





## JUNÍN COMPETITIVO: EL VALLE DEL MANTARO



AGENDA PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DEL PERÚ

***Junín competitivo:  
el valle del Mantaro***

**Alejandro Indacochea  
Ovidio Ascencio • Francisco Carranza  
Luis de los Ríos • Juan Wendorff**



© DOE RUN PERÚ  
Derechos reservados

Primera edición  
Lima, diciembre de 2005

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional N.º2005-9154

DISEÑO

Ana María Tessey  
Alexander Forsyth

ESTILO Y CUIDADO DE EDICIÓN

Rosa Díaz S.

FOTOGRAFÍAS

Walter Wust

IMPRESIÓN

Editorial Laberintos S. A. C.  
editor@paginasdelperu.com

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, bajo cualquier modalidad, sin la autorización previa y escrita del editor, excepto citas, siempre que se mencione su procedencia.

---

# Contenido

---

Prólogo	13
I. Ejes estratégicos para el desarrollo competitivo del Perú	19
1. Crecimiento sostenido y competitividad	20
2. Ejes estratégicos para el desarrollo de la competitividad del país	27
3. Conclusiones	59
Referencias bibliográficas	61
II. Bases de la competitividad	67
1. La obsolescencia de las ventajas comparativas	67
2. El análisis de la competitividad	69
3. Marco teórico: el modelo de Porter	70
4. Visión compartida	76
Referencias bibliográficas	77
III. Panorama general	79
1. Aspectos demográficos y sociales	79
2. Transportes y comunicaciones	86
3. Junín en la economía nacional	89
4. Hacia una cultura competitiva	92
Referencias bibliográficas	96
IV. El potencial competitivo de la piscicultura	97
1. Tendencias mundiales	100
2. La piscicultura en el Perú	105
3. La truchicultura en el valle del Mantaro	109
4. Análisis para la formulación de estrategias de competitividad de la piscicultura en el valle del Mantaro	114

5. Diamante competitivo actual del sector Piscicultura, 2004	116
6. Diamante competitivo futuro del sector Piscicultura, 2014	123
7. Plan de competitividad regional	128
8. Conclusiones	133
Referencias bibliográficas	135
V. El potencial competitivo del turismo y de la artesanía	138
A. El turismo	138
1. Panorama general del turismo	138
2. El turismo en el Perú	144
3. El turismo en el valle del Mantaro	153
4. Análisis para la formulación de estrategias de competitividad del turismo en el valle del Mantaro	158
5. Diamante competitivo actual del sector Turismo, 2004	160
6. Diamante competitivo futuro del sector Turismo, 2014	167
7. Plan de competitividad regional	170
8. Conclusiones	174
B. La artesanía	183
1. La artesanía en el Perú	183
2. La artesanía en el valle del Mantaro	184
3. Análisis para la formulación de estrategias de competitividad de la artesanía en el valle del Mantaro	186
4. Diamante competitivo actual del sector Artesanía, 2004	188
5. Diamante competitivo futuro del sector Artesanía, 2014	196
6. Plan de competitividad regional	204
7. Conclusiones	206
Referencias bibliográficas	206
VI. El potencial competitivo de la agricultura	209
1. Panorama mundial	209
2. La agricultura en el valle del Mantaro	211
3. Análisis para la formulación de estrategias de competitividad de la agricultura en el valle del Mantaro	216
4. Diamante competitivo actual del sector Agricultura, 2004	218
5. Diamante competitivo futuro del sector Agricultura, 2014	227
6. Plan de competitividad regional	234

7. Conclusiones	238
Referencias bibliográficas	239
<b>VII. El reto competitivo del valle del Mantaro</b>	<b>241</b>
1. Análisis de los factores externos e internos clave para la formulación de estrategias (FODA)	241
2. Diamante competitivo actual del valle del Mantaro, 2004	243
3. Diamante competitivo futuro del valle del Mantaro, 2014	255
4. Plan de competitividad regional	264
Referencias bibliográficas	272



*No, no hay país más diverso, más múltiple en variedad terrena y humana; todos los grados de calor y color, de amor y odio, de urdimbres y sutilezas, de símbolos utilizados e inspirados. No por gusto, como diría la gente llamada común, se formaron aquí Pachacám ac y Pachacútec, Huamán Poma, Cieza y Garcilaso, Túpac Amaru y Vallejo, Mariátegui y Eguren, la fiesta del Qoyllur Riti y la del Señor de los Milagros; los yungas de la costa y de la sierra; la agricultura a 4.000 metros; patos que habitan en lagos de altura donde todos los insectos de Europa se ahogarían; picaflores que llegan hasta el sol para beberle su fuego y llamear sobre las flores del mundo. Imitar a alguien desde aquí resulta escandaloso.*

José María Arguedas



---

# Prólogo

---

LOS ACONTECIMIENTOS de este nuevo siglo: globalización, revolución tecnológica, liberalización de los mercados y constitución de bloques económicos-comerciales con zonas de libre comercio, son todas transformaciones vitales. Tanto la globalización de las actividades económicas como la regionalización de los mercados están cambiando la estructura económica de grandes regiones en el mundo. Es así como los estados-nación están perdiendo la importancia que tenían en el pasado: cada minuto atraviesan las fronteras más de 20.000 millones de dólares, por lo que resulta casi imposible conocer la procedencia del capital.

Como producto de esta situación, las políticas nacionales son cada vez más globales y el comercio, las inversiones, los mercados laborales y financieros y la tecnología se ordenan de acuerdo a este nuevo patrón global. Al ser la globalización un hecho, Toyota fabrica autopartes en los diferentes países del Asia, coordina la producción desde Singapur y la comercializa a través de la empresa japonesa Mitsui en todo el mundo. El algodón que se cosecha en Egipto, se hila en Turquía, se convierte en tela en India, se diseña desde Italia y, finalmente, se transforma en prenda en Taiwan y se vende en todo el mundo.

Las empresas más grandes como Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, General Motors, Marubeni, Ford, Exxon y Shell facturan casi 1,4 trillones de dólares, valor que equivale al PBI de Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia, Perú, Uruguay, Venezuela y Nueva Zelanda juntos.

Las redes productivas transnacionales, mediante alianzas estratégicas entre empresas y con ayuda de los sistemas de información, han cambiado el

enfoque del desarrollo por lo que las ventajas comparativas de un país pueden variar y perder vigencia como mucha rapidez.

Asimismo, los nuevos flagelos globales como el terrorismo, la criminalidad o el sida constituyen una amenaza mundial para el siglo XXI.

Los cambios en la microelectrónica, la biotecnología y la ciencia de los materiales son verdaderamente impresionantes. La biotecnología supera las limitaciones impuestas por el clima y el tiempo y la mutación genética crea nuevas variedades en la agricultura y en la crianza de animales. Los avances en la microelectrónica y los nuevos materiales han disminuido la importancia de las ventajas comparativas tradicionales basadas en materia prima y mano de obra baratas. Hoy en día los cambios tecnológicos son los que determinan la ventajas comparativas, superando las limitaciones que puedan existir por la escasez de recursos.

Este proceso ha ido acompañado de una gran revolución en la tecnología de la información: computadoras, teléfonos, televisión y los medios en general. En el campo de la información y las comunicaciones, mediante Internet, el cable de fibra óptica y la vía satélite es posible conocer lo que sucede en cualquier lugar del planeta sin importar la distancia. Los satélites de comunicación permiten que algunos canales transmitan sus redes de noticias instantáneamente en todo el mundo. En 1960, un cable telefónico transatlántico podía transmitir 138 conversaciones al mismo tiempo mientras que en la actualidad, mediante la fibra óptica, ese número sube a 1,5 millones. Todos estos hechos han llevado a una integración global al compartir la información en tiempo real lo que ha motivado que las distancias prácticamente desaparezcan.

En este nuevo contexto mundial, el reto es cómo hacer para insertarnos de manera inteligente en una economía globalizada para evitar quedar relegados. Hoy en día insertarse en la economía global requiere de una nueva estrategia competitiva, pues los antiguos métodos ya no son válidos ante tiempos y realidades diferentes.

La competitividad es la tarea del futuro y los ganadores serán aquellos que comprendan el cambio y logren adecuarse oportunamente a la nueva economía del siglo XXI priorizando el desarrollo humano: necesitamos de una nueva estrategia competitiva y de un nuevo liderazgo con visión moderna y global.

La competitividad, según Michael Porter, es la capacidad de abastecer a la economía con bienes y servicios que sean mejores o más baratos que los de la competencia internacional. Esta capacidad debe verse reflejada en una mejora en el nivel de vida de la población. Es así que el único camino para que un país o una región alcancen un verdadero desarrollo es la competitividad que se sustenta en la productividad. El viejo modelo de desarrollo basado en los recursos naturales pertenece a la historia, ha perdido la trascendencia que tenía en el pasado. Las ventajas competitivas no se pueden heredar, lo que hace próspero a un país es la productividad; es decir, la capacidad de usar con eficiencia la mano de obra, los recursos y el capital para producir bienes y servicios que agreguen valor.

Durante los últimos años en la mayoría de los países de nuestra región se ha pasado de la discusión sobre las políticas industriales al interés por las políticas de competitividad, ya que no se puede ser próspero y sostenible en el tiempo si no se construye una economía competitiva. Las regiones que tengan políticas económicas que privilegien la educación y la formación de las personas, al mismo tiempo que son más abiertos al comercio internacional y más estables, son las que se beneficiarán con mayores flujos de inversión, tecnología y capital humano. Las regiones que privilegien el mercado, fomenten la competitividad empresarial, promuevan la capacidad empresarial y atraigan inversión son las que mejor se insertarán en la economía mundial.

En el mundo actual no compiten los países ni las empresas en forma aislada sino que compiten, bajo un enfoque territorial, las regiones con sus redes y *clusters* de empresas. Ya no se puede ser competitivo si se está aislado.

ESTA OBRA TIENE COMO objetivo fundamental presentar una propuesta de desarrollo de la región del valle del Mantaro con el año 2014 como horizonte. Para hacerlo identifica los grandes desafíos, oportunidades y debilidades. Es el resultado del esfuerzo y del interés de varias personas. Se inició como un trabajo de tesis, bajo mi dirección, en el Programa MBA de Centrum: *Análisis de Junín Competitivo: valle del Mantaro al 2014*, llevado adelante por Ovidio Ascencio Untiveros, Francisco Carranza Mercado, Luis de los Ríos Souza y Juan

Wendorff Eduardo con quienes llevamos adelante los diferentes talleres de competitividad regional con la participación de los principales líderes comprometidos con el desarrollo regional. Juan Wendorff Eduardo colaboró en forma permanente para que el libro sea una realidad y María del Carmen Vargas apoyó en la realización en los talleres de competitividad regional.

El primer capítulo, elaborado con María del Carmen Barrenechea y María del Carmen Vargas, presenta, bajo un enfoque integrador, una propuesta para sentar las bases de un crecimiento sostenible de largo plazo en el país, aporte innovador respecto a otros trabajos de competitividad existentes. Esta agenda de política económica para la competitividad plantea el desarrollo de seis ejes estratégicos o plataformas de competitividad que deberíamos adoptar en el largo plazo para poder ofrecer un entorno competitivo al desarrollo de las actividades económicas en el país. Sería la macroeconomía competitiva que va más allá del equilibrio fiscal de corto plazo. El segundo capítulo presenta el marco conceptual para entender el análisis de la competitividad con base en la teoría de Michael Porter. Mientras que el tercer, cuarto y quinto capítulos contienen el plan estratégico de desarrollo para los sectores potencialmente competitivos del valle del Mantaro: piscicultura, turismo y artesanía, y agricultura, sectores pivote del desarrollo regional. El plan estratégico para cada uno de estos sectores incluye los objetivos estratégicos, las acciones y los responsables con base en los hallazgos de los talleres de competitividad regional.

El último capítulo formula el plan de desarrollo para la competitividad del valle del Mantaro a partir de los sectores potencialmente competitivos. La propuesta de la visión regional gestada en los talleres es la que orientará las estrategias y planes de acción del futuro desarrollo regional.

El principal obstáculo para hacer realidad el futuro de un Mantaro competitivo está en las denominadas barreras invisibles o techos mentales que frenan el desarrollo de la competitividad y escapan al campo económico, entre los que figuran: la falta de compromiso con el proceso y el individualismo de las instituciones, la falta de coordinación entre los sectores público, privado y académico, la no comprensión de lo que significa una propuesta de competitividad para el desarrollo regional en el largo plazo, al estar puesto el énfasis en las prioridades políticas inmediatas.

Sin duda, la tarea de desarrollar la competitividad recién comienza, tenemos que aclarar conceptos, derrumbar viejos modelos mentales, cambiar paradigmas y adoptar una nueva filosofía del crecimiento. Enrumbarnos hacia una economía competitiva implica cambiar de mentalidad y gestar una nueva cultura competitiva sustentada en nuestros propios valores e identidad. La competitividad es, en esencia, un cambio de actitud que sólo puede lograrse si todos los sectores de nuestra sociedad comprenden la necesidad del cambio y que ésta es la única forma de mejorar el nivel de vida de su población. Es decir, que la construcción de una sociedad económica y socialmente competitiva requiere de sujetos competitivos que puedan tomar decisiones de calidad: las verdaderas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo se construyen y están basadas en la persona.

El reto a futuro es claro, la competitividad es integral y nos involucra a todos, requiere de la implantación de reformas en el marco institucional, avanzar en la modernización de la economía y proporcionar un clima de estabilidad y confianza, así como una agenda multidisciplinaria que es la gran tarea pendiente para poder generar el cambio y superar el retraso económico existente.

ESTE LIBRO NO HUBIERA sido posible sin el apoyo y la colaboración de aquellos huancaínos que, de manera desinteresada, aportaron sus excelentes ideas y bagaje de conocimientos sobre la zona, los autores sólo hemos sido los facilitadores del proyecto. Quiero expresar nuestro agradecimiento a la empresa Doe Run Perú en la persona del ingeniero Juan Carlos Huyhua quien nos brindó su apoyo y colaboración durante el tiempo que tomó la investigación y auspició la publicación de esta obra. La revisión y redacción final del texto estuvo en manos de Rosa Díaz, quien trabajó con gran celo y exigencia profesional. Alexander y Ana María Forsyth apoyaron y tuvieron a su cargo la edición y publicación del libro.

Igualmente, a la Cámara de Comercio de Huancayo que, en la persona de Elizabeth Ventura, nos comprometió desde el inicio en la ejecución del

proyecto y a José Cada y Jesús Capcha quienes continuaron el trabajo iniciado apoyando la ejecución de los talleres de competitividad.

El reto está planteado: el Mantaro del futuro depende de lo que hagamos o dejemos de hacer pues la responsabilidad es nuestra.

ALEJANDRO INDACOCHEA CÁCEDA  
Director del Centro de Competitividad  
Centrum – PUCP

---

# I Ejes estratégicos para el desarrollo competitivo del Perú\*

---

LA AUSENCIA DE UNA VISIÓN estratégica del país que nos permita sentar las bases del desarrollo competitivo y poder así generar bienestar para la población ha generado una visión fragmentada e inmedatista de la realidad peruana. Esta situación nos ha conducido a un permanente actuar en el corto plazo, siempre en función de la coyuntura, situación que resulta insostenible en el mundo globalizado del siglo XXI con su marcado énfasis en la competitividad.

El reporte mundial de competitividad elaborado por el World Economic Forum (Foro Económico Mundial —FEM) en el año 2004 ubica al Perú en el puesto 67 entre 104 países; mientras que en el año 1995, cuando fue incluido por primera vez dentro de una muestra más reducida de países, estaba ubicado en el puesto 32, lo que pone en evidencia la pérdida de competitividad ocurrida durante los últimos años.

En el año 2004, el Perú tuvo un crecimiento económico del 5,07%, tasa por debajo del promedio de América Latina y el Caribe que, según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) fue del 5,5%. Crecimiento que, en gran parte, se debió a un aumento de los precios de las materias primas en el mercado mundial, sobre todo de los minerales. Históricamente, el crecimiento económico en nuestro país ha dependido de la variación de los precios de las materias primas en el mercado mundial, así como de la disponibilidad y capacidad del endeudamiento externo. Esta situación ha generado un crecimiento efímero y coyuntural que resulta insostenible en el largo plazo y que, por otro lado, es muy desigual porque sólo involucra a determinados sectores de la economía vinculados al mercado de exportación.

\* Versión actualizada del documento presentado en la XXXIX Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), realizada en Puerto Plata, República Dominicana, entre el 20 y el 22 de octubre de 2004. Este trabajo fue elaborado en forma conjunta por Alejandro Indacochea Cáceda, María del Carmen Barrenechea Martel y María del Carmen Vargas Mundaca.

El objetivo de este capítulo es proponer una estrategia para el desarrollo competitivo del país, es decir «una plataforma competitiva», diseñada a partir de un enfoque integrador que sirva como referente para sentar las bases de un crecimiento sostenible con objetivos de mediano y de largo plazo. Esta plataforma plantea seis ejes estratégicos para el desarrollo de la competitividad:

- Reestructuración del sistema fiscal
- Promoción de inversiones y desarrollo de infraestructura
- Formación y desarrollo del capital humano
- Inserción e integración al mercado mundial
- Innovación y desarrollo tecnológico
- Modernización del Estado y política anticorrupción

Si bien no se señala un orden de prioridad para la ejecución de estos ejes estratégicos que se deberían llevar a cabo simultáneamente, la importancia y efecto de algunos de ellos sobre los demás es determinante. Así, sin una adecuada modernización del Estado y una política anticorrupción que recupere el papel de éste y el capital social de la población es prácticamente imposible contar con una plataforma o base competitiva como país.

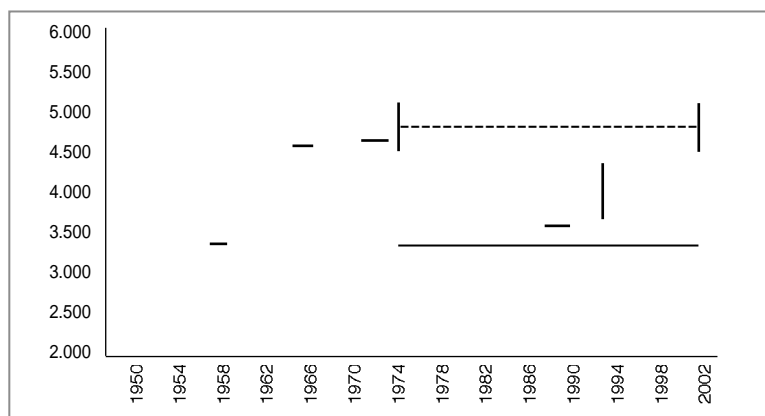
Un aspecto importante a tener en cuenta es la previsible reacción de los grupos de interés que se verían afectados por la ejecución de las reformas propuestas. También se requiere de una eficaz estrategia para llevar a cabo estas reformas, así como de un tiempo de implementación apropiado y de las medidas político-sociales adecuadas para ejecutarlas. Todos estos aspectos deben ser contemplados para realizar el cambio hacia una economía competitiva en el país.

## 1. CRECIMIENTO SOSTENIDO Y COMPETITIVIDAD

En los últimos treinta años la economía peruana se ha caracterizado por períodos de crecimiento económico dependientes de los ciclos de los precios de las materias primas en el mercado mundial, de la disponibilidad de endeudamiento en el contexto internacional y/o del gasto público basado en emisión inorgánica; lo que nos ha conducido a un crecimiento efímero y coyuntural, difícil de sostener a través del tiempo. Pero, además, cuando el crecimiento depende de los precios internacionales se promueve un crecimiento diferencial que involucra en especial a aquellos sectores primarios vinculados al mercado externo, específicamente minería y pesca, sectores que, al ser intensivos en el uso de capital, no son capaces de generar empleo de manera tal que contribuya a solucionar el problema social existente.

En el Perú, el producto bruto interno (PBI) por habitante permanece igual en términos reales desde hace tres décadas; es decir, el ingreso per cápita del año 2003 es igual al de 1972 (US\$ 2.300), lo que significa que, en términos absolutos, a pesar del crecimiento de la actividad económica de los últimos años, al final de 2004 apenas logramos el nivel alcanzado en 1970 (gráfico 1).

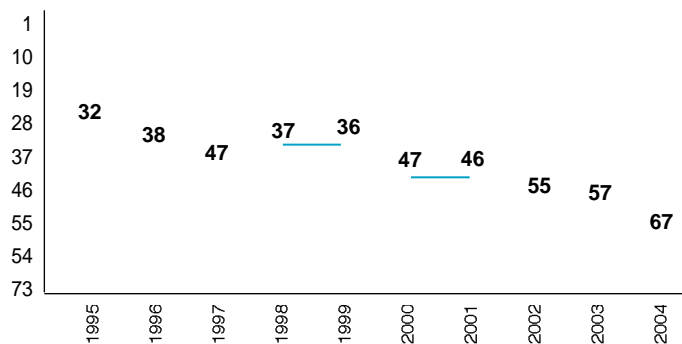
GRÁFICO 1  
Perú: evolución del PBI per cápita, 1950-2002



Fuente Instituto Peruano de Economía (IPE) y Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

Como hemos mencionado, el índice de competitividad del FEM de 2004 ubica al Perú en el puesto 67 de 104 países, poniendo en evidencia la pérdida de competitividad que como país hemos sufrido; ya que en 1995, en una muestra menor, el Perú ocupaba el puesto 32 (gráfico 2).

GRÁFICO 2  
Perú: índice de competitividad, 1995-2004



Fuente FEM, 2004.

Otro indicador de la pérdida de competitividad como país es la menor participación en el mercado mundial. Así, mientras América Latina y el Caribe mantuvieron una participación en el comercio mundial de 5,57% en 1985 y de 5,66% en 1998, el Perú redujo su participación de 0,17% en 1985 a sólo 0,12% en 1998 (Mortimore y Pérez, 2001, 6-10). Esta situación evidencia la pérdida de dinamismo de la economía peruana durante los últimos años. Otros países de América Latina como México, Argentina y Chile tuvieron un mejor desempeño (cuadro 1).

CUADRO 1  
Perú: participación en el mercado mundial, 1985-1998 (%)

LOS QUE APROVECHARON LA OPORTUNIDAD	1985	1998	Diferencia
México	1,55	2,24	0,69
Argentina	0,37	0,51	0,14
Chile	0,23	0,32	0,09
LOS QUE SE QUEDARON EN EL CAMINO	1985	1998	Diferencia
Bolivia	0,04	0,02	-0,02
Colombia	0,24	0,24	0,00
Ecuador	0,17	0,11	-0,06
Perú	0,17	0,12	-0,05
Venezuela	0,66	0,41	-0,25
Brasil	1,37	1,01	-0,36
PROMEDIO AMÉRICA LATINA	5,57	5,66	0,09

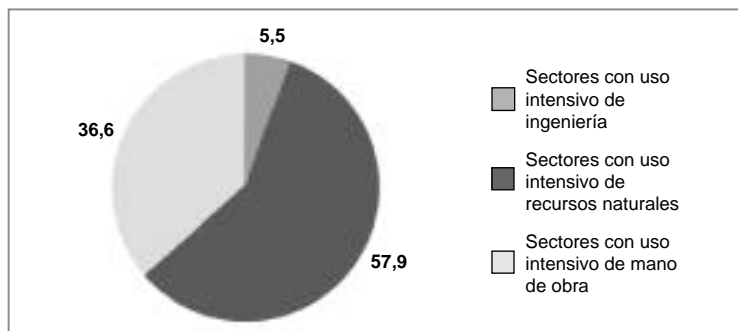
Fuente Mortimore y Pérez, 2001.

De otro lado, el patrón productivo del Perú a lo largo de los últimos años ha sido cada vez más dependiente de los recursos naturales (*commodities*). Es así que, en 1999, el 57% de la producción industrial se basaba en recursos naturales (Katz y Stumpo, 2001, 142 —gráfico 3); y, de acuerdo a un reporte de la ONU, el 63% de las exportaciones peruanas correspondía a bienes primarios sin valor agregado (Monitor, 1995).

La dependencia de actividades primarias no sería un problema si hubiera involucrado en paralelo el uso de tecnologías modernas que permitiesen dar un mayor valor agregado a la economía. En cambio, el modelo exportador de materias primas continúa vigente, lo que significa seguir dependiendo de las variaciones de los precios en el mercado mundial.

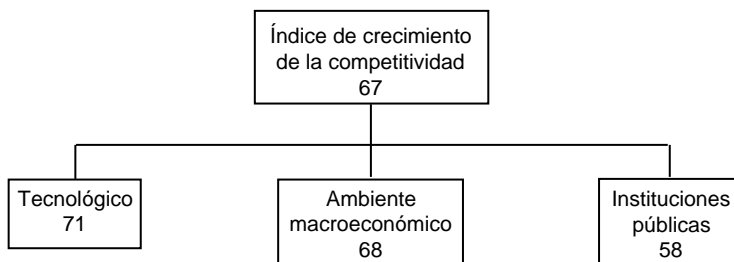
Si nos referimos al índice de crecimiento de la competitividad del FEM (2004), que mide aspectos clave para el crecimiento económico sostenido en el mediano y en el largo plazo, vemos que el Perú se ubica en el puesto 71 en tecnología, 68 en ambiente macroeconómico, y 58 en instituciones públicas (gráfico 4).

GRÁFICO 3  
Perú: estructura del valor agregado industrial, 1999 (%)



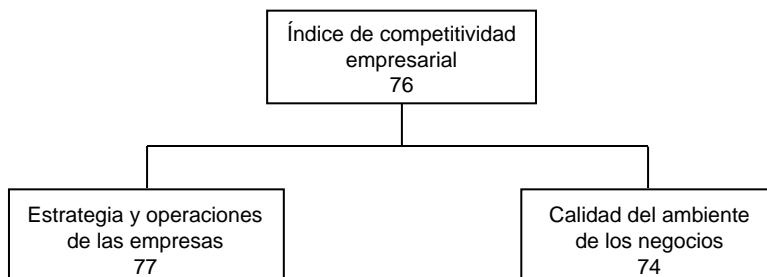
Fuente Katz y Stumpo, 2001.

Gráfico 4  
Perú: índice FEM de crecimiento de la competitividad, 2004



El índice de competitividad empresarial del FEM (2004) toma en cuenta los fundamentos para el crecimiento en el mediano plazo y examina los fundamentos microeconómicos que sustentan los niveles de productividad empresarial en cada país, este índice ubica al Perú en el puesto 76 entre 104 países en el año 2004 (gráfico 5).

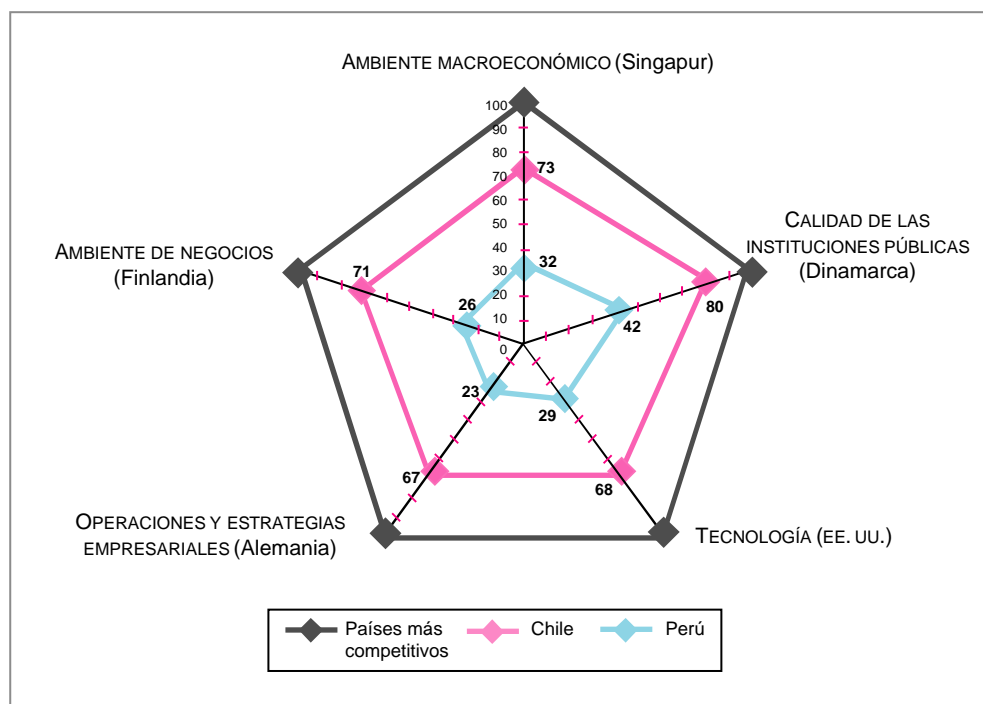
Gráfico 5  
Perú: índice FEM de competitividad empresarial, 2004



Tal como señala el informe de competitividad del FEM: «la mala ubicación del país en los *ranking* de competitividad refleja que Perú en los últimos años continúa una tendencia negativa decreciente» (Sala-I-Martin, 2004), siendo lo más preocupante en el nivel microeconómico la competitividad misma de las empresas y la calidad del ambiente de los negocios.

El «radar de competitividad» del FEM incluye cinco subíndices: a medida que un país se acerca al centro del polígono baja en el rango de competitividad y se aleja del país más competitivo que se tiene como referencia (gráfico 6). Los países empleados como referencia sólo nos dan una idea de las brechas competitivas para poder visualizar en dónde concentrar los esfuerzos para el desarrollo competitivo del país.

GRÁFICO 6  
Radar de competitividad: países más competitivos, Chile y Perú, 2004



ICC: índice de competitividad para el crecimiento

ICE: índice de competitividad empresarial

Es importante tener en cuenta que el modelo de desarrollo es imposible de reproducir o copiar, ya que la competitividad de un país es el resultado histórico de conjugar una serie de variables —económicas, sociales, políticas y culturales— en

una economía con determinada dotación de recursos e, incluso, ubicación geográfica (Doryan et al., 1999, 9).

Por otro lado, el crecimiento económico sostenido es aquel que permite aumentar la tasa de crecimiento del PBI per cápita a través del tiempo, de modo tal que propicie el mejoramiento de la calidad de vida de la población, el alivio de la pobreza y la preservación de los recursos naturales (BID, 2003b, 1). Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), durante la década pasada la débil y volátil tasa de crecimiento económico en América Latina y el Caribe se debió a la insuficiente calidad de las instituciones públicas, políticas macroeconómicas inadecuadas, un débil sistema financiero, una inadecuada infraestructura física, bajos niveles de capital humano y un contexto internacional adverso. Este tipo de crecimiento ha tenido un impacto muy limitado en la reducción de la pobreza y no ha contribuido a la superación de la situación social en la región, por ello propone una estrategia que focalice su atención en determinadas áreas prioritarias para promover el crecimiento sostenido en el continente (BID, 2003b, 4).

Asimismo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) reconoce que para conseguir un crecimiento sostenido se debe lograr avances mínimos en áreas tales como gobernabilidad, salud, educación, infraestructura y mercados para evitar caer en la denominada «trampa de la pobreza». El PNUD también señala que existe un efecto sinérgico o de conjunto en las variables del desarrollo, ya que la educación ayuda a mejorar la salud y una buena salud contribuye a aumentar el nivel educativo el cual, a su vez, promueve el crecimiento económico generando de este modo el «círculo virtuoso del desarrollo» (PNUD, 2003, 67-68).

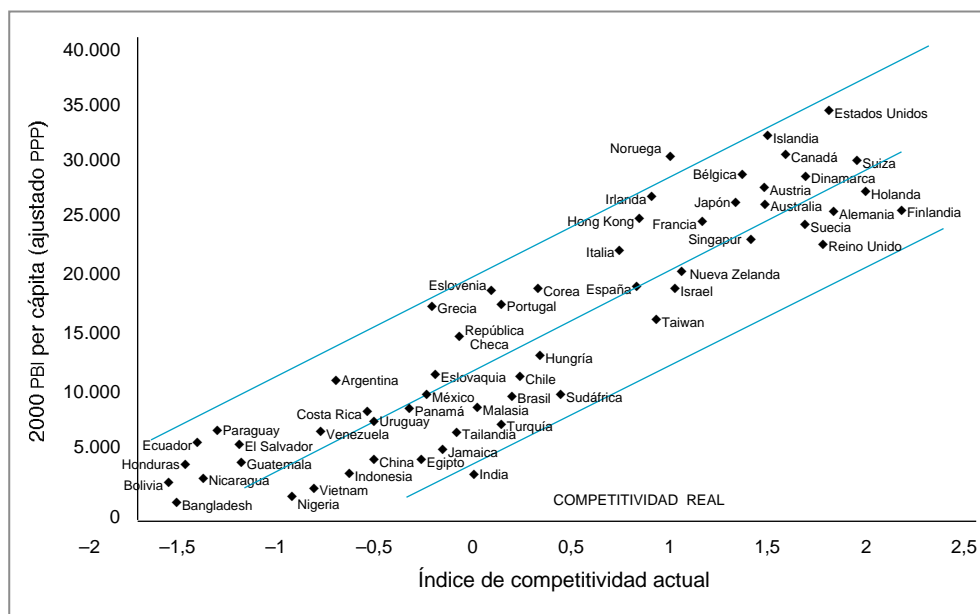
El PNUD elabora el índice de desarrollo humano (IDH) como indicador que permite evaluar el grado de bienestar de la población al corregir el PBI por la esperanza de vida o longevidad, la educación (alfabetización y escolaridad) y el nivel de ingresos (pobreza y distribución del ingreso). Este índice, en un nivel de desarrollo humano medio, nos ubica en el puesto 85 entre 177 países (PNUD, 2004a). En Latinoamérica, Argentina se ubica en el puesto 34 (el mejor lugar del continente), junto con Chile (43), Costa Rica (45), Uruguay (46), Cuba (52) y México (53) que están en el nivel de desarrollo humano alto.

Los estudios existentes coinciden en que sin crecimiento económico no existen posibilidades reales de reducir la pobreza y en que para crecer sostenidamente los países necesitan ser competitivos. El término «competitividad», muy usado en las últimas décadas, puede referirse a diferentes ámbitos o niveles —empresa, industria (sectores), región, nación o región supranacional— y tiene diferentes definiciones y acepciones así como distintos significados, por lo que no es fácil llegar a una definición única. Para efectos de este trabajo, definiremos la competitividad de un país

como la calidad del entorno económico, político e institucional que permite que el país, entendido como un sistema en su conjunto, proporcione condiciones adecuadas para poder competir con los bienes y servicios producidos en otros países; de modo tal que se mejore el nivel de vida de la población, al incrementar los ingresos y generar empleo.<sup>1</sup>

Con la mejora de la competitividad se logran tasas elevadas y sustentables de crecimiento económico, lo cual permite mejorar el nivel de vida de la población al incrementar los ingresos y generar empleo productivo, factores clave para la reducción de la pobreza.

