos factores, recursos naturales, situación política y económica, progreso técnico y particularidades del negocio, definen el nivel de competitividad de la actividad minera. Las ventajas naturales con que cuenta la Subregión condicionan la competitividad de la producción minera, pero no la determinan. Poseer recursos naturales de alta leyes una ventaja competitiva importante, pero no suficiente. Tanto o quizá más relevante para la minería en la Subregión, es su capacidad de mantener una alta productividad mediante el uso de tecnología de avanzada.

Por esto, el aspecto más relevante para el funcionamiento eficiente de la explotación minera constituye el control de los costos, lo que va desde el uso de adelantos tecnológicos (imágenes satelitales para identificar las zonas por explorar, procesos hidrometalúrgicos, fusión continua) hasta la prioridad otorgada a las operaciones a tajo abierto y de bajo costo de inversión, pasando por sistemas de protección ambiental, instalación de equipos más grandes y eficientes, uso de plantas de chancado dentro de las minas, nuevas alternativas para el transporte de los minerales, como fajas y tuberías, entre muchos otros.

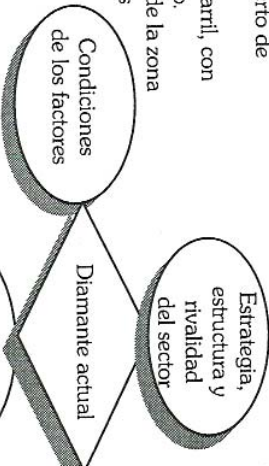
² María Chappuis. *Competitividad e incorporación del progreso técnico en la minería de oro y cobre*. 1995.

El enfoque de las grandes empresas mineras que podrían invertir en la Subregión, especialmente de las transnacionales, está dirigido hacia el incremento sostenido de la productividad y la reducción de los costos de sus operaciones de escala mundial, de tal manera que puedan estar preparadas para afrontar los factores cíclicos que afectan la estabilidad de los precios internacionales. Las estrategias de las empresas mineras, especialmente las dedicadas al cobre y al oro, están dirigidas a concentrar sus esfuerzos de inversión en el desarrollo de yacimientos grandes, de alta calidad, y que estén ubicados en distritos mineros donde se puedan encontrar otros depósitos que reemplacen las reservas explotadas.

DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR MINERÍA

Factores

- + Existen grandes yacimientos de minerales metálicos con importantes volúmenes de reservas probadas y probables.
- Existencia de estudios técnicos de prospección geoeconómica en la zona.
- Pocos recursos financieros disponibles.
- Se requiere promoción intensiva de proyectos a nivel regional y nacional.
- ± Presencia de uso de tecnología de punta sólo en una compañía minera.
- No existen mercados fáciles de acceder.
- + Plan de mejoramiento del puerto de Pacasmayo.
- + Planes de desarrollo de ferrocarril, con salida al puerto de Pacasmayo.
- Las instituciones académicas de la zona no cuentan con carreras afines a la minería.
- Ausencia de investigación y desarrollo de tecnologías mineras.



Estrategia, estructura y rivalidad

- + El sector muestra una persistente recuperación. Se prevé un gran desarrollo minero para el siglo XXI.
- + Fuerte expectativa por las grandes posibilidades de desarrollo del sector.
- Cumplimiento de canon minero de apoyo a las operaciones mineras.
- ± Políticas promocionales que permitan el financiamiento de las áreas relacionadas por desarrollar.
- ± Potenciales beneficios para las comunidades a través del canon minero.



Demanda

- + El Perú está considerado como un mercado emergente en el marco mundial de la minería.
- ± Existe demanda en el sector cementero e industrial tanto nacional e internacional.

Gobierno

- + Existe una política y estrategia de desarrollo a nivel nacional.
- + A nivel regional no se cuenta aún con políticas integrales.

Elaboración propia.

Industrias relacionadas

- Escasez de empresas de servicios en la zona
- Imperante necesidad de estas empresas para el desarrollo conjunto de la minería y de la Subregión.

Por otro lado, la reducción de los precios de los minerales causada por la crisis asiática puede crear un contexto en el que los grandes operadores mineros replanteen sus presupuestos de exploración y se orienten a los proyectos mineros más rentables.



Es de esperar que, dada la gran importancia de la minería y la opción que entraña para revertir el actual déficit de balanza de pagos -por ser generadora de divisas-, los proyectos mineros reciban el apoyo complementario en infraestructura, fuentes económicas de energía yagua, vías de acceso, puertos, entre otros. Así como las definiciones finales en la Ley de Aguas y Tierras con relación a la minería, todo lo cual permitiría compensar, en parte, la pérdida de rentabilidad de algunos megaproyectos mineros.

ACCIONES PARA POTENCIAR EL DIAMANTE

Para potenciar las ventajas competitivas del sector minero en la Subregión y la capacidad dinamizadora de las esperadas inversiones mineras en el resto de

actividades económicas de la zona, se requiere de una serie de acciones, principalmente en lo concerniente a la generación de servicios conexos que puedan apoyarse en el desarrollo minero y en cuanto a la preparación de mano de obra capacitada. Las principales acciones propuestas son las siguientes:

1. Desarrollo de procesos de transformación de los recursos primarios no metálicos. La mayor parte de los recursos minerales explotados en la Subregión son vendidos como recursos en bruto, y los que son transformados se basan en procesos poco relevantes que le añaden un mínimo valor, Desarrollar procesos de transformación más complejos aumentaría la actividad económica y podría incrementar la demanda por empleo. Las acciones específicas para conseguir este resultado serían:

a) Reducción de sobrecostos. El principal medio para atraer inversión privada hacia el sector y dedicarla a la puesta en marcha de procesos de transformación es la reducción de la carga tributaria y de los sobrecostos.

En este aspecto, destaca el reclamo del sector empresarial sobre la devolución anticipada del Impuesto General a las Ventas (IGV) en la etapa preoperativa - principalmente en la fase de exploración- y el fraccionamiento arancelario para la importación de bienes de capital.

b) Desarrollo de procesos logísticos que faciliten la movilización y exportación de recursos naturales, transformados y productos finales. El mejoramiento de la infraestructura vial y la puesta en marcha del puerto de Pacasmayo facilitarían y reducirían los costos de exportación de los productos de la Subregión. En el caso de la minería, esto es fundamental, puesto que permitiría la reducción de los costos (fletes) y de los plazos de entrega, el acceso a la Subregión, el aumento del flujo comercial y el incremento de la rentabilidad.

2. Promocionar la explotación del recurso minero a través de diversos medios. Las acciones tendientes a lograr este fin serían:

a) Utilización de mecanismos de información internacional. De esta manera se daría a conocer el potencial minero de la Subregión y del país, destacando la abundancia de recursos, el marco legal y regulatorio existente y la situación de estabilidad política y económica del país. Es importante mencionar que se tendrían que aunar los esfuerzos del Ministerio de Energía y Minas, de Promperú, de las empresas mineras en funcionamiento y, en general, del sector privado, pero buscando resaltar las ventajas de la Subregión.

b) *Incentivar las alianzas estratégicas.* Establecer alianzas estratégicas con empresas internacionales afianzaría aun más la imagen del sector minero peruano en el extranjero. Se buscaría comprometer el nombre de aquellas empresas internacionales que individualmente o mediante sociedades ya están invirtiendo en el Perú. Con esto se buscaría aumentar las exploraciones y explotaciones mineras, captar capitales externos y tecnología de punta, con el consiguiente mayor dinamismo de la economía regional.