GRÁFICO 7  
Relación entre índice de competitividad real y PBI per cápita ajustado, 2000



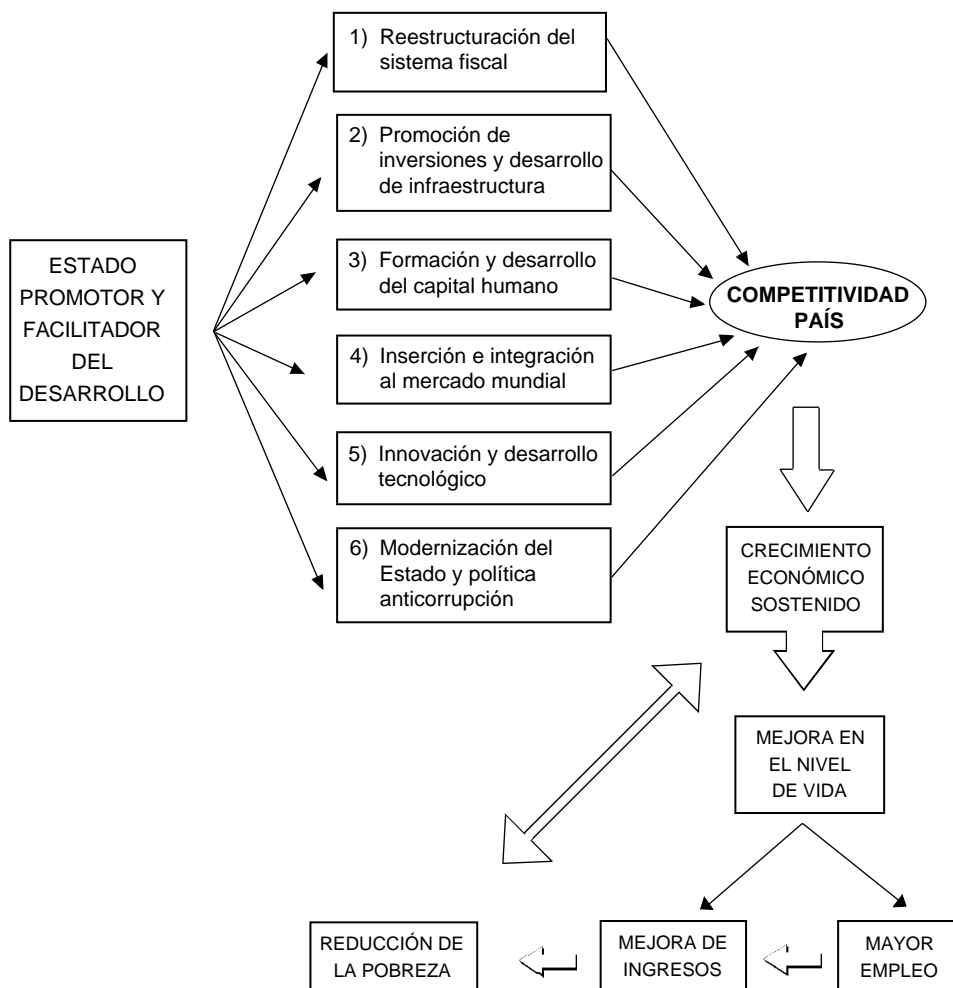
Fuente Condo, 2002; y FEM, 2001.

1. Esta definición ha sido elaborada teniendo como base distintas obras sobre el tema tales como BID, 2003a; Porter, 1990, y Esser et al., 1995.

## 2. EJES ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DEL PAÍS

Tal como plantean los autores que han estudiado el tema, la competitividad no es una tarea aislada ni surge de manera espontánea: el desarrollo de la competitividad requiere de un enfoque integral u holístico que permita mejorar el contexto económico, político e institucional para el desarrollo de las actividades productivas (Gutiérrez, 1999, 4).

GRÁFICO 8  
Ejes estratégicos para el desarrollo de la competitividad en el Perú



Partiendo de un enfoque sistémico, la mejora de la competitividad del país va más allá de sólo mejorar el contexto macroeconómico o la productividad en el nivel micro, esta tarea es resultado de la interacción compleja y dinámica entre Estado, empresas e instituciones y la capacidad organizativa de la población (capital social). Por eso, a continuación se desarrollan los seis ejes estratégicos para el desarrollo de la competitividad en el país que, a su vez, interactúan mutuamente generando un círculo virtuoso que permite el desarrollo competitivo.

#### I) REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA FISCAL

Uno de los objetivos fundamentales del Estado consiste no sólo en implementar un sistema fiscal disciplinado sino, además, poner en marcha políticas fiscales que sean coherentes y consistentes con la estrategia y los objetivos de largo plazo del país; es decir, «la estabilidad macroeconómica es una condición necesaria para avanzar hacia la macroeconomía competitiva, aunque no suficiente» (Gutiérrez, 1999, 6). Sin embargo, parte importante del proceso necesario para el logro de este objetivo está en definir la forma en la que se logrará corregir el déficit y establecer un sistema fiscal disciplinado. En este sentido, el Estado tiene que cuidar dos aspectos. Por un lado, necesita obtener recursos económicos y financieros mediante la aplicación de políticas tributarias que, por basarse en criterios técnicos, no constituyan un elemento que atente contra un ambiente favorable para la inversión. Por otro lado, ya sea que estos recursos provengan de otras fuentes como el endeudamiento externo e interno, la venta de activos producto de la privatización o la emisión de bonos soberanos, entre otros, el Estado debe llevar a cabo una administración eficiente de los escasos recursos disponibles en la economía. Ello sólo estaría asegurado si esta tarea se realiza en concordancia con los objetivos estratégicos del país que requieren inversión en los sectores de salud, educación e infraestructura.

#### *Financiamiento eficiente y efectivo*

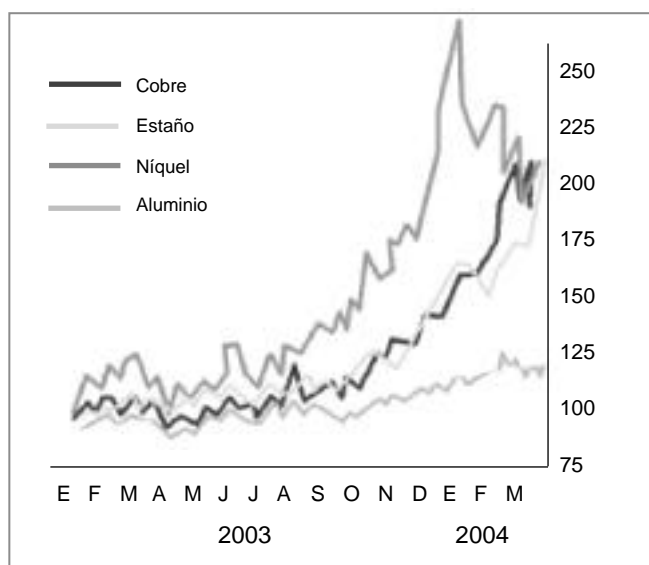
La recaudación tributaria interna constituye una fuente importante de financiamiento para el Estado peruano. A pesar de ello, las políticas establecidas para mejorar los niveles de recaudación sólo han conseguido incrementar la presión tributaria al 13% del PBI. Sin embargo, si consideramos todos los pagos efectuados por los contribuyentes, la carga fiscal se elevó de 15% en el año 2000 a 17,3% en 2004 (*Ciudadanos al Día*, 2004), lo que representa un costo excesivo para todos los ciudadanos.

Esta situación es el resultado de no haberse implementado una verdadera reforma tributaria, pues los cambios en la materia no han ampliado la base tributaria al no

permitir la incorporación de nuevos contribuyentes, ni se han revisado las exoneraciones vigentes, ni se ha realizado una evaluación de los tributos existentes, medidas que permitirían una asignación eficiente de los recursos de la economía.

Asimismo, se adoptó, dentro de un paquete de medidas tributarias llamado «reforma tributaria», el controvertido impuesto a las transacciones financieras (ITF) que buscaba ingresos adicionales para el Estado por un monto de S/. 1.200 millones, cuyo destino no ha sido definido con claridad. Es evidente que, ante la falta de transparencia y eficiencia por parte del Estado en el uso de los recursos, la rendición de cuentas se reduce a una mera presentación de cifras globales sin señalar el cumplimiento de metas y logros. Además, se esperaba que en el año 2004 el Estado percibiese ingresos no previstos por S/. 1.000 millones como resultado de la mejora de los precios de los minerales de exportación (gráfico 9).

GRÁFICO 9  
Evolución del precio de los metales  
Enero 2003-marzo 2004



Fuente *The Economist* marzo de 2004.

Sin embargo, tal como señalara en una reunión en Lima el presidente del BID, Miguel Iglesias, considerando esta situación de mejora de precios en los mercados internacionales: «América Latina debe administrar la bonanza», lo que no está ocurriendo (*Gestión* 30-3-2004). Asimismo, el reporte hecho por Naciones Unidas en la Conferencia sobre Comercio y Desarrollo de Génova señala que:

...los altos precios de las exportaciones han provisto de ingresos adicionales a los gobiernos. Sin embargo, este alivio no va a solucionar los principales problemas estructurales debido a la alta deuda externa pública impaga en Bolivia, Ecuador y Perú; esta situación podría llevar a políticas macroeconómicas más restrictivas, especialmente si los precios de las exportaciones de los *commodities* retornan a sus bajos niveles. (UNCTAD, 2004, 33)

El *Wall Street Journal* también refiere que en América Latina la entrada de efectivo, en especial de petrodólares, ha reducido la presión que tienen algunos gobiernos para hacer cambios estructurales a fin de mejorar el crecimiento económico en el futuro (*El Comercio* 16-11-2004).

La emisión de bonos tampoco es el medio más efectivo para financiar la inversión y el gasto en el Perú. Entre 2000 y 2003, el saldo de bonos soberanos ascendió a más de US \$ 5.600 millones, lo que equivale a 9,2% del PBI y constituye una deuda que va en ascenso debido a la apreciación del euro y del yen.<sup>2</sup>

No se trata, por lo tanto, de continuar con políticas cortoplacistas para aumentar los ingresos, hace falta una elaboración integral que, por sobre todo, contemple el impacto de estas políticas en las empresas y en las familias en nuestro país.

### *Gasto e inversión de calidad*

Es claro que en el Perú no existen criterios que permitan una asignación eficiente a los sectores que son el soporte para el desarrollo, es decir la inversión en una educación y en una salud de calidad para los peruanos. La inversión en estos sectores continúa siendo muy baja, sobre todo en salud; mientras que el servicio de la deuda se mantiene por encima de ambos rubros.

La inequitativa distribución del presupuesto que destina el 87% a gastos corrientes y deuda y sólo un 11% a inversión (una de las más bajas de la región), evidencia la ausencia de un plan de desarrollo de largo plazo pues no se da prioridad a los sectores estratégicos para el desarrollo del país. La baja inversión es un factor limitante para el desarrollo de la competitividad del país (gráfico 10).

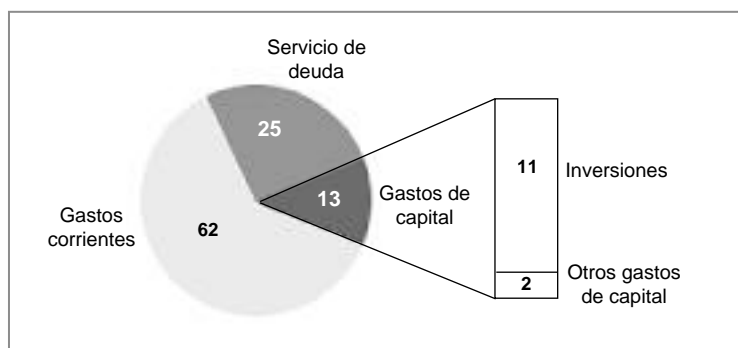
En los últimos cinco años, del total del presupuesto de la República, los rubros que mayor incremento registran son planillas y servicio de la deuda (gráfico 11).

Afortunadamente, el Congreso aprobó la reforma constitucional del régimen pensionario del Decreto Ley 20530 con lo que cerró definitivamente el régimen

2. El aumento en las deudas pactadas en euros y yenes se explica por la apreciación de estas monedas frente al dólar que, en el cuarto trimestre de 2003, fue de 6,6 y 10%, respectivamente.

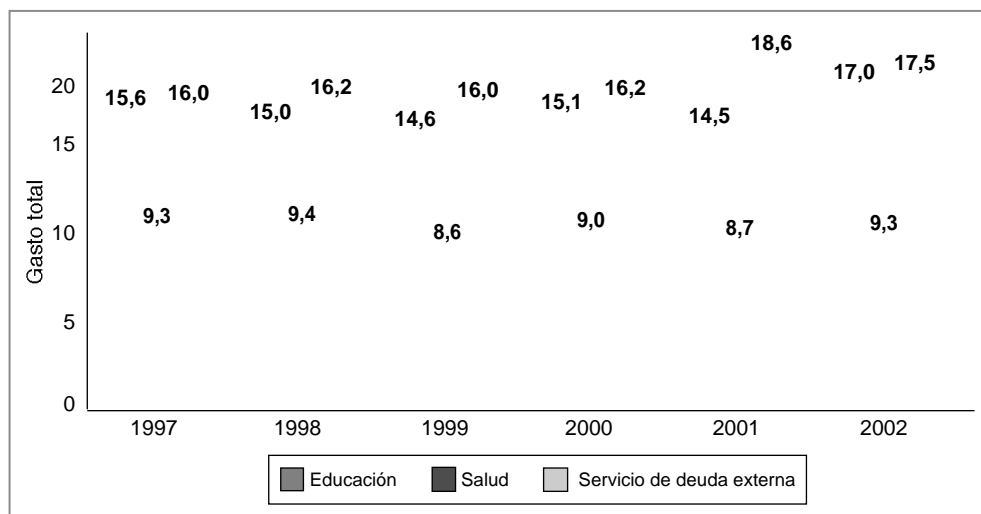
conocido como cédula viva, sistema discriminatorio, inequitativo e injusto que en una parte beneficiaba a una elite privilegiada de pensionistas y que era imposible de sostener por todos los contribuyentes. La deuda previsional es muy importante para el país pues la deuda pensionaria del Estado supera los US\$ 40.000 millones (es mayor que la deuda externa y dos tercios del PBI). La reforma pensionaria implicaría un ahorro considerable y una mayor equidad.

GRÁFICO 10  
Perú: presupuesto, 2004 (%)



Fuente Proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público 2004.

GRÁFICO 11  
Perú: presupuesto y gasto público, 1997-2002 (%)

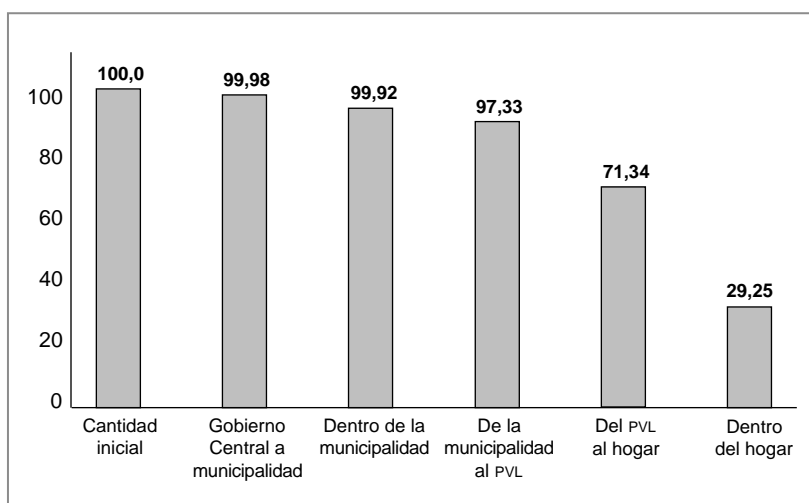


Fuente Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Esta acertada decisión debería ser el inicio de una auténtica reforma y modernización del Estado. Tarea que significa mucho más que cambiar oficinas o reducir personal: es repensar los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial para poder contar con un Estado moderno, principal soporte para que un país sea competitivo. Esta reforma debe incluir al proceso de regionalización que en la actualidad ha sido planteado como una nueva departamentalización, sin contar con una verdadera capacidad para generar recursos o atraer inversiones. Se requiere de regiones integradas y de una nueva y clara definición de sus ámbitos de acción en los campos administrativo y económico.

El inadecuado manejo fiscal se evidencia no sólo en la asignación de los recursos sino en la calidad de la inversión social que merece también una atención especial. Así, en el Perú, más de tres millones de niños no reciben ayuda del Estado debido a una mala distribución de los recursos.<sup>3</sup> Muestra de ello es el caso del Programa del Vaso de Leche en el que por cada sol que se asigna sólo 29 céntimos llegan a los verdaderos beneficiarios, lo que cuestiona seriamente la efectividad de este programa para ayudar a eliminar la desnutrición en el país (gráfico 12).

GRÁFICO 12  
Perú: eficiencia en el uso de recursos públicos  
Programa del Vaso de Leche (PVL) (%)



Fuente Alcázar et al., 2003.

3. Son los resultados de un estudio realizado por Save the Children y el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Otro aspecto a considerar es la consistencia de los programas sociales, ya que muchos duplican la misma función dentro del Estado. La gran tarea es garantizar que la ayuda para los más pobres realmente llegue a ellos y lo haga de manera adecuada en cantidad y calidad.

De otro lado, la sustentabilidad de la deuda pública constituye un aspecto preocupante para el futuro; sólo entre junio de 2001 y diciembre de 2004 la deuda pública aumentó en US\$ 6.926 millones (US\$ 5.605 corresponden deuda externa). Actualmente la deuda pública asciende a US\$ 30.951 millones, lo que equivale al 45,2% del PBI. Indicador que resulta limitado para medir la real capacidad de repago de la deuda en economías emergentes, ya que la deuda externa está muy concentrada en el sector público en bonos (la nueva deuda externa del siglo XXI) y la deuda como porcentaje de las exportaciones (capacidad de generar ingresos para pagar los compromisos) es alta (*Gestión* 7-10-2004). La gran exposición y vulnerabilidad de la deuda externa que representa el 35,8% del PBI, en donde el 13% está en euros y el 16% en yenes, además del 49% que está sujeto a tasas variables, son factores que nos hacen estar muy expuestos a las crisis financieras internacionales, y nos dejan interrogantes acerca de la real sostenibilidad del pago en el futuro.

Además, el financiamiento del déficit fiscal mediante la emisión de deuda pública, al presionar las tasas de interés, hace más atractiva la compra de papeles del Estado que la inversión en el sector productivo, limitando el ahorro y la inversión privada para uso productivo. La última emisión de bonos soberanos por 650 millones de euros (US\$ 800 millones) deja algunas interrogantes en lo que a la operación se refiere: ¿cuánto sentido tiene tomar una nueva deuda en euros para cancelar un préstamo en dólares que vencía a un plazo mayor?

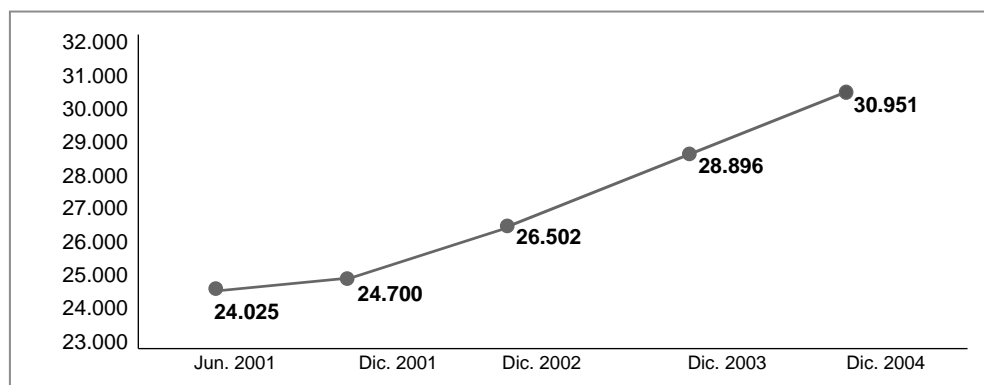
Para el año en curso, a diferencia de años anteriores, el gobierno autorizó la emisión de US\$ 2.650 millones, de los cuales hasta US\$ 1.800 millones servirán para apoyo a la balanza de pagos, es decir para financiar las necesidades fiscales (*El Comercio* 28-1-2005). Además de la medición de la real capacidad de pago del país, es importante considerar lo que significa asumir un nuevo endeudamiento con vencimientos a plazos cada vez más cortos, a tasas que no son bajas en un contexto internacional de reducción de las tasas de interés y en una moneda que se viene revaluando con respecto al dólar. En la actualidad, dada la concentración de los pagos para los próximos diez años, se considera reperfilar la deuda pública, operación que busca reprogramar los pagos de la deuda con el Club de París. Sin embargo, además de algunos aspectos técnicos que están pendientes de definir en esta operación como las nuevas tasas de interés (que difícilmente serán más bajas que las actuales) y el monto y el descuento a otorgar que dependen de la buena voluntad de los acreedores, resulta importante poner un tope sobre la nueva deuda que el país viene asumiendo (cuadro 2 y gráfico 13).

CUADRO 2  
Perú: la nueva deuda externa  
Emisiones de bonos globales, 2002-2004

Monto de la emisión	Fecha de emisión	Plazo en años	Vencimiento	Tasa de cupón (%)	Rendimiento (%)
US\$ 1.422.983.000	6-2-2002	10	21-2-2012	9,125	9,481
US\$ 500.000.000	25-11-2002	5	15-1-2008	9,125	9,350
US\$ 500.000.000	30-1-2003	12	6-2-2015	9,875	10,100
US\$ 250.000.000	3-3-2003	12	6-2-2015	9,875	9,430
US\$ 500.000.000	14-11-2003	30	21-11-2033	8,750	8,836
US\$ 500.000.000	26-4-2004	12	3-5-2016	8,375	8,396
☒ 650.000.000	6-10-2004	10	14-10-2014	7,500	7,550

Fuente MEF y *El Comercio* octubre de 2004.

GRÁFICO 13  
Perú: deuda pública, 2001-2004 (US\$ miles de millones)



Fuente Banco Central de Reserva del Perú (BCR).

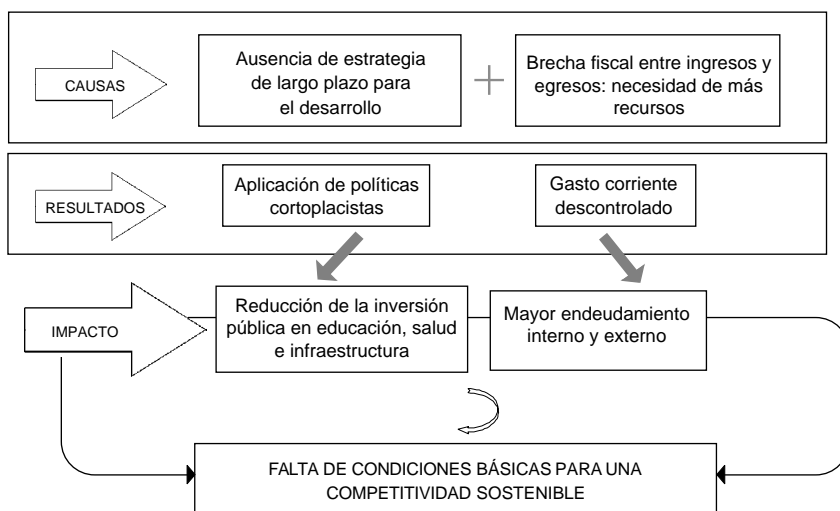
En lo que a transparencia presupuestaria se refiere, el Perú ha tenido la peor calificación en términos de percepción sobre la transparencia del gasto público en América Latina (*Gestión* 8-12-2001).

Un aspecto importante en la búsqueda de transparencia y eficiencia es la política de compra de las empresas del Estado mediante la bolsa de productos, sistema que aún está en discusión.

Por otro lado, el actual proceso de descentralización, por cierto apresurado políticamente, carece de un sistema de monitoreo y evaluación del gasto que permitiría medir el verdadero impacto del gasto público en todos los niveles.

Lo expuesto hasta acá evidencia la necesidad de emprender una profunda reestructuración fiscal que priorice la inversión pública en los sectores estratégicos para el desarrollo competitivo del país en el largo plazo y reduzca en forma drástica el gasto público innecesario; así como una administración eficiente de los recursos para conseguir romper el círculo vicioso que nos impide desarrollar la competitividad (gráfico 14).

GRÁFICO 14  
Círculo vicioso: desequilibrio fiscal y asignación cortoplacista



Un aspecto importante a considerar es hacer efectiva la ley de responsabilidad fiscal, con metas concretas y sanciones para su adecuado funcionamiento, así como el cierre definitivo de la cédula viva, al que nos hemos referido, para asegurar la disciplina fiscal en el futuro.

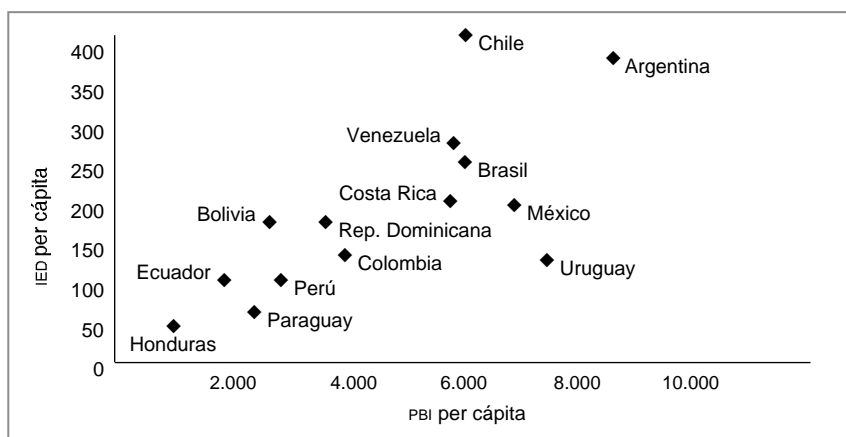
## 2) PROMOCIÓN DE INVERSIONES Y DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA

La inversión extranjera contribuye directamente a lograr altas tasas de crecimiento económico e, indirectamente, a la promoción de exportaciones así como a la adquisición de *know-how* tecnología avanzada y genera un efecto de arrastre o de impulso para las empresas domésticas (Ballamoune-Luz, 2004, 49-50).

El gráfico 15 ilustra la relación existente entre la inversión extranjera directa y el PBI per cápita; ya que los países con bajos niveles de PBI per cápita usualmente tienen bajos niveles de inversión extranjera directa. Destaca la ubicación del Perú, casi igual

que Colombia (noveno lugar en América Latina), en donde el bajo nivel del PBI per cápita va asociado con un bajo nivel de inversión extranjera. Ésta se ubica en undécimo lugar, a la mitad del promedio del resto de países, muy por debajo de Chile y Costa Rica. Pese a ello no se ha llegado a comprender la real importancia y necesidad de la inversión privada para el desarrollo del país, y la necesidad de una estrategia proactiva para poder atraer a la inversión extranjera ofreciendo mejores recursos humanos y adecuada infraestructura y, por ende, conseguir aumentar la competitividad del país.

GRÁFICO 15  
América Latina: inversión extranjera directa per cápita



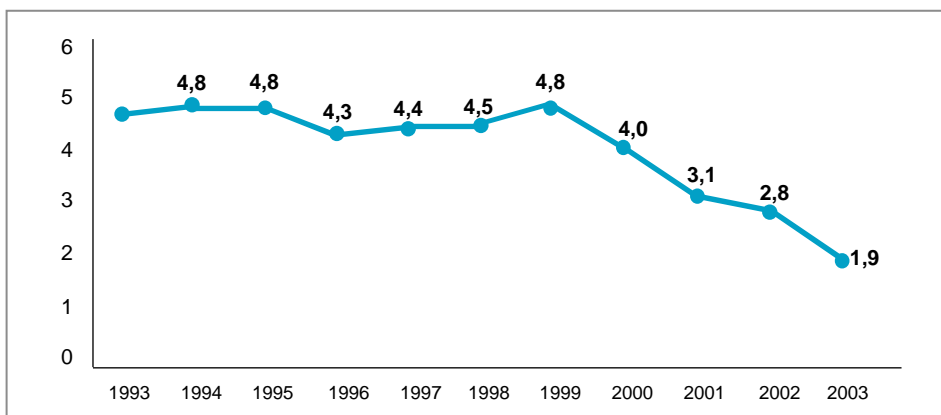
Fuente Cámara de Comercio de Bogotá, 2001, 13.

La inversión privada es un factor determinante para lograr altas tasas de crecimiento sostenido. Así, en el caso de Chile ésta se ha mantenido durante los últimos quince años en alrededor de 22%; cifra algo similar a la lograda en el Perú entre los años 1994 y 1998 (18-20% del PBI) y que experimentó un claro retroceso durante los últimos años (14% del PBI en 2002 y 18,8% en 2003), cuando, además, los niveles de inversión pública se redujeron significativamente.

La inversión pública en el Perú se encuentra actualmente en los niveles más bajos de los últimos treinta años, para 2004 el presupuesto estableció un valor de 2,2% del PBI, a pesar de que, dada la situación de la economía y los altos índices de pobreza, ésta debería ser no menor del 5% del PBI (Balarezo, 2004).

La inversión extranjera directa en 2004 fue de US\$ 1.392,5 millones, un incremento de sólo el 1,1% respecto al 2003, y se debió principalmente a proyectos que se concretaron en la década pasada como Antamina y Camisea, cuyos resultados se

GRÁFICO 16  
Perú: evolución de la inversión pública, 1993-2003 (%)



Fuente BCRP, Subgerencia de Investigación y Análisis Global.

aprecian en la actualidad. La inversión extranjera directa en 2003 fue equivalente al 43% de lo que se logró entre los años 1995 y 1999 y disminuyó en 44% con relación al año anterior (CEPAL, 2003, 35). Si paralelamente no se han financiado nuevos proyectos de infraestructura con recursos del Estado, es evidente que no se ha dado el soporte necesario para el desarrollo de la competitividad. En tal sentido, es necesario invertir más de 18 mil millones de dólares, principalmente al interior del país, durante los próximos diez años, para alcanzar el nivel de los países vecinos. Perú necesita una inversión superior al 20% para crecer en forma sostenida y erradicar la pobreza.

Asimismo, en su reporte sobre la competitividad en Latinoamérica, el Foro Económico Mundial señala que nuestro país se ubica muy por debajo del promedio en cuanto a calidad y eficiencia de la infraestructura existente (FEM, 2001), lo que se observa en el cuadro 3.

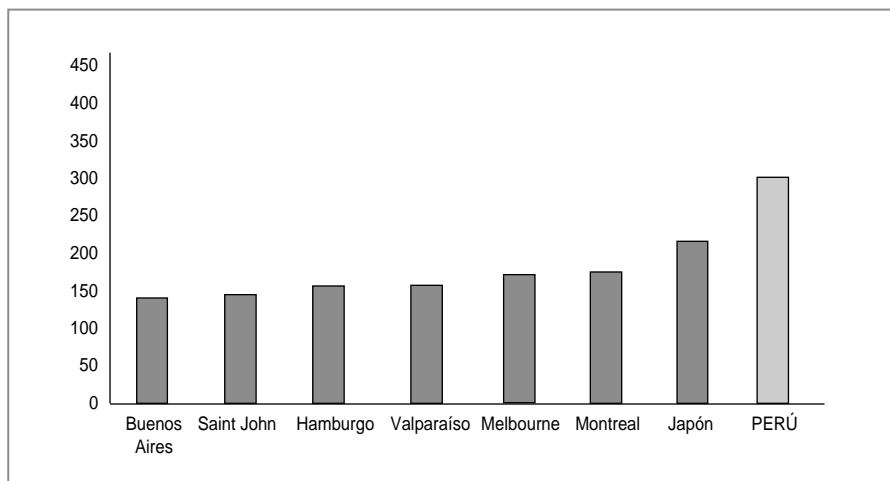
Callao, el principal puerto del país que moviliza el 75,3% del total de la carga, tiene capacidad para mover treinta contenedores/hora/nave, mientras que el puerto de Guayaquil tiene una capacidad de setenta, el de Valparaíso de ochenta y el de Iquique de cincuenta. Para superar estas deficiencias, la demanda por inversión sólo en el puerto del Callao asciende a US\$ 270 millones, de acuerdo a declaraciones del presidente de la Autoridad Portuaria Nacional. Asimismo, los costos portuarios son muy altos en comparación con los de otros puertos de Latinoamérica y del mundo (gráfico 17). Además, existe una centralización excesiva de la infraestructura portuaria con una concentración del comercio exterior de mercancías en este puerto a través del cual se maneja el 75% de la carga marítima y el 90% de los contenedores (Melo, 2003 b, 92).

CUADRO 3  
Perú: brecha estimada de inversión en infraestructura

Sector	Área	Inversión (miles US\$)	Brecha estimada de inversión (miles US\$)
TRANSPORTES	Redes viales	5.005	
	Puertos	271	5.436
	Aeropuertos	160	
TELECOMUNICACIONES	Telefonía fija	1.075	
	Telefonía móvil	1.289	2.424
	Telefonía rural	60	
	Cobertura	1.101	
ELECTRICIDAD	Transmisión	303	4.750
	Generación	3.346	
AGUA Y SANEAMIENTO	Cobertura de agua potable	1.016	
	Cobertura de alcantarillado	2.519	
	Rehabilitación del sistema de agua potable y alcantarillado	272	5.611
	Tratamiento de aguas servidas	1.804	
TOTAL		18.221	

Fuente IPE – ADESEP, 2002.

GRÁFICO 17  
Costos portuarios por contenedor de 20 pies (US\$)



Fuente Enapu, agencias de Aduana y Drewry Shipping Consultants.

La infraestructura portuaria nacional, con más de cuarenta años de antigüedad, tiene un equipamiento ineficiente que obliga a los buques a trabajar con su propio equipo, encareciendo los servicios, el flete marítimo y los costos de estiba y afectando el rendimiento portuario que sólo puede atender doce contenedores por hora; mientras que los estándares internacionales están por encima de los 25 contenedores por hora, lo que nos ubica en gran desventaja con respecto al resto de América Latina.

Esta situación es particularmente grave ante la firma de los tratados de libre comercio (arancel cero), considerando que la competitividad depende de los costos de transporte y que el impacto de los puertos es determinante en una época en la que los megapuertos de futura generación son básicos para definir la geoeconomía del siglo XXI en la que la salida al Pacífico es especialmente importante. A pesar de estas deficiencias, no se evidencia una voluntad política de acelerar los procesos de concesión de puertos para mejorar la infraestructura existente, indispensable para lograr mejores niveles de competitividad.

En lo que a la red vial se refiere, el Perú tiene una longitud de 86.435 kilómetros de los cuales sólo el 12% está asfaltado (en América Latina, sólo superamos a Bolivia). El costo del transporte terrestre (uso del vehículo, combustible, gastos de neumáticos y mantenimiento) en el Perú es de US\$ 0,62 por kilómetro, en contraste con España (US\$ 0,34) y Colombia (US\$ 0,55), lo que resta competitividad al conjunto de la actividad económica del país en el traslado de carga y pasajeros (FEM, 2001).

Asimismo, se estima que el déficit de infraestructura vial existente, es decir la inversión necesaria para los próximos diez años, asciende a US\$ 5.005 millones, lo que nos permitiría ponernos en el mismo nivel de cobertura y calidad que la red vial de los países vecinos (IPE – ADESEP, 2002).

Como ejemplo vemos que una empresa productora de madera con planta en Pucallpa gasta US\$ 1.100 para traer 22 toneladas de madera de Pucallpa al Callao y, para la misma carga, el contenedor que va del Callao a China cuesta sólo US\$ 650; es decir, traer la madera desde Pucallpa a Lima cuesta el doble que enviarla a China debido a la deficiente infraestructura vial existente (*Gestión* 19-4-2004). Sin duda, la obtención de los recursos necesarios para enfrentar estas deficiencias tiene que lograrse con la participación del sector privado mediante la modalidad de concesiones.

Respecto a las hidrovías, vemos que en nuestro país son prácticamente inexistentes, a pesar del gran potencial que ofrecen nuestros ríos.

Los indicadores del cuadro 4 muestran que, como país, estamos rezagados respecto a nuestros vecinos. Los procesos de concesión, necesarios para financiar las inversiones que se requieren, continúan siendo postergados. De acuerdo al Banco Mundial, en el Perú los costos logísticos ascienden a 24% del PBI, lo que supera a las cifras de Brasil y Chile y de los países desarrollados en los que el promedio llega a 12%.

CUADRO 4  
América Latina: eficiencia en la infraestructura, 2001

Países	Transporte aéreo	Calidad de caminos	Puertos
Promedio de América Latina y el Caribe	4,51	4,38	3,37
Argentina	4,60	5,00	4,30
Colombia	4,60	3,70	2,50
Chile	5,80	4,60	4,10
Ecuador	3,70	4,20	3,60
Perú	3,60	4,30	2,80
Venezuela	4,70	4,80	2,90

Fuente LACR, 2001.

Se aprecia así lo distantes que estamos de los estándares internacionales en lo que a infraestructura se refiere, lo que afecta nuestra competitividad en la medida que impacta directamente en el comercio exterior, al hacer que los costos de los productos nacionales sean mayores. Los sobrecostos generados a causa de una infraestructura deficiente desincentivan aún más las iniciativas empresariales y la inversión en rubros tan importantes como investigación y desarrollo y capacitación de los recursos humanos, aspectos cruciales para emprender con éxito el camino hacia la competitividad y la creación de riqueza.

En este contexto, y dada la importancia de la inversión para el desarrollo económico del país, es necesario contar con una nueva estrategia que la promueva. Las concesiones para infraestructura son un medio importante para lograr atraer la inversión extranjera en el país, siendo necesario relanzarlas con un enfoque diferente de promoción de la inversión y no con la simple venta de activos del Estado como sucedió en el pasado; tarea que no resulta sencilla, toda vez que se trata de recuperar la credibilidad perdida en el proceso. La inversión en infraestructura es un aspecto clave para lograr el crecimiento sostenido de la economía y mejorar la competitividad del país.

Un aspecto importante para garantizar los beneficios de la privatización mediante el sistema de concesiones es contar con un efectivo sistema de regulación previo al proceso, que sea coherente y responsable de sus propias decisiones, independiente del poder político, transparente en la información, predecible y que cuente con los recursos financieros y humanos necesarios para llevar a cabo su tarea (Kessides, 2004, 83-89).

La reforma de la regulación es un tema de gran importancia para el país, se necesita reforzar la elite técnica que ha asumido el nuevo papel de control, regulación y supervisión del Estado. El hecho de que estas funciones dependan del Ministerio de la Presidencia las vincula al poder político, lo que no es una buena señal para los inversionistas. Estos organismos necesitan autonomía económica y operativa para mantenerse independientes del poder político y cumplir su misión garantizando una adecuada protección a los usuarios y utilidad a los inversionistas.

### 3) FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO: CAPITAL HUMANO PARA COMPETIR

En la denominada economía del conocimiento, el capital humano es el sustento para la competitividad. Sin gente preparada y capacitada para asumir las nuevas tareas y retos que plantea el mundo del siglo XXI, el país no puede insertarse con éxito en el contexto global. Al ser uno de los roles fundamentales del Estado contribuir a que esto suceda, es interesante evaluar la situación en términos de salud y educación y de otras variables que contribuyen directa o indirectamente a la formación de un capital humano con las condiciones que el mundo actual requiere.

En el Perú, el 15,5% de la población vive con menos de un dólar diario, y el 11% se encuentra en estado de desnutrición (porcentaje promedio entre 1998 y 2000 —PNUD, 2004a). Las cinco regiones de mayor pobreza en el Perú son Huancavelica (88%), Huánuco (78,9%), Apurímac (78%), Puno (78%) y Cajamarca (77%).

La pobreza en el Perú alcanza el 54,7% de la población, es decir que más de catorce millones de peruanos son pobres y viven en hogares cuyo gasto total es inferior a una canasta básica de consumo; de ellos, el 24,4% vive en extrema pobreza al no contar con recursos para adquirir una canasta alimentaria mínima (INEI, 2003), cifras que son muy alarmantes.

Por otro lado, el empleo y el subempleo afectan a más del 80% de la población, sólo el 16,8% de la población económicamente activa (PEA) de doce millones de personas se encuentra adecuadamente empleado, el 9,2% está desempleado y el 74,3%, subempleado (INEI, 2003). Es decir que hay más de ocho millones de personas con problemas de empleo, lo que hace necesario iniciar, en el corto plazo, una auténtica política de promoción del empleo que considere incentivos para la contratación y empleo de la mano de obra en el país.

La inequitativa distribución del ingreso también complica la situación existente, el 50% de la población recibe el 3% de los ingresos, mientras el 10% de la población concentra el 33% del ingreso, lo que demuestra la existencia de una distribución inequitativa.

En lo que a los programas sociales se refiere, si unimos los costos del denominado gasto público ineficaz (personas que no deben recibir ayuda) en los programas del Vaso de Leche, Comedores Populares y Desayunos Escolares éste llega a un monto equivalente a US\$ 23 millones (Vásquez y Winkelried, 2003, 15). El problema no es solamente la falta de recursos destinados a la educación y la salud, sino la falta de eficiencia y efectividad en su uso.

CUADRO 5  
América Latina: indicadores sociales (%)

	Población que vive con menos de \$1 diario		Cuota de la brecha de pobreza		Participación del 20% más pobre en los ingresos o el consumo nacionales		Menores de 5 años con peso inferior al normal	
	1990-2001		1990-2001		1990-2001		1995-2001	
Bolivia	14,4		5,4		4,0		10	
Brasil	9,9		3,2		2,0		6	
Colombia	14,4		8,1		1,4		7	
Costa Rica	6,9		3,4		2,6		5	
Cuba	—		—		—		4	
México	8,0		2,1		3,4		8	
Nicaragua	82,3		52,2		2,3		12	
Panamá	7,6		2,9		3,6		7	
Paraguay	19,5		9,8		1,9		5	
PERÚ	15,5		5,4		4,4		7	

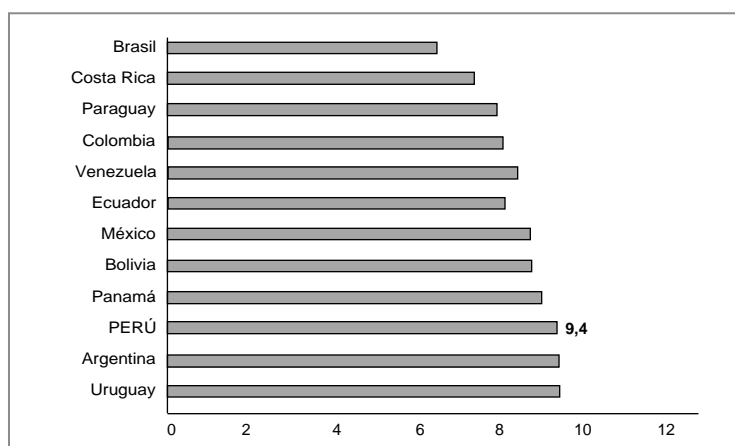
	Personas desnutridas (%)		Tasa neta de matrícula en primaria		Niños que llegan al quinto año	
	1990-1992	1998-2000	1990-1991	2000-2001	1990-1991	1999-2000
Bolivia	26	23	91	97	—	83
Brasil	13	10	86	97	72	—
Colombia	17	13	—	89	62	—
Costa Rica	6	5	86	91	82	80
Cuba	5	13	92	97	92	95
México	5	5	100	103	80	88
Nicaragua	30	29	72	81	46	48
Panamá	19	18	91	100	—	92
Paraguay	18	14	93	92	70	76
PERÚ	40	11	—	104	—	88

Fuente PNUD, 2004.

Asimismo, la insuficiente formación de los recursos humanos es un obstáculo para la competitividad; mientras que la fuerza de trabajo calificada permite que las empresas aumenten su productividad y competitividad, y que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, así como de progreso y desarrollo profesional. En este sentido, la educación constituye el elemento más importante para la formación de los recursos humanos que demandan los procesos productivos modernos. Esta formación debe orientarse a generar un sistema integrado que vincule capacitación y reconversión productiva, flexibilidad en el mercado laboral e información más transparente sobre oferta y demanda de trabajo.

Paradójicamente, la educación en el Perú tiene uno de los niveles más altos en cuanto a escolaridad promedio entre los jóvenes de 16 a 18 años (9,4 años en el Perú frente a 6 años en América Latina de acuerdo a datos del BID), lo que nos induce a pensar que somos educados pero no competitivos. Sin embargo, es la calidad de la educación la que no contribuye a la formación de un capital humano competitivo. Por otro lado, a pesar de que en los últimos años se ha impulsado la creación de escuelas privadas para satisfacer la creciente demanda educativa, las escuelas privadas que cuentan con recursos comparables a los de las escuelas públicas no registran un desempeño superior al de éstas. Lo que demuestra que no existe una política de control de la calidad de la educación, lo que estaría perjudicando aún más al ciudadano que trata de acceder a un mayor nivel educativo con la esperanza de obtener mejores ingresos en el futuro (gráfico 18).

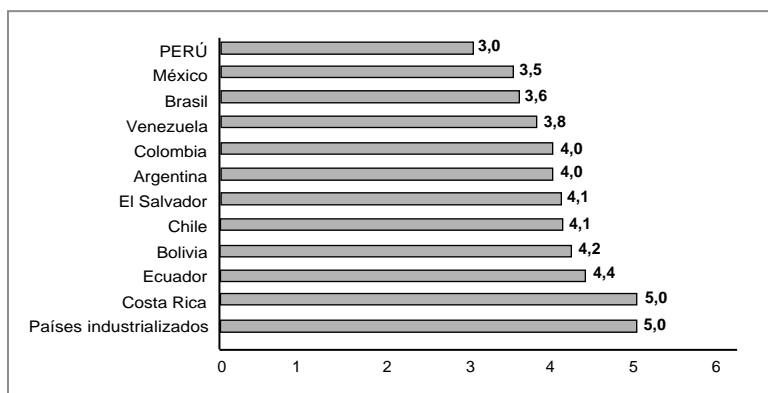
GRÁFICO 18  
América Latina: años de educación de la población de 16 a 18 años



Fuente Melo, 2003b.

De acuerdo con estudios sobre educación, nos encontramos junto con Honduras, República Dominicana, Bolivia y Venezuela a la zaga en América Latina tanto en Matemática como en Lenguaje, indicadores que evidencian el grave problema que se estaría gestando para el futuro (Apoyo y CIPE, 2002 —gráfico 19).

GRÁFICO 19  
América Latina: calificaciones promedio en Matemáticas y Ciencias



Fuente Melo, 2003b.

De este problema se derivan otros más graves. El aparato productivo peruano no cuenta actualmente con recursos humanos calificados y especializados en actividades que signifiquen un mayor valor agregado, entre otras razones debido a que éstos se encuentran concentrados en la agricultura y los servicios, sectores en los que la fuerza laboral es menos preparada. Sin embargo, si se persigue una nueva estructura productiva que permita mejorar el ingreso de los peruanos se requeriría una capacitación acorde con la demanda de estas actividades.

Según el Banco Mundial (BM), la educación en el Perú tiene tres problemas básicos: inequidad, mala calidad e ineficiencia. Inequidad al discriminar a los pobres rurales e indígenas del sistema educativo, mala calidad porque no existen incentivos para mejorar el desempeño, e ineficiencia en el uso de los recursos.

Entre 1990 y 1997 el gasto público por alumno aumentó en 87% para la educación primaria y en 71% para la secundaria, pero la calidad no varió. Este problema se ahonda debido a la existencia de una oferta educativa que no corresponde con la demanda laboral de las empresas por lo que, además de los esfuerzos para mejorar la calidad educativa, es necesario articular el aparato productivo con la oferta educativa y de capacitación considerando los requerimientos y especificaciones que el país requiere.

Igualmente, en los últimos años se ha fomentado la creación de universidades con el propósito de mejorar la oferta educativa. Sin embargo, las normas que regulan

su establecimiento y funcionamiento no son analizadas con rigor, lo que puede generar un deterioro de la enseñanza que no mantenga los niveles óptimos deseables como país. Esta situación, aunada a la incapacidad del mercado laboral para absorber a los egresados, constituye un serio problema en la medida en que la población deje de demandar una educación universitaria al no encontrar en ella la solución para mejorar sus ingresos y oportunidades de desarrollo personal y familiar.

A julio de 1994 existían 79 universidades, 33 públicas y 46 privadas, con 461.449 alumnos (*El Comercio* 11 y 12-6-2004). De éstos, 44 mil eran alumnos de Derecho, uno de cada diez, y el 53% de la matrícula total se repartía en sólo 12 de las 130 carreras ofrecidas en las universidades peruanas, la mitad de éstas concentradas en las especialidades de Derecho, Contabilidad, Educación, Administración, Ingeniería Industrial y Economía (Foro Educativo, 2001, 21-23). Por otro lado, la participación del sector privado se concentra en las áreas de Derecho, Educación y Psicología, carreras que demandan menos infraestructura e inversión que las carreras científicas que son las que realmente requiere el país para su desarrollo. Es decir que la oferta educativa se da al margen de las reales necesidades del mercado, enfatizando las denominadas carreras de «tiza y pizarra» ya ofrecidas por las universidades tradicionales que no requieren mayor costo de inversión educativa y, por ende, proporcionan mayor rentabilidad a los promotores (cuadro 6).

Resulta prioritario establecer un enfoque de demanda (productivo), es decir vincular la educación, la formación y la capacitación técnica y profesional con el sector productivo y las necesidades del mercado laboral y de los centros de trabajo en cada región del país (Ibarra, 1997, 50). Urge una reconstrucción del sistema educativo que, bajo la acción de un ente rector, fije pautas para la educación superior en el país, incentivando el estudio de determinadas carreras técnicas y desalentando otras (sistema de becas subvencionadas) en función de nuestras reales necesidades. Por otro lado, dado que los vínculos del sistema de capacitación con la educación técnica son débiles o inexistentes, podría ser apropiado un modelo de certificación de competencias con participación directa de las empresas que haga posible medir las habilidades adquiridas y opere con estándares conocidos en el mercado de trabajo.

El país requiere de una auténtica reforma educativa considerando que no se puede progresar sin una adecuada inversión en recursos humanos. Una verdadera reforma educativa implica no sólo ofrecer un mayor acceso a la educación sino, lo que es más importante, una educación de calidad que permita formar adecuadamente al capital humano del futuro, que responda a los nuevos retos de la sociedad en el mundo competitivo del siglo XXI; esta reforma tiene que ser integral desde la educación básica y preescolar, ya que no se puede mejorar el nivel universitario sin una mejora radical en todo el sistema educativo del país.

**Cuadro 6**  
**Perú: carreras profesionales**

PROFESIONES CON MÁS ALUMNOS 2002			CARRERAS PROFESIONALES MÁS FRECUENTES 2003			
	Nº	%	Total	Univ. públicas	Univ. privadas	
Derecho	44.153	9,57	Administración	56	24	32
Contabilidad	31.990	6,93	Contabilidad	54	24	30
Educación Secundaria	28.055	6,08	Educación Secundaria	52	25	27
Administración	27.203	5,89	Derecho	46	18	28
Ingeniería de Sistemas	19.270	4,19	Enfermería	43	25	18
Medicina Humana	16.812	3,64	Ingeniería de Sistemas	41	18	23
Economía	14.773	3,20	Economía	35	21	14
Enfermería	14.324	3,10	Ciencias de la			
Ingeniería Civil	13.572	2,94	Comunicación	32	16	16
Ciencias de la			Educación Primaria	32	16	16
Comunicación	12.252	2,65	Ingeniería Civil	30	15	15
Ingeniería Industrial	10.764	2,33	Medicina Humana	28	16	12
Arquitectura	10.640	2,31	Educación Inicial	28	14	14
			Obstetricia	27	11	16
			Agronomía	25	22	3
			Ingeniería industrial	24	9	15
Subtotal	243.808	52,83	Subtotal	553	274	279
Otras carreras profesionales	217.691	47,17	Otras carreras profesionales	576	390	186
Total	461.499	100,00	Total	1.129	664	465

*Fuente Asamblea Nacional de Rectores en El Comercio* 12-7-2004.

#### 4) ESTRATEGIA DE INSERCIÓN E INTEGRACIÓN AL MERCADO MUNDIAL

En la actualidad el comercio mundial se regula mediante bloques económicos comerciales que se van consolidando mediante la integración de nuevos países. El mercado único europeo lo constituyen 25 países y se vive una «Europa sin fronteras» con logros en materia de integración en los campos tributario, financiero y de seguridad social. El movimiento integracionista de Estados Unidos es, en gran medida, una respuesta a una Europa que se consolida como un gran bloque comercial. El nuevo orden económico ha pasado del dominio de la Tríada a la hegemonía del Cuarteto. A la Comunidad Europea y Estados Unidos, con Canadá y México, se suman dos nuevos bloques aún por definir, Japón (Zona del Yen) y China, el nuevo gigante de la economía mundial (Zona del Yuan), con el resto de los países de Asia.

En este nuevo contexto mundial, considerando el reducido tamaño de nuestras economías, el margen de acción ante los bloques económicos comerciales existentes es muy limitado. América Latina está entendiendo que ya no es posible basar el desarrollo económico futuro en un solo mercado y que el poder de negociación en el nivel de los países ha perdido significado. Más aún, que los acuerdos bilaterales constituyen una instancia de integración muy precaria, con grandes limitaciones para lograr un mayor nivel de inserción en el actual contexto de bloques económicos. Además, no se podrá lograr fácilmente una convergencia significativa cuando existan muchos acuerdos firmados (Indacochea, 1993, 151-152).

Asimismo, la integración es la manera de contrarrestar el creciente proteccionismo de los países industrializados y la única forma de tener importancia en el nuevo comercio mundial es formando parte de un bloque económico comercial. El reto para América Latina y, en especial, para el Perú es claro: o nos integramos o nos condenamos a un papel cada vez más marginal ante el mundo.

En el Perú nuestro mercado de exportación está distribuido casi equitativamente en las diferentes áreas geoeconómicas de la economía mundial: la zona del Tratado de Libre Comercio (TLC) (30,7%), la Unión Europea (26%) y Asia (19,8%); representando la Comunidad Andina (CAN) y el Mercosur sólo el 6,4% y el 3,3% del total de las exportaciones, respectivamente (Aladi, 2004, 5).

La situación frente al comercio mundial es la que debe definir nuestra estrategia de integración ante el mundo, por lo que resulta importante el actual proceso de negociación para el TLC con EE. UU., el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (UE) y nuestra participación en la Comunidad Asia Pacífico (APEC) (21 países que representan el 60% de la población mundial y el 70% del PBI global). La integración es un aspecto clave para lograr el crecimiento sostenido ya que, al ser la nuestra una economía pequeña, producimos poco y exportamos menos.

Las negociaciones con nuestros socios naturales geográficos, los países de la CAN, se dan básicamente en torno a una discusión arancelaria de corto plazo, la que ha perdido relevancia ante esquemas de integración más amplios.

Por otro lado, dada nuestra ubicación geográfica privilegiada en el continente, la integración con Brasil como un importante corredor bioceánico (equivalente a un nuevo canal de Panamá) por el que la economía más grande de América Latina pueda salir con sus productos a la cuenca del Pacífico es una gran oportunidad como país. Es así que se ha iniciado la construcción de la carretera Interoceánica que debe vincular las ciudades brasileñas de Porto Velho y Rio Branco con Iñapari, Puerto Maldonado e Inambari para salir por Puno y Cusco al Pacífico. Sólo el estado de Mato Grosso en Brasil produce cinco millones de toneladas de soya al año y posee once millones de cabezas de ganado.

El TLC que se está negociando es una gran oportunidad de vincularnos con Estados Unidos, que constituye el socio poseedor de la economía más importante, con el 25% del comercio mundial, 292 millones de consumidores y un mercado que tiene un poder de compra 180 veces mayor que el nuestro. Cabe resaltar el verdadero interés de EE. UU. de integrarse con un país que escasamente representa el 0,09% del comercio mundial y el 0,19% de sus importaciones es principalmente de tipo geoeconómico: consolidar la posición de EE. UU. en América Latina, dar señales de integración a Brasil, seguridad internacional por el problema existente con el narcotráfico en Perú, Colombia y Ecuador, y asegurar los recursos escasos del siglo XXI que son el aire y el agua, así como el patrimonio biogenético existente en la amazonía.

Por otro lado, lo importante en estas negociaciones bastante desiguales por el tamaño de las economías es, de acuerdo a la experiencia histórica de negociaciones similares, tratar de conseguir la posición más favorable para nuestra integración comercial con EE. UU., que representa el 27,7% de nuestro mercado de exportación. Los puntos de controversia centrales de estas negociaciones son:

- La existencia en EE. UU. de subsidios agrícolas cuya negociación es complicada.
- En el área de propiedad intelectual, en el Perú el 83% de todos los medicamentos comercializados son genéricos, es decir que su patente ha expirado por lo que resulta vital la discusión sobre los medicamentos genéricos y de marca y las denominadas patentes de segundo uso.
- Otro aspecto fundamental es la protección a la propiedad intelectual sobre nuestros recursos genéticos y a la biodiversidad del país, principalmente a patentes derivadas de productos peruanos.
- La solución de controversias pendientes.
- Las normas o denominaciones de origen de los productos de bandera.
- Las compras gubernamentales.

La oportunidad más importante se presenta para los sectores agroexportación y confecciones. Un aspecto preocupante en las negociaciones es que buena parte de lo ganado en el ATPADEA ha sido dejado de lado al inicio de las negociaciones; es decir, no se delimitó adecuadamente la línea base o de partida de las negociaciones.

Es importante considerar que la integración al TLC no significa la solución a nuestros problemas, simplemente es un medio para lograr el acceso al mercado mundial. Lo importante es cómo logramos una inserción real del país en el TLC, para lo que debemos ser competitivos en la producción de los bienes y servicios que sean demandados en ese mercado.

Asimismo, se ha suscrito un acuerdo de complementación económica con Chile y se considera la posibilidad de suscribir un tratado de libre comercio entre ese país y

Perú, el cual como bloque mejoraría la capacidad de negociación ante terceros países como China (*El Comercio* 1-11-2004).

El mensaje es claro: necesitamos una auténtica inserción comercial ante el mundo. Ésta no sólo se da en forma pasiva al abrir los mercados y como importadores, sino participando activamente como vendedores en el comercio internacional. Debemos aprender de experiencias como las de México, que luego de la firma del TLC no ha logrado el éxito económico que esperaba al no haber resuelto los temas de fondo como falta de educación, limitada infraestructura y existencia de corrupción e insuficiente imperio de la ley.

##### 5) INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

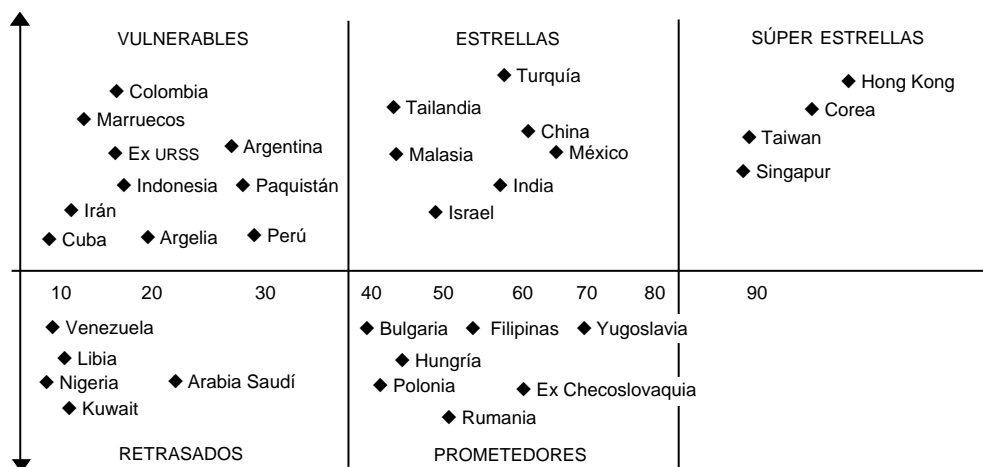
Durante los últimos años, los cambios en la microelectrónica, la biotecnología y la ciencia de los materiales han sido dramáticos. La biotecnología supera las limitaciones impuestas por el clima y el tiempo y la mutación genética crea nuevas variedades en la agricultura y en la crianza de animales. Ante esta situación, la mano de obra y las materias primas están perdiendo relevancia en la economía mundial. Las actividades clave para la creación de riqueza ya no se basan en el uso productivo del capital o del trabajo sino en la productividad y en la innovación, ambas resultado de la aplicación del conocimiento al trabajo, lo que Peter Drucker denomina la sociedad «post capitalista» o del conocimiento.

En nuestro país, Monitor Company, la consultora de Michael Porter, señala que el 85% de lo exportado depende de los recursos naturales, y que el 61,7% de estos recursos son bienes primarios con muy bajo valor agregado cuyos precios han estado disminuyendo desde hace décadas. En este contexto, basar el modelo exportador en materias primas con muy bajo valor agregado y salarios reducidos nos hace vulnerables en los mercados internacionales, por lo que se concluye que este modelo no tiene mayores ventajas y está agotado. Lo que no significa que los recursos naturales y la mano de obra no sean importantes, pero es preciso reconocer su verdadera dimensión y administrarlos adecuadamente.

Hoy en día la ventaja de un país frente a otro ya no puede apreciarse en forma estática en función de factores como la mano de obra, las tierras o los recursos naturales; lo determinante es la ventaja comparativa dinámica que es la que puede lograrse con el propio esfuerzo y basada en el conocimiento, los países que basen su desarrollo en ventajas estáticas (mano de obra y recursos naturales) van a ver afectada su calidad de vida (BM, 1999, 24).

La competitividad, que es la capacidad de la empresa para colocar sus productos en el mercado y conseguir que éstos sean preferidos respecto a los de su competencia,

GRÁFICO 20  
 ¿Por qué los países presentan diferente desempeño?  
 Porcentaje de exportaciones que no son recursos naturales



Fuente The Group of Lisbon, 1995, p. 47.

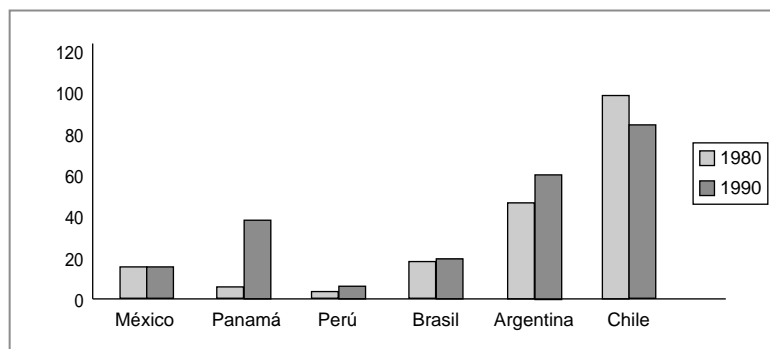
se logra mediante la mejora y la innovación permanentes, es decir que el conocimiento es el nuevo generador de la riqueza (Porter, 1990, 6). Además, son los cambios tecnológicos los que determinan las ventajas competitivas, superando las limitaciones que puedan existir en el medio; constituyendo la innovación tecnológica un factor determinante para lograr la competitividad y, por ende, el crecimiento económico.

Si observamos nuestra posición tecnológica como país, encontraremos que aún no se han implementado las medidas necesarias para ingresar a la carrera tecnológica en la que países como Chile, Brasil y Argentina participan. Los avances en ciencia y desarrollo tecnológico se miden en función al número de publicaciones científicas producidas por el país, al número de investigadores que publican en revistas científicas, libros o medios informativos de reconocido prestigio, al número de patentes y al monto de la inversión destinada a actividades de ciencia, tecnología e innovación; actividades todas estas en las que tenemos un retraso tecnológico importante sólo superable con una política nacional de desarrollo tecnológico liderada por el Estado.

El número de patentes peruanas por cada millón de habitantes es de sólo 0,38, cifra ínfima comparada con otros países. En la actualidad los países de mayores ingresos, que poseen más del ochenta por ciento de la investigación y desarrollo en el mundo, gastan de 1,5 a 3,8% de su PBI en este rubro; mientras que los países en desa-

rrollo gastan menos del 0,5%, con lo cual se genera una enorme brecha entre las naciones ricas y pobres en términos del número de científicos e ingenieros y del número de instituciones de investigación, publicaciones científicas y patentes obtenidas (ONU, 2004, 4) como se aprecia en el gráfico 21. Para el año 2004 el gobierno destinó sólo un 0,15% del PBI para estos fines, mientras EE. UU. gasta en investigación y desarrollo (I&D) el 2,67% de su PBI y Canadá, el 1,5%. En lo que a gasto per cápita se refiere, Perú está en US\$ 1,65 por habitante, mientras que EE. UU. y Canadá gastan US\$ 913 y US\$ 417 millones, respectivamente; lo que hace evidente la desestimación de este campo tan importante para iniciar un proceso integral que nos permita ser competitivos en el nivel internacional.

GRÁFICO 21  
Publicaciones científicas por millón de habitantes, 1980-1990



Fuente UNESCO, 1996.

Nuestra base tecnológica muestra también un pobre desarrollo con indicadores por debajo del promedio de los países de Latinoamérica. El uso del correo electrónico y la computadora constituyen requisitos indispensables para poder ser competitivos en la economía del futuro, ya que Internet ha transformado la manera en que las personas viven, aprenden, trabajan y hacen negocios; sin embargo, sus niveles de uso y aplicación en nuestro país son aún limitados. Esta brecha digital mide la diferencia existente entre los países para el acceso a los instrumentos y herramientas de la información y la capacidad de utilizarlos y constituye un reflejo de las brechas existentes en una sociedad.

En el caso del Perú, nos ubica en telefonía 8,4% por debajo de lo esperado de acuerdo a nuestro nivel de ingreso, y en número y usuarios de computadoras está en 2,1 y 8,8%, respectivamente, superando lo esperado (Aladi, 2003, 13 y 118). Lo que se explica por la gran difusión de las cabinas públicas, aunque no necesariamente refleja un empleo para fines productivos o educativos, aunque la tasa de penetración es de

11,5 usuarios por cada 100 habitantes, lo que nos ubica por encima de los demás países del continente.

La telefonía fija no logró el mismo nivel de desarrollo debido a que, comparativamente, tiene altos costos de acceso sobre todo en las zonas rurales. La «teledensidad», el porcentaje de personas que poseen un teléfono, continúa siendo una cifra comparativamente baja en el país: 24,31% (INEI, 2000), lo que ubica al Perú como un país limitadamente interconectado (cuadro 7).

CUADRO 7  
América Latina: brechas en telecomunicaciones

	Líneas telefónicas por cada 100 hab.	Servidores por cada 10.000 hab.	Porcentaje de usuarios de Internet	Nº de PC por cada 1.000 hab.
Argentina	20,1	47,3	2,5	49,2
Bolivia	5,8	1,7	0,4	12,3
Brasil	14,9	39,0	2,4	36,3
Chile	18,6	33,8	4,2	66,6
Colombia	16,0	10,2	1,6	33,7
Costa Rica	20,4	24,3	3,9	101,7
Ecuador	9,1	1,7	0,2	20,1
México	11,2	50,6	2,6	44,2
PERÚ	6,7	3,9	1,5	35,7
Venezuela	10,9	6,5	1,7	42,2
Promedio ponderado por población	13,8	33,6	2,3	39,9

Fuente FEM, 2003.

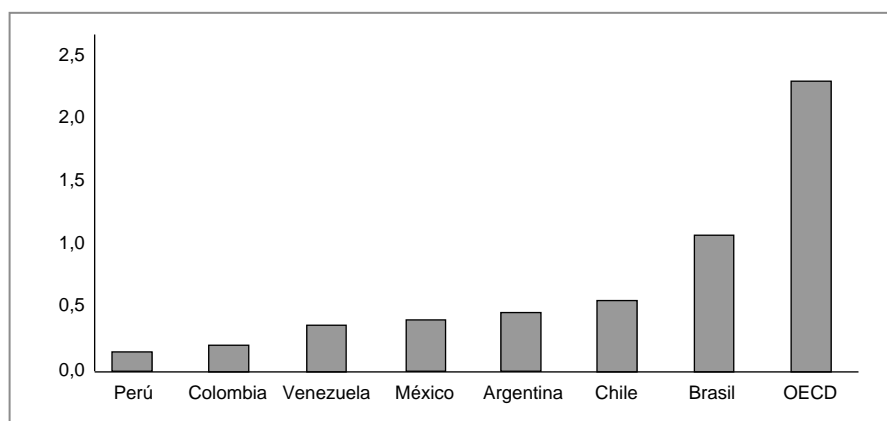
En el futuro los negocios, los gobiernos y la educación tienen que reconvertirse de acuerdo con el desarrollo de las nuevas tecnologías en la denominada sociedad del conocimiento. Este es un aspecto clave para ser competitivos, el desarrollo de la tecnología digital será determinante en todas las actividades por lo que se requiere de una estrategia que promueva el uso de las nuevas tecnologías de información en el país.