POLÍTICAS PARA INCREMENTAR LA
COMPETITIVIDAD DE LA MINERÍA

Para elevar la competitividad de la minería en América Latina se requiere de acciones simultáneas y coherentes que apunten a los siguientes propósitos:

- 1) Incrementar la información y conocimientos sobre el potencial minero existente.
- 2) Garantizar, con la mayor extensión jurídica posible, las concesiones mineras.
- 3) Captar una mayor proporción de los flujos internos y externos de capital para poner en producción las reservas económicamente factibles.
- 4) Reducir los costos de producción y neutralizar los sesgos antiexportadores de la política económica.
- 5) Promover la constitución de sistemas de innovación empresarial favoreciendo la mayor difusión e incorporación del progreso técnico.
- 6) Ampliar y operar a costos internacionales la infraestructura disponible (puertos, carreteras, energía, etc.)

Fuente: Fernando Sánchez Albavera. Las reformas mineras y los desafíos de la globalización. Documento presentado al seminario regional "Modernización de la legislación minera". LC/R. 1464, Cepal, Santiago de Chile, 1994. Citado por M. Chappuis. *Op. cit.*

3. Desarrollo de la infraestructura y servicios de soporte a la actividad minera.

Se ha estimado que la actividad minera puede generar el desarrollo de las actividades conexas a ella en una relación de 5 a 1 por el aumento de la demanda. Es éste el principal efecto que la Subregión debería estimular ante el aumento de la actividad minera. Entre las acciones concretas destinadas a lograr este objetivo pueden mencionarse:

a) *Desarrollo de los servicios alimenticios, hospedaje y diversión.* La escasa oferta y variedad de estos servicios en la actualidad justifica que se haga nuevas inversiones en establecimientos de este tipo. Más aún si se considera que en el futuro la demanda crecerá por el aumento de la explotación minera y el turismo. De esta manera, podría esperarse el crecimiento de la capacidad y variedad de los servicios, el desarrollo de la actividad turística, el crecimiento económico de la Subregión, el aumento de los puestos de trabajo y el incremento de la competencia (mejoramiento de los servicios).

b) *Instalación de empresas contratistas y proveedoras de bienes especializados en la zona.* Esta acción tendría por objetivo el dinamizar la economía local, debido a que estas empresas demandarían servicios que tendrían que obtener de las empresas de la Subregión. Los beneficios esperados comprenderían el mayor dinamismo económico, las posibilidades de integraciones verticales y alianzas estratégicas con empresas locales y el establecimiento permanente de empresas en la zona.

c) *Promover la formación y/o agrupamiento de pequeñas empresas para que puedan abastecer de insumos o productos a las empresas instaladas en la Subregión.* Por el tamaño de sus operaciones, una pequeña empresa no puede atender individualmente al gran mercado que constituye el sector minero. Sumando su oferta a la de otras pequeñas empresas sí podría hacerlo. Con este tipo de asociación, los pequeños empresarios podrían aumentar su capacidad de negociación, disminuir sus costos -por la especialización-, y tener la posibilidad de afianzarse e incursionar en nuevos mercados.

d) Desarrollo de sistemas de información acerca de las necesidades o requerimientos de las empresas mineras. Las empresas comerciales e industriales establecidas en la zona podrían mejorar su capacidad para brindar un abastecimiento eficiente si conocieran con antelación las necesidades de las empresas mineras. Lo favorable de esta iniciativa sería el acceso a mercados grandes y estables.

CAJAMARCA COMPETITIVA
CAPITULO XVII
EL POTENCIAL DEL TURISMO

El análisis de las ventajas competitivas actuales del sector turismo en la Subregión muestra que se cuenta con abundancia de factores básicos favorables. Esto es, riqueza de recursos turísticos de diverso tipo: arqueológicos, culturales, ecológicos, históricos, paisajistas, termalismo, clima, etc.; todos ellos altamente atractivos tanto para el ámbito nacional como el mundial.

Sin embargo, las principales debilidades del sector radican en los factores avanzados, esto es, en la insuficiente infraestructura básica, de hospedaje y de transporte, en la escasez de recursos humanos capacitados y en la deficiente calidad de los servicios disponibles; todos ellos factores indispensables para facilitar e impulsar el desarrollo turístico en la Subregión. Además, se observa la falta de industrias de apoyo y servicios conexos que permitan complementar y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

En la siguiente figura puede observarse el diamante actual del sector turismo en la Subregión, que muestra en detalle cada una de las fuentes de ventaja o desventaja regional.

A pesar de la magnitud de las limitaciones actuales, la Subregión se vislumbra en el futuro como parte de uno de los principales circuitos turísticos del país. Su potencial es muy alto dadas las ventajas comparativas disponibles (recursos naturales, monumentos históricos y arqueológicos), que se complementan con las existentes en los departamentos vecinos de Lambayeque (El Señor de Sipán) y Amazonas (el majestuoso Kuelap), formando un circuito turístico en la zona norte del país. Este potencial también es favorecido por la política del gobierno, de apoyo y promoción al Sector turismo como fuente generadora de divisas para el país y, fundamentalmente, por el creciente aumento de la demanda interna y externa.

DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO

Factores

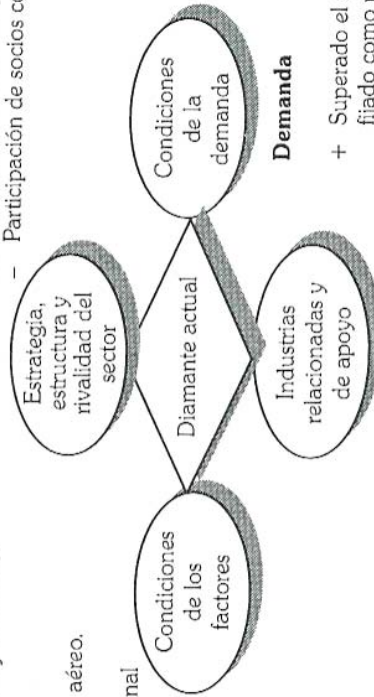
- + Diversidad de recursos turísticos (ecológicos, arqueológicos, históricos, etc.).
- + Clima agradable.
- ± Mano de obra semicalificada.

Factores avanzados

- Infraestructura hotelera insuficiente y deficiente.
- Infraestructura básica.
- Infraestructura vial de acceso.
- Sistema de transporte terrestre y aéreo.
- ± Circuitos turísticos.
- Grado de capacitación del personal que interactúa con el turista.
- Calidad de servicio ofrecido.
- Centro de información turística y de protección a los recursos.
- Centros de distracción turística.
- + Creación de museos como el de "Kuntur Wassi".
- Falta de cultura turística.

Estrategia, estructura y rivalidad

- + Conciencia de la necesidad de un objetivo claro.
- Falta de una estrategia clara de atención al turista.
- ± La pasividad del empresario no fomenta la competencia que beneficie al turista.
- Orientación de esfuerzos en el sector no son canalizados hacia el interés común.
- ± Promoción limitada y esporádica (eventual).
- Participación de socios comerciales como promotores.



Demanda

- + Superado el número de 600 mil turistas, fijado como meta del flujo turístico al país.
- ± Demanda turística interna.
- + Ecoturismo: segmento con mayor índice de crecimiento a nivel internacional.
- + Termalismo
- + Turismo arqueológico.

Industrias relacionadas

- Institutos de capacitación para el personal que labora en el sector
- Desarrollo de actividades de soporte para la complementación de otras formas de turismo (ecoturismo).

Gobierno

- + Política intensiva de promoción del sector turismo como generador de divisas.

Elaboración propia.

De esta manera, si se explota adecuadamente los recursos, el sector turismo puede llegar a constituir una de las principales fuentes de desarrollo de la Subregión y, a la vez, ser capaz de imprimir dinamismo a otras actividades económicas, puesto que genera empleo e impulsa el comercio, el transporte, la artesanía y los servicios conexos. Sin embargo, las decisiones en el campo de la estrategia, estructura y rivalidad del sector serán determinantes para la consolidación de la competitividad de la Subregión, puesto que en ese ámbito se definirá la mejor forma de organización que permita alcanzar metas estratégicas globales.