La tecnología, que es el conocimiento aplicado a la producción y a la organización, constituye un elemento clave para el logro de la competitividad y requiere de una continua capacidad de innovación y de aprendizaje. Lamentablemente, los gobiernos, llevados por las demandas de coyuntura, destinan un nivel muy reducido de recursos a investigación y desarrollo. Para lograr la competitividad y avanzar con el resto del mundo es requisito indispensable que el Estado destine recursos suficientes para investigación y desarrollo de acuerdo a un plan que permita priorizar el gasto y la inversión en los sectores que más nos interesan desarrollar en el país, ya que de

otra manera estaremos a la zaga en el desarrollo mundial que está basado, en buena parte, en la ciencia y la tecnología.

Se requiere de un plan de incentivos fiscales para las empresas que inviertan en investigación o que desarrollen nuevas tecnologías. El reto para el gobierno es crear un contexto de políticas e instituciones que promuevan y refuercen el desarrollo tecnológico y su difusión en nuestro país. Si bien la brecha de ingresos entre los países pobres y los países ricos, al ser medida con el PBI, es notoria (50 veces); la brecha en cuanto a generación de conocimientos, medida por el gasto en investigación y desarrollo, resulta abismal (más de 200 veces), situación que es necesario revertir (gráfico 22).

GRÁFICO 22  
Gastos en investigación y desarrollo: porcentaje del PBI



Fuente RICYT (2003) y OECD (2002).

Enfrentar esta situación, que evidencia la ausencia de una política de desarrollo tecnológico, requiere implementar programas de fomento productivo a través de fondos de asistencia técnica y centros de investigación e innovación tecnológica, organismos coordinadores con visión estratégica de largo plazo; tales como los existentes en gran parte de los países asiáticos como 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, entre otros.

En tal sentido, es necesario diseñar una estrategia nacional de desarrollo tecnológico para el largo plazo en la que el Estado tenga un papel protagónico, con la dirección del gobierno como esencial, orientado hacia el dominio de la tecnología de procesos clave y la formulación, ya no de una política industrial, sino de una política de competitividad para el país.

## 6) MODERNIZACIÓN DEL ESTADO Y POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN

Las instituciones se definen como «las normas formales e informales, y los mecanismos para asegurar su cumplimiento, que configuran el comportamiento de individuos y organizaciones dentro de una sociedad»;<sup>4</sup> y son importantes para el desarrollo del país porque determinan la existencia y eficiencia tanto de los mercados como de las organizaciones. Estas reglas de juego constituyen un elemento clave para el logro de la competitividad en el país. El éxito del Estado en proveer leyes adecuadas, el desempeño del Poder Judicial y la policía, el respeto por la ley, el papel de la burocracia, la existencia o no de corrupción, la confianza en el cumplimiento de los contratos, el respeto a los derechos de propiedad, entre otros factores institucionales, influyen sobre el crecimiento económico y la reducción de la pobreza y están vinculados directamente con el grado de desarrollo de una sociedad (BM, 2002, 7-9).

Mark Payne y Carlos Losada (2000) señalan que: «aunque se reconoce ampliamente la importancia de las instituciones, no existe un marco teórico disponible para identificar qué instituciones, en qué combinaciones y con qué combinación específica son más importantes para fomentar el desarrollo» (32-33), siendo necesario desarrollar mejores herramientas conceptuales para superar los obstáculos institucionales que frenan el desarrollo económico y social de los países.

Por lo tanto, el establecimiento de una economía con instituciones sólidas, transparentes y bien representadas es una prioridad nacional. De acuerdo a ello, la institucionalidad no es un tema complementario sino todo lo contrario: las instituciones son parte del sistema económico y como tal merecen una atención exclusiva y consciente por parte de Estado, de las empresas y de la sociedad en general. Nuestro país adolece de una grave crisis institucional, lo que constituye una gran limitación para atraer la inversión extranjera e, incluso, para promover la inversión nacional sostenida.

Otro punto importante en la agenda para lograr un país con instituciones sólidas involucra enfrentar radicalmente la corrupción que, lamentablemente, se ha tornado un mal crónico en nuestro país. Este concepto, corrupción, tiene muchas definiciones y acepciones, mas en el nivel de los funcionarios y empleados públicos se puede definir como el comportamiento de los agentes públicos que elaboran o promulgan normas para atender a fines privados o también como el mal uso que se da al poder político para lograr beneficios privados (Huntington, 1998, 59).

Sin duda la corrupción tiene un impacto negativo en el desarrollo del país pues se traduce en menores oportunidades para el crecimiento de la economía y en un

4. North (1990) citado en Shahid y Perry, 1998, 11.

mal uso de los recursos públicos. La corrupción genera pobreza e inequidad dentro de la economía mediante los siguientes efectos (Menéndez y Recanatini, 2002, 5-6):

- conduce a un bajo nivel de confianza de parte de los inversores lo que se torna en un bajo nivel de inversión doméstica y extranjera;
- lleva a una politización y compra de puestos públicos con lo cual hay mal uso del talento humano del país;
- implica una mala asignación de los recursos públicos ya que éstos tienden a localizarse en donde el medio es más corruptible;
- promueve el surgimiento de una economía subterránea para ocultar sus recursos;
- malogra el ambiente de los negocios al introducirse en ellos;
- disminuye los ingresos del Estado y debilita la ley;
- lleva a que una elite capture el Estado y le permite obtener beneficios a costa del resto de la población;
- está asociada con una baja calidad en la provisión de los servicios públicos; y,
- actúa como un impuesto regresivo sobre las empresas.

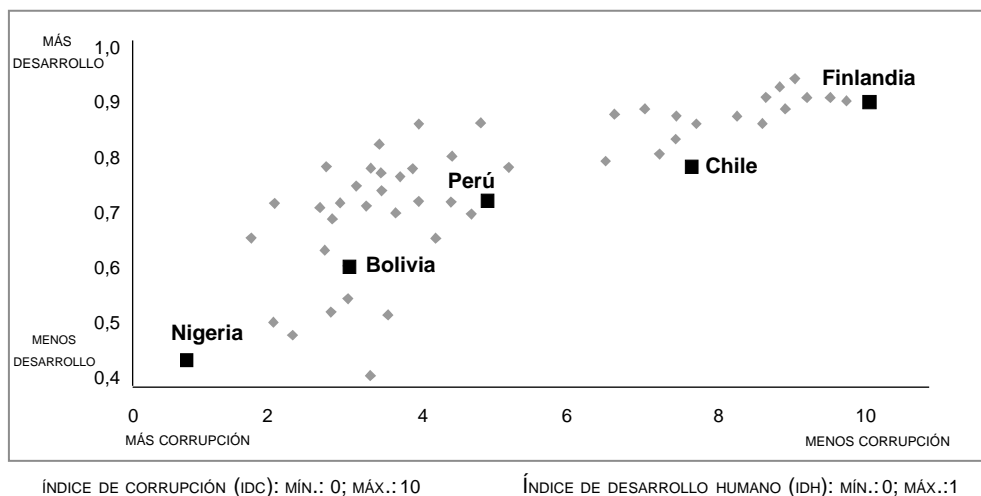
Tal como se puede apreciar en el gráfico 23, todos estos efectos tienen un impacto negativo sobre el desarrollo de un país: a mayor corrupción hay menor desarrollo humano ya que la corrupción resta oportunidad para el crecimiento de la economía y lleva a un mal uso de los recursos.

En el caso peruano se estima que el costo de la corrupción en el período 1992-1997 fue equivalente a 1,4% del PBI (US\$ 50 mil millones) en cada año, es decir, US\$ 697 millones, lo que equivale a 62.691 puestos de trabajo que no se generaron y a 57.500 personas que permanecieron en la pobreza (Ministerio de Justicia, 2001, 13-14). Así, los cuantiosos recursos de la corrupción durante este período significaron menos inversión, menos crecimiento y mayor desempleo y pobreza en el país.

El índice sobre percepción de la corrupción elaborado por Transparencia Internacional (TI) sobre la base de un sondeo aplicado a empresarios, académicos y analistas en 146 países ubica al Perú en el puesto 67 en el año 2004. TI define una escala donde 10 es el ideal de honradez y 0 es el extremo de la corrupción. El Perú se ubicó, con 3,5 puntos, en el puesto 67, lo que significa un descenso con respecto al año anterior en el que ocupaba el puesto 59 con una calificación de 3,7; estaríamos a sólo medio punto de lo que se considera corrupción grave e incontrolable que afecta la viabilidad de una sociedad.

Estos indicadores son relativos, pues la corrupción en sí es imposible de medir por lo que se mide la percepción acerca de ésta. Además, sólo se mide la corrupción

GRÁFICO 23  
Desarrollo humano y corrupción



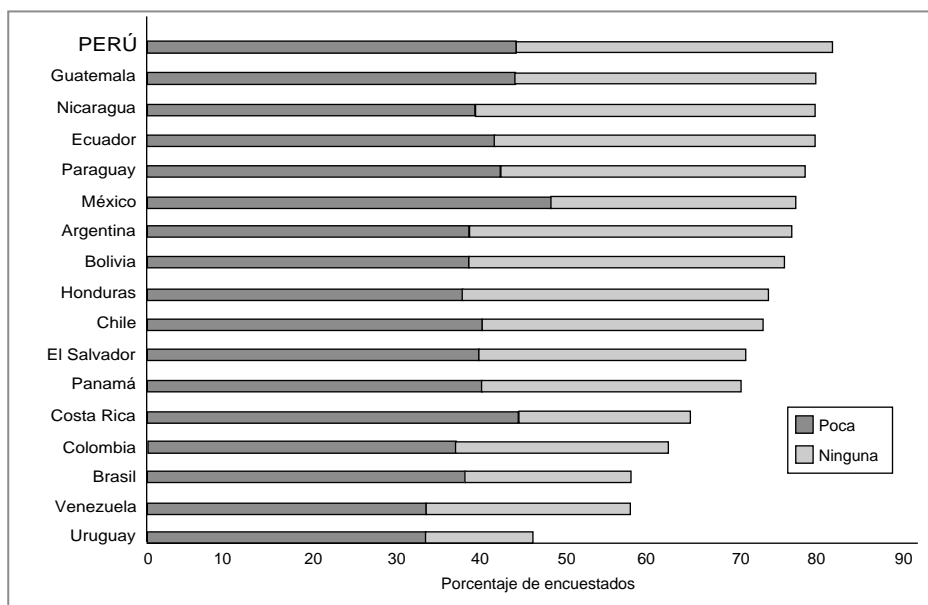
por el lado de la oferta mas no de la demanda; esto hace, por ejemplo, que Suiza, uno de los principales destinos de los recursos de la corrupción, se ubique en el puesto seis entre las diez naciones menos corruptas con una puntuación de 9,7. Lo que sí es cierto y muy preocupante es el deterioro, año a año, de nuestra posición en la escala: 2004, 3,5; 2003, 3,7; 2002, 4; 2001, 4,1; 2000, 4,4; y 1998-1999, 4,5. Es decir que entre 1998 y 2004 hemos descendido 26 puestos en el índice de percepción de la corrupción.

Comparando el año 2002 con el año anterior, una encuesta (INEI, 2003) señala que el 33% de la población considera que la corrupción aumentó y el 47,6% que se mantuvo; es decir que cuatro de cada cinco ciudadanos percibieron que la corrupción siguió igual o aumentó, lo preocupante es que da la impresión de que la corrupción se ha institucionalizado pues los ciudadanos la consideran totalmente normal. Es así que más del setenta por ciento de la población acepta la «corrupción para agilizar un trámite o que un funcionario público favorece a parientes o amigos» (*Gestión* 4-11-2004). Esto es muy peligroso como índice de confianza en el sistema y plantea el imperativo de recuperar la credibilidad pues esta situación ha generado una gran pérdida de confianza en las instituciones, y constituye un serio obstáculo para el desarrollo del país cuya solución va más allá del ámbito económico.

En el gráfico 24 vemos un claro ejemplo de esta preocupante situación: el Perú figura como el país con menor confianza en el Poder Judicial.

Una muestra del nivel de descontento existente en el país y de la urgencia de reforzar las instituciones es que en el Perú más del noventa por ciento de la población

GRÁFICO 24  
América Latina: poca o ninguna confianza en el Poder Judicial, 2001



Fuente Latinobarómetro, 2001.

está descontenta con el actual sistema democrático, lo que plantea el riesgo futuro de prácticas no democráticas y de un retorno al autoritarismo.<sup>5</sup>

Un dato más que preocupante es la cantidad de peruanos que emigran en busca de un mejor futuro. Se estima que el número de peruanos que ha emigrado supera los dos millones. Sólo en el período de enero a agosto de 2004 emigraron 230.956 personas, lo cual lleva a un promedio mensual de 28.000 personas, casi mil por día (INEI, 2004); compatriotas que en gran parte se van al no poder encontrar adecuadas oportunidades para su desarrollo personal.

Por otro lado, el principal obstáculo para la inversión extranjera en los mercados emergentes es la inestabilidad política y social, variable que es de exclusiva responsabilidad del Estado.

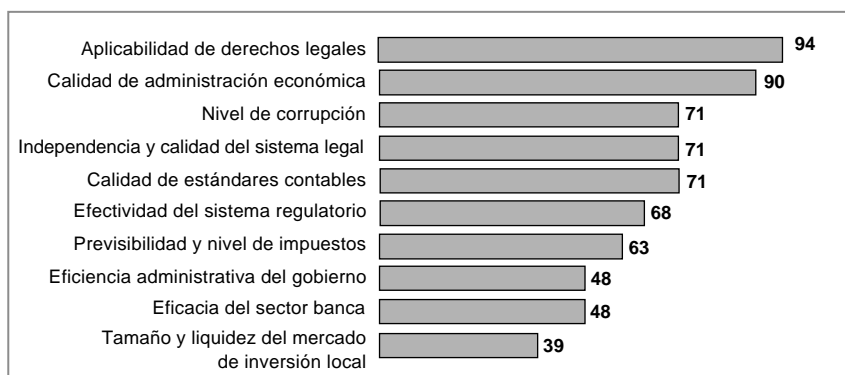
Respecto a la capacidad de los países para atraer inversión extranjera, la UNCTAD publica un índice que toma en cuenta una serie de factores de interés para los inversionistas como el tamaño y crecimiento del mercado y la infraestructura física y humana existente. En el año 2001, este índice ubicaba al Perú en el puesto 78 entre 140 países, después de Chile (19), Ecuador (35) y Brasil (37). Destacaba China que, en el

5. Véase «Democracy's Low-Level Equilibrium». *The Economist*, 12-8-2004.

puesto 59, se convirtió en 2002 en el mayor destino de inversión extranjera directa con 52.700 millones de dólares (UNCTAD, 2003, 10). Este hecho ilustra que el índice deja de lado o no tiene en cuenta otros factores económicos y políticos como la transparencia respecto a las leyes, el capital humano existente y la estabilidad e, incluso, los vínculos culturales y coloniales existentes entre los países que contribuyen a atraer inversión extranjera (Baliamoune-Lutz, 2004, 54).

Un ejemplo exitoso es el caso de Costa Rica que logró atraer inversión gracias a su ubicación geográfica, a la estabilidad de su marco legal institucional y a la transparencia para hacer negocios, aspectos valorados por las empresas transnacionales en sus decisiones de inversión de largo plazo (gráfico 25).

GRÁFICO 25  
Factores relevantes para la inversión en mercados emergentes (%) (n = 46)



Fuente Mc Kinsey, 2001.

En el caso peruano, entre los factores que limitan el acceso a la inversión extranjera se señala (FIAS, 2003, IX-XII):

- existencia de un clima de incertidumbre económica y política;
- frecuentes cambios en las reglas políticas y regulaciones;
- impredecibilidad e inconsistencia en la aplicación de las leyes y regulaciones;
- un Poder Judicial débil y poco confiable;
- procedimientos administrativos burocratizados e impredecibles;
- bajo nivel de aplicación de estándares internacionales para poder acceder a los mercados existentes; y,
- altos costos logísticos y débil infraestructura.

Sin duda, un aspecto importante a tener en cuenta en la lucha contra la corrupción lo constituye la gran cantidad de trabas administrativas existentes para iniciar

un negocio; en el Perú se requieren nueve procedimientos que demoran cien días, Chile tiene diez procedimientos que toman 28 días; en contraste, en Estados Unidos son cinco los procedimientos que demoran sólo cuatro días (BM, 2005, 118-120). Los numerosos trámites burocráticos no sólo generan un ambiente propicio para la corrupción sino que elevan innecesariamente los costos de transacción, todo lo cual nos ubica en posición desventajosa frente a otros países y constituye un serio obstáculo para la inversión.

Todos estos factores son elementos sobre los que es necesario actuar, influyen en conjunto y determinan un ambiente no favorable para la inversión extranjera, situación que es necesario revertir con el propósito de poder atraerla de manera sostenible con estrategias claras y políticas coherentes y consistentes.

En este sentido, se requiere implementar una verdadera política anticorrupción con la participación del Estado y de la sociedad civil para sentar las bases de una nueva institucionalidad que genere condiciones favorables al desarrollo competitivo del país.

### 3. CONCLUSIONES

1. El país no ha tenido una respuesta estratégica frente al proceso de globalización existente ni ha asumido los retos y oportunidades que ese proceso plantea. Se ha actuado pasivamente sin tener un rumbo ni una definición clara, sin una visión como país para el siglo XXI; por el contrario, se ha permanecido en la actuación de corto plazo siguiendo la coyuntura, prueba de lo cual es la pérdida de participación e importancia en el comercio mundial.
2. En lugar de plantearnos un «modelo de desarrollo», debemos proponer una «estrategia de desarrollo» cuyo objetivo central sea la mejora del nivel de vida de la población, toda vez que una estrategia supone un proceso dinámico y racional de toma de decisiones que se van adaptando con flexibilidad a los cambios que ocurren en el contexto mundial.
3. La ejecución de este plan estratégico para mejorar la competitividad del país interesa no sólo al gobierno sino a los partidos políticos y a la sociedad civil en su conjunto que tienen que involucrarse en este gran compromiso nacional.
4. En el pasado el crecimiento económico se ha debido a un aumento del gasto público, al *boom* de los precios de las materias primas o a la mayor disponibilidad del endeudamiento externo, todo lo cual ha significado un crecimiento efímero o de coyuntura. No existen recetas para impulsar el crecimiento económico sino

un conjunto de políticas coherentes y consistentes entre sí; en tal sentido, se proponen seis ejes estratégicos (agenda de competitividad) que constituyen las líneas maestras sobre las cuales es necesario lograr un consenso básico que enmarque la acción del país en el mediano y en el largo plazo para lograr la competitividad que permita alcanzar un crecimiento sostenido en el largo plazo.

5. La estabilidad macroeconómica es un requisito básico o de partida que es necesario mantener para lograr un crecimiento sostenido en el largo plazo, y no es un fin en sí misma. La actual estructura del gasto público, en la que sólo se destina el 11% de los recursos del Estado a la inversión, es insostenible y debe cambiarse para promover el crecimiento sostenido. Asimismo, es necesario poner un límite a nuestra capacidad de endeudamiento como país.
6. La nueva estrategia de desarrollo debe ir más allá del modelo del pasado en el que la riqueza se generaba con recursos naturales y mano de obra barata; con la revolución tecnológica, los recursos naturales ya no son más una fuente permanente de ventajas competitivas sino que la competitividad hay que crearla y, al ser un concepto dinámico, requiere de una gran y permanente capacidad de cambiar, innovar y mejorar, para lo cual es determinante la formación de los recursos humanos.
7. Actualmente la prosperidad de un país depende de la productividad, es decir de la capacidad de usar con eficiencia todos los recursos. Uno de los problemas de nuestro país es la baja tasa de productividad, para superarlo se requiere capacitar a la mano de obra y, en general, a toda la sociedad. Es necesario emprender una profunda reforma en los sistemas educativos que permita superar la baja calidad de la educación en ciencias y matemáticas, lo que se podría denominar una «revolución educativa». Asimismo, necesitamos una política de innovación y desarrollo tecnológico que permita al país incorporarse a la era del conocimiento.
8. En el actual contexto mundial, en el que coexisten la globalización y la regionalización, no hay opción para actuar en forma aislada; la estructura de nuestro comercio exterior nos lleva a integrarnos en el mundo a través del TLC, el Acuerdo con la Unión Europea y la APEC. El mayor beneficio del TLC con Estados Unidos es integrarnos al mayor mercado del mundo, lo que implicaría tener un ordenamiento económico comercial con compromisos de largo plazo para el país. Asimismo, es importante poder compensar los costos adicionales del TLC en sectores como el agrícola y la producción de medicamentos, así como los vinculados a la propiedad intelectual.

9. Un reto importante para el gobierno es recuperar la confianza y credibilidad de los ciudadanos, así como emprender una efectiva lucha contra la corrupción, todo ello en un marco de mejora institucional.
10. Se requiere una nueva estrategia proactiva para promover la inversión extranjera y, por ende, la competitividad, lo que resulta indispensable para ejecutar mediante el sistema de concesiones los grandes proyectos de infraestructura que el país requiere en puertos, aeropuertos y carreteras. Es importante que la población tome conciencia de la importancia que tiene la inversión extranjera para el desarrollo nacional. Asimismo, se requiere de una estrategia para promover la inversión de las empresas transnacionales en la economía nacional mediante conglomerados productivos (*cluster*) que den participación a agentes locales, proveedores, recursos humanos, insumos y tecnología, entre otros factores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGOSIN, Manuel R., Roberto MACHADO & Paulina NAZAL (2004). *Pequeñas economías, grandes desafíos* Washington, D. C.: BID.
- ALCÁZAR, L., J. LÓPEZ-CALIX & WACHLENHEIM (2003). *Las pérdidas en el camino. Fugas en el gasto público: transferencias municipales, Vaso de Leche y educación: Apoyo.*
- ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN (Aladi) (2003). *La brecha digital y sus repercusiones en los países miembros de la ALADI* Montevideo: Aladi (Secretaría General).
- (2004). *Perú: comercio exterior global (enero de 2003 a marzo de 2004)* Montevideo: Aladi.
- APOYO y CIPE (2002). «Educación: enfrentando los retos». En *Servicio de Asesoría Económica al Congreso* año 1, N° 5, Lima.
- ARTAVIA LORIA, Roberto (1998). *Cambiar para prosperar: Centroamérica ante el nuevo siglo* José de Costa Rica: Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).
- AZÚA, Jon (2000). *Alianza competitiva para la Nueva Economía* Madrid: McGraw Hill.
- BALAREZO, Lelio (2004). «Inversión pública: levantemos los obstáculos». Lima: *Gestión* (12 de marzo).
- BALIAMOUNE-LUTZ, Mína N. (2004). «Does FDI contributed to economic growth?». *Business Economics* 39, 2, pp. 49-56 (abril).
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (Inter-American Development Bank — BID) (2001a). *Competitividad: el motor del desarrollo. Progreso económico y social en América Latina. Informe 2001*. Nueva York: BID.
- (2003a). *Competitiveness (Strategic Document)* Washington, D. C.: BID.
- (2003b). *Sustainable Economic Growth (Strategic Document)* Washington, D. C.: BID.

- BANCO MUNDIAL (The World Bank —BM) (1999). *Informe sobre el desarrollo mundial: el conocimiento al servicio del desarrollo, 1998-1999*. Washington, D. C.: BID.
- (2002). *World Development Report 2002: Building Institutions for Markets*. Washington, D. C.: Oxford University Press.
- (2004). *Global Economic Prospects*. Washington, D. C.: BM.
- (2005). *Doing Business in 2005*. Washington, D. C.: The International Finance Corporation / Oxford University Press.
- BODEMER, Klaus & Eduardo GAMARRA (eds.) (2002). *Centroamérica 2020: un nuevo modelo de desarrollo regional*. Caracas: Nueva Sociedad.
- BUZZ HARGROVE, Basil (2004). «Evaluación de una década». *Foreign Affairs*, Vol. 4, N° 1. (En español «TLCAN, diez años después».)
- CALDERÓN, Fernando (coord.) (2003). *¿Es sustentable la globalización en América Latina?* Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica (FCE).
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (2001). «Bogotá atractiva: experiencias internacionales de estrategias de atracción de inversión». *Reporte de Avance* N.º Bogotá.
- CASARES, Enrique R. & Horacio SOBARZO (comps.) (2004). *Diez años de TLCAN en México*. México, D. F.: FCE.
- CASTELLS, Manuel (1998). *La Era de la Información: economía, sociedad y cultura*. Vol. 3: *Fin de Milenia*. Madrid: Alianza Editorial.
- CIUDADANOS AL DÍA (CAD) (2004). *Informe*. Lima: CAD.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA (CEPAL) (2003). *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- (2004). *Desarrollo productivo en economías abiertas* (LXXVigésimo Período de Sesiones.) San Juan de Puerto Rico: CEPAL.
- CONDO, Arturo (2002). «Iniciativas nacionales de competitividad: procesos y aprendizajes». En I Congreso Latinoamericano de Clusters. Ciudad de Guatemala: INCAE.
- CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO (United Nations Conference on Trade and Development —UNCTAD)
- (2003). *World Investment Report 2003*. Nueva York / Ginebra: UNCTAD.
- (2004). *World Investment Report 2004*. Nueva York / Ginebra: UNCTAD.
- CORTÁZAR, René & Joaquín VIAL (eds.) (1998). *Construyendo opciones*. Santiago de Chile: CIEPLAN / Dolmen.
- DORYAN, Eduardo, Francisco de Paula GUTIÉRREZ & Grettel LÓPEZ (1999). *Análisis del Reporte Global de la Competitividad para Centroamérica*. San José de Costa Rica: INCAE.
- DRUCKER, Peter F. (1993). *La Sociedad Postcapitalista*. Buenos Aires: Sudamericana (segunda edición).

- ENRIGHT, Michael, Antonio FRANCES & Edith SCOTT SAAVEDRA (1994). *Venezuela: el reto de la competitividad* Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).
- ESSER, Klaus, Wolfgang HILLEBRANDT, Dira MESSNER & Jary MEYER STAMER (1995). *Systemic Competitiveness* Berlín: German Development Institute.
- FOREIGN INVESTMENT ADVISORY SERVICE (FIAS) (2003). *A Strategy for Promoting Foreign Direct Investment. The Role of Proinversión* Lima: ProInversión.
- FORO ECONÓMICO MUNDIAL (World Economic Forum — FEM) (2002). *Latin American Competitiveness Report 2001-2002*. Nueva York: Oxford University Press.
- (2003). *Latin American Competitiveness Report: 2003*. Nueva York: Oxford University Press.
- (2004). *The Global Competitiveness Report: 2004*. Nueva York: Oxford University Press.
- (2005). *The Global Competitiveness Report: 2005*. Nueva York: Oxford University Press.
- FORO EDUCATIVO (2001). «La universidad en el Perú: desafíos y preguntas». En *Consortio de Estudiantes: La universidad que el Perú necesita. Encuentros y seminarios 1999-2000*. Foro Educativo.
- FUNDACIÓN EMPRESA I CIENCIA (1996). *Competir en Europa* Barcelona: Ariel Sociedad Económica.
- GABIÑA, Juanjo (1995). *El futuro revisitado* Barcelona: Alfa Omega Marcombo.
- GRACIA OLALLA, Myriam (edit.) (1998). *Economía y empresa en Cantabria: el reto de la competitividad*. Santander: Universidad de Cantabria.
- GROCOMBE, Graham T., Michael ENRIGHT & Michael E. PORTER (1991). *Incremento del nivel de la ventaja competitiva de Nueva Zelanda* Caracas: Fondo Editorial.
- GUELL, Antoni M. y Mar VILA (coords.) (2000). *América Latina y España: un futuro compartido* Barcelona: Planeta.
- GUTIÉRREZ, Francisco de Paula (1999). *Política económica para la competitividad: reflexiones para el caso de Centroamérica* San José de Costa Rica: INCAE.
- HAQUE, Irgan'ul (1995). *Trade, Technology and International Competitiveness* Washington, D. C.: Economic Development Institute of The World Bank.
- HIDALGO, Diego (1996). *El futuro de España* Madrid: Santillana / Tauros.
- HUNTINGTON, S. P. (1998). *Political Order in Changing Societies* New Haven: Yale University Press.
- IBARRA ALMADA, Agustín (1997). «De oferta a demanda». *Perfiles Liberales*, 51, pp. 50-53.
- INCAE (1999). *Centroamérica en el siglo XXI: una agenda para la competitividad y el desarrollo sostenible*. San José de Costa Rica: INCAE / Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS).
- INDACOCHEA, Alejandro (1993). *Privatizar la privatización y reflexiones sobre el Nuevo Orden económico mundial* Lima: Instituto de Desarrollo Económico (IDE) – Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN).

- INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA (IPE) – Asociación de Empresas Privadas de Servicios Públicos (ADESEP) (2002). *Estado actual de la infraestructura de servicios públicos*. Lima: IPE – ADESEP.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) (2003). *Encuesta Nacional de Hogares*. Lima: INEI.
- (2004). *Evolución del movimiento migratorio peruano*. Lima: INEI.
- KATZ, Jorge & Giovanni STUMPO (2001). «Regímenes sectoriales, productividad y competitividad internacional». *Revista de la CEPAL*, N° 75. Santiago de Chile (diciembre).
- KESSIDES, Joanis N. (2004). *Reforming Infrastructure, Privatization, Regulation and Competition*. Washington, D. C.: BM.
- LATINOBARÓMETRO (2001). *Encuesta 2001* (En CD-Rom.) Santiago de Chile: Latinobarómetro.
- MEIER, GERAL & JOSEPH E. STIGLITZ (2001). *Frontiers of Development Economics*. Washington, D. C.: Oxford University Press.
- MELO, ALBERTO (2003a). *Colombia: los problemas de competitividad de un país en cambio*. Bogotá: BID.
- (2003b). *La competitividad del Perú después de la década de reformas: diagnóstico y propuestas*. Washington, D. C.: BID.
- MENÉNDEZ, MARTA & FRANCESCA RECANATINI (2002). *Access to Public Services and Corruption: The Case of Peru*.
- MESSNER, DIRK (2000). *Desafíos de la globalización*. Lima: Fundación Friedrich Ebert.
- MINISTERIO DE JUSTICIA (2001). *Un Perú sin corrupción: diagnóstico de la corrupción y áreas vulnerables* (Documento de Trabajo de la Iniciativa Nacional Anticorrupción.) Lima: Ministerio de Justicia.
- MONITOR COMPANY (1995). *Construyendo las ventajas competitivas del Perú*. Lima: Prom Perú.
- MONTENEGRO, SANTIAGO Y ROBERTO STEINER (comps.) (2002). *Propuestas para una Colombia competitiva*. Bogotá: Alfa Omega Colombiana.
- MORTIMORE, MICHAEL & WILSON PÉREZ (2001). *La competitividad internacional de América Latina y el Caribe: las dimensiones empresarial y sectorial*. Santiago de Chile: CEPAL.
- MORTIMORE, MICHAEL, SEBASTIÁN VERGARA & JORGE KATZ (2001). *La competitividad internacional y el desarrollo. Implicancias para las políticas*. Santiago de Chile: CEPAL.
- NORTH, DOUGLAS C. (1990). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México, D. F.: FCE.
- ORGANIZACIÓN ECONÓMICA DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO (OECD) (1998). *Policies for Industrial Development and Competitiveness*. París: OECD.
- (1996). *Globalization and Competitiveness: Relevant Indicators*. París: OECD.
- (2003). *Main Science and Technology Indicators, 2003*. <http://www.oecd.org>.

- OLIVA, Carlos, Pablo SECADA & Bruno FRANCO (2002). *Obstáculos para el aumento de la competitividad en el Perú*Lima: IPE.
- ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS (OEI) (2003). *Innovación tecnológica, universidad y empresa*Madrid: PIAF.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS: CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (2004). *Promoting the Application of Science and Technology to Meet Development Goals Contained in the Millennium Declaration*Ginebra: ONU.
- PARODI TRECE, Carlos (2003). *La crisis argentina*Lima: Universidad del Pacífico.
- PAYNE, Mark & Carlos LOSADA (2000). «Instituciones de desarrollo en América Latina». En A. Guell & M. Vila (coords.), *América Latina y España: un futuro compartido*Barcelona: Ediciones del Bronce.
- PENFOLD, Michael (2002). *Costo Venezuela: opciones de política para mejorar la competitividad*Caracas: Comisión Andina de Fomento (CAF) / Consejo Nacional de Promoción de Inversiones (CONAPRI)
- PORTER, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*Nueva York: The Free Press. [Existe versión en español de 1991: *La ventaja competitiva de las naciones*Buenos Aires: Javier Vergara, ed.]
- PORTER, Michael E., Hirotaka TAKEUCHI & Mariko SAKAKIBARA (2000). *Can Japan Compete?* Cambridge, Mass.: Perseus.
- PORTER, Michael E. & Debra VAN OPSTAL (2001). *US Competitiveness 2001: Strengths, Vulnerabilities and Long Term Priorities*Washington, D. C.: Council on Competitiveness.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD) (2003). *Los objetivos de desarrollo del Milenio*Cap. 3 «Separar las barreras estructurales para crecer: logros y objetivos». Barcelona: Mundi-Prensa.
- (2004a). *Informe sobre el Desarrollo Humano 2004*Barcelona: Mundi-Prensa.
- (2004b). *La democracia en América Latina*Buenos Aires: Alfaguara.
- (2005). *Informe sobre el Desarrollo Humano 2005: hagamos de la competitividad una oportunidad para todos*Lima: Siklos.
- RYCIT, OEA & CYTED (2003). *Manual de Bogotá: normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe, 2001* <<http://www.oict.gov.ve/documentos/archivos/62/manualdebogota.pdf>>.
- SALA-I-MARTIN, Xavier (2004). *World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2004-2005 (Executive Summary)*Nueva York: Oxford University Press.
- SHADID, Javed Burki & Guillermo E. PERRY (1998). *Más allá del Consenso de Washington: la hora de las reformas institucionales*(Estudios del Banco Mundial.) Washington, D. C.: BM.
- TAVARÉS, José (1999). *The Access of Central America to Export Markets: Diagnosis and Policy Recommendations (Development Discussion Paper N.º 1603)*Boston: Harvard Institute of International Development.

- TEITEL, Simón (comp.) (1995). *Hacia una nueva estrategia de desarrollo para América Latina*. Washington, D. C.: BID.
- THE GROUP OF LISBON (1995). *Limits to Competition*. Cambridge: The MIT Press.
- VÁSQUEZ H., Enrique & Diego WINKELRIED (2003). *Buscando el bienestar en los pohorona*. Universidad del Pacífico.

---

## II Bases de la competitividad

---

EL TEMA DE LA COMPETITIVIDAD cobra cada vez mayor vigencia. Para tener éxito en la economía globalizada, las empresas, las regiones y los países tienen que ser competitivos, es decir, hábiles para colocar sus productos y servicios en el mercado mundial. Hoy, las guerras no se ganan con misiles sino con precios y calidad. Los vencedores serán aquellos países o regiones que comprendan la necesidad del cambio y logren adecuarse oportunamente a la economía del siglo XXI. El giro hacia una economía competitiva requiere una cultura que deje atrás viejos dogmas o principios, e implica que se comprenda con claridad los roles que deben desempeñar los sectores público y privado, el primero como facilitador y el segundo como ejecutor.

Asumir la competitividad de manera cabal y eficiente debe ser la tarea prioritaria de los próximos años como parte de un proyecto nacional en el que participe toda la sociedad. Volcarse a ser más competitivo es, quizá, la mejor opción que los países en vías de desarrollo tienen para lograr mejores niveles de vida para su población.

### 1. LA OBSOLESCENCIA DE LAS VENTAJAS COMPARATIVAS<sup>1</sup>

En la nueva economía mundial, la abundancia de los recursos naturales y/o los salarios bajos ya no constituyen una cabal ventaja competitiva. Pueden ser un buen punto de partida y, a la vez, una peligrosa trampa ya que, en forma paradójica, los países con mayores carencias de recursos naturales son los que mayor competitividad han alcanzado. Por ejemplo Japón o Corea, que carecen casi por completo de recursos naturales, son potencias industriales; Suiza, que no cuenta en su territorio con cultivos de cacao, es líder mundial en la fabricación de chocolates. En la actualidad son los cambios tecnológicos los que determinan las ventajas al constituir los medios por los

1. Esta sección está basada en Indacochea, 2000.

cuales se superan las limitaciones que pueden derivar de la falta de recursos. Esto es así gracias a lo espectacular de los avances en la microelectrónica, la biotecnología y la ciencia de los materiales: la biotecnología vence las condiciones adversas impuestas por el clima y el tiempo, la mutación genética crea nuevas variedades en la agricultura y en la ganadería, y el petróleo y los minerales sintéticos son una realidad. En esa línea, por ejemplo, la clonación constituye una amenaza para la cría de caballos de paso y para algunas especies naturales; y el turismo virtual ya sustituye a atractivos naturales y al patrimonio arqueológico.

Los salarios tampoco determinan la competitividad. Así, el costo de la mano de obra en el sector manufacturero es de US\$ 19,5 por hora en Suecia, US\$ 17 en Alemania, US\$ 10 en EE. UU., US\$ 5 en Corea del Sur; mientras en América Latina y el Perú es de alrededor de US\$ 3,8 por día, y en el otro extremo están los países africanos en los que el costo de la mano de obra no llega a un dólar por día. Estas cifras ponen de manifiesto que la mano de obra ya no es más una ventaja pues la competitividad no depende de su costo sino de su productividad. De allí que lo decisivo sea invertir en capital humano. En la nueva economía, la economía del conocimiento, ya no se habla de manufactura sino de «mentefactura», para destacar la gran importancia del capital humano.

En el mundo de hoy, la mano de obra y la materia prima baratas han perdido la importancia que tenían en las décadas pasadas para la economía mundial; el viejo modelo basado exclusivamente en la explotación de los recursos naturales ya no es válido.

Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, señala: «la competitividad de una nación o de una industria depende de la capacidad para innovar y mejorar permanentemente» (1990, 70). En efecto, las empresas exitosas obtienen ventajas competitivas mediante la incorporación de nuevas tecnologías o introduciendo prácticas novedosas en los negocios (diseño de productos, procesos de producción, atención al comprador, entrenamiento del personal, etc.) y, de esta manera, aprovechan y explotan las oportunidades que brinda el mercado.

Peter Drucker (1993, 8) también refiere que las actividades clave en la creación de riqueza o de valor están basadas en la productividad y en la innovación, ambas como resultado de la aplicación del conocimiento al trabajo. Esto no significa que los recursos naturales dejen de tener importancia, sino que deben ser considerados, en su justa dimensión, como punto de partida para la generación de la riqueza.

Para competir con éxito en el mercado mundial se tiene que abandonar el paradigma de las ventajas comparativas —basadas principalmente en los recursos naturales— y adoptar el de las ventajas competitivas, y éstas no se heredan, deben ser creadas.

## 2. EL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD<sup>2</sup>

Michael Porter publicó en 1990 *La ventaja competitiva de las naciones*, obra que ha tenido un gran impacto en los ambientes académicos, empresariales y gubernamentales de todo el mundo y que, por su trascendencia, es comparada con *La riqueza de las naciones* que Adam Smith, «padre» del liberalismo, escribió en 1776.

A partir de un estudio empírico que comprendió varios sectores de la actividad económica en diez países con 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 al logro de ventajas competitivas internacionales y, a la vez, identificar la manera en la que 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 con mayor eficiencia. Se puede decir que la gran contribución de Porter es haber proporcionado una metodología para analizar y evaluar el perfil competitivo de cada industria o sector de actividad.

El rigor y la seriedad de la obra de Porter y la trascendencia que su modelo tiene para el desarrollo económico y la mejora de las condiciones de vida de la población están en la base del auge que han cobrado los estudios de competitividad. La consultora de Porter, Monitor, también elaboró estudios de este tipo en el Perú en 1995.

La aplicación del modelo desarrollado por Porter al análisis competitivo de distintas regiones permite entender el desempeño de los sectores de la actividad económica a su interior para así desarrollar su competitividad y, con ella, la de la región a la que pertenecen.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que el modelo de Porter, al igual que toda teoría, está sujeto a ciertas limitaciones. David Yoffie (1993, 8), también profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, señala que el modelo 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 de exportación se dirige hacia la producción de más bajo costo y alta eficiencia en la fabricación. Cuando el mercado es oligopólico o muestra prácticas proteccionistas, el contexto es marcadamente diferente al del modelo planteado por Porter.

2. Éste y el siguiente acápite son una versión resumida de la Primera Parte del libro *Cajamarca competitiva* (Indacochea et al., 1998).

### 3. MARCO TEÓRICO: 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 este planteamiento, 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 sus empresas para alcanzar elevados niveles de productividad; es decir, su capacidad para usar con eficiencia y creatividad 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 que resultan más competitivos no son aquellos que descubren el nuevo mercado o la tecnología más adecuada, sino los que implementan los cambios adecuados en la forma más rápida posible.

Buscando determinar cuáles son «los atributos de una nación que fomentan las ventajas competitivas en determinados sectores» (1990, 71), el profesor Porter elaboró un modelo que permite comprender el proceso que lleva a lograr ventajas competitivas internacionales y, a la vez, identificar la manera en la que los países pueden desarrollar su competitividad; es decir, mejorar la cantidad y calidad de los recursos que poseen y su capacidad para utilizar esos recursos de manera más eficiente. Este modelo también puede aplicarse a espacios más reducidos como a las regiones al interior de un país. La metodología de Porter es de fácil comprensión y aplicación, razón por la cual viene siendo usada en talleres de competitividad regional para analizar los sectores competitivos en el Perú.

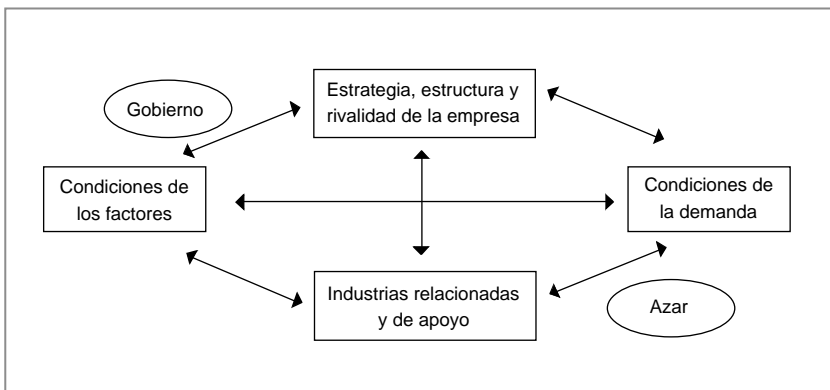
De acuerdo con Porter, el que una nación cuente con sectores capaces de competir con éxito en el mercado internacional depende en gran medida del contexto que rodea a las empresas que conforman cada sector, pues éstas no son entes aislados. Este entorno nacional está determinado por la interacción de cuatro grupos de atributos: 1) las condiciones de los factores, 2) las condiciones de la demanda, 3) los proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo, y 4) las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas. El entorno se complementa con dos elementos más: 5) la casualidad, y 6) el papel del Estado.

En este modelo, la base de la competitividad o la 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 mutuo reforzamiento. 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 «diamante de la competitividad».

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

GRÁFICO 1  
El diamante de la competitividad



Para una mejor comprensión del diamante de la competitividad se ha desarrollado la siguiente simbología:

- +++ Mejor calificación o calidad superior
- ++ Calificación alta o alta calidad
- + Por encima de la calificación media o regular
- + - Calificación media o regular
- Calificación por debajo de la media
- Calificación negativa o baja calidad
- Calificación totalmente negativa o muy adversa

#### CONDICIONES DE LOS FACTORES

El primer atributo del diamante de la competitividad, las condiciones de los factores, se refiere a la situación del país respecto de lo que se suele llamar «dotación de los factores» (recursos humanos, recursos físicos, conocimientos, capital e infraestructura);

es decir, a los insumos (*inputs*) necesarios para competir en una industria. Las condiciones de los factores no dependen sólo de los factores en sí, sino del grado de eficiencia y efectividad con que se les explote.

Por otro lado, 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 generalizados y especializados, por el otro.

Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica y la mano de obra no especializada o semiespecializada. Los factores avanzados incluyen 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 que los especializados tienen un radio de acción circunscrito.

En el caso de la agricultura peruana, por ejemplo, se puede considerar factores básicos a las variadas condiciones climáticas (microclimas), la gran extensión de tierras y la mano de obra no capacitada. Son factores avanzados los proyectos de irrigación y la infraestructura creada para explotar las tierras. La investigación tecnológica en un campo específico, como la realizada en el Centro Internacional de la Papa o en el Instituto del Espárrago, constituyen factores especializados.

Mientras que 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 allí donde éstos se encuentren. Hoy, la ubicación geográfica de las plantas industriales no se decide en función de la localización de las materias primas, sino del lugar donde 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 fundamental de la teoría porterioriana es la «desventaja selectiva»; 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. Un caso paradigmático es Japón cuyo reducido 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 lo lograron. Hoy América Latina enfrenta el reto de evolucionar del viejo modelo rentista, basado en la abundancia de recursos naturales y en la mano de obra barata, hacia otro en el que el desarrollo de ventajas competitivas permita una adecuada inserción en la nueva economía mundial.

## CONDICIONES DE LA DEMANDA

Por condiciones de la demanda se entiende la composición, el tamaño, ritmo de crecimiento y grado de refinamiento del mercado interno, lo 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 hacia un constante perfeccionamiento. En cuanto al tamaño y al 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 mercado externo. Por último, el refinamiento de los compradores o su internacionalización se refiere a todo aquello que transmite gustos o hábitos de consumo hacia el exterior y crea demanda en el extranjero.

En el caso peruano, dado el escaso poder adquisitivo y la poca exigencia del consumidor local, la demanda para muchos productos proviene del mercado externo, como sucede con los espárragos y el palmito que son exportados.

## PROVEEDORES E INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO (*CLUSTER*)

En el modelo de Porter, 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 y 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 del producto.

Es importante aclarar que el concepto de conglomerado productivo (*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 por lo que permiten un aumento importante de la productividad, puesto que promueven la eficiencia, incrementan el uso de tecnología, estimulan el adecuado empleo 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 otra. La relación entre sectores competitivos conexas produce nuevos sectores competitivos.

La contribución de los proveedores se traduce en el acceso a los insumos de manera rápida, eficiente y, a veces, preferencial con relación a su costo. También la

cercanía física fortalece el vínculo entre la cadena de valor de las empresas y sus proveedores. Pero lo más importante para la ventaja competitiva son las estrechas relaciones de trabajo que se establecen con los proveedores y que permiten a las empresas beneficiarse de tecnologías, información e innovaciones.

En los países en desarrollo, por lo general, dada la falta de proveedores competitivos, las industrias aparecen como sectores aislados en vez de como parte de *clusters*. Esto obliga a que la mayoría de los componentes tengan que importarse y a que las empresas se vean forzadas a procesos de integración vertical. Algunas veces, al no ser 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 del transporte en el sector minero nacional.

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

#### ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS

El último determinante de la ventaja competitiva de un país o región 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 de la existencia en el ámbito nacional de 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 y la relación entre los trabajadores y los directivos. De igual forma, la idiosincrasia 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 desempeñan también un papel importante, como pueden ser las motivaciones y los compromisos.

En cuanto a la rivalidad interna o doméstica de las empresas, Porter señala que la creación y persistencia de ventajas competitivas en un sector determinado están 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 el caso peruano, el cambio hacia un entorno más competitivo se inicia en 1990 con las reformas estructurales implementadas por el primer gobierno de Alberto Fujimori. Si bien la apertura y la liberalización de los mercados, la eliminación de

las barreras de entrada y de salida, así como la asunción de un nuevo papel por parte del Estado son condiciones necesarias para crear un mercado competitivo, se requiere, además, de todo un trabajo complementario que evite las prácticas anticompetitivas y los abusos frente a los consumidores, tarea que está en manos de Indecopi, el organismo regulador de la competencia (Cáceres, 1998, 194-195).

Sin duda, el cambio hacia una cultura de mercado, que significa que los diferentes agentes económicos internalicen las nuevas reglas de juego, no es tarea sencilla. 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 CASUALIDAD O EL AZAR

La casualidad es uno de los factores que complementan el diamante de la competitividad. Precisamente, éste fue uno de los hallazgos del estudio empírico de Porter: 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 de 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 que inclusive 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.

Otros hechos casuales que repercuten sobre el diamante nacional pueden ser los desastres naturales. Un ejemplo reciente es el Fenómeno de El Niño, que afectó diversos entornos nacionales —el del Perú entre ellos— en 1997 y 1998.

#### EL PAPEL DEL ESTADO

El otro factor que completa el modelo de Porter, y al que se le otorga gran importancia, es el poder que tiene el Estado de influir sobre el diamante a través de leyes, normas y políticas, lo que afecta a cada uno de los determinantes de la competitividad. Puesto que establece las reglas de juego, un gobierno puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional o alterar el clima para la competitividad.

Porter sostiene que, si bien es tentadora la idea de colocar al gobierno como el sexto determinante del diamante, en realidad su papel 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 una ventaja competitiva, pero no puede crearla; esta tarea es exclusiva del sector privado.

Desde la perspectiva del modelo porteriano se acepta que el papel del Estado es proporcionar el marco propicio para un entorno favorable; es decir, actuar como agente promotor y responsable de dotar al país de infraestructura básica, desarrollo tecnológico y servicios básicos de educación y salud para permitir a las empresas competir con ventaja en los mercados internacionales.

#### 4. VISIÓN COMPARTIDA

Según el *Diccionario de la lengua española* visión es la «creación de la fantasía o imaginación que no tiene realidad y se toma como verdadera». En el caso del análisis competitivo, el término visión expresa aquello que se quiere hacer de un país, una región o una empresa y la forma, políticas y estrategias para conseguirlo. Formular una visión es orientar la búsqueda del desarrollo hacia objetivos precisos.

Un elemento de gran importancia para el logro de una visión que pueda efectivamente impulsar el desarrollo es su carácter colectivo. La visión debe gestarse en la base de los sectores sociales y ser entendida y compartida por todos los ciudadanos con la finalidad de cohesionar a la sociedad en su conjunto y motivarla para acciones concretas. De nada sirve una visión creada por pocos e impuesta verticalmente si la población no la siente como suya.

La única manera de tener éxito y poder afrontar los retos del futuro es que los líderes hagan realidad una visión compartida con participación de toda la población, lo que implica el compromiso de todos los agentes económicos y políticos para concentrar los esfuerzos en la misma dirección.

Por otro lado, si bien es indispensable que la visión refleje los valores, creencias y conductas del grupo que la sustenta, algunos nuevos valores deberán asimilarse y algunos otros deberán cambiar para la consecución de una nueva cultura de la competitividad.

La gran importancia de contar con una visión del futuro para la región es que permite:

1. Situarse adecuadamente en el mundo de hoy; es decir, analizar y entender el contexto internacional y definir la forma más conveniente en la que la región se puede insertar en un mundo globalizado.
2. Adoptar una perspectiva y una actitud de mediano y largo plazo; lo que significa evitar centrar la atención en el análisis coyuntural o de corto plazo.
3. Utilizar en forma adecuada todos los recursos disponibles: físicos, naturales, humanos, tecnológicos, económico-financieros, políticos, diplomáticos, militares y culturales con el fin de hacerla realidad.
4. Impulsar un sentido de identidad regional y reforzar la autoestima de la población, de modo que la sociedad pueda definirse en una dirección positiva.

Asimismo, una visión regional proporciona una referencia sobre la verdadera dimensión de lo que implica la tarea del desarrollo y, por ello, genera el compromiso de todas las personas involucradas y la toma de conciencia de que «todos necesitan de todos».

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CÁCERES, Armando (1998). «Competitiveness and competition». En *Peru's, Experience in Market Regulatory Reform: Lessons from the First Five Years of Indecopi*. Lima: Indecopi.
- DRUCKER, Peter (1993). *Post-Capitalist Society*. Nueva York: Harper Business.
- INDACOCHEA, Alejandro (2000). «La promoción-país y el desarrollo de ventajas competitivas: un nuevo rol del Estado para la descentralización del país». En Beatriz Boza (ed.), *El rol del Estado en la labor de promoción-país: hacia una auditoría académica de Pro Inversión* (pp. 241-264). Lima: Prom Perú. (También existe una edición en inglés.)
- INDACOCHEA, Alejandro, Beatrice AVOLIO, Luis BEDOYA, Javier CARRILLO, Genaro NEGRÓN, Luis SÁNCHEZ & Miguel SANTILLANA (1998). *Cajamarca competitiva*. Lima: Saywa.
- INDACOCHEA, Alejandro, Carlos BAZÁN, Jackeline CASTAÑEDA, Sonia CÉSPEDES, Enrique GONZÁLEZ-CARRÉ & Patricia MORALES (2001). *Ayacucho competitiva*. Lima: Care – Perú.
- MONITOR COMPANY (1995). *Construyendo las ventajas competitivas del Perú*. Lima: Pro Inversión.
- PORTER, Michael (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: The Free Press.
- YOFFIE B., David (1993). *Beyond Free Trade, Firms, Governments and Global Competition*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.



---

# III Panorama general

---

LA REGIÓN JUNÍN, cuyo nombre según Ricardo Palma y Julio C. Tello proviene de las palabras quechuas *hurin* y *surin* debido a sus grandes pastizales, está ubicada en la zona central del Perú entre los 400 y los 6.000 m.s.n.m. a muy pocas horas de la ciudad de Lima. Cuenta con diferentes pisos ecológicos y diversos tipos de climas que abarcan dos regiones naturales: la sierra, con sus cumbres escarpadas cubiertas de nieve, y la selva, donde se ubican cañones estrechos y bosques nubosos.

La superficie de la región Junín comprende una extensión de 44.197,23 km<sup>2</sup> (3,4% del territorio nacional), se divide en nueve provincias y 123 distritos y alberga en conjunto a una población de 1.260.773 habitantes (4,64% de la población total del país). Junín limita por el norte con las regiones de Pasco y Ucayali, por el este con Cusco, por el sur con Ayacucho y Huancavelica, y por el oeste con Lima.

Por su parte, el valle del Mantaro tiene cuatro provincias: Jauja, Concepción, Chupaca y Huancayo. Su población es de casi medio millón de habitantes, de los cuales cien mil residen en Huancayo, el principal centro comercial y urbano. El resto de la población se encuentra disperso en los 64 distritos de las áreas rurales del valle (Romero, 2004, 27). La ciudad de Huancayo, capital de la región, está a 310 kilómetros de la capital nacional desde la que se accede por vía terrestre (por la carretera Central: Lima-Ticlio-Huancayo) mediante un recorrido de alrededor de cinco horas y media. En la ciudad de Huancayo el clima es lluvioso y frío, con temperaturas promedio que oscilan entre los 23,6 °C de máxima y los 4,3 °C de mínima. La temporada de lluvias se inicia en el mes de octubre y se prolonga hasta abril.

## 1. ASPECTOS DEMOGRÁFICOS Y SOCIALES

El espacio de la región Junín abarca antiguas poblaciones indígenas que muestran indicadores sociales que, si bien están por encima de la media nacional, podrían ser

mucho mejores. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2003a), al año 2001 el promedio de años de estudio de la población era de 7,5 años y su ingreso promedio mensual per cápita estaba en S/. 289 soles. Además, el 39% de la población no contaba con agua potable y el 22% carecía de servicios de electricidad; mientras el 43,6% presentaba al menos una necesidad básica insatisfecha (NBI).<sup>1</sup>

CUADRO 1  
Perú: índice de desarrollo regional

Regiones	Nivel de desarrollo regional	IDR	IDE	IC	ISB	IDHP
Lima	Alto	0.85	0.86	0.81	0.75	0.97
Moquegua	Medio alto	0.72	0.81	0.42	0.77	0.90
Tacna	Medio alto	0.71	0.72	0.43	0.78	0.91
Arequipa	Medio alto	0.68	0.69	0.47	0.77	0.79
Ica	Medio	0.61	0.49	0.39	0.71	0.84
Lambayeque	Medio	0.58	0.57	0.37	0.76	0.60
La Libertad	Medio	0.56	0.48	0.37	0.74	0.65
Tumbes	Medio	0.55	0.49	0.36	0.55	0.79
<b>Junín</b>	<b>Medio</b>	<b>0.53</b>	<b>0.47</b>	<b>0.38</b>	<b>0.74</b>	<b>0.54</b>
Madre de Dios	Medio	0.49	0.44	0.24	0.53	0.74
Áncash	Bajo	0.49	0.38	0.32	0.79	0.44
Piura	Bajo	0.46	0.49	0.32	0.52	0.52
San Martín	Bajo	0.45	0.44	0.24	0.52	0.60
Ucayali	Bajo	0.44	0.43	0.29	0.53	0.50
Pasco	Bajo	0.40	0.23	0.25	0.59	0.55
Loreto	Bajo	0.40	0.39	0.24	0.47	0.50
Cusco	Bajo	0.40	0.47	0.30	0.61	0.21
Apurímac	Bajo	0.37	0.33	0.26	0.72	0.17
Amazonas	Bajo	0.35	0.30	0.19	0.52	0.40
Puno	Bajo	0.35	0.38	0.24	0.48	0.30
Cajamarca	Muy bajo	0.34	0.20	0.27	0.60	0.28
Huánuco	Muy bajo	0.33	0.41	0.20	0.42	0.28
Ayacucho	Muy bajo	0.32	0.37	0.21	0.46	0.23
Huancavelica	Muy Bajo	0.27	0.45	0.20	0.42	0.21

IDR: índice de desarrollo regional

ISB: índice de servicios básicos

IC: índice de competitividad

IDE: índice de desarrollo económico

IDHP: índice de desarrollo humano y pobreza

Fuente Maximixe, 2003.

1. El estudio de las necesidades básicas insatisfechas (NBI) constituye un método directo de medición mediante el cual se elige una serie de indicadores censales que permiten constatar si los hogares satisfacen o no algunas de sus necesidades principales. Una vez establecida la satisfacción o insatisfacción de esas necesidades, se puede construir «mapas de pobreza».

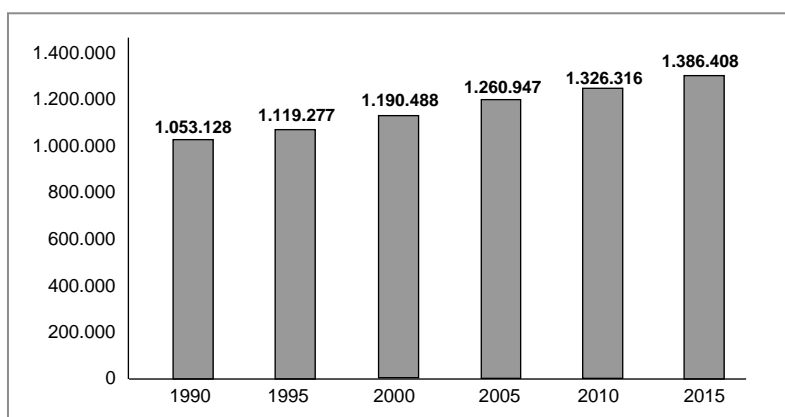
De otro lado, el mestizaje es un factor primordial para entender la identidad regional del valle del Mantaro. Este es un término que, a pesar de sus fuertes connotaciones coloniales y raciales, las ciencias sociales vienen postulando desde hace algún tiempo como un proceso que ha tenido lugar en los Andes de Suramérica con connotaciones culturales más que raciales. Así, según R. Romero (2004, 45) se define como la apropiación gradual de la modernidad por los campesinos indígenas andinos. La identidad Huanca es declarada como única y como el carácter étnico natural del valle, una marca de diferencia cultural. Mientras que fuerzas específicas, económicas y sociales, han determinado la actual configuración de la etnicidad del valle, el mestizaje, una vez desarrollado, cobra vida propia y lleva a la cultura regional hacia nuevos espacios y dominios de importancia nacional.

En la actualidad, la región experimenta un proceso de recuperación que se ha originado en la misma población de base, con el propósito de cumplir objetivos de mediano plazo, principalmente elevar el nivel de vida de sus habitantes.

## POBLACIÓN

Según el INEI (2003b), la población estimada para el año 2003 fue de 1.260.773, con un número de mujeres, de acuerdo a la tendencia nacional, ligeramente superior al de los hombres. La población urbana de la región Junín, que representa el 4,1% del total de población urbana nacional, es el 64%; lo que sigue la tendencia nacional (más del 70% de población urbana) que refleja la creciente urbanización de los lugares más alejados de las ciudades principales.

GRÁFICO 1  
Región Junín: población estimada, 1990-2015

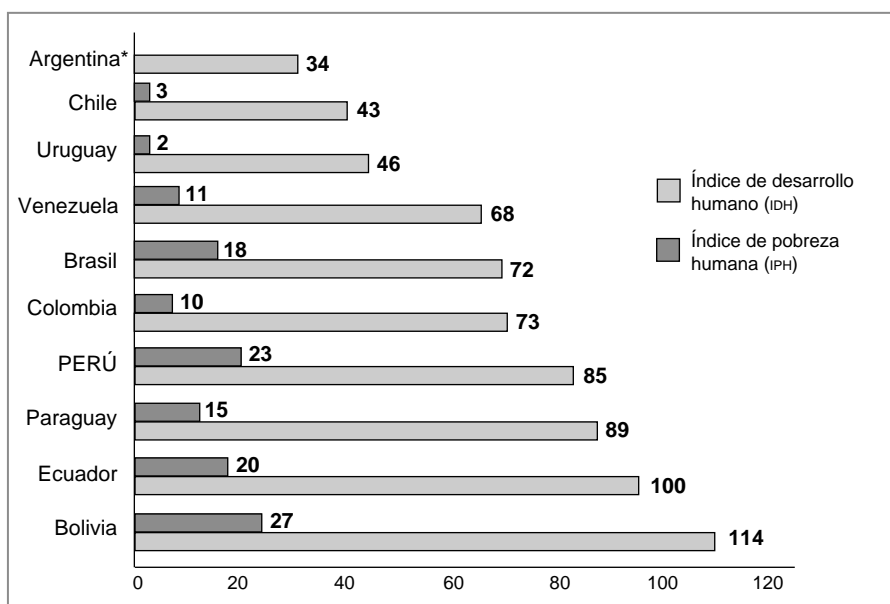


Fuente INEI, 2003b.

## CALIDAD DE VIDA

En las últimas décadas el Estado peruano ha tratado de combatir la pobreza a través de programas de apoyo social como son los de comedores populares, programas de alfabetización, de difusión de Internet, o de vacunación; también mediante la construcción de infraestructura como viviendas, colegios, postas médicas o carreteras, entre otros. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, el Perú ocupó en el año 2004 el puesto 23 en la clasificación del índice de pobreza humana (IPH), encontrándose en el ámbito suramericano sólo por encima de Bolivia; así como en el puesto 85 en la clasificación del índice de desarrollo humano (IDH), superando sólo a Paraguay, Ecuador y Bolivia en la región suramericana.

GRÁFICO 2  
América Latina: índices de desarrollo humano y de pobreza humana, 2004



Fuente PNUD, 2004.

\* Argentina no presenta IPH.

Al respecto es importante señalar que, según el *Informe de Desarrollo Humano 2004* (PNUD, 2004), las injusticias y desigualdades socioeconómicas son resultado de diferencias en materia de ingresos, educación y salud que constituyen factores determinantes de diversas sociedades multirraciales con grupos marginales, como los negros en Suráfrica y los pueblos indígenas en Canadá y Guatemala.

Si bien es cierto que el gasto público en nuestro país ha aumentado en los últimos años, éste discriminaría de manera automática a las minorías y a las poblaciones indígenas. Esta pobre prestación de servicios sería resultado de la insuficiente asignación financiera gubernamental, de la distancia y del aislamiento. Por ejemplo, según el informe citado, la población indígena de Bolivia y Perú resultó más proclive a haber estado enferma el mes anterior que las personas no indígenas, lo que hace evidente una menor utilización de los servicios sanitarios por parte de la población indígena que prefiere la medicina tradicional basada en plantas y hierbas (PNUD, 2004, 66).

Corregir estos sesgos en el gasto público y dirigir los servicios básicos a las personas con menores índices en salud es necesario pero no suficiente. Se necesita, también, políticas multiétnicas que reconozcan las diferencias existentes entre los diversos grupos para poder abordar injusticias históricamente arraigadas y afianzadas en la sociedad.

De la población total de Junín, de alrededor de 1.200.000 habitantes, más del 63% está en situación de pobreza, por encima del promedio nacional que se estima en 55%. Es importante señalar que Junín no está aprovechando de manera eficaz su cercanía con Lima para obtener mayores beneficios económicos, como si ocurre con las regiones de Ica y Áncash que presentan menor grado de pobreza (cuadro 2).

En cuanto a la situación empresarial y del empleo, según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT),<sup>2</sup> la región Junín contaba en el año 2001 con sesenta mil empresas y ocupaba el séptimo lugar en el nivel nacional, con una población económicamente activa (PEA) de 536.000 habitantes. A su vez, de la población ocupada por sectores económicos, el 22,4% se dedicaba a la actividad agrícola, aunque en su mayoría como trabajadores no remunerados o subempleados.

Para revertir esta situación, el Gobierno Central no sólo debe apoyar a las regiones mediante programas sociales sino que debe fomentar la inversión privada a partir de claras reglas de juego, con visión de largo plazo y seguridad jurídica. A su vez, los empresarios emprendedores de Junín deben asociarse entre ellos para trabajar de manera unida y no aislada con el objetivo de *ganar para ganar (win to win)*; compitiendo sí, pero también cooperando, lo que en el mundo de los negocios actual se llama *coopetencia*. La estrategia está claramente señalada: formar *clusters* (conglomerados productivos) bien definidos que conduzcan a la región a un desarrollo sostenido de los diferentes sectores económicos.

2. La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) es, de acuerdo a su ley de creación y a su ley general aprobada por decreto legislativo, una institución pública descentralizada del sector Economía y Finanzas dotada de personería jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía económica, administrativa, funcional, técnica y financiera.

CUADRO 2  
Perú: población por niveles de pobreza, 2002

	Población	Población en situación de pobreza		
		Nº	%	
MENOR GRADO DE POBREZA	Tacna	294.214	95.000	32,29
	Moquegua	156.750	58.000	37,00
	Lima	7.775.138	3.063.000	39,39
	Tumbes	202.088	80.000	39,59
	Arequipa	1.101.005	437.000	39,69
	Ica	687.334	298.000	43,36
	La Libertad	1.506.122	764.000	50,73
	Madre de Dios	99.452	53.000	53,29
	San Martín	757.740	418.000	55,16
	Áncash	1.107.828	629.000	56,78
MAYOR GRADO DE POBREZA	Cusco	1.208.689	750.000	62,05
	Lambayeque	1.121.358	699.000	62,34
	<b>Junín</b>	<b>1.246.663</b>	<b>790.000</b>	<b>63,37</b>
	Piura	1.636.047	1.065.000	65,10
	Pasco	264.702	177.000	66,87
	Loreto	907.341	609.000	67,12
	Ucayali	456.340	318.000	69,68
	Ayacucho	550.751	413.000	74,99
	Cajamarca	1.498.567	1.160.000	77,41
	Apurímac	463.131	367.000	79,24
	Puno	1.263.995	1.022.000	80,85
	Amazonas	428.095	351.000	81,99
	Huánuco	811.865	691.000	85,11
	Huancavelica	443.213	380.000	85,74
	TOTAL NACIONAL	26.748.972	14.687.000	54,91

Fuente Elaborado con base en INEI, 2003a.

## EDUCACIÓN

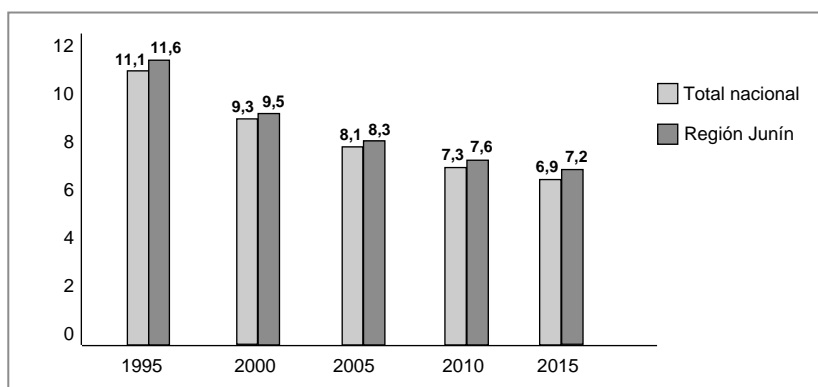
Uno de los factores clave para el desarrollo de un país es el grado de preparación de sus habitantes para poder desempeñarse con eficiencia en los distintos campos de la actividad económica. Es por esto que una educación de calidad resulta primordial para nuestra población.

En el ámbito nacional, la tasa de analfabetismo en el 2002 fue, según el INEI, mucho mayor en la sierra (21,8%), seguida por la selva (11,7%), luego el resto de la

costa (9%) y, finalmente, Lima con una tasa muy inferior al resto del país (3,6%). Es importante señalar que la tasa de analfabetismo de la región Junín ha sido similar a la tasa promedio nacional durante varios años y, al parecer, éstas seguirán disminuyendo en los próximos años de acuerdo a proyecciones del INEI.

Así, según el INEI (2003b), la tasa de analfabetismo del 2002 fue 0,2% menor que la tasa del año anterior; sin embargo, aún se mantiene alta en el área rural (25%). Asimismo, el analfabetismo se concentra, en su mayor parte, en la población femenina (17,5%) y sobre todo en la población femenina rural (37,4%); lo que pone en evidencia la situación de la mujer peruana en las zonas rurales, dedicada a las labores agrícolas o domésticas para las que no es indispensable saber leer y escribir. Por esto es necesario focalizar los programas de desarrollo social para que se lleven a cabo en las zonas rurales en especial en beneficio de la mujer (gráfico 4).