LA CREACION DE PRODUCTOS TURISTICOS EN LA SUBREGIÓN

El principal reto de la Subregión en cuanto al turismo es la creación de productos turísticos atractivos y vendibles. Actualmente, la Subregión cuenta con atractivos turísticos de gran valor, sobre todo paisajes y monumentos arqueo- lógicos e históricos. Sin embargo, como se observa en la práctica, los turistas no suelen acudir a un lugar solamente por el recurso en sí, sino por "el acontecimiento" y los servicios conexos que ofrece. Ejemplos de esto son el Festival de la Cerveza Cusqueña, en el Cusco, el aniversario de la ciudad de Arequipa, el Festival de la Marinera de Trujillo o los carnavales de Cajamarca; ocasiones en las cuales el turismo interno hacia esas ciudades crece en forma impresionante.

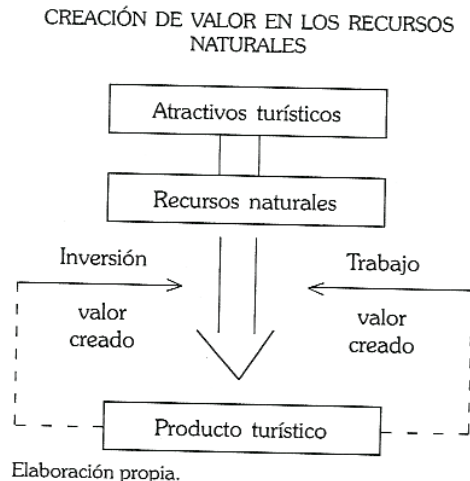
La alternativa abierta para el futuro es crear nuevos productos que diferencien las posibilidades que la Subregión ofrece a los visitantes y le permitan liderar los segmentos en los que tiene claras ventajas comparativas. Además, estos nuevos productos turísticos tendrán que conjugar los recursos existentes con todos los otros aspectos que pueden brindar satisfacción al turista: infraestructura básica y de hospedaje, acceso vial y aéreo, personal calificado, servicios conexos, etc.

Asimismo, los verdaderos productos turísticos ya no estarían dirigidos a los turistas involuntarios, que llegan al lugar por razones de salud, negocios o

familia y que suelen tener limitaciones de tiempo y dinero. Los productos turísticos estarían dirigidos a los turistas voluntarios, de carácter netamente vacacional, quienes tienen mayor capacidad de gasto pero deben ser captados mediante productos turísticos mejor elaborados.

Un ejemplo puede ayudar a captar el sentido de esta estrategia: el termalismo. Los recursos en la Subregión son altamente conocidos en esta área; sin embargo, si no se cuenta con la infraestructura adecuada para recibir a los turistas (baños impecablemente mantenidos, hoteles que brinden todas las comodidades, infraestructura aérea que permita el acceso fácil a la zona, restaurantes de satisfactoria calidad, servicios conexos apropiados, etc.) no será posible desarrollar el sector. Probablemente los visitantes de este magnífico recurso natural seguirán siendo aquellos dispuestos a aceptar todo tipo de incomodidades (segmento bajo costo/bajo valor), y su presencia en la zona no tendrá mayor repercusión económica.

Sin embargo, quizá el principal dilema para el desarrollo de los factores avanzados en la Subregión sea parecido al del huevo o la gallina: ¿qué debe hacerse primero?, ¿invertir en infraestructura para generar mayor flujo de turistas o esperar un mayor incremento de la demanda que justifique la inversión? Tal vez la única respuesta posible sea que es necesario atender ambos aspectos simultáneamente, puesto que de otra manera no hay forma de lograr un mayor desarrollo.



LOS SEGMENTOS TURÍSTICOS

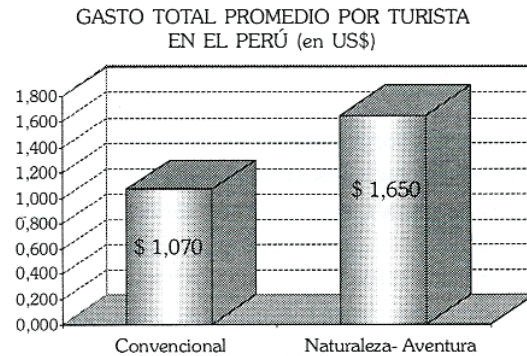
El objetivo de la Subregión debe ser atraer al turismo interno como al turismo receptivo (internacional), teniendo en cuenta que lo importante no es, necesariamente, captar un gran número de turistas, sino turistas cuya capacidad de gasto signifique mayor ingreso de divisas para la Subregión. Los principales segmentos que podrían ser explotados como base del desarrollo turístico de la Subregión son:

.Turismo arqueológico-cultural. Constituye la principal razón por la que llega el turismo receptivo al país. El atractivo por excelencia es el Cusco, por lo que es posible articular este destino a un circuito en la zona norte del país, donde uno de los atractivos sea la Subregión.

Ecoturismo. El segmento de turistas de aventura representa una singular oportunidad para la Subregión. Actualmente este mercado representa en los Estados Unidos cerca de 1.500 millones de dólares, de los cuales el Perú sólo captó, aproximadamente, 17 millones durante 1995. La ventaja de este segmento es que requiere de menor infraestructura turística que otros segmentos. En efecto, parte de la motivación del turista de aventura es estar en "condiciones primarias" de contacto con la naturaleza. Sin embargo, obviamente, al igual que cualquier otro segmento, requiere de cierto nivel de infraestructura básica, de hospedaje y de servicios conexos.

.El turismo de salud. El termalismo es un nicho de mercado altamente interesante dados los recursos de la Subregión. Sólo en Europa el termalismo recauda más de mil millones de dólares anuales, más del doble de los ingresos que obtiene el Perú con toda su oferta turística.

No obstante todo lo mencionado anteriormente, la clave para que el desarrollo turístico en la Subregión sea una realidad es la creación de un "cluster" de turismo en la Subregión. Inicialmente se requiere de algún rasgo único, como belleza natural, valiosa herencia cultural, precios bajos o accesibilidad,



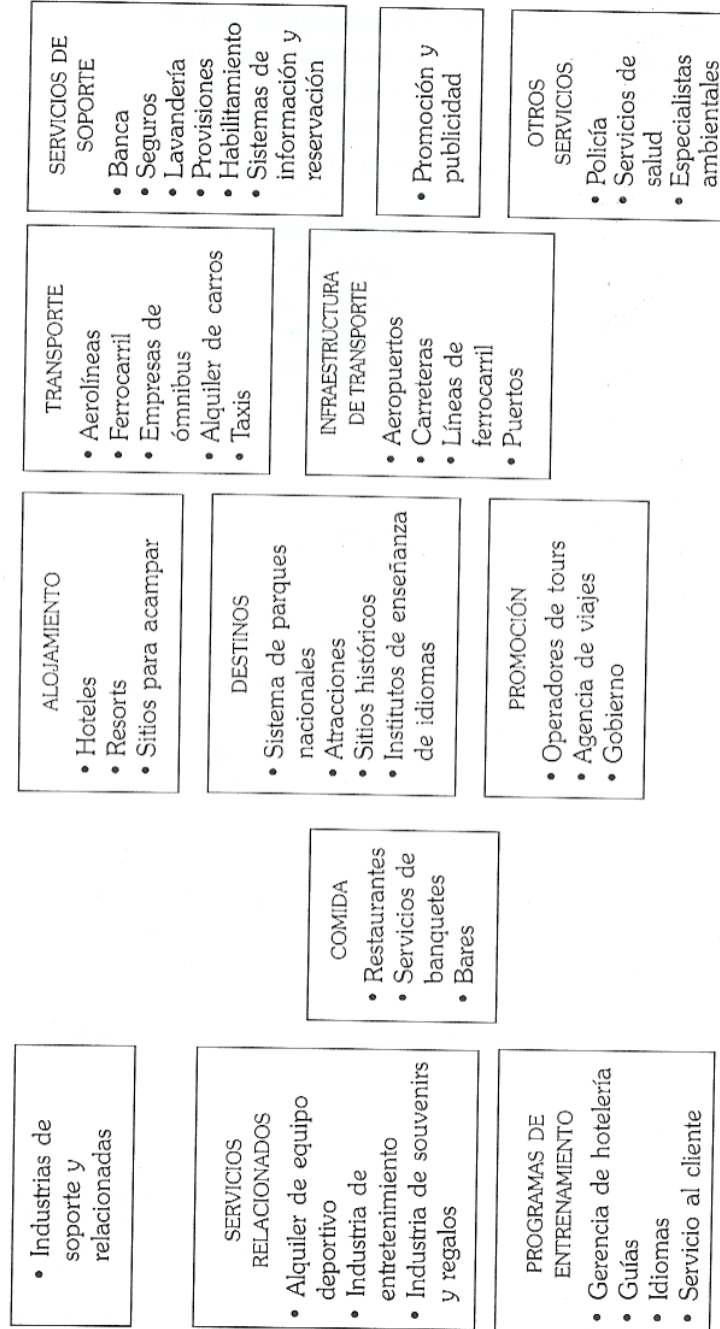
Los turistas de naturaleza-aventura gastan en el Perú aproximadamente la misma cantidad por día que los turistas convencionales, pero permanecen más tiempo y, por tanto, gastan más dinero.