GRÁFICO 4  
Perú y Región Junín: tasa de analfabetismo, 1995-2015 (%)

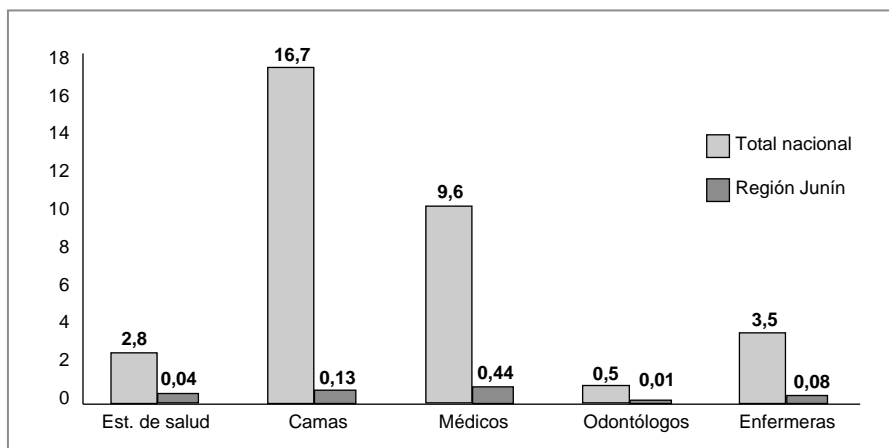


Fuente INEI, 2001.

## SALUD Y NUTRICIÓN

Con respecto a los indicadores de salud de la población, Junín presenta los siguientes índices: el índice de mortalidad infantil es de 48 entre mil nacidos vivos y el porcentaje de desnutrición infantil global es de 10%. Estos índices exceden los promedios nacionales, que ascienden a 43 entre mil nacidos vivos y 7,1%, respectivamente. Asimismo, las principales causas de morbilidad infantil de la región son las enfermedades del aparato respiratorio (46%) y las enfermedades infecciosas y parasitarias (30%), entre ambas explican el 76% del índice (gráfico 5 y cuadro 3).

GRÁFICO 5  
Perú: indicadores de salud  
Recursos por cada 10.000 habitantes



Fuente INEI, 2003b.

CUADRO 3  
Perú: indicadores de vida estimados y proyectados, 2000-2005

	Perú	Junín
Esperanza de vida al nacer	70 años	68,7 años
Tasa de mortalidad infantil (1.000 nacidos vivos)	43	48
Porcentaje de menores de 5 años con desnutrición global (crónica y aguda)	7,10%	10,00%

Fuente INEI, 2003b.

## 2. TRANSPORTES Y COMUNICACIONES

La región Junín, al igual que muchas otras regiones del Perú, carece de vías de comunicación adecuadas que faciliten el acceso a los principales mercados. Sin embargo, de la red vial total, las carreteras afirmadas son las más numerosas por lo que sería más fácil terminar de asfaltarlas. Por otro lado, una desventaja muy marcada es la falta de un aeropuerto en la ciudad de Huancayo. Es importante señalar que cualquier estrategia de desarrollo para funcionar de manera eficiente debe contar con una infraestructura de transporte adecuada que ayude a impulsar las diferentes actividades económicas de la región.

## TRANSPORTE TERRESTRE

La región Junín contaba, en el año 2002, con una infraestructura vial de 6.311,40 kilómetros (76,8% de la red vecinal, 13,9% de la red nacional, y 9,3% de la red regional)<sup>3</sup> y con un parque automotor de 68.677 vehículos.

CUADRO 4  
Perú y Región Junín: infraestructura vial

Indicadores	País	Junín
Red vial (km)	78.319	6.440
Asfaltada	11.044	576
Afirmada	18.947	2.487
Sin afirmar	12.839	1.344
Trocha carrozable	35.488	1.918
Parque automotor (unidades)	1.342.173	68.677

Fuente INEI, 2003b.

Como indicamos, la mayor parte de las carreteras son afirmadas (39,2%), aunque no es una situación óptima, están en una etapa previa para convertirse en carreteras asfaltadas. Sin embargo, todavía existe un gran número de trochas carrozables (30,4%), lo que limita mucho el tránsito de vehículos pesados de carga hacia esas localidades. Además, este tipo de carreteras necesitan mantenimiento constante para conservar su estado de transitabilidad, sobre todo en época de lluvias. Sin lugar a dudas, esta carencia de una infraestructura vial adecuada restringe en gran medida las oportunidades de inversión para Junín.

La vía férrea es otra alternativa interesante de transporte terrestre, no sólo para fines comerciales sino también para fines turísticos, pero debe tener las condiciones adecuadas y una alta calidad de servicio. El tramo principal une las ciudades de Lima, La Oroya y Cerro de Pasco, luego existe una variante que comunica La Oroya, Jauja y Huancayo (el tren más alto del mundo) y, por último, un tramo menor que conecta Huancayo y Huancavelica (el llamado Tren Macho).

3. *Red nacional* integrada por las grandes rutas longitudinales (Panamericana, Carretera de la Sierra Andina y Marginal de la Selva) y las rutas transversales. *Red departamental* formada por carreteras que constituyen la red vial circunscrita al territorio de una región (antes departamento) que une las principales capitales de provincia de esa región. *Red vecinal* llamada también de caminos rurales, está constituida por los caminos que comunican pueblos o caseríos pequeños.

Uno de los objetivos de las instancias gubernamentales, sea el Gobierno Central, el Regional o el Ministerio de Transportes, debe ser otorgar prioridad a los proyectos de construcción y rehabilitación de carreteras, que deben estar sustentados técnica y económicamente.

Un aspecto importante en este rubro es la contaminación vehicular en Huancaayo, una de cuyas causas es el incremento del parque automotor en los últimos años (entre 2001 y 2002 este aumento fue de 6%). Es importante que se tomen medidas para controlar la contaminación vehicular y evitar que afecte a la población.

### TRANSPORTE AÉREO

La región Junín cuenta con un aeropuerto en la localidad de Sausa (Jauja) y con dos aeródromos en San Ramón (Chanchamayo) y en Satipo (Satipo). Sin embargo, Huancaayo, capital de la región, no tiene un aeropuerto propio, lo que facilitaría el incremento del flujo comercial y turístico a la zona.

### COMUNICACIONES

La infraestructura de comunicaciones de Junín es limitada: sólo posee el 3,2% de las líneas telefónicas instaladas en todo el país. Además, por cada cien habitantes existen solamente tres líneas telefónicas instaladas, por debajo del promedio nacional que es de casi siete. Sin embargo, es importante señalar el incremento de la demanda por el servicio de Internet, lo que se ve reflejado en la gran cantidad de cabinas públicas (330 en 2003) que ofrecen este servicio; se trata del 13,2% del total de cabinas públicas en el país que está por encima de las 2.600.

CUADRO 4  
Perú y Región Junín: infraestructura de comunicaciones, 2002

Indicadores	País	Junín
Servicio de telefonía		
Líneas telefónicas instaladas	1.823.028	56.088*
Líneas instaladas por 100 habitantes	6,8	3,59*
Televisión por cable	365.193	2.137*
Estaciones de servicio de radiodifusión	2.073	171

Fuente INEI, 2003b.

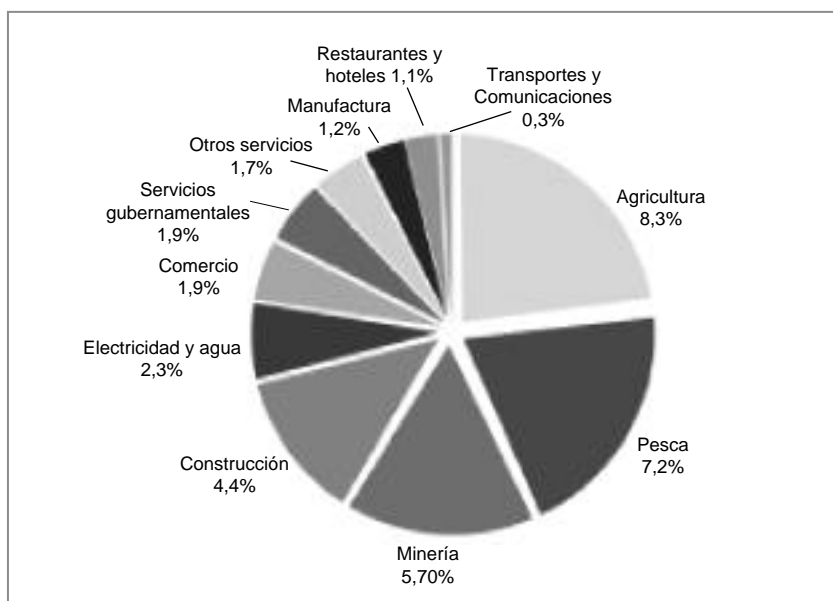
\*Al año 2000.

### 3. JUNÍN EN LA ECONOMÍA NACIONAL

Desde 1994 hasta 2001, el producto bruto interno (PBI) de Junín ha ido variando regularmente. El año 1995 tuvo un incremento interesante de casi diez por ciento con respecto al año anterior, decayendo al año siguiente en  $-1,6\%$ . Por su parte, el año 1997 tuvo un incremento del cinco por ciento disminuyendo paulatinamente hasta el año 2001 cuando sufrió una caída de  $-0,84\%$  respecto al año anterior. En términos relativos, la región Junín alcanzaba en el año 2001 una participación del  $3,4\%$ , ocupando el quinto lugar en el ámbito nacional.

De acuerdo a Maximixe,<sup>4</sup> en enero de 2004 la actividad económica de Junín creció  $5,7\%$ , gracias al fuerte dinamismo de la actividad minera ( $13,9\%$ ) y agropecuaria ( $7,5\%$ ); mientras que el índice de precios al consumidor (IPC)<sup>5</sup> en Huancayo aumentó  $0,28\%$ , uno de los más bajos en el país, junto con Iquitos, Piura y Trujillo (gráfico 6).

GRÁFICO 6  
Región Junín: tasa de crecimiento del PBI, 1994-2001  
(precios constantes de 1994)



Fuente INEI, 2003b.

4. Maximixe es una empresa consultora.
5. El IPC es un indicador económico que permite conocer la variación de los precios de un conjunto de bienes y servicios que consume habitualmente un grupo representativo de familias de diversos estratos socioeconómicos.

Para enfrentar este panorama son necesarias estrategias de desarrollo sostenibles con una visión clara y metas alcanzables en el mediano plazo. Esta tarea, facilitar el desarrollo, no sólo es responsabilidad de los gobiernos Central y Regional, sino que es también demanda para los líderes y empresarios que, con esa fuerza emprendedora típica de sus habitantes, pueden ayudar a mover la rueda de la economía con mayor dinamismo.

A pesar de que la tendencia de la producción agrícola es decreciente —por ejemplo, en el año 2001 fue  $-9,3\%$ —, Junín sigue siendo el primer productor de maíz de choclo, naranja, mashua, piña, palta, café o arveja verde, entre otros. La mayor parte de esta producción es vendida en la ciudad de Lima; por eso se dice que Junín es la gran despensa de la capital en cuanto a productos agrícolas (Gobierno Regional, 2003).

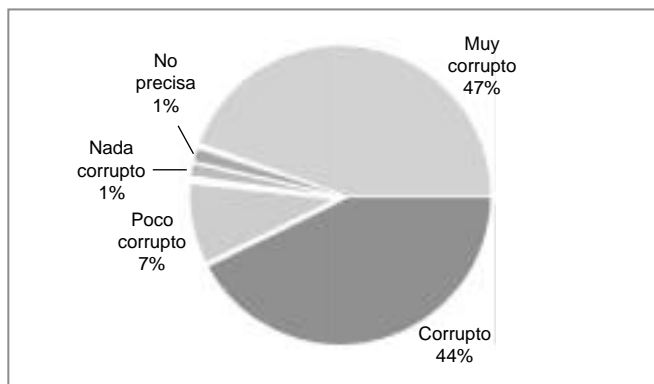
Las actividades económicas que siguen en importancia al sector agrícola, de acuerdo con su tasa de crecimiento anual, son el sector pesquero con  $7,2\%$ , en el que Junín representa el  $11,5\%$  de la extracción de trucha; y el sector minero, pues aporta el  $28\%$  de producción de cobre,  $11\%$  de plomo,  $26\%$  de zinc, y  $13\%$  de plata.

Es decir que, sin considerar la actividad económica relacionada al Estado (educación, salud, infraestructura), los sectores motores de la economía de Junín son la agricultura, la pesca y la minería. Esta realidad explica que las actividades económicas seleccionadas en los talleres de competitividad para impulsar el desarrollo regional hayan sido agricultura, piscicultura, turismo y artesanía. No se incluyó el sector minero por ser ya un sector competitivo en la región. Sí se abordó el sector turismo porque la llamada «industria sin chimeneas» es y será un sector con alto potencial de desarrollo en los próximos años; como lo es también la artesanía ligada estrechamente a la presencia de turistas extranjeros y nacionales. Los siguientes capítulos se dedican a explorar las posibilidades de cada uno de estos sectores con el claro propósito de estimular la competitividad.

De otro lado, no se puede dejar de mencionar el tema de la corrupción en nuestro país, ya que más del noventa por ciento de los peruanos afirma que somos un país corrupto; a pesar de discursos y de promesas de lucha contra la corrupción que a todas luces resultan insuficientes. Tal es el problema de la corrupción que sólo el desempleo y la situación económica se le anteponen en importancia. Sin embargo, se debe reconocer que la tolerancia hacia la corrupción, entendida como la aceptación o rechazo parcial pero no absoluto de ésta, se mantiene muy elevada (gráfico 7 y cuadro 5).

Según Pro Ética, Junín es la región con mayor grado de corrupción en el país (*El Comercio* 17-7-2005), dato más que preocupante que requiere del compromiso de toda la población con el fin de erradicar este mal. Ya que la corrupción es uno de los mayores obstáculos para el buen desarrollo de las actividades económicas y, por ende, de la competitividad.

GRÁFICO 7  
Perú: percepción de la corrupción, 2004



Fuente Apoyo, 2004.

CUADRO 5  
Perú: percepción de la corrupción, 2004 (%)  
¿Ud. diría que su región es más o menos corrupta?

Lima Capital	91	Menos corrupta
Tacna	88	
Tumbes	87	
Huánuco	85	
Áncash	83	
Huancavelica	83	
<b>Junín</b>	<b>83</b>	
Apurímac	80	
Cajamarca	80	
Madre de Dios	79	
Ucayali	79	
Ayacucho	77	
Puno	76	
Callao	74	
Piura	73	
Arequipa	71	Más corrupta
Cusco	71	
Ica	71	
Pasco	71	
Loreto	67	
La Libertad	57	
Lima provincias	57	
Amazonas	56	
Moquegua	56	
Lambayeque	53	
San Martín	51	

Fuente Apoyo, 2004.

#### 4. HACIA UNA CULTURA COMPETITIVA

Es sabido que indicadores macroeconómicos como la inflación y la devaluación de la moneda se han mantenido estables durante los últimos años y, a pesar de la progresiva caída del dólar en el segundo semestre de 2005, éste parece haberse estabilizado. De igual manera, las reservas internacionales sobrepasan los trece mil millones de dólares, las exportaciones siguen aumentando en forma significativa y se estima que al 2005 alcancen los 15.771 millones de dólares, lo cual hace suponer que tendremos un mayor superávit que en 2004.

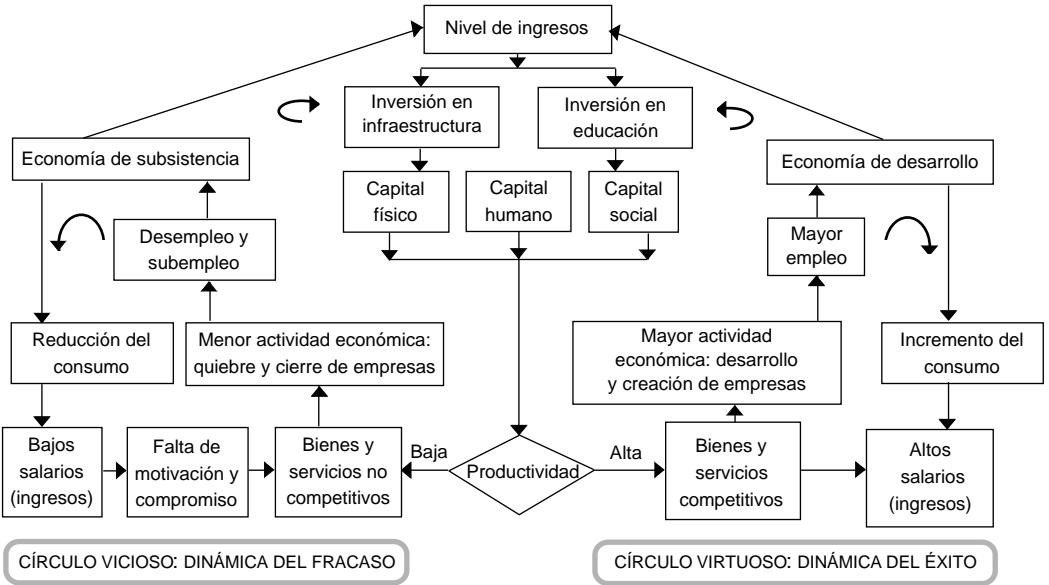
Sin embargo, aunque los peruanos esperamos ver reflejadas todas estas alentadoras cifras en nuestra economía familiar, aún debemos crecer mucho más para que esto ocurra (se ha estimado un crecimiento económico del 5,5% para el año 2005). Un ejemplo es China que ha tenido un crecimiento económico vertiginoso de 9% anual en los últimos 25 años. Más allá de que sea el principal receptor de inversión extranjera o de que su mercado sea infinitamente superior al nuestro, su experiencia nos enseña que es importante que exista un Estado articulado, con una dirección clara y definida y con estrategias de desarrollo sostenibles en el tiempo. La carencia de una visión de largo plazo y las malas decisiones políticas se ven reflejadas en el continuo descenso del puesto que ocupa el Perú en el reporte sobre competitividad del FEM (2004).

En el ámbito nacional, las economías regionales muchas veces resultan víctimas de la denominada dinámica del fracaso o círculo vicioso, esquema conceptual que explica el pobre crecimiento regional, como se ilustra en el gráfico 8. En este diagrama, el razonamiento es el siguiente: en las economías regionales, la reducida inversión en infraestructura y en educación genera un pobre desarrollo del capital físico y del capital humano lo que, sumado a un pobre desarrollo del capital social, no permite una organización adecuada de la población con fines productivos. En este contexto se crean las bases para una baja productividad y, por consiguiente, la producción de bienes y servicios no competitivos los que son cada vez menos atractivos para cualquier mercado.

Esta producción no competitiva origina la quiebra y cierre de empresas y, como tal, lleva al desempleo y al subempleo, generando a su vez una economía de subsistencia y provocando la reducción del consumo. Como consecuencia de una falta de productividad se hace necesario pagar salarios más bajos, generando falta de motivación y de compromiso de los trabajadores (deterioro del capital social), retroalimentando la producción de bienes y servicios no competitivos y generando un círculo vicioso por la falta de competitividad.

Esta economía de subsistencia retroalimenta los bajos salarios, causando la disminución de la inversión en infraestructura y en educación y generando, como consecuencia, el deterioro del capital (físico, humano y social). De esta manera se repite, en un círculo mayor, la dinámica del fracaso.

GRÁFICO 8  
Desarrollo integral: del fracaso al éxito



Fuente Indacochea, 2001, p. 54.

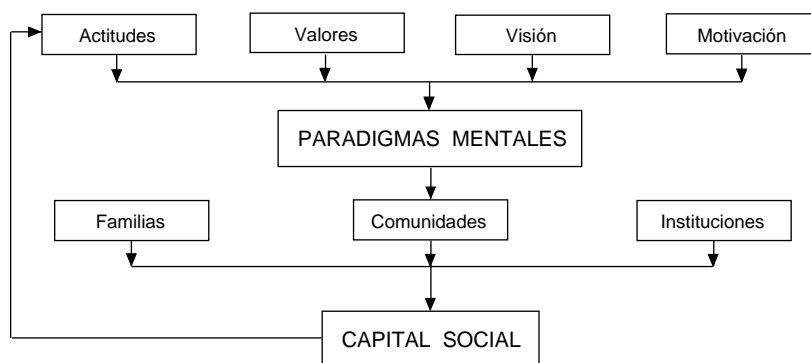
Este círculo vicioso tiene que ser cambiado con una estrategia adecuada de creación de valor y de riqueza que permita a la región, ciudad o país ingresar a la dinámica del éxito; es decir, trasladarse del círculo vicioso al círculo virtuoso del crecimiento. Esta es la mejor opción para elevar el nivel de vida de la población.

Para un mejor entendimiento de este esquema es necesario referirnos a los distintos tipos de capital a los que se hace referencia. El capital físico está formado por el conjunto de recursos materiales o bienes tangibles que son utilizados en la producción; este capital toma diferentes formas y necesita del capital humano para producir nuevos bienes y servicios que generen ingresos. A su vez, el capital humano está constituido por el conocimiento y el conjunto de habilidades aprendidas de las personas para poder producir bienes y servicios; este capital es diverso y se incrementa por medio de la educación y de la experiencia.

Finalmente, el capital social es el conjunto de normas, redes de trabajo y organizaciones por medio de las cuales las personas se organizan para el trabajo económico. El capital social es la capacidad que tiene la sociedad en general de cooperar y coordinar con el propósito de llegar a un objetivo común (Indacochea, 2001). Algunas diferencias con el capital físico son:

- El capital social no se desgasta con el uso, sucede al revés pues se fortalece con la práctica a través del tiempo. Sin embargo, si estas virtudes sociales no se practican de manera continua se pierden rápidamente.
- El capital social no se mide fácilmente, ya que esta formado por factores intangibles como son normas y procedimientos, roles y reglas, redes de trabajo, valores, actitudes, creencias y cultura cívica, entre otros.
- El capital social es más difícil de construir que el capital físico, ya que implica el cambio de las personas.

GRÁFICO 9  
Interrelaciones del capital social



Fuente Indacochea, 2001, p. 56.

El gobierno y las instituciones tienen la tarea primordial de fortalecer el capital social ya que es la base para la organización de la sociedad. La capacidad de cambio del capital social está en función de la evolución de las sociedades. Es por eso que la adquisición de nuevos paradigmas o modelos mentales va de la mano con los grandes procesos de transformación. En el caso de la región Junín es necesario el abandono paulatino de esquemas mentales obsoletos, de no ser así, estos techos mentales seguirán funcionando como barreras para el logro de la competitividad.

La importancia del capital social es crucial para la consecución del desarrollo pues hoy en día está demostrado que es uno de los pilares básicos para lograr la competitividad; es así como las sociedades en proceso de desarrollo, como es el caso de China, basan sus negocios en la confianza.

## ESQUEMAS MENTALES QUE DIFICULTAN EL ÉXITO

### LA RIQUEZA ES MAL VISTA

Siendo la base de la economía de mercado, la creación de riqueza resulta muchas veces, paradójicamente, mal vista y rechazada. Existen variables culturales que provocan una confrontación entre la riqueza y la pobreza. Una de las razones pudiera ser que la riqueza, en muchos casos, ha estado ligada a la explotación o a la corrupción. Bajo este panorama, tiene que darse un cambio y la riqueza obtenida a partir del trabajo, el esfuerzo y la creatividad debe ser bien vista. Las naciones y las regiones necesitan de creadores de riqueza, base de la competitividad.

### CASTIGO AL ÉXITO

Un esquema mental muy común en nuestra sociedad es que no sólo se está insatisfecho con lo que se es, sino que no se desea que los demás sean exitosos. De esta manera, en muchas organizaciones el éxito es castigado y reprobado, ni al líder ni al empresario se les permite destacar.

### FALSA SOLIDARIDAD CON LA MEDIOCRIDAD

Es curioso analizar que, ya desde el colegio, a los alumnos estudiosos, que se esfuerzan por dar lo mejor y sobresalir, se les hace objeto de burlas por parte de sus compañeros y, a veces, hasta de sus profesores.

### BAJA AUTOESTIMA

«¿Cómo estás?». «Mal, se hace lo que se puede». «Pero, mira, si tienes trabajo». «Bueno, ahí vamos, tú sabes, no alcanza para nada». El descontento se convierte en una competencia por generar lástima, situación que se presenta en todos los niveles.

### LOS VALORES Y EL CAPITAL SOCIAL

Muchas veces los valores y la ética en los negocios no son tomados en cuenta en el accionar diario por las personas, poniendo como pretexto que «todo el mundo lo hace» o «el sistema es así y no lo vas a cambiar». En este accionar se pierde de vista el capital social, y se olvida que el sistema es, en realidad, un ente abstracto que sólo existe en la imaginación y que, por lo tanto, depende de que cada persona ponga ética en los negocios y en su vida cotidiana, no únicamente por consideraciones morales, religiosas o sociales, sino también por motivos económicos. La integridad y la ética son rentables y ayudan a reducir los costos de transacción de las operaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APOYO OPINIÓN Y MERCADO (2004). *Encuesta Nacional sobre corrupción*. Lima: Apoyo – Pro Ética.
- INDACOCHEA, Alejandro, Carlos BAZÁN, Jackeline CASTAÑEDA, Sonia CÉSPEDES, Enrique GONZÁLEZ CARRÉ & Patricia MORALES (2001). *Ayacucho competitivo*. Lima: Saywa.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) (2001). *Conociendo Junín*. Lima: INEI.
- (2003a). *Perú: compendio estadístico 2003*. Lima: INEI.
- (2003b). *Junín: compendio estadístico departamental 2002-2003*. Lima: INEI.
- GOBIERNO REGIONAL DE JUNÍN (2003). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín 2004-2007. Compendio estadístico 2003*. Huancayo: Gobierno Regional de Junín.
- MAXIMIXE (2003). *Indicadores estratégicos regional*. Lima: Maximixe.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (United Nations Development Program –PNUD) (2004). *Índice de desarrollo Humano 2004*. En <<http://www.undp.org/reports/global/2004/pdf>>.
- (2005). *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2005: hagamos de la competitividad una oportunidad para todos*. Lima: Siklos.
- ROMERO, R. Raúl (2004). *Identidades múltiples: memoria, modernidad y cultura popular en el valle del Mantaro*. Lima: Fondo Editorial del Congreso del Perú.
- FORO ECONÓMICO MUNDIAL (World Economic Forum –FEM) (2004). *Global Competitiveness Report*. En <<http://www.weforum.org>>.

---

## IV El potencial competitivo de la piscicultura

---

HISTÓRICAMENTE, Latinoamérica no le ha dado a la pesca cultivada o piscicultura la importancia debida, puesto que ha sido vista como una actividad especializada de mucho riesgo con un mercado dominado por países como Noruega o Escocia. Esta perspectiva orientó al sector a la pesca industrial debido a la facilidad de la transformación de su materia prima en harina de pescado y a la alta rentabilidad económica de este producto.

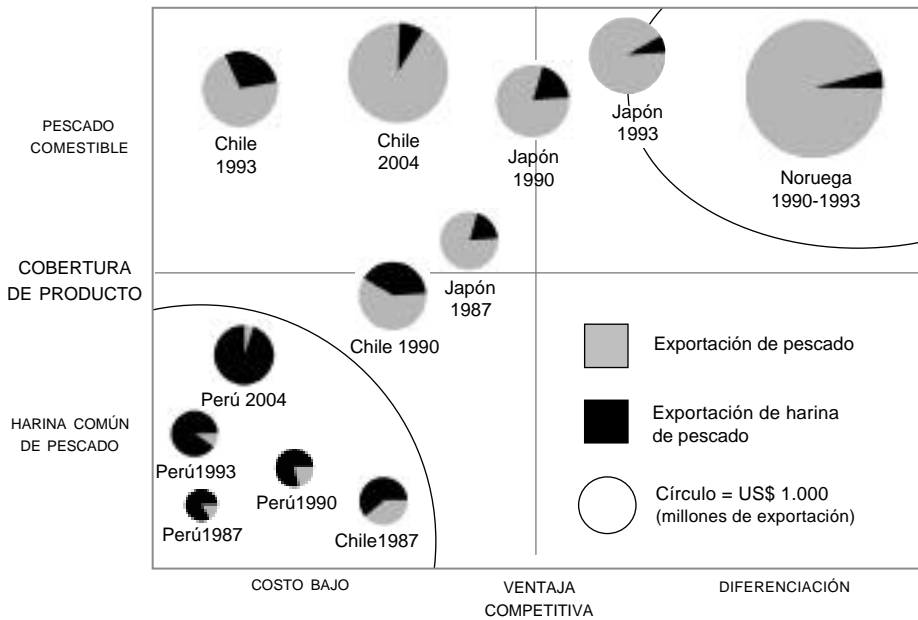
En la actualidad los productos derivados de la actividad piscícola están experimentando un aumento en su demanda en todo el mundo, lo que lleva a que países vecinos como Chile y Venezuela accedan con gran éxito a los grandes mercados internacionales. Chile se ha convertido en uno de los principales productores de salmón y trucha, siendo sus principales mercados Japón, Estados Unidos y la Unión Europea.

En nuestro país, debido al limitado tamaño de la flota pesquera, a la preponderancia de la pesca artesanal que provee un abastecimiento muy limitado y a la falta de una adecuada infraestructura para el manejo del frío en la distribución, no existe una adecuada oferta nacional de pescado y de mariscos. Sin embargo, esta actividad está llamada a ser uno de los soportes económicos del desarrollo del país en el futuro por la magnitud de los recursos piscícolas aún sin explotar existentes.

Nuestro potencial pesquero no debe centrarse tan sólo en la producción de harina de pescado. Debemos darnos cuenta de la posición de liderazgo que tenemos en exportaciones pesqueras es consecuencia del vertiginoso incremento de la acuicultura en el mundo y que países como Chile, con el salmón, y China están aprovechando; para hacerlo, utilizan la harina de pescado como insumo en la alimentación de estas especies por su alto contenido proteico y gran digestibilidad, exportando productos con mayor valor agregado.

En el gráfico 1 se compara el desempeño del Perú en la evolución de la producción de harina de pescado desde 1987 hasta el año 2004 con la posición de Chile cuando se encontraba en la misma posición (1987) y su evolución posterior.

GRÁFICO 1  
Exportaciones de harina de pescado: Chile, Japón, Noruega y Perú  
1987, 1990, 1993 y 2004



Fuente Adaptado de Fairbanks & Lindsay, 1999, cap. 1, p. 36.

Como vemos, el Perú se concentró totalmente en la producción de harina de pescado para la exportación sin preocuparse de aprovechar y convertir las ventajas comparativas naturales que posee en ventajas competitivas y descuidó el mercado potencial que significaba la acuicultura; en especial, el pescado cultivado en sus diversas presentaciones susceptibles de poseer un mayor valor agregado en beneficio del país: «Las ventajas comparativas no tienen valor si no se saben aprovechar ya que más importante que lo que tienes es qué haces con lo que tienes» (Fairbanks & Lindsay, 1999, p. 36).

Lo contrario ha hecho Chile que, aparentemente, al ocupar hoy en día el sexto lugar en producción mundial de harina de pescado ha perdido competitividad; mas, por el contrario, este hecho implica que ha ganado valor agregado y se ha convertido en uno de los más importantes exportadores de especies cultivadas de gran valor

tales como el salmón y la trucha en sus diversas presentaciones. Este país ha sabido aprovechar muy bien las condiciones favorables que posee su mar para la producción de una harina de pescado selecta, balanceada y de gran calidad al utilizarla en la alimentación de estas especies y otorgarles mayor valor agregado en productos de gran aceptación internacional:

Actualmente, Chile ocupa el segundo lugar en el mundo en producción de especies de valor como el salmón y la trucha. La harina de pescado que representaba el 42% de las exportaciones el año 1991, alcanzaba apenas el 16% del total de exportaciones del sector pesquero en 2002. (Pro Chile)

En el año 2004, el Perú volvió a ser el primer exportador de harina de pescado en el mundo con China como su cliente más importante que la emplea en buena parte para la acuicultura. En ese mismo período, Chile no sólo evolucionó hacia la exportación de salmón (producto de mayor valor agregado) sino que, al 2004, se ha convertido en importador de harina de pescado para su floreciente industria acuícola. Esta situación evidencia que, décadas después, lejos de haber evolucionado hacia productos con mayor valor agregado, seguimos siendo los tradicionales productores de harina de pescado (materia prima) que hoy en día se emplea en el mundo como insumo para la industria acuícola.

Este crecimiento evidencia el potencial y la importancia que tienen en el comercio mundial los productos provenientes de la pesca puesto que, además de satisfacer las crecientes demandas de alimentación humana por su alto valor proteico, constituyen una excelente fuente generadora de divisas para la economía de un país.

En nuestro ámbito, la creciente producción truchícola en Junín ubica a esta región muy por encima de Pasco y de Huánuco y pone de manifiesto el gran potencial piscícola que posee, sobre todo el valle del Mantaro, principal productor de truchas del país. Esta situación hace necesario proyectar esta actividad como uno de los principales ejes económicos de desarrollo en el futuro mediante su adecuación a las exigencias de los mercados mundiales, para ello se requiere de una nueva visión del sector piscícola que implique un manejo técnico y especializado para explotar racionalmente los recursos hídricos de la región.

El logro de este objetivo hace necesario comprender que la competitividad económica de un país ya no descansa en el desempeño de un conjunto de empresas individuales y autónomas, ahora se trata de construir sistemas productivos integrados, los llamados *clusters*; se trata de «comprender cómo se construyen ventajas competitivas avanzadas en sistemas productivos (o *cluster*) ligados a recursos naturales y qué lecciones se pueden sacar de ello para orientar a los actores públicos y privados en programas de fortalecimiento de *clusters*» (ECLAC).