Fuente: Cámara Nacional de Turismo.

En el caso de la Subregión, sus magníficos recursos naturales le permiten atraer a diversos segmentos, sin embargo, hace falta dos elementos básicos que demanda cualquier turista: calidad y servicio. Para ser competitiva, la Subregión necesita urgentemente crear infraestructura y capacitar al personal dedicado al difícil arte de atender a los turistas nacionales y extranjeros.

A menos que se cuente con estas facilidades, la Subregión no podrá ser capaz de atraer al segmento de turistas alto gasto/alto valor; solamente podrá quedarse con aquellos turistas "valientes" que no le temen a ninguna incomodidad en su afán de contemplar los paisajes naturales. A los turistas les suele "dar miedo" viajar a aquellos lugares donde no están seguros de que serán atendidos adecuadamente, porque son conscientes que les será demasiado complicado atenderse a sí mismos.

CLUSTER DE TURISMO DE CLASE MUNDIAL



Fuente: Michael E. Porter. "Competitividad en Centroamérica". En *Competitividad en Centroamérica: preparación de las empresas para la globalización*, 1996, p. 96 y 97.

ACCIONES PARA POTENCIAR EL DIAMANTE

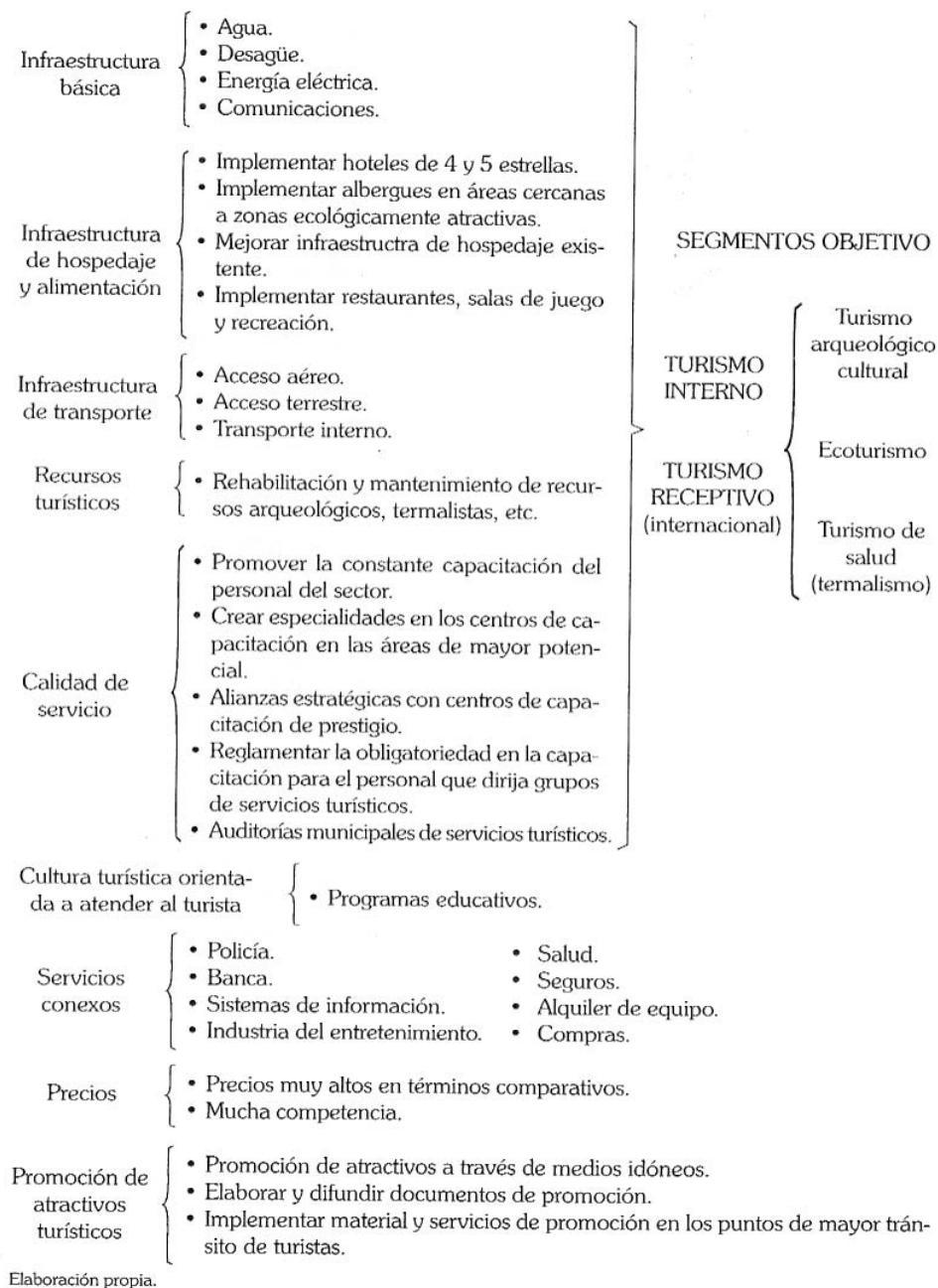
Para potenciar el sector turismo en la Subregión es preciso llevar a cabo una serie de acciones, principalmente en infraestructura básica, infraestructura de hospedaje y alimentación, infraestructura de transporte, rehabilitación de recursos arqueológicos, calidad del servicio, cultura turística, promoción y servicios conexos, y costos de los servicios¹. A continuación se explica en qué consistiría cada una de estas medidas; el resumen puede observarse en el diagrama de la siguiente página.

1. *Implementar infraestructura básica en los centros turísticos.* Muchos de los centros turísticos del interior de la Subregión no cuentan con la infraestructura indispensable para la adecuada explotación de los recursos turísticos ni para crear las condiciones mínimas que hagan posible la atracción de inversiones del sector privado, esto es: agua, desagüe, energía eléctrica y comunicaciones. Esta carencia es todavía más aguda en los lugares más alejados de la ciudad de Cajamarca, donde existen graves limitaciones para el abastecimiento energético. El desarrollo del sector es impensable sin estos servicios básicos; no obstante, se trata de proyectos cuya falta de rentabilidad hace que no puedan ser asumidos por el sector privado, por lo que su implementación exige una fuerte inversión del Estado.

2. *Implementar infraestructura de hospedaje y alimentación.* La Subregión requiere del desarrollo de infraestructura de hospedaje y de alimentación con la que se pueda ofrecer servicios de la mejor calidad. La reducida infraestructura con que se cuenta hoy y la deficiente calidad de los servicios turísticos ofrecidos no es capaz de satisfacer adecuadamente la actual demanda, ni podrá afrontar el potencial crecimiento del sector. Al respecto, las acciones que deben ejecutarse son:

¹ Al respecto, cabe destacar el plan estratégico para el desarrollo turístico de la Subregión elaborado por la Dirección Subregional de Industria y Turismo de Cajamarca en marzo de 1997. En éste se exponen objetivos, orden de prioridad y una serie de actividades de corto y mediano plazo para desarrollar el sector turístico en la Subregión, algunas de las cuales ya se están implementando (por ejemplo, la edición de un folleto de promoción turística que incluye nuevos circuitos turísticos en la Subregión). Los principales lineamientos de este plan se

ACCIONES PARA POTENCIAR EL DIAMANTE DEL TURISMO



reproducen, como anexo, al final de este capítulo.

(a) *Establecer hoteles de 4 y 5 estrellas.* Actualmente la Subregión sólo cuenta con uno o dos hoteles de las más altas categorías y unos cuantos hoteles de 2 y 3 estrellas. Estos últimos son ofrecidos sin distinción a los diferentes segmentos de turistas, lo que no permite atraer a quienes buscan mayor comodidad y el mejor servicio. Por lo tanto, el objetivo es promover la inversión privada para desarrollar infraestructura hotelera de mayor nivel de servicio y poder captar segmentos de turistas que prefieren la comodidad y los servicios antes que precios bajos, esto es, las características propias de los hoteles de 4 y 5 estrellas. Con esto se incrementaría la capacidad de atención turística y se podría generar mayor dinamismo, mejorando la imagen de la Subregión como zona de capacidad receptiva.

(b) *Implementar albergues en áreas cercanas a zonas ecológicamente atractivas. Promover el desarrollo de infraestructura hotelera en los centros turísticos del interior de la Subregión.* El desarrollo de infraestructura de hospedaje y servicios básicos para el turista "ambientalista", que busca explorar y visitar zonas alejadas de la ciudad por su riqueza ecológica, permitiría al inversionista captar este segmento de turistas. Así se minimizaría el daño ecológico al persuadir al turista de la necesidad de establecer campamentos, se promovería la permanencia en la zona y, por ende, el consumo en las localidades cercanas a estos refugios, incluida la producción artesanal. También haría posible divulgar el folclor de la zona. En suma, se propiciaría la descentralización de la actividad turística.

(c) *Mejorar la calidad de la infraestructura de hospedaje existente.* Parte de la infraestructura actual presenta deficiencias en cuanto a servicios complementarios: no todas las habitaciones cuentan con servicios higiénicos, las que cuentan con servicios higiénicos no siempre disponen de agua caliente, el mobiliario a veces no es el apropiado, etc. Esto se debe a que algunos locales acondicionados para brindar hospedaje son fincas o casonas antiguas que no han sido restauradas convenientemente. Los establecimientos de este tipo deben esforzarse por rescatar su propio estilo arquitectónico y, al mismo

tiempo, preocuparse por brindar la comodidad inherente a la categoría de hospedaje que se quiere obtener. Con esto se potenciaría la capacidad hotelera, se elevaría la competitividad de los establecimientos de 1, 2 y 3 estrellas y de las casas de hospedaje, se brindaría un mejor servicio al turista y mejoraría la imagen turística de la Subregión.

(d) *Implementar restaurantes de comida internacional, salas de juego y/o recreación*, Actualmente funcionan en la ciudad de Cajamarca algunas discotecas y centros nocturnos que ofrecen adecuados niveles de servicio al turista; sin embargo, muchos otros no brindan atención apropiada por falta de capacitación o negligencia del personal. Los restaurantes ofrecen el mismo tipo de comida, generalmente propia de la localidad, sin tener en cuenta que puede resultar excesivamente condimentada para algunos turistas. Con la apertura de restaurantes de comida internacional, casinos de juego, máquinas expendedoras de *snacks* y bebidas frías y calientes, *café bars*, *pubs*, entre otros, se ampliaría considerablemente la oferta y se pondría a disposición del visitante servicios similares a los que puede encontrar en otras ciudades turísticas. Entre las ventajas del crecimiento de este tipo de actividades se puede mencionar el incremento de las fuentes de empleo y la mejor retribución del mercado a los primeros negocios en establecer servicios de la más alta calidad.

3. *Implementar infraestructura de transporte*. La infraestructura de transporte es vital para el desarrollo turístico de cualquier región. Esta incluye: el transporte de acceso terrestre, el transporte de acceso aéreo y el transporte local al interior de la misma Subregión para el desarrollo de los circuitos turísticos.

En cuanto al transporte terrestre, se han hecho importantes esfuerzos y se cuenta con una carretera de acceso bastante adecuada. Sin embargo, ésta se limita a la ciudad de Cajamarca, mientras que el resto de la Subregión no cuenta con vías apropiadas. Quizá estas inversiones no puedan ser realizadas por el sector privado, a pesar de los nuevos programas de concesiones privadas de carreteras, puesto que constituyen vías con poco tránsito que no

resultan económicamente rentables. Por esto, probablemente su ejecución tenga que estar a cargo del Estado.

Respecto del transporte aéreo, urge hacer lo necesario para abrir es posibilidad de acceso al turista, pues como se señaló anteriormente "puede haber transporte aéreo sin turismo, pero no turismo sin transporte aéreo" .En el caso de la Subregión esto cobra particular importancia, puesto que el viaje por tierra a la zona es bastante largo y cansado para el turista, y requiere de un sistema de transporte más eficiente.

4. Conservar y cuidar los recursos turísticos como base para promover la Subregión como destino turístico. Uno de los aspectos que con mayor frecuencia critican los turistas que visitan la Subregión es el mal estado de conservación en que se encuentran los recursos turísticos. Por consiguiente, cualquier esfuerzo de promoción será inútil -y hasta contraproducente- si no se toma conciencia de la necesidad de preservar en las mejores condiciones los monumentos históricos, las ruinas arqueológicas y el paisaje natural, entre otros atractivos.

Para esto se deben restaurar muchos de los actuales atractivos arqueológicos y arquitectónicos de la Subregión, fundamentalmente aquellos que se encuentran en zonas del interior, de manera que puedan ser aprovechados a cabalidad. Con esta medida se garantizaría que la imagen que proyectan los esfuerzos de promoción sea la misma que el turista puede apreciar en la realidad.

5. Elevar el nivel de calidad del servicio brindado al turista a través de un decidido plan de capacitación del personal que forma parte del sector. La calidad de los servicios brindados depende también de cómo desempeñe sus funciones el personal que atiende directamente al turista. Por ello, es preciso el diseño de un plan de capacitación que prepare al personal de todos los niveles jerárquicos del sector de tal manera que le permita proveer servicios de la mayor calidad. Específicamente se deberá:

a) *Promover la constante capacitación del personal que labora en el sector*

turismo a través de su participación en cursos, talleres seminarios talleres u otro tipo de encuentros que incrementen su especialización en provisión de servicios turísticos.

b) *Crear; en los centros de capacitación, especialidades orientadas a las actividades turísticas de mayor potencial.* El objetivo es establecer un vínculo entre la capacitación y los requerimientos del sector, mediante el desarrollo y fortalecimiento de personal capacitado orientado hacia los segmentos de turismo que poseen ventajas comparativas en la Subregión. Esto permitiría, por ejemplo, atender con guías expertos a segmentos específicos de turistas, ya sea a los que desean realizar turismo de aventura, agroturismo, ecoturismo o turismo de salud. Ofrecer guías confiables, por su conocimiento y experiencia, redundaría en la imagen turística de la Subregión y en el propio desarrollo de la actividad, y promovería la captación de segmentos de gran poder de consumo, como los ambientalistas.