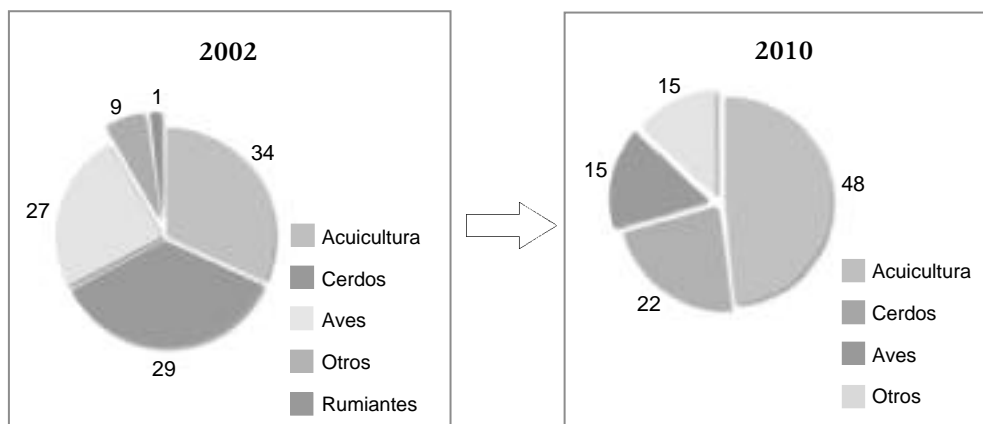
En este sentido, el valle del Mantaro posee una potencialidad única para integrar a todas las instancias de la cadena de valor y, en general, a todos los actores que participan en la actividad truchícola, lo que falta es organización e iniciativas de gobierno, en sus distintos niveles, que complementen e incentiven el desarrollo de esta actividad en grandes proporciones.

## 1. TENDENCIAS MUNDIALES

En el año 2002 la acuicultura aportó el 25% de la producción pesquera mundial. Según la Internacional Fishmeal & Fish Oil (IFFO) —organización no gubernamental que representa a los productores de harina y aceite de pescado y comercios afines—, como resultado de su creciente desarrollo, en el año 2010 el 48% de la producción mundial de harina de pescado se destinará a la acuicultura, lo que ocasionará que su participación en la avicultura y en la alimentación de porcinos se reduzca a un 15 y un 22% respectivamente, por lo que se pronostica una continua expansión de la producción mundial de la acuicultura.

GRÁFICO 2

Tendencia mundial en la utilización de harina de pescado en acuicultura (%)



Fuente IFFO.

## UN CASO EXITOSO: LA EXPERIENCIA DE CHILE

Referirse a la industria del salmón en Chile es hablar de un caso de imprescindible estudio no sólo por la importancia económica que reviste dicha actividad, sino también por la rapidez del ciclo de aprendizaje de un proceso de producción acuícola

masivo inexistente dos décadas atrás, así como por la forma en la que el sistema productivo chileno ha sabido integrarse a la globalización.

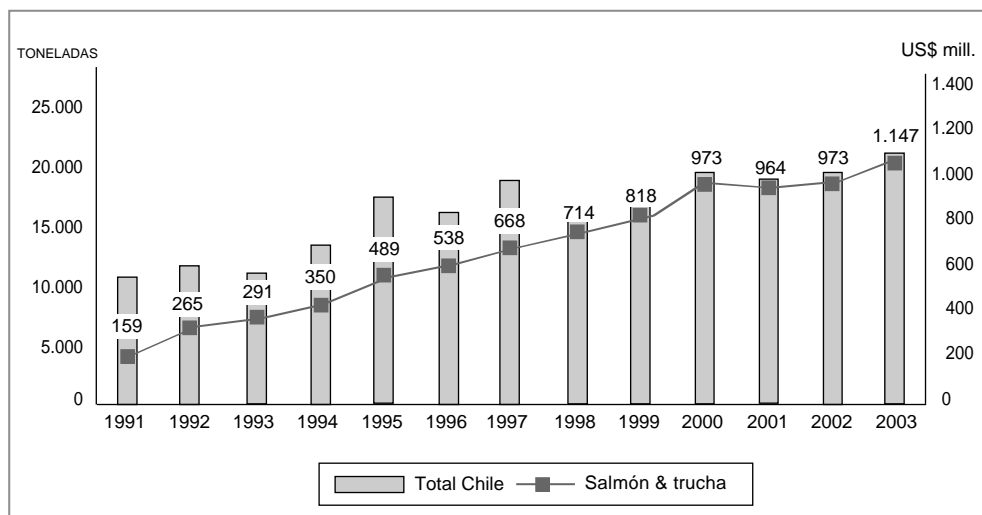
El éxito conseguido en Chile por la industria del salmón comenzó a forjarse a fines de la década de 1970 e inicios de la de 1980 con la creación de la Asociación de Productores de Salmón y Trucha de Chile y con el apoyo de Fundación Chile, instituciones encargadas de representar y aunar los esfuerzos de los productores de salmón y trucha, en los niveles legal, técnico, de investigación y medioambiental, para utilizar una tecnología moderna con la finalidad de obtener un producto competitivo, homogéneo y de buena calidad que hiciese posible su masiva exportación a nuevos mercados.

Es importante señalar que uno de los factores clave para el éxito de estos productos en el mercado internacional resultó ser la autoimposición por parte de la asociación de un riguroso sistema de control de calidad basado en estándares internacionales, cuya certificación garantizaba la calidad de los productos. Además, la promoción de los productos en el extranjero en coordinación con Pro Chile (organismo similar a Prom Perú) junto a un excelente trabajo de inteligencia comercial, sobre todo respecto al adecuado y oportuno conocimiento de los mercados internacionales, convirtieron a Chile en uno de los principales exportadores de salmón y de trucha en el mundo, capaz de competir con países de reconocida trayectoria en esta producción como, por ejemplo, Noruega y Japón.

Todo esto, junto con las condiciones naturales de los ríos y puertos de Chile (temperatura adecuada, ausencia de contaminación en el sur) y la disponibilidad de mano de obra y de alimento barato para el salmón (harina de pescado que Chile produce), hizo que aumentase la producción de salmón y que, de no producir ni exportar casi nada a comienzos de 1980, Chile sea desde 1992 el segundo productor mundial de salmón, con casi 70.000 toneladas métricas (tm) al año, por delante de Dinamarca y de Noruega, productores históricos de trucha y de salmón. En la actualidad esta actividad genera más de 30.000 puestos de trabajo directos en centros de cultivo y plantas de procesado, y otros 15.000 empleos indirectos a través de diferentes rubros proveedores.

Como podemos apreciar en el gráfico 3, Chile ha logrado un crecimiento espectacular en las exportaciones de salmón y trucha en los últimos veinte años, superando en tres veces el crecimiento promedio mundial en los últimos diez años. Es en la actualidad uno de los principales abastecedores de estos productos en mercados tan exigentes como lo son el japonés y el estadounidense. Más aún, de la piel del salmón, que antes se desechaba, se están fabricando una serie de productos que van desde la marroquinería hasta calzado y vestuario, los cuales tienen buena demanda en el mercado de exportación.

GRÁFICO 3  
Chile: exportación total de trucha y de salmón, 1991-2003



Fuente Pro Chile.

Es interesante notar que la labor de Fundación Chile no se limitó a la introducción exitosa del cultivo comercial del salmón; sino que, además, fomentó la inversión en investigación y desarrollo en esta industria, realizando investigaciones que permitieron eliminar enfermedades en los salmónidos, buscando variedades genéticas que se adecuasen al medio chileno, y desarrollando nuevas especies de peces con futuro comercial que permitieran a Chile mantenerse como uno de los principales países acuícolas en el mundo (Fundación Chile).

La gran importancia de estas instituciones en la industria, así como el empleo de la mejor tecnología, se pone de manifiesto en los últimos veinte años de desarrollo en los que la industria chilena del salmón ha logrado ubicarse como el cuarto sector exportador del país y el segundo productor de salmón en el mundo, generando, como ya indicamos, 30.000 puestos de trabajo directos en centros de cultivo y plantas de procesado y otros 15.000 empleos indirectos a través de diferentes rubros proveedores. En el cuadro 1 hemos sintetizado las principales características de estas instituciones.

#### FACTORES DE ÉXITO

Según señala la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en su estudio *Formación y desarrollo de un cluster globalizado: el caso de la industria del salmón*

CUADRO 1  
Papel de las instituciones en el desarrollo acuícola de Chile

Fundación Chile	Pro Chile	Asociación de la Industria del Salmón y Trucha de Chile
<p>Institución de derecho privado sin fines de lucro creada en 1976 por el gobierno de Chile y la ITT Corporation de Estados Unidos.</p>	<p>Agencia de gobierno dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores destinada a fomentar las exportaciones chilenas.</p>	<p>Institución de derecho privado, creada el 23 de agosto de 1986, encargada de promover el desarrollo de diferentes mercados, tanto internos como externos.</p>
<p>Su misión es aumentar la competitividad de los recursos humanos y sectores productivos y de servicios, promoviendo y desarrollando innovaciones, transferencia y gestión tecnológica de alto impacto para el país.</p>	<p>La misión de Pro Chile es contribuir a estimular y diversificar las exportaciones de productos y servicios chilenos brindando el apoyo necesario para el desarrollo del sector exportador.</p>	<p>Tiene como misión representar y aunar los esfuerzos de los productores de salmón y de trucha en diversos ámbitos, tales como legal, técnico, de investigación y medioambiental.</p>
<p>Su visión es consolidarse como la institución tecnológica líder del país, reconocida internacionalmente en la creación, promoción y desarrollo de negocios innovadores que generen alto impacto en los sectores en que se especializa la institución.</p>	<p>Uno de los activos más importantes de Pro Chile es que está presente, a través de sus representaciones comerciales, en todo Chile y en los cinco continentes.</p>	<p>Visión: que, en el plazo de cinco años, la industria chilena del salmón sea percibida por la opinión pública nacional e internacional como una industria que produce un bien superior, que tiene un desarrollo sustentable y que es socialmente responsable.</p>
<p>La mayor de sus contribuciones ha consistido en incorporar a la economía chilena nuevas tecnologías que han tenido éxito en el exterior.</p>		<p>Cuenta actualmente con un total de 47 empresas asociadas de las que más de la mitad corresponden a empresas productoras de salmón y de trucha; mientras que las restantes son empresas proveedoras del sector en rubros tales como alimentos de salmón, fabricación de envases, laboratorios, plantas de procesado y otros.</p>
<p>En la actualidad promueve el desarrollo de empresas y <i>clusters</i> en los siguientes sectores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agroindustria</li> <li>• Recursos marinos</li> <li>• Bosques, industria y turismo sustentables</li> <li>• Capital humano</li> <li>• Medio ambiente y metrología química</li> </ul>		

en Chile(2004), las variables que incidieron en la formación del conglomerado productivo y, luego, en su éxito económico fueron:

- 1) *Regulación y apoyo pública* al inicio existió un marco jurídico, administrativo y económico que no constituyó un obstáculo para la actividad. La autoridad pública definió un sistema de adjudicación de concesiones marítimas litorales que, si bien fue criticado en sus inicios, abrió el mercado a nuevos agentes. A ello siguió el apoyo público en materia sanitaria, de comercialización y de transferencia tecnológica.
- 2) *Iniciativa empresarial* existencia de capacidades empresariales y profesionales capaces de visualizar las oportunidades de desarrollo futuro de la actividad, y de asumir el riesgo inicial. Estas capacidades se fueron potenciando hasta adquirir, en algunos casos, la talla necesaria para competir en el nivel mundial.
- 3) *Asociatividad* capacidad de organización colectiva para conformar la Asociación de Productores de Salmón y Trucha —hoy en día llamada Asociación de la Industria del Salmón—, entidad que asumió iniciativas relevantes como la gestión frente a las autoridades para la implantación de normas de regulación (por ejemplo, la distancia mínima entre concesiones litorales para cultivos), el establecimiento autorregulado de estándares de procesamiento y de producto, y la campaña de promoción, junto con los productores de Canadá y Alaska, del consumo de salmón en Estados Unidos.
- 4) *Aprendizaje tecnológico* desarrollo progresivo de la capacidad local para cubrir todos los eslabones de la cadena de valor hacia atrás (producción nacional de ovas) y hacia delante (procesamiento), gracias al aprovechamiento de condiciones favorables en zonas relativamente cercanas, así como a la inversión pública para la generación de capacidades y a la captación de *know-how* externo por parte de los empresarios nacionales.
- 5) *Desarrollo de la oferta local de insumos y de servicios clave con estándares competitivos* alimentos, vacunas, balsas-jaula, transporte marítimo, etc.
- 6) *Capital humano* desarrollo de la capacidad nacional de formación de profesionales con un perfil especializado (bioquímicos, ictiopatólogos, técnicos acuícolas, ingenieros y administradores con mención en acuicultura, etc.) por parte de universidades e institutos profesionales en su mayoría localizados en la zona sur del país: universidades Austral de Valdivia, Los Lagos de Osorno, y Puerto Montt.

Todo este conjunto de factores, aunados al control de las enfermedades que se propagan con rapidez en los cultivos de salmón, a los controles de calidad, empaque

y presentación del producto, así como el contar con sistemas de transporte, almacenamiento y facilidades portuarias que permitieron la exportación del producto frío o congelado y, en sus otras presentaciones, en las fechas precisas de acuerdo a las órdenes de pedido de los compradores, han sido decisivos para que, durante la primera mitad de los años noventa, la oferta chilena se ubicara en los mercados internacionales con claras ventajas de costos de producción frente a otros países exportadores de salmón cultivado como Noruega y Escocia.

No hay que dejar de lado el papel que desempeñó la promoción de mercados en el manejo y desarrollo del negocio mediante la participación en diversas ferias de productos pesqueros que permitieron consolidar las relaciones comerciales, así como la organización de exhibiciones y degustaciones en hoteles de prestigio que permitieron el contacto con nuevos clientes y el establecimiento de alianzas estratégicas para abordar estos mercados, tarea emprendida de manera conjunta por el Estado y el sector privado a través de instituciones como Fundación Chile, Pro Chile y la Asociación de Productores de Salmón y Trucha de Chile (cuadro 1).

## 2. LA PISCICULTURA EN EL PERÚ

La acuicultura es una de las actividades marítimo-pesqueras de mayor expansión: no ha dejado de crecer en los últimos cinco años a una tasa promedio de 10% debido a que representa una alternativa para las zonas pesqueras tradicionales y no tradicionales, así como por la creciente preferencia por el consumo de productos hidrobiológicos debido a su gran valor nutritivo.

La trucha, especie de la familia de los salmónidos, no es originaria del Perú, se introdujo a fines de la década de 1940 desde Estados Unidos y Canadá:

Inicialmente la trucha arco iris hizo su aparición sobre todo con fines netamente deportivos, luego se instalaron centros de reproducción en diversos lugares de la sierra (Huancayo, Huaraz, Cusco, Arequipa, Cajamarca, Puno, etc), desde los cuales fueron diseminados alevinos por ríos y lagunas y hoy se encuentra hasta en los lugares más remotos. (UNA, 1981).

La principal zona productora de trucha del país es la sierra central en la región Junín con perfectas condiciones climáticas para el desarrollo de la industria acuícola. Las zonas de producción son El Tambo, San Jerónimo, Pachacayo y varias sociedades agrícolas de interés social (SAIS), que aportan casi la mitad de la producción nacional. Existen criaderos en pozas de concreto con agua corriente, así como jaulas flotantes en las lagunas que en conjunto producen un estimado de 1.800 toneladas métricas anuales cuyo principal mercado es la ciudad de Lima, aunque también se exportan a Japón.

La segunda zona de producción de trucha es la región Puno en la zona del altiplano, con un volumen estimado de 400 toneladas métricas anuales, cuyo mercado está en Puno, Cusco y Bolivia (para abastecer el consumo de la ciudad de La Paz).

Otras zonas importantes son Áncash, Arequipa y Cajamarca, cuya producción está destinada a los restaurantes de la región que atienden al flujo turístico. Cusco produce trucha, pero tiene un déficit que es cubierto con la oferta de Puno. Buena parte de la producción no está registrada porque es consumida por los campesinos de la zona.

El mercado exterior de la trucha se presenta muy promisorio debido a la gran demanda existente que proviene del Japón (128.100 tm), Estados Unidos (5.600 tm) y la Comunidad Europea (33.600 tm); además, para el caso del Perú resulta relevante la demanda de América Latina (1.493 tm). Actualmente el mercado internacional es abastecido por países como Chile, Dinamarca y Noruega, principales exportadores de trucha arco iris. La producción mundial de trucha ha ido en aumento año tras año, como se puede desprender de los cuadros siguientes en los que podemos apreciar, en primer lugar, la evolución del consumo por país relacionado y, en segundo lugar, el aumento de la producción.

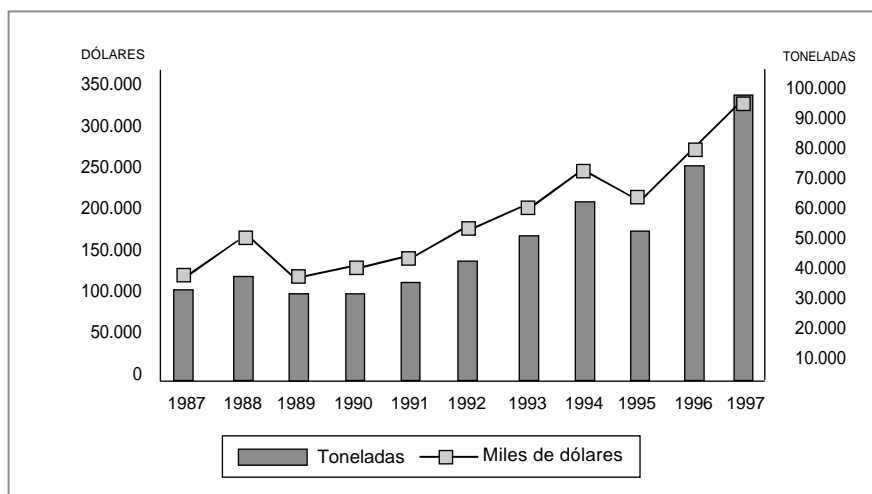
Como vemos en los cuadros 2 y 3, en los últimos años se ha incrementado el consumo mundial de trucha en cuatro por ciento anual en promedio, y es a estos mercados a los que debe apuntar la producción del valle del Mantaro. Para hacerlo se debe tener en cuenta sus características como, por ejemplo, en el caso de Japón se debe considerar que si bien resulta atractivo es un mercado muy competitivo y de difícil llegada, además de caracterizarse por una alta volatilidad en los precios. En el caso del mercado estadounidense, a pesar de ser de más fácil llegada y tener mayor transparencia que el japonés, es necesario adecuarse a los requerimientos de los distintos canales de distribución como supermercados, *food services* y cadenas proveedo-

CUADRO 2  
Países con mayor consumo de trucha, 2001-2002 (tm)

Países consumidores	2001	2002	%
Japón	121.500	128.100	61,15
Unión Europea	28.200	33.600	16,04
Estados Unidos	2.800	5.600	2,67
Otros países	24.500	42.200	20,14
Total	177.000	209.500	100,00

Fuente Pro Inversión, 2003.

CUADRO 3  
Evolución del mercado mundial de trucha, 1987-1997



Fuente FEAS, 1998.

ras de restaurantes. En cuanto al mercado de la Comunidad Europea, se caracteriza por ser de menores volúmenes, prácticamente al detalle si se compara con los mercados de Estados Unidos y de Japón, además hay que enfrentar la competencia de empresas noruegas y escocesas que, dada su ubicación geográfica, tienen ventajas importantes en los costos de transporte y logística.

Por las características tan complejas de estos principales mercados es recomendable que los productores del valle del Mantaro traten de ingresar a ellos después de haber logrado acceder a los mercados latinoamericanos como Brasil, México y Colombia, que resultan más accesibles para lograr una ubicación con un producto de calidad, aprovechando su proximidad y considerando el crecimiento dinámico de la producción de trucha que se espera.

A manera de comparación con el cuadro 1, en el cuadro 4 analizamos las principales instituciones llamadas a participar en el desarrollo de la actividad acuícola en el Perú. En el cuadro 4, se aprecia que la participación de estas instituciones en el mercado acuícola no está totalmente definida y muchas veces se entrecruza, dificultando el desarrollo de esta actividad al interior de la pequeña y la mediana empresa.

Según el Banco Central de Reserva, al 2004 el sector Pesca creció en 28,3% y representa el 8,8% de las exportaciones nacionales totales. Además, las exportaciones pesqueras aumentaron en 34,3% respecto al año anterior, y las de harina de pescado llegaron a US\$ 954 millones (28,5% de incremento con respecto al año 2003).

**Cuadro 4**  
**Papel de las instituciones en el desarrollo acuícola en el Perú**

Prompex	Prom Perú	Pro Inversión	Produce
MISIÓN	MISIÓN	MISIÓN	MISIÓN
Facilitar y promover las exportaciones peruanas, fomentando la iniciativa privada y contribuyendo con la generación de empleo.	Desarrollar estrategias para difundir una imagen integrada y atractiva del Perú que permita desarrollar el turismo interno y promoverlo ante el mundo como un destino privilegiado para el turismo receptivo y las inversiones.	Promover la inversión a cargo de agentes bajo régimen privado para impulsar la competitividad del Perú y su desarrollo sostenible con el fin de promover el bienestar de la población.	Promover las actividades de extracción, transformación y cultivo de recursos hidrobiológicos marinos y de aguas continentales, velando por la explotación racional de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente.
FUNCIONES	FUNCIONES	VISIÓN	FUNCIONES
Promover el incremento y desarrollo de la oferta exportable de bienes y servicios, a partir de las ventajas comparativas y competitivas de nuestro país.	Diseñar, coordinar, concertar y ejecutar políticas y acciones destinadas a difundir la imagen del Perú en el exterior.	Ser una agencia reconocida por los inversionistas y por la población como un eficaz aliado estratégico para el desarrollo de inversiones en el Perú.	Formular y proponer la política y estrategias para el desarrollo de las actividades de acuicultura.
Identificar y desarrollar iniciativas exportadoras.	Diseñar, coordinar, concertar y ejecutar acciones destinadas a la promoción del turismo receptivo hacia el Perú y el turismo interno en el Perú.		Proponer y supervisar las normas para el desarrollo de la acuicultura orientada al aprovechamiento responsable de los recursos hidrobiológicos y del medio acuático, sobre la base de los informes científicos que emitan los organismos competentes.
Fomentar la apertura de nuevos mercados, así como consolidar y diversificar los existentes.	Gestionar y canalizar la cooperación técnica y financiera internacional para la promoción del turismo en el Perú.		Otorgar los derechos correspondientes a las personas naturales y jurídicas para el desarrollo de actividades de acuicultura.

Al 2004, el principal destino de las exportaciones de harina de pescado fueron China y Japón, que significaron el 15 y el 12% de las exportaciones respectivamente; cifra que continúa aumentando debido al auge de la acuicultura en esos países. Caso interesante es el de Chile que, como ya indicamos, al 2004 se convierte en comprador de harina de pescado del Perú por US\$ 21 millones, en buena parte para la industria del salmón.

CUADRO 5  
Perú: exportación pesquera, 2003-2004 (US\$ millones)

	2003	2004	Variación (%)
TRADICIONALES	821.3	1.103.2	34,3
Harina de pescado	742.2	954.0	28,5
Aceite de pescado	79.1	149.2	88,7
NO TRADICIONALES	204.0	277.4	35,9
Crustáceos y moluscos	109.2	143.0	30,9
Pescado congelado	40.9	61.8	51,1
Preparaciones y conservas	45.7	60.7	32,9
Resto	8.2	11.9	44,4
Total	1.025.3	1.380.6	34,7

Fuente BCR en <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/notasemanal/cuadrosestadisticos>.

### 3. LA TRUCHICULTURA EN EL VALLE DEL MANTARO

Como hemos visto, la región Junín es el primer productor nacional de truchas pues aporta alrededor de la mitad de la producción total anual que bordea las 2.000 toneladas métricas. Destaca, además, por ser la única zona del país en la que se procesa la trucha para ser vendida en mercados externos.

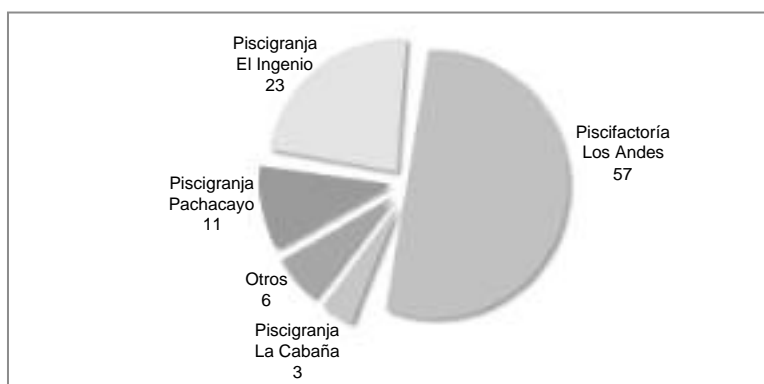
En el valle del Mantaro existen importantes empresas dedicadas a la piscicultura, ya sean piscigranjas dedicadas a la crianza de peces propiamente dicha y/o a la producción de larvas (ovas y alevinos) para su comercialización entre los productores artesanales, o piscifactorías que procesan el producto para darle mayor valor agregado. Siendo, a su vez, una importante actividad que genera empleo en la región.

Actualmente, son doce las principales empresas piscícolas existentes en el valle, entre ellas destacan Piscifactoría Los Andes (700 tm anuales), El Ingenio y Pachacayo (200 y 63 tm, respectivamente), SAIS Túpac Amaru (70 tm) y, en menor medida, La

Cabaña; existe, además, un consorcio de seis pequeñas empresas que en total producen 300 toneladas métricas, y el resto es cubierto por pequeños productores individuales.

Vemos que Piscifactoría Los Andes representa casi el 60% de la producción del valle del Mantaro y más de la mitad de la producción de la región Junín, convirtiéndose así en la principal empresa truchícola del país; en segundo lugar se ubica el centro piscícola El Ingenio, de propiedad del Estado, con sólo un 23% aunque tiene casi el doble de infraestructura, lo que evidencia carencias gerenciales y tecnológicas; y, en tercer lugar, se encuentra la piscigranja Pachacayo con un 11%. Estas tres empresas juntas representan el 94% de la producción del valle del Mantaro, el resto tiene una producción esporádica y de baja escala, inclusive en algunos años no producen.

GRÁFICO 4  
Valle del Mantaro: participación de las empresas piscícolas (%)



Fuente Asociación ECSA – INGEDISA, 2000, cap. 3, p. 78.

El cultivo de la trucha se realiza de dos maneras. El más utilizado es el cultivo a través de estanques que pueden ser: seminaturales (cuerpo de agua con un mínimo acondicionamiento) o artificiales (diseñado y construido íntegramente) los que, a su vez, pueden ser a tajo abierto o de concreto armado, rectangulares o circulares; o a través de redes o jaulas flotantes que se instalan en lagunas, lagos o ríos, pudiendo utilizar grandes cuerpos de agua en lugares donde no es posible o resulta costoso bombear el agua.

Piscifactoría Los Andes es la única empresa truchícola en el país que cuenta con una planta de procesamiento de truchas, lo que le permite exportar el 70% de su producción. Sus mercados se encuentran, principalmente, en Canadá (Montreal), Suecia, Noruega y EE. UU. (Miami); en algunas oportunidades ha exportado también

a Alemania, Francia, Bélgica y a países suramericanos como Argentina, Bolivia y Colombia. Destacando el hecho de exportar desde hace más de quince años a Noruega, que es el primer productor mundial de salmónidos. El 30% restante se comercializa en el mercado limeño, en especial en supermercados, hoteles y restaurantes de primera categoría.

En la actualidad la empresa ya no mantiene un plantel de reproductores para generar sus ejemplares, sino que ha optado por importar de EE. UU. los huevos ya fecundados debido a que la tecnología utilizada permite una mayor supervivencia de los peces y así obtener un producto más competitivo en los mercados internacionales. Es a este factor al que los propietarios atribuyen su éxito: a la calidad del producto que ofrecen (color y textura de la trucha), así como a la presentación apropiada a los requerimientos de la demanda.

El Ingenio, de propiedad del Estado, nació como una estación experimental dedicada a la investigación y mejora de las características genéticas de los alevinos, para luego convertirse en un competidor de los pequeños y medianos productores de trucha que buscan abastecer al mercado local, aprovechando un conjunto de subsidios implícitos al momento de costear el producto para vender a precios por debajo de los costos de producción de los pequeños y medianos criadores. Actualmente existe una corriente, liderada por el Proyecto de Reducción y Alivio de la Pobreza Huancayo (PRA), dirigida a la privatización de El Ingenio para que compita en igualdad de condiciones con los demás productores del valle y desarrolle nuevas oportunidades de empleo y de ingresos en el ámbito rural.

## PRODUCTOS TRUCHÍCOLAS

El tipo de trucha que se comercializa en el valle del Mantaro es la trucha arco iris (*Oncorhynchus mykiss*), perteneciente a la familia Salmonidae, variedad de gran tamaño que puede alcanzar en su edad madura alrededor de 60 centímetros; sin embargo, las que se dirigen a la comercialización son las más jóvenes que bordean los 15 a 20 centímetros y se caracterizan por su alto valor nutricional.

La trucha en su desarrollo pasa por varias etapas:

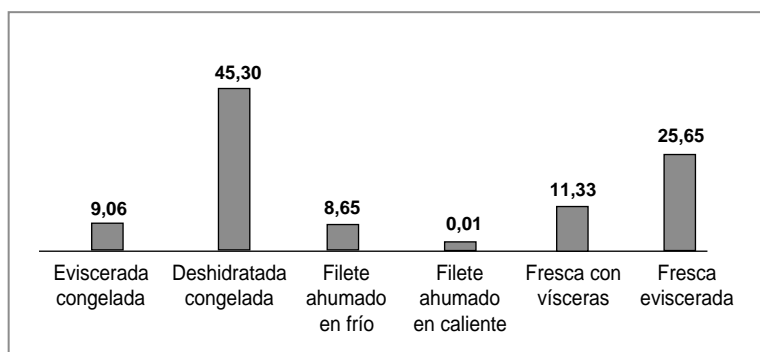
- Alevinos con un peso promedio de 5 gr y un mes de edad.
- Juveniles 1 con un peso de 5 a 20 gr y una edad de tres a cuatro meses.
- Juveniles 2 con un peso de 20 a 142 gr que alcanzan en cinco a ocho meses.
- De engorde con 142 a 300 gr de peso que logran en nueve a diez meses.

El mayor peso y el menor tiempo dependen de factores tales como las condiciones físicas y químicas del agua, la alimentación y la variedad del pez. De acuerdo a las

etapas señaladas, en un tiempo de nueve a diez meses se logra que los alevinos se transformen en truchas adultas disponibles para la venta. De 50.000 alevinos se obtienen, en promedio, 9,9 toneladas métricas de producto comercial.

Entre los productos derivados de la trucha que se venden en el mercado encontramos: trucha eviscerada congelada, trucha deshuesada congelada, filete congelado, filete de trucha ahumado en frío, filete de trucha ahumado en caliente, fresca con vísceras, fresca eviscerada, y trucha eviscerada y fileteada congelada IQF en bolsas individuales empacadas en cajas de cartón con 25 kilogramos de peso.

GRÁFICO 5  
Valle del Mantaro: demanda de productos truchícolas (%)



Fuente INEI, 2002.

Como vemos, la demanda de trucha es liderada por la trucha deshuesada congelada (45,3%), luego se ubica la trucha fresca eviscerada (25,7%), en tercer lugar la trucha fresca con vísceras (11,3%), en cuarto lugar la trucha eviscerada congelada (9,1%) y en quinto lugar el filete de trucha ahumada en frío (8,7%). El resto de productos se ubican en una escala reducida debido a que la mayoría de piscigranjas no cuentan con la tecnología adecuada que haga posible añadir un mayor valor agregado a las distintas presentaciones como, por ejemplo, filete ahumado en caliente o eviscerada congelada y que, justamente, son las preferidas en los grandes mercados como el europeo o el japonés.

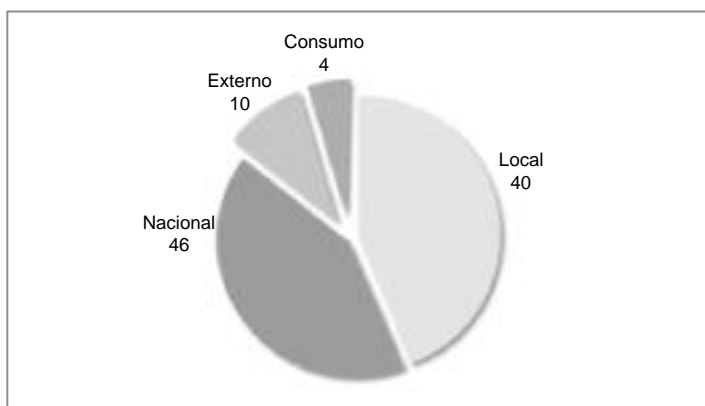
## DEMANDA DE LA TRUCHA

El mercado nacional tiene dos grandes consumidores: en primer lugar, la población de Lima cuya demanda está estimada en 1.500 toneladas métricas anuales (con un consumo per cápita bajo debido a la preferencia por el pescado de mar); y, en segundo lugar, los mercados regionales que tienen un flujo turístico importante como el

Callejón de Huaylas, Cajamarca, el valle del Mantaro, el cañón del Colca y el corredor Cusco-Puno-Desaguadero, sobre todo en las fiestas religiosas, cívicas y culturales, lo que hace evidente la vinculación entre el turismo y la piscicultura.

Según la Dirección Regional de Pesquería, en el año 2000 casi todas las empresas de la región Junín orientaban su producción hacia el mercado nacional (86%), siendo la Piscifactoría Los Andes la única en destinar parte de su producción al mercado externo, un 10% del total producido en la región. El autoconsumo representa un 4% y es practicado generalmente por las piscigranjas pequeñas.

GRÁFICO 6  
Junín: distribución de la producción piscícola, 1996 (%)



Fuente Asociación ECSA – INGEDISA, 2000, cap. 3, p. 80.

Entre los principales limitantes a la expansión de la producción de trucha que tienen que enfrentar las empresas productoras encontramos la falta de conocimiento de buenas prácticas de crianza, las dificultades de abastecimiento de alimentos de calidad, la ausencia de una comercialización regular y la falta de financiamiento, especialmente de capital de inversión.

Sin embargo, existen un conjunto de fortalezas que hacen que este sector sea una posibilidad atractiva de inversión, como el conocimiento sobre el proceso de producción de la trucha arco iris existente desde hace varios años en Perú, el potencial hidráulico del país que resulta muy favorable a la crianza industrial de esta variedad al igual que el clima predominante en las regiones andinas que resulta propicio; todo esto complementado con una fuerte presencia turística que puede demandar los diversos platillos elaborados con base en trucha (a la parrilla, frita, sudada, etc.), sean visitantes nacionales o extranjeros, creándose una cultura gastronómica de la trucha.