c) *Promover alianzas estratégicas con reconocidas instituciones de capacitación de personal en el sector turismo.* Con esta acción lo que se busca es aprovechar la experiencia y el prestigio alcanzado por diversas instituciones de formación en turismo con sede en la capital del país y/o en otras regiones para la capacitación del personal dedicado a actividades turísticas en la Subregión. Este tipo de alianzas permitiría mejorar la competitividad de las organizaciones actualmente dedicadas a la capacitación de personal en diversas modalidades y, especialmente, en actividades dedicadas al sector turismo. También mejoraría significativamente la gestión turística realizada en la Subregión, al contarse con mejores administradores, guías turísticos y personal especializado en recepción, cocina, servicio de habitaciones, entre otros.

d) *Reglamentar la obligatoriedad de capacitación para empresas o personas que dirijan grupos de turistas-excursionistas.* Esta medida busca proteger el servicio brindado al turista al garantizar que el personal encargado de orientarlo

y darle a conocer los diversos atractivos turísticos esté cabalmente capacitado en todos los aspectos, de manera que pueda no sólo explicar los atributos históricos, ecológicos o culturales de la Subregión, sino cuidar la seguridad personal del visitante. Éste es uno de los aspectos al que el turista otorga mayor importancia. La principal ventaja de esta acción sería el incremento sustancial de la satisfacción del turista por el servicio recibido, lo que, obviamente, se convertiría en un factor clave para la promoción de Cajamarca como destino turístico. Al mismo tiempo, se podría lograr elevar el nivel cultural y de información del personal del sector.

(e) Auditorías externas de servicios turísticos. El gobierno municipal sería el responsable de realizar auditorías sorpresivas a las empresas o establecimientos de provisión de servicios turísticos. De esta forma se podría establecer un constante control de los servicios, identificando las deficiencias y obligando a los establecimientos a invertir más recursos en la capacitación a su personal. El objetivo es alcanzar niveles de atención comparables a los de las ciudades principales del país, lo que en la práctica no demanda, en la mayoría de casos, mayores costos, sino mayor preocupación y responsabilidad por el servicio prestado. A su vez, la mayor calidad del servicio permitiría respaldar un mayor precio.

6. *Desarrollar una cultura turística en la Subregión.* El objetivo que persigue esta acción es fortalecer la conciencia turística de la población, de manera que se "explote el turismo" como actividad económica que beneficia a la zona, en vez de "explotar al turista". La idea es desarrollar actitudes positivas en la población, convertirla en verdadera anfitriona dispuesta a mostrar lo mejor de su patrimonio ya satisfacer las expectativas de los turistas.

Probablemente, uno de los principales elementos que forman parte de la cultura turística sea el de "brindar al turista lo que se le ofreció", es decir, cumplir cabalmente con el servicio que fue pactado. Esto es sumamente importante, ya que muchas veces se ofrece un servicio de determinadas

características, pero en la realidad se brinda otro distinto, lo que, obviamente, genera descontento y fastidio en el turista.

El desarrollo de una cultura turística es un proceso de largo plazo que debe inculcarse desde el nivel inicial de educación escolar. Sin embargo, el proceso puede ser dirigido por las autoridades municipales y ser apoyado por las entidades educativas a través de programas promocionales orientados a todos los sectores de la población.

7. *Desarrollar servicios conexos y otros servicios.* El desarrollo de infraestructura turística no solamente requiere de los servicios de hospedaje, alimentación, recreación y transporte. También es indispensable crear las condiciones necesarias para el turista en cuanto a salud (hospitales, postas médicas, apoyo clínico), servicios financieros (banca, cajeros automáticos), seguros, seguridad (policía, aduanas), sistemas de información, alquiler de equipos, industria del entretenimiento, compras (souvenirs, artesanía, regalos), comunicaciones (fax, internet), etc. Todos estos elementos son indispensables para la adecuada satisfacción del turista.

8. *Disminuir los precios de los actuales programas turísticos.* Actualmente, dadas las limitaciones de infraestructura, los precios de los servicios de transporte y hospedaje son tales que, para el turista interno, viajar por el Perú puede fácilmente resultar tan caro como conocer el extranjero. Este hecho se agrava ante la fuerte competencia turística mundial que ofrece interesantes paquetes a precios realmente bajos. El resultado puede ser desalentador, ya que ante los altos costos los turistas -tanto internos como externos- preferirán un destino turístico que les ofrezca mayores servicios por el mismo precio.

9. *Promocionar los atractivos turísticos de la Subregión tanto al turismo interno como al turismo receptivo (internacional) con el objeto de lograr una mayor afluencia de turistas.* Con esta finalidad se llevarían a cabo las siguientes acciones:

(a) *Promocionar los atractivos turísticos, el calendario de festividades y la infraestructura de servicios de la Subregión a través de medios masivos, como Internet.* A partir de la segunda mitad de la década de los noventa, los medios electrónicos, concretamente Internet, han cobrado mayor importancia entre los canales de comunicación. Este medio permite proporcionar información actualizada a millones de personas en todo el mundo, y hacerlo no sólo con textos escritos, sino con imágenes y audio, por lo que se convierte en un vehículo de promoción por excelencia. De esta manera el turista podría contar con datos reales de circuitos turísticos, tarifas de hospedaje, horarios de vuelos, festividades, etc., y calcular con mayor precisión el gasto que le significaría su estada en la Subregión.

(b) *Coordinar con Promperú la elaboración y difusión de un documento para promover la Subregión como destino turístico.* Estrechamente relacionada con la anterior, esta medida permitiría aprovechar el marco institucional creado por el Gobierno para promover la imagen del Perú, y beneficiarse del aporte de los equipos de expertos. Con ello se esperaría el incremento del número de turistas y el reforzamiento de la imagen de la Subregión como zona en desarrollo.

(c) *Implementar material y servicios de información y promoción en los puntos de mayor concentración o tránsito de turistas.* En la actualidad no existe suficiente material de promoción apropiado para el desarrollo que se quiere impulsar, y el que existe no se distribuye correctamente. Los folletos informativos y las guías turísticas son unas de las mejores herramientas de promoción turística, por la que esta acción debe orientarse a preparar este tipo de material ya distribuirlo en los lugares frecuenta, dos por turistas. Una opción es implementar casetas de información turística atendidas por personal especializado que brinde todos los datos de interés al viajero: circuitos turísticos, ubicación de centros de hospedaje y otros servicios, etc. De esta manera se fomentaría el turismo hacia zonas o recursos cuyos atributos están menos difundidos, la que revertiría en mayor número de días de permanencia y, por ende, en mayor consumo de los servicios disponibles. El turista, además,

pondría este material a disposición de sus amigos y familiares, es decir, de turistas potenciales. Los centros de información permitirían proyectar la imagen de una sociedad proturista y crear conciencia en la ciudadanía del valor que el trato adecuado al turista representa para la economía local. El material de difusión turística podría ser entregado a los interesados a través de operadores turísticos.

ANEXO

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO DE LA SUBREGIÓN IV, CAJAMARCA DIRECCION SUBREGIONAL DE INDUSTRIA y TURISMO. CAJAMARCA²

1. OBJETIVOS y PRIORIDADES

Nos proponemos alcanzar los siguientes objetivos:

1. Convertir a Cajamarca en uno de los principales destinos turísticos del norte peruano promoviendo la riqueza de su patrimonio histórico-cultural y recursos turísticos disponibles.
2. Contribuir al fortalecimiento de la conciencia turística que genere actitudes positivas frente al turismo como factor del desarrollo y al turista como su elemento principal, manteniendo y fomentando nuestra identidad regional.
3. Promover y ejecutar acciones de capacitación dirigida al personal jerárquico y de planta de los establecimientos de servicios turísticos conducentes a generar niveles óptimos de calidad en el servicio al usuario.
4. Diversificar la oferta turística subregional promoviendo las diversas modalidades turísticas existentes en nuestro ámbito subregional, así como propiciando el rescate de nuestras costumbres y tradiciones populares.
5. Fomentar la mejora y/o ampliación de la planta turística acorde con la demanda del turismo receptivo e interno, fomentando la inversión del capital privado en servicios turísticos, tanto a nivel de infraestructura como de atención al turista en la ya existente, así como promover su instalación en cada centro turístico que no cuente con ella.
6. Poner en valor nuestros recursos turísticos subregionales especialmente los existentes en las provincias del interior de nuestra jurisdicción a fin de

² Reproducción parcial de; Dirección Subregional de Industria y Turismo de Cajamarca. Plan

posibilitar mayores índices de afluencia turística hacia ellas y adecuarlos a una racional explotación,

7. Editar material de difusión e información turística para ser distribuido entre los operadores turísticos y, a través de ellos, de manera directa al interesado. Se ejecutarán también campañas de promoción turística a nivel regional, nacional y del exterior para generar mayores niveles de afluencia turística.

8. Elaboración de estudios para la puesta en valor de los principales recursos turísticos.

2. ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO TURISTICO EN EL CORTO PLAZO.

-Organización de eventos de capacitación y especialización en servicios turísticos.

-Concientización turística: desarrollo del Plan Educativo Turístico a la Comunidad.

-Elaboración de guías y folletería de información turística.

-Organización y apoyo a festividades y eventos.

-Actualización del Inventario de recursos turísticos.

-Preservación y mantenimiento de recursos turísticos en actual explotación.

-Elaboración de estudios para mejoramiento y ampliación de infraestructura básica ,de servicios.

3. ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO EN EL MEDIANO V LARGO PLAZO.

-Interconexión integral de corredor turístico Lambayeque-Cajamarca-Amazonas. -Puesta en valor de los principales recursos turísticos.

-Incentivar la inversión privada para el mejoramiento y ampliación de la planta turística existente.

- Habilitación de circuitos turísticos subregionales.
- Mejoramiento, rehabilitación y ampliación de carreteras y aeropuerto.

4. METAS DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO TURISTICO DE LA SUBREGIÓN CAJAMARCA.

- Organización y realización de 20 seminarios-taller (a razón de 4 por año) de capacitación.
- Publicación de 2 ediciones de la guía turística, con un tiraje de 5.000 ejemplares cada una, y, 25.000 folletos de información turística.
- Realización de 10 campañas de promoción turística (2 por año).
- Organización y realización de 30 festividades y eventos turísticos (6 por año).
Festividades: carnaval, florecer en Cajamarca, Corpus Christi.
Eventos: FONGAL Cajamarca, semana turística, Cajamarca canta y baila.
- Actualización del inventario de recursos turísticos.
- Preservación y mantenimiento de 6 complejos arqueológicos: Cuarto del Rescate, Cumbe Mayo, Ventanillas de Otuzco, Callacpuma, Kuntur Wasi, Complejo Monumental de Belén.
- 4 estudios de factibilidad: Parador Turístico en Kuntur Wasi, cooperativa Atahualpa
- Jerusalén (Porcón), ventanillas de Combayo, servicio de alojamiento en Gallito Ciego.
- Desarrollo del plan estratégico del corredor turístico Lambayeque-Cajamarca - Amazonas.
- Puesta en valor de 16 complejos arqueológicos: Ventanillas de Combayo, Layzón, Huacaloma, Pozo del Inca, Vana Orco o Cerro Negro (Cajamarca), Collor (Namora), Campanaorco (Cajabamba),Tantarica. Petroglifos de Vonan (Contumazá), La Chocta, La Lechuga, Muyoc Grande y Muyoc Chico (Celendín), La Pila del Inca (San Marcos), El Castillo de Cochán, Ventanillas de Jangalá (San Miguel), Kuntur Wasi, Ventanillas de Tumbaden (San Pablo).
- Habilitación de 3 circuitos turísticos subregionales:
Cajamarca, San Marcos, Cajabamba.

Cajamarca, Celendín.

Cajamarca, Alto Jequetepeque (Contumazá, San Pablo y San Miguel).

-Mejoramiento de infraestructura vial: 340 km.

Carretera Cajamarca-Cumbe Mayo = 20 km

Circuito Turístico Valle de Cajamarca = 55 km

Carretera Cajamarca-Chilete = 89 km

Carretera Cajamarca-Combayo = 26 km

Carretera Cumbe Mayo-Chetilla = 25 km

Carretera Contumazá- Tantarica = 30 km

Carretera Camora-San Nicolás (Collor) = 15 km

Carretera Celendín-Oxamarta-la Chocta = 65 km

Carretera Cajabamba-Campana Orco = 15 km

-Ampliación y/o construcción del nuevo aeropuerto de Cajamarca.

-Construcción del aeródromo de Cajabamba.

-Educación y concientización de la población escolar subregional a nivel primario y secundario con una meta de 100.000 alumnos.

**AMBIENTE COMPETITIVO
EL DIAMANTE DE LA
SUBREGION A 2008**

Estrategia, estructura y rivalidad

- Generación de consenso en torno al desarrollo competitivo de la zona basado en actividades identificadas. +
- Mentalidad empresarial como nuevo paradigma. +
- Empresario con respaldo técnico-académico. +
- Recurso humano proactivo. +
- Transferencia tecnológica e innovación. +
- Generación de competencia a todo nivel. +
- Inversión en educación y salud. +
- El mundo como mercado. +
- Grupo visionario, gerencia de competitividad. +

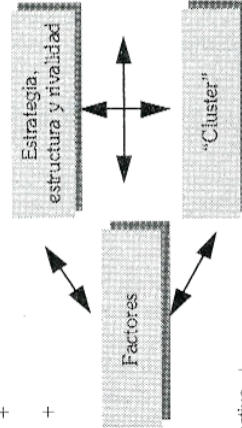
Factores básicos

- Clima agradable. +
- Mano de obra capacitada. +
- Actividad turística de categoría internacional. +
- Explotación y transformación del recurso minero con tecnología "limpia". +
- Reorientación del recurso tierra de la actividad agrícola a favor de la ganadería y la forestación. +
- Servicios de agua. +
- Red energética. +
- Red vial Eje Pacasmayo-Cajamarca-Bolivar-Juanjuí. +
- Ferrocarril Pacasmayo-Cajamarca +

Alto

Alto

- Gobierno: Central**
- Asignar recursos ahí donde el mercado no está capacitado para hacerlo. +
 - Estabilidad político-económica. +
 - Asegurar propiedad privada. +
 - Cumplir acuerdos internacionales. +
 - Funciones: normativo, concedente, fiscalizador y promotor. +



Alto

Factores avanzados

- Universidad integrada con el sector productivo +
- Laboratorio bromatológico. +
- Institutos de investigación. +
- Rehabilitación urbana. +
- Cooperación técnica-académica nacional - internacional. -
- Infraestructura aeroportuaria. +
- Escuela de lácteos. +
- Oficina de promoción regional. +
- Centro de capacitación en turismo. +
- Educación básica para todos. +
- Salud preventiva. +/-

Alto

Elaboración propia.



Alto

Industrias de soporte y apoyo

- Prácticas industriales de apoyo a la minería, turismo, forestal y lácteos. +
- Servicios de diversión. +
- Servicios profesionales. +
- ONG que se involucran en difundir actitud empresarial. +
- Servicios financieros integrales. +
- Servicios de telecomunicaciones avanzados. +

Gobierno: Subregional

- Gerencias desarrollo. +
- Promoción a la inversión privada. +
- Relaciones internacionales. +/-
- Liderazgo respaldado por la población para negociar con gobierno central. +

Alto / Medio

BIBLIOGRAFIA

ALBERT, Michel. *Capitalismo contra capitalismo*. Buenos Aires, Paidós, 1992.

CAJAMARCA: *aguas termominerales y medicinales*.

<http://www.rcp.net.pe/RENOM/ATERC.HTM> (nov. 1997).

CAJAMARCA: *Arquitectura*. <http://www.rcp.net.pe/RENOM/ARQC.HTM>. (nov. 1997).

CAJAMARCA: *Caminos y lugares pintorescos*.

<http://www.rcp.net.pe/RENOM/CAMINC/HTM> (nov. 1997).

CÁMARA NACIONAL FORESTAL Y CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD- OMC. Proyecto del Gobierno del Perú: optimización de la competitividad e incremento en el retorno empresarial de las exportaciones peruanas de productos de la madera. Lima, feb. 1996. (versión borrador).

CONTRERAS, Carlos. *Los mineros y el rey; los Andes del norte: Hualgayoc 1770-1825*. Lima, IEP 1995. 165 p.

CROCOMBE, Graham T.; ENRIGHT, Michael J. y PORTER, Michael. *Incremento del nivel de la ventaja competitiva de Nueva Zelanda*. Caracas, Fintec, 1996. 242 p.

CHAPPUIS, María. Competitividad e incorporación del progreso técnico en la minería de oro y cobre. Cepal, 31 de dic., 1995.

EGUREN LÓPEZ, Fernando; CANO PACHECO, Jannet y DEL ÁGUILA ALFARO, Alberto. *Evaluación social del desarrollo humano en el Perú*. Lima, Acción Ciudadana, 1997. 225 p.

FAIRBANKS, Michael; UNDSAY, Stace and MONITOR COMPANY. "Mental Models". En: -. *Plowing the Sea: Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World*. Boston, Harvard Business School, 1997. p. 188-220.

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA DEL PERÚ. *Cajamarca: patrimonio histórico y cultural de las Américas*. Foptur, 1995.

GROUP OF USBON. *Limits to Competition*. Cambridge, Mass., The MIT Press, 1995.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA Y PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. *Informe sobre el desarrollo humano del Perú: índices e indicadores*. Lima, INEI-PNUD, 1996.

KRUGMAN, Paul. "Competitiveness: A Dangerous Obsession". *Foreign Affairs*. March-April 1994,

LEIPZIGER, Danny M. and THOMAS, Vinod. *Experiencia de Asia oriental*. Washingtonp. C., Banco Mundial, 1993.

MERINO, Iván. "Oro en Cajamarca(II)". *Actualidad Económica*. Lima, ago. 1995, N° 166: p. 25-27.

MERTENS, Leonard. *Crisis económica y revolución tecnológica: hacia nuevas estrategias de las organizaciones sindicales*. Caracas, Nueva Sociedad, 1990, p. 60.

"MINERÍA: base del desarrollo del Perú", suplemento de *El Sol*. Lima, 22 de may., 1997. MONITOR COMPANY. *Construyendo las ventajas competitivas del Perú*. Lima, Promperú, 1995; NAISBITT, John. *Global Paradox*. New York, Avon Books, 1994.

OHMAE, Kenichi. *The End of the Nation State: The Rise of the Regional Economies*. New York, The Free Press, 1995. 214 p.

PERÚ. DIRECCIÓN SUBREGIONAL DE INDUSTRIA Y TURISMO DE CAJAMARCA. Plan Estratégico para el sector turismo de la Subregión IV; Cajamarca. Cajamarca, marzo de 1997.

PERU. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA. *Perú: compendio estadístico 1996-1997*. Lima, Dirección Técnica de Indicadores Económicos, 1997. -.

Perú: compendio estadístico 1995-96. Lima, INEI, 1996. 1 vol.

Compendio de estadísticas sociales 1995-1996, Lima, INEI, 1996.

Compendio estadístico 1992-1993. Lima, INEI, 1993. 3 vol.

PERÚ. INSTITUTO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN. Planes de Emergencia departamentales.

Lima., INP, jun. 1993

PERÚ. MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS. *Plan referencial de minería 1994-2003*. Lima, MEM, 1995.

-.*Plan referencial de minería 1995-2005*. Lima, MEM, s. f.

PERÚ. OFICINA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE RECURSOS NATURALES. *Clasificación de las tierras del Perú*. Lima, ONERN, 1982.

PERÚ. REGIÓN NOR ORIENTAL DEL MARAÑON. *Diagnóstico socioeconómico de la Subregión IV*. Renom, 1993.

PONCE DE LEÓN BARDÁLEZ, Rosa Graciela. *El Perú y sus recursos: atlas geográfico y económico*. Lima, Auge S. A., 1994.

PORTER, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Vergara, 1991. 1.025 p.

"Competitividad en Centroamérica". En: *Competitividad en Centroamérica: preparación de las empresas para la globalización*. San José, Costa Rica, INCAE, jul, 1996.

"PREFERENCIA de marca". *Informe Gerencial de Marketing. Liderazgo en Productos*. Lima, jun. 1997.

PROMPERÚ. *Cajamarca: Calendario turístico*.
<http://161.132.89.11/TURISMO/ciudades/dp00.htm>

(ene. 1998).

-.*Negocios: industria maderera*. [http://www.rcp.net.pe/promperu/NEGOCIOS/industria maderera](http://www.rcp.net.pe/promperu/NEGOCIOS/industria%20maderera) (oct. 1996).

-.*Perfil del turista extranjero*. Lima, Promperú, 1998.

-.*Relación de museos del Perú*.

<http://161.132.89.11/IPERUNET/turismo/relacion.html> (ene. 1998).

RANGEL ALDAO, Rafael. "La nueva agrobiotecnología en el cultivo del maíz". *Economía Hoy*. Caracas, 10 de feb., 1993.

"La nueva agrobiotecnología en el cultivo de la papa". *Economía Hoy*. Caracas, 17 de feb., 1993.

REINERT, Erik. "El concepto 'competitividad' y sus predecesores: una perspectiva nacional de 500 años". *Socialismo y Participación*. Lima, dic. 1995, vol. 72, p. 21-41.

ROCA, Santiago y colab. *Perú: destino de inversiones; ambiente, sectores, regiones, financiamiento y estrategias*. Lima, ESAN, 1997.

SARMIENTO, Julio y RAVINES, Tristán. *Cajamarca: historia y cultura*. Instituto Andino de Artes Populares. Cajamarca, 1993.

"SECTOR report: tourism". *The Peru Report & Peru Business Digest*. Lima, Nov. 18, 1997, vol. XI, n° 7. p. 25-37.

SEIFERT, Reinhard. *Cajamarca: vía campesina y cuenca lechera*. Lima, el autor, 1990. 352 p.

SEVILLA, Roque. "El canje de deuda por conservación: los casos de Bolivia, Ecuador y Costa Rica". En: Maihold, Gunther y Urquidi, Víctor (comps.). *Diálogo con nuestro futuro común: perspectivas latinoamericanas del Informe Brundtland*. Caracas, Fundación Friedrich Ebert- Nueva Sociedad, 1990.

VELAOCHAGA, Carlos. "Menos turistas". *Expreso*. Lima, 18 de set., 1997.

VILLAMIZAR A., Rodrigo y MONDRAGÁN, Juan Carlos. *Zenshin: Lecciones de los países del Asia-Pacífico en tecnología, productividad y competitividad*. Bogotá, Norma, 1995. 210 p.

WEBB, Richard y FERNÁNDEZ BACA, Graciela. *Anuario estadístico: Perú en número!*? 1996. Lima, Cuánto, 1996.

YOFFIE, David B. "Introduction: from Comparative Advantage to Regulated Competition". En: -(ed.) *Beyond Free Trade: Firms, Governments, and Global Competition*. Boston, Harvard Business School, 1993. p. 1-25.