#### 4. ANÁLISIS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LA PISCICULTURA EN EL VALLE DEL MANTARO

Para realizar el análisis interno y externo del sector Piscicultura en el valle del Mantaro nos basaremos en los resultados del Taller de Competitividad *Junín al 2014: valle del Mantara*, dirigido por integrantes de Centrum Católica (profesor y alumnos) que contó con la participación de líderes empresariales y autoridades de la localidad y se llevó a cabo en febrero de 2004, que es la fuente en la que se basan todos los cuadros que presentamos a continuación. Este análisis se conoce como FODA, sigla que sintetiza los elementos considerados: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

CUADRO 6  
Factores internos clave del sector Piscicultura

---

##### FORTALEZAS

- Disponibilidad de recursos piscícolas con alto valor nutritivo y comercial.
- Variedad de especies con potencial acuícola.
- Existencia de centros de suministro permanente de semillas y larvas (ovas y alevinos).
- Experiencia del Centro de Investigación Tecnológica Especializada (CITE) acuícola.
- Desarrollo exitoso de productos (trucha) de alta competitividad.
- Facilidades para el desarrollo de nuevas cadenas de distribución y de comercialización.

##### DEBILIDADES

- Baja calidad de los alimentos balanceados.
  - Imposibilidad física de incrementar la infraestructura.
  - No hay posicionamiento de marca propia Huanca.
  - Poca organización e integración entre los productores.
  - Falta de fuentes de financiamiento.
  - Bajo nivel tecnológico.
  - Bajos índices de productividad.
  - Deficiencias en los sistemas de información y de recolección de datos.
  - Elaboración de productos que son materia prima o tienen un bajo valor agregado.
  - Poca difusión de la importancia del sector piscícola para el desarrollo de la región.
- 

Como podemos apreciar, las principales debilidades del sector son la falta de financiamiento y el bajo nivel tecnológico, debilidades que disminuyen sus niveles de competitividad.

CUADRO 7  
Factores externos clave del sector Piscicultura

---

#### OPORTUNIDADES

- Disponibilidad de extensas áreas para el desarrollo piscícola.
- Potencial demanda regional, nacional e internacional.
- Producción de otras especies como salmón o tilapia.
- Productos con mayor valor agregado.
- Asistencia técnica de organismos internacionales.
- Desarrollo de nuevas tecnologías, procesamiento y comercialización piscícola.
- Extracción pesquera marítima en su límite.
- Proximidad al mercado limeño.
- Apertura de mercados internacionales de alto consumo.

#### AMENAZAS

- Contaminación de los recursos hídricos.
  - Informalidad creciente y competencia desleal.
  - Aumento de la presencia de productos chilenos en el mercado nacional.
  - Creciente número de competidores en el mundo.
  - Vulnerabilidad de la trucha a los cambios en el flujo de los ríos.
  - Incremento de exportaciones de productos pesqueros como materia prima sin valor agregado.
  - Falta de infraestructura básica de servicios.
  - Inseguridad jurídica, económica e integral que impide nuevas inversiones.
- 

En cuanto a los factores externos, vemos que la oportunidad más importante que se presenta en el sector es la demanda nacional e internacional insatisfecha, lo que hace necesario enfrentar la amenaza que significa la competencia de los productos chilenos en los mercados.

## 5. DIAMANTE COMPETITIVO ACTUAL DEL SECTOR PISCICULTURA, 2004

A continuación detallaremos las conclusiones del Taller de Competitividad *Junín al 2014: valle del Mantar* acerca del diagnóstico del sector en la actualidad.

### CONDICIONES DE LOS FACTORES

#### *Factores básicos*

**Recurso hídrico:** fundamental para el cultivo de truchas, actualmente presenta un nivel de contaminación que sobrepasa los límites internacionalmente aceptados como consecuencia de la actividad minera desarrollada en la región.

**Volumen de producción:** no acorde con la demanda, la producción actual sólo satisface la demanda local; sin embargo, la demanda nacional y extranjera es mayor a la oferta e, inclusive, compromete las condiciones de tecnología y la capacidad instalada en las piscigranjas y piscifactorías existentes en el valle del Mantaro.

**Profesionales capacitados:** en la actualidad en el valle del Mantaro se cuenta con una de las mejores empresas productoras de truchas del Perú y de la región Junín que tiene profesionales calificados y capacitados en los distintos aspectos de la actividad productiva; sin embargo, en la mayoría de piscigranjas el capital humano no representa una ventaja competitiva pues se trabaja de manera empírica y artesanal.

#### *Factores avanzados*

**Tecnología:** la tecnología con la que cuentan la mayoría de las piscigranjas está por debajo del promedio si la comparamos con aquella que utilizan los competidores chilenos.

**Vías de comunicación:** los accesos desde la ciudad de Huancayo hacia las piscigranjas y hacia la piscifactoría se encuentran en mal estado, elevando los costos de transporte y aumentando el riesgo de accidentes y pérdida de la mercadería final.

Del análisis del cuadro 8 concluimos que, en lo referente a las condiciones de los factores, el problema central se encuentra en el volumen de producción que no cubre la demanda existente.

CUADRO 8  
Condiciones de los factores en el diamante competitivo  
Sector Piscicultura, 2004

FACTORES BÁSICOS	
Recurso hídrico sostenible	++
Volumen de producción acorde a demanda	-
Profesionales y técnicos capacitados	+ -
FACTORES AVANZADOS	
Vías de acceso	+ -
Nivel tecnológico	+ -

## CONDICIONES DE LA DEMANDA

### *Demanda nacional*

La demanda nacional presenta un ligero crecimiento en cuanto al consumo de trucha, sin embargo, no se puede precisar si es una demanda temporal (por moda o promoción) o en realidad será sostenible en el tiempo.

Respecto a la calidad del producto, presenta un nivel medio debido al bajo poder adquisitivo de los consumidores que no son exigentes en cuanto a calidad se refiere.

### *Demanda internacional*

Internacionalmente la trucha es apreciada por su sabor y valor nutricional por lo que su demanda es continua, sin embargo, los productores del valle del Mantaro no implementan estrategias que les permitan competir con su principal competidor en el nivel internacional (Chile) y entrar así a nuevos mercados de alto poder adquisitivo.

CUADRO 9  
Condiciones de la demanda en el diamante competitivo  
Sector Piscicultura, 2004

DEMANDA NACIONAL	
Consolidada y crecimiento sostenido	+ -
Productos que reportan a estándares de calidad	+ -
Poder adquisitivo	+ -
DEMANDA INTERNACIONAL	
Presencia en el mercado internacional	+ -
Poder adquisitivo	++

Es necesario lograr el adecuado posicionamiento de la trucha en el mercado nacional e internacional para satisfacer su demanda.

#### ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR

El Centro de Investigación Tecnológica Especializada (CITE) acuícola cumple una labor esencial en cuanto a proveer información y buscar nuevas y mejores tecnologías para la producción de trucha; mas no tiene una actitud proactiva de apoyo y análisis de las ventajas competitivas de las nuevas tecnologías en la producción y transformación de la trucha. Las empresas productoras de truchas en sus diferentes tipos y calidades trabajan y compiten de manera independiente, lo que trae como consecuencia un desgaste innecesario ante la necesidad de unirse para poder competir con los productores internacionales, como es el caso de Chile que representa una fuerte competencia en producción y venta a mercados externos.

CUADRO 10  
Estrategia, estructura y rivalidad del sector en el diamante competitivo  
Sector Piscicultura, 2004

Asociación CITE acuícola	+ -
Marca propia	-
Productividad y calidad	+ -
Alianzas estratégicas con inversionistas en mercados internacionales	+ -

Como hemos mencionado anteriormente, se tiene que contar con un posicionamiento del producto trucha a través de una marca registrada.

#### INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

La integración dentro de la cadena productiva es débil desde los proveedores de alimentos hasta los intermediarios, distribuidores nacionales e internacionales, puesto que no se trabaja de una manera coordinada entre cada eslabón de la cadena. Asimismo, con excepción de la Piscifactoría Los Andes, no se cuenta con industrias procesadoras que den un mayor valor agregado al producto para facilitar su exportación.

El apoyo a la comercialización de los productos truchícolas es escasa y las alianzas con centros de investigación internacionales para mejorar la producción y los procesos también resultan conservadoras, con excepción de Piscifactoría Los Andes.

Es necesario que los productores e intermediarios se organicen con la finalidad de lograr dar a la trucha el valor agregado que necesita para exportarse a los grandes mercados. Como es el caso, por ejemplo, en el eslabonamiento con el sector agrícola que, con el producto maca, alimenta a las truchas en la Piscifactoría Los Andes en la región Huancavelica que logran así un mejor desarrollo.

CUADRO 11  
Industrias relacionadas y de apoyo en el diamante competitivo  
Sector Piscicultura, 2004

Articulación de la cadena productiva	+ -
Soporte tecnológico y de apoyo al comercio	- +
Alianzas estratégicas con centros internacionales de investigación	+

## GOBIERNO

Actualmente no existen normas que protejan a la industria frente a los competidores informales que sustraen el producto directamente de las redes o de las jaulas, lo que perjudica en gran medida a los productores formales. El Gobierno Central no favorece la transferencia de tecnología externa hacia los productores nacionales dejando a la iniciativa de los productores la innovación tecnológica en los criaderos y plantas productivas. Tampoco hay apoyo en la supervisión y control de los niveles de contaminación del agua y del medio ambiente en general.

En cuanto al apoyo del Gobierno Regional y de los gobiernos locales en la promoción del producto, éste es incipiente, aunque existe la conciencia de la necesidad de trabajar más para lograr un impacto relevante en los mercados externos con un producto de elevada calidad y contenido nutricional.

CUADRO 12  
Gobierno en el diamante competitivo  
Sector Piscicultura, 2004

GOBIERNO CENTRAL	
Ley acuícola	–
Tecnología	+ –
Supervisión de niveles de contaminación de los recursos	–
GOBIERNO REGIONAL O LOCAL	
Promotor	+ –
Promoción	+ –

Los productores piscícolas deben organizarse y proponer un proyecto de ley acuícola que los proteja y apoye en la transferencia de tecnología para así poder alcanzar niveles de competitividad internacionales.

#### AZAR

Definitivamente, factores importantes en la producción truchícola son el clima, la calidad del agua y la temperatura ambiental, por lo que la prevención de cambios en el clima resulta imprescindible, sobre todo en los estanques a tajo abierto y en las jaulas que se encuentran al aire libre.

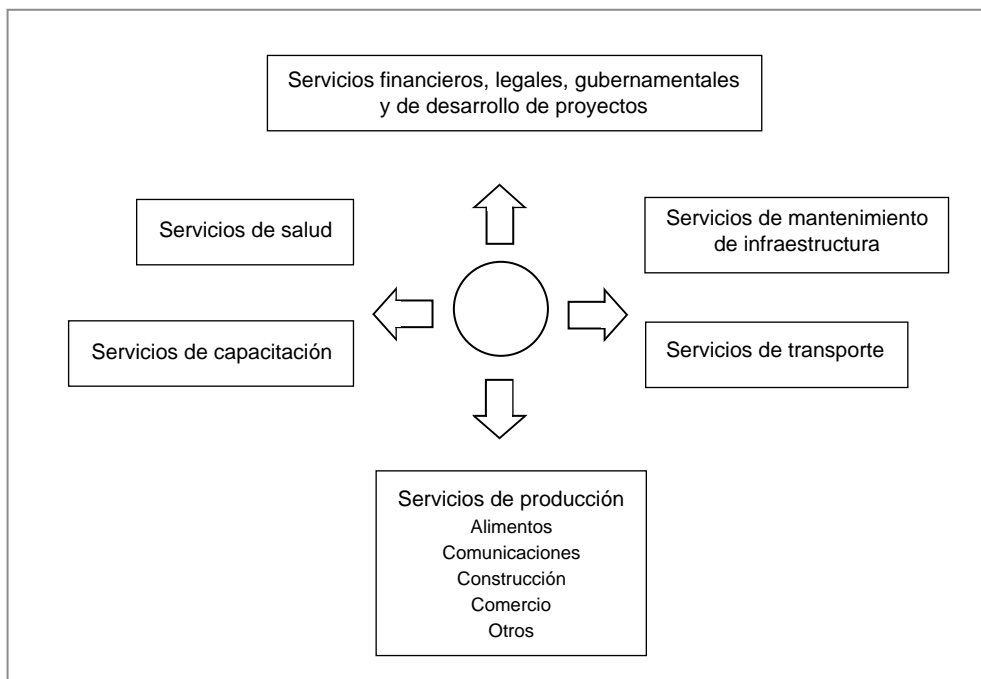
Lamentablemente en todo el valle no se cuenta con un monitoreo continuo y los datos proporcionados por el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI) son de baja confiabilidad.

CUADRO 13  
Azar en el diamante competitivo  
Sector Piscicultura, 2004

Cambios climáticos	–
Desastres naturales	–

El gráfico 7 muestra la cadena de valor del sector Piscicultura y el gráfico 8 presenta el diamante de competitividad del sector Piscicultura al año 2004.

Gráfico 7  
Cadena de valor del sector Piscicultura



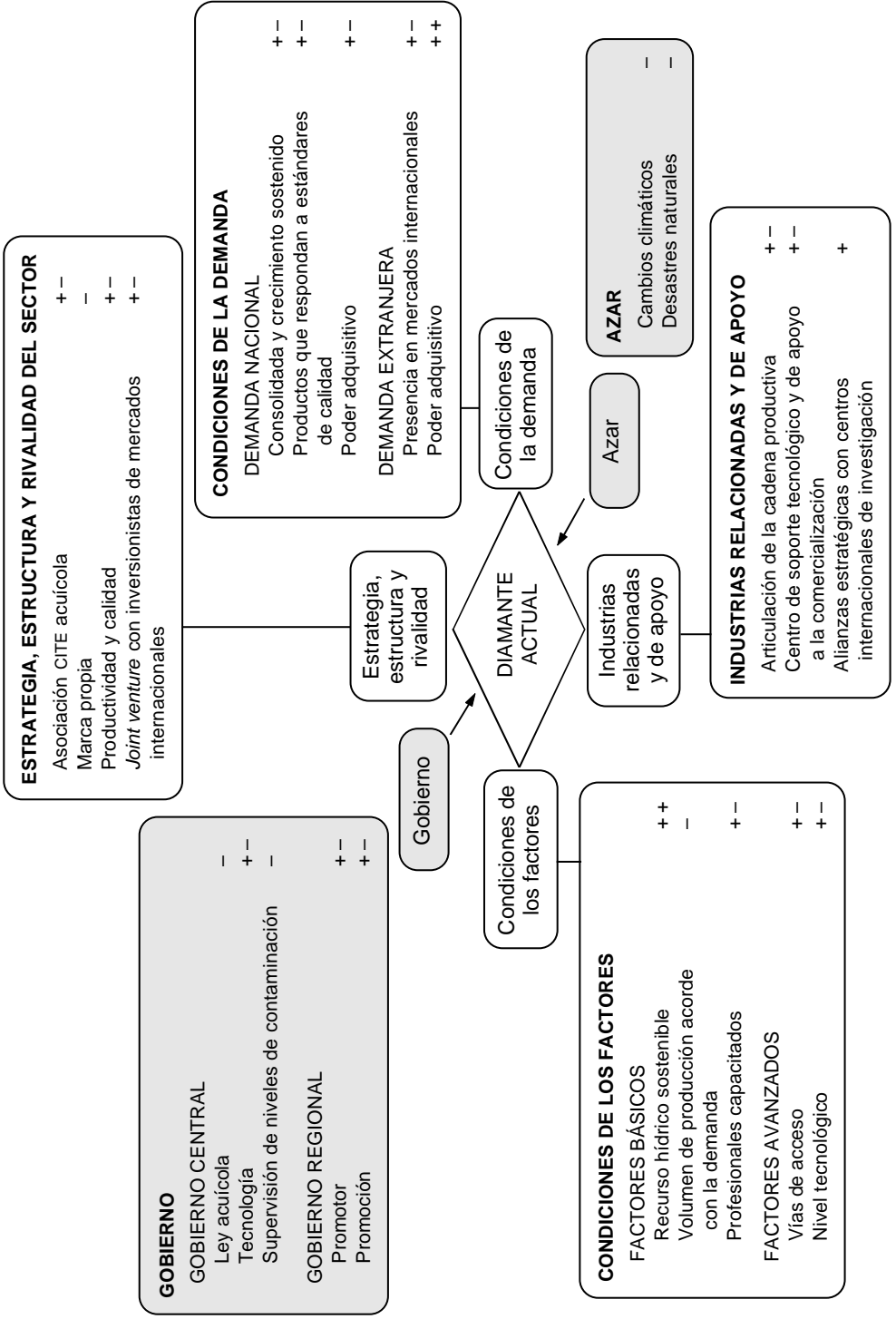
### VISIÓN DEL SECTOR PISCICULTURA EN EL VALLE DEL MANTARO

Esta visión fue resultado de un consenso entre los principales líderes empresariales del valle del Mantaro participantes del Taller de Competitividad y tiene como objetivo ubicar la producción de trucha en el ámbito nacional e internacional, junto con el turismo como uno de los caminos de éxito para lograrlo, considerando su atractivo gastronómico.

Región Junín, principal productor nacional y exportador de Truchas del Perú con posicionamiento de nuestra calidad y marca en los mercados internacionales, con tecnología de punta y un manejo racional de los recursos naturales, generando actividades turísticas y fuentes de trabajo para el desarrollo regional.

GRÁFICO 8

Diamante competitivo del sector Piscicultura, 2004



## 6. DIAMANTE COMPETITIVO FUTURO DEL SECTOR PISCICULTURA, 2014

En el diamante competitivo para el futuro del valle del Mantaro al 2014 analizamos cada uno de los atributos que intervienen en el caso del sector Piscicultura.

### CONDICIONES DE LOS FACTORES

#### *Factores básicos*

Los recursos hídricos deben ser de alta calidad, libres de contaminación y controlados periódicamente. Se debe contar con una infraestructura adecuada para cubrir la demanda nacional e internacional durante todo el año; además de disponer de la tecnología de punta que permita cumplir con las exigencias de producción masiva y estándares de calidad internacionales. Asimismo, las empresas contarán con personal altamente calificado y preparado en el cultivo, producción y transformación de la trucha.

#### *Factores avanzados*

Se cuenta con vías de acceso en buen estado que permiten el fácil transporte de insumos, productos y turistas a los centros de producción y crianza de truchas, así como la integración entre las empresas de crianza y producción y, sobre todo, la conexión entre los diferentes eslabones de la cadena productiva, haciéndola así más fluida y eficiente.

CUADRO 14  
Condiciones de los factores en el diamante competitivo  
Sector Piscicultura, 2014

FACTORES BÁSICOS	
Recurso hídrico sostenible	+++
Volumen de producción acorde a demanda	++
Profesionales capacitados	+++
FACTORES AVANZADOS	
Vías de acceso	++
Nivel tecnológico: investigación y desarrollo	+++

En el año 2014 se espera que los recursos hídricos estén libres de contaminación y que exista entonces un adecuado sistema vial que permita la salida de productos al exterior.

## CONDICIONES DE LA DEMANDA

### *Demanda nacional*

La demanda nacional se identifica consumiendo productos nacionales, además valora la calidad y valor nutritivo de la trucha, lo que lleva a la existencia de una demanda creciente y sostenida en el largo plazo.

Existe un consumidor con mayor poder adquisitivo que valora su dinero y demanda productos de alta calidad y de gran poder nutritivo, muy identificado, además, con el producto nacional.

### *Demanda internacional*

Los consumidores internacionales identifican con certeza a la trucha Huanca como un producto de excelente calidad y alto contenido nutricional, lo cual permitirá una mayor participación en los mercados internacionales.

Para el año 2014 se espera que el poder adquisitivo del consumidor internacional se mantenga o aumente, de tal manera que la demanda se incrementará como consecuencia de una mayor participación en el mercado internacional de la trucha Huanca.

CUADRO 15  
Condiciones de la demanda en el diamante competitivo  
Sector Piscicultura, 2014

DEMANDA NACIONAL	
Consolidada y sostenida	++
Productos que respondan a estándares de calidad	+++
Poder adquisitivo	++
DEMANDA INTERNACIONAL	
Presencia en el mercado internacional	++
Poder adquisitivo	++

Como vemos, en el futuro resulta indispensable posicionar la marca Huanca en mercados nacionales e internacionales para incrementar su demanda.

#### ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR

El CITE representa un centro de apoyo indispensable para el desarrollo de la actividad acuícola y, sobre todo, para la promoción de su competitividad pues proporciona información actualizada sobre lo último en investigación en el sector que permite a las empresas ser productivas y rentables. Inversionistas nacionales y extranjeros invierten en infraestructura para monitorear, controlar y mejorar la calidad del agua; se invierte en equipos para la predicción de cambios climáticos y desastres naturales como herramienta para la prevención que evita mayores pérdidas en la producción.

CUADRO 16  
Estrategia, estructura y rivalidad del sector en el diamante competitivo  
Sector Piscicultura, 2014

Asociación CITE acuícola	+++
Marca propia	+++
Productividad y calidad	+++
Alianzas estratégicas con inversionistas en mercados internacionales	+++

#### INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

En el 2014, los componentes de la cadena productiva están totalmente integrados mediante la formación del Cluster de la Trucha, de manera tal que el sector se convierte en más eficiente y logra un nivel de competitividad internacional que le permite enfrentar el mercado mundial en igualdad de condiciones.

CUADRO 17  
Industrias relacionadas y de apoyo en el diamante competitivo  
Sector Piscicultura, 2014

Articulación de la cadena productiva	+++
Soporte tecnológico y de apoyo al comercio	+++
Alianzas estratégicas con centros internacionales de investigación	+++

Como vemos, en un futuro es necesario formar el *cluster* de la trucha Huanca como estrategia de desarrollo de la actividad piscícola en el valle del Mantaro. Hacerlo significa haber logrado el eslabonamiento en las piscigranjas y piscifactorías del valle con otros sectores como agricultura, con la alimentación con base en maca, o transporte, con la mejora de la vías de comunicación, entre otros.

## GOBIERNO

El Gobierno Central se encuentra altamente comprometido con el potencial económico de la actividad truchícola por lo que fomenta la inversión privada nacional y extranjera en el sector, otorgando incentivos a la exportación y promocionando los productos en mercados extranjeros.

CUADRO 18  
Gobierno en el diamante competitivo  
Sector Piscicultura, 2014

GOBIERNO CENTRAL	
Ley acuícola	++
Tecnología	++
Supervisión de contaminación de los recursos	++
GOBIERNO REGIONAL O LOCAL	
Promotor	++
Promoción	++

## AZAR

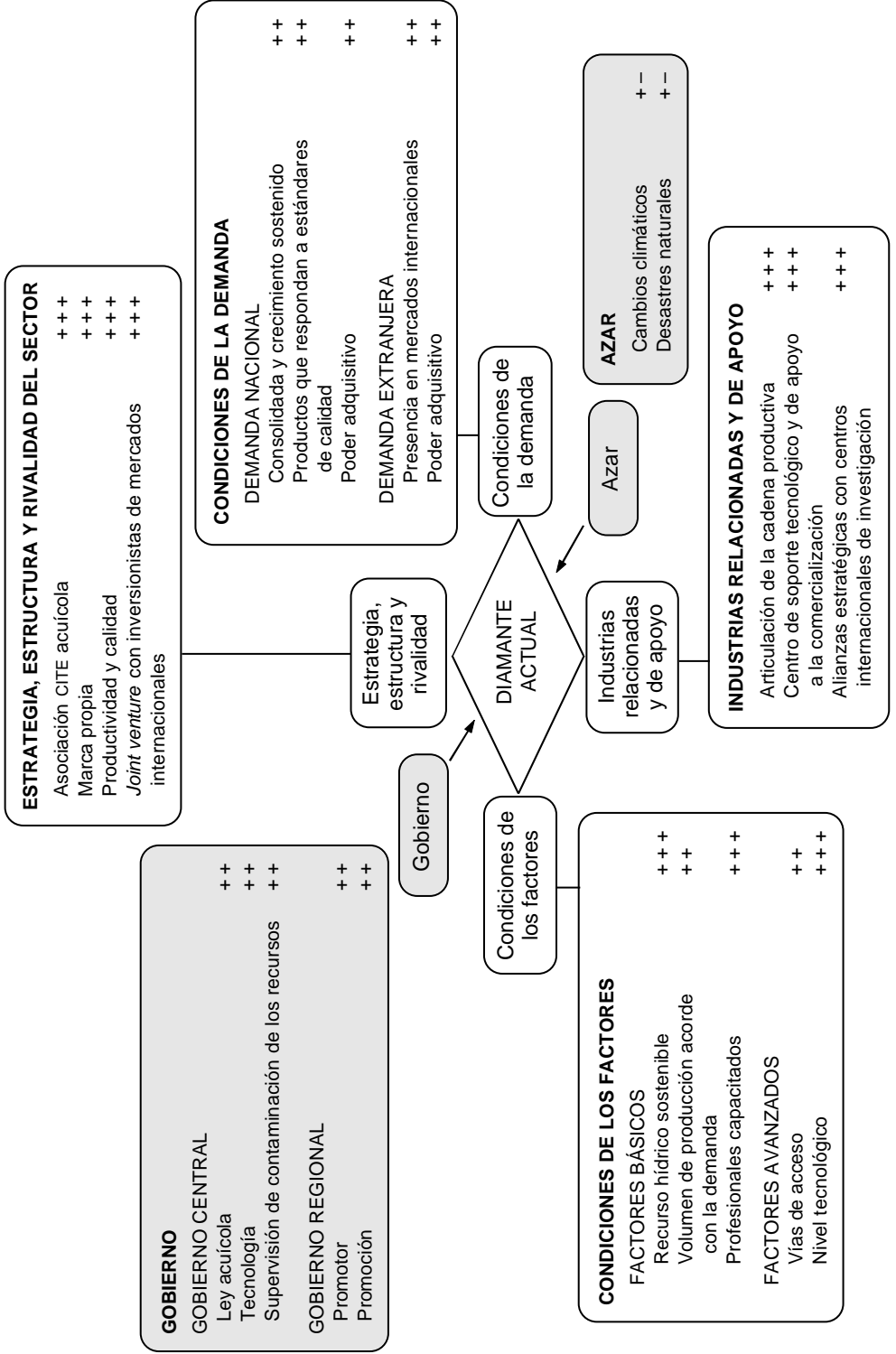
Se espera que para el año 2014, a través del SENAMHI, se pueda predecir los cambios climáticos con mayor precisión, por lo que se podrá tomar medidas preventivas y correctivas en beneficio de la actividad piscícola del valle del Mantaro.

CUADRO 19  
Azar en el diamante competitivo  
Sector Piscicultura, 2014

Cambios climáticos	+ -
Desastres naturales	+ -

GRÁFICO 9

Diamante competitivo del sector Piscicultura, 2014



En el gráfico 9 presentamos el diamante de competitividad del sector Piscicultura para el año 2014 desarrollado en el Taller de Competitividad *Junín al 2014: valle del Mantaro* con la participación de los empresarios y autoridades involucrados.

## 7. PLAN DE COMPETITIVIDAD REGIONAL

Mediante el análisis FODA del sector Piscicultura, desarrollado en el Taller de Competitividad con la participación de empresarios y autoridades inmersos en este sector, formulamos objetivos estratégicos relacionando entre sí fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector. A partir de los objetivos estratégicos se formulan las estrategias para cada objetivo, elaborando un plan de acción y determinando a los responsables que deben asumir el compromiso de llevar a cabo las acciones.

CUADRO 20  
Objetivos estratégicos FO y DO del sector Piscicultura

FORTALEZAS – OPORTUNIDADES (FO)	DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (DO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr leyes de promoción para generar interés del producto Trucha Huanca en el mercado potencial interno y externo.</li> <li>• Incrementar la producción hasta las 25.000 tm al año.</li> <li>• Elaborar productos con base en la trucha con valor agregado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar alternativas alimenticias para la trucha.</li> <li>• Posicionamiento de la trucha en el mercado internacional y nacional.</li> <li>• Lograr la formalización de los productores informales.</li> <li>• Utilizar la biotecnología para la mejora de la calidad genética de la trucha.</li> </ul>

CUADRO 21  
Objetivos estratégicos FA y DA del sector Piscicultura

FORTALEZAS – AMENAZAS (FA)	DEBILIDADES – AMENAZAS (DA)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización empresarial consolidada.</li> <li>• Lograr recursos hídricos saludables.</li> <li>• Canalizar los sistemas de captación de agua para regular la velocidad del flujo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de equipos para la predicción de cambios climáticos.</li> <li>• Realizar un <i>benchmarking</i> de las estrategias de los competidores como Chile.</li> </ul>

Respecto a los objetivos estratégicos resultantes de las fortalezas y oportunidades del sector Piscicultura, vemos que es necesario otorgar valor agregado al producto trucha para posicionarlo en los mercados nacionales e internacionales.

CUADRO 22  
Objetivos estratégicos para el sector Piscicultura (ponderación)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CRITERIO A Corresponde a la VISIÓN (50%)	CRITERIO B Recursos disponibles (25%)	CRITERIO C Impacto (25%)	TOTAL (100%)
a) Lograr leyes de promoción para generar interés del producto Trucha Huanca en el mercado potencial interno y externo.	35	20	22	<b>77</b>
b) Incrementar la producción hasta las 25.000 tm por año en total de todas las organizaciones.	38	23	22	<b>83</b>
c) Crear un producto trucha con valor agregado.	40	25	25	<b>90</b>
d) Buscar mejores proveedores de alimentos para la trucha.	35	20	20	<b>75</b>
e) Posicionamiento de la trucha en el mercado internacional y nacional.	48	23	23	<b>94</b>
f) Lograr un proyecto para incentivar la formalización de los productores informales.	38	18	20	<b>76</b>
g) Organización empresarial consolidada.	42	25	25	<b>92</b>
h) Lograr recursos hídricos saludables.	42	20	25	<b>87</b>
i) Adquirir equipos para predicción de los cambios climáticos.	37	15	20	<b>72</b>

Enseguida se procederá a identificar los objetivos específicos a desarrollar en el sector Piscicultura, mediante una ponderación bajo criterios establecidos por los participantes del Taller de Competitividad como son: la relación con la visión, los recursos disponibles, y el impacto de cada uno de ellos.

## Objetivo estratégico 1

### *Posicionamiento en los mercados nacional e internacional*

#### Estrategias

- Afianzamiento en los mercados de la marca Huanca.
- Desarrollo de la demanda interna del producto para poder amortiguar las futuras fluctuaciones del mercado externo.
- Repotenciación del CITE acuícola.

#### Acciones

- Talleres de trabajo de campo con los pescadores artesanales.
- Estudio de mercado para el desarrollo piscícola.
- Patentar la marca de Trucha Huanca.
- Contar con el Sistema de Análisis de Puntos Críticos de Control (HACCP).
- Certificación sanitaria.

#### Responsables

- Ministerio de la Producción (PRODUCE), Centro de Investigación Tecnológica Especializada (CITE), Cámara de Comercio de Huancayo (CCH), Gobierno Regional, Prompex, Prompyme.

#### *En el mercado nacional*

##### Acciones

- Ingresar a supermercados como Tottus, Wong, Metro y Santa Isabel con presentaciones y productos con mayor valor agregado como filetes con salsas, ahumados, etc.

##### Responsables

- CCH, CITE, Prompyme.

#### *En el mercado internacional*

##### Acciones

- Centro de negocios de inteligencia comercial.
- Trabajar en coordinación con las embajadas ubicadas en países estratégicos para promocionar la Trucha Huanca.

##### Responsables

- CCH, Prompex, embajadas ubicadas en países comercialmente estratégicos.

**Objetivo estratégico 2***Producir 25.000 toneladas métricas por año al 2014***Estrategias**

- Contar con un centro de soporte productivo, tecnológico y de inteligencia comercial.
- Tener personal altamente especializado y competente.
- Acceder al financiamiento nacional e internacional.

**Acciones**

- Programas de capacitación y asistencia técnica especializada.
- Optimización y ampliación de la capacidad instalada.
- Mejoramiento de la eficiencia de la producción para poder ofrecerla a precios competitivos.
- Instalación de centros de producción de semillas para garantizar volúmenes de producción.

**Responsables**

- Produce, CITE, Fondo de Desarrollo Pesquero (Fondepes), ONG.

**Objetivo estratégico 3***Producto trucha con valor agregado***Estrategias**

- Innovación tecnológica en presentación y empaques.
- Elevación de los estándares de calidad del producto para poder penetrar en un mercado altamente competitivo.
- Integración de la cadena de distribución y comercialización de la trucha.

**Acciones**

- Contar con el apoyo de la cooperación técnica internacional para el mejoramiento tecnológico de las piscigranjas.
- Incrementar el número de piscifactorías en el valle del Mantaro.
- Capacitar en técnicas para la elaboración de productos con valor agregado derivados de la trucha.

**Responsables**

- Gobierno Regional, CCH, gobiernos locales, ONG.

**Objetivo estratégico 4**  
*Organización empresarial consolidada*

**Estrategias**

- Crear la Asociación de Productores Piscícolas.
- Establecer alianzas estratégicas.
- Conformar el Cluster de la Trucha.

**Acciones**

- Empadronamiento y formalización de los productores.
- Capacitación, talleres, foros especializados.
- Formalización de consorcios para la compra de insumos, créditos, ventas por volumen.
- Planeamiento estratégico del sector Piscicultura.
- Complementación con el sector Turismo.

**Responsables**

- Gobierno Regional, CCH, Dirección Regional Agraria de Junín (DRAJ), Prom Perú, Cámara Nacional de Turismo.

**Objetivo estratégico 5**  
*Asegurar que los recursos hídricos se mantengan saludables y sean sostenibles*

**Estrategias**

- Impulsar la promulgación de normas ambientales.
- Generar conciencia en el cumplimiento de las normas ambientales.
- Programas de control de desechos y sedimentos en los centros productivos.

**Acciones**

- Difusión de las normas ambientales y capacitación en temas referidos al medio ambiente y su preservación.
- Supervisión y control en la aplicación de normas ambientales.

**Responsables**

- Produce, Gobierno Regional, CITE, DRAJ, Dirección Nacional de Medio Ambiente (Dinama).

## CONDICIONES FAVORABLES PARA LA PISCICULTURA

1. Desarrollo de una política piscícola en la región orientada a la pesca selectiva, a las consideraciones ambientales, a las estructuras de soporte de la actividad, y a la instrumentación financiera para la ampliación y renovación tecnológica de productores, procesadores y comercializadores con una dimensión internacional de la gestión en piscicultura.
2. Es necesario que los productores y los procesadores de estos productos cumplan con la normativa internacional exigida para productos pesqueros, como el Sistema de Análisis de Puntos Críticos de Control (HACCP) y la norma de certificación de calidad ISO-9000. El no poseerlos limita no sólo la capacidad de elaborar productos de calidad: su baja productividad genera dificultades de competitividad que se han transformado en un peligroso círculo vicioso.
3. Desarrollo de una política de sostenibilidad ambiental de los recursos piscícolas, poniendo en práctica un programa conjunto para la investigación, supervisión y evaluación de largo plazo que permita establecer óptimos parámetros de manejo en función de un aprovechamiento racional y responsable de los recursos.
4. Los productos pesqueros se consumen refrigerados, enlatados, congelados o salados. No existen estadísticas confiables sobre la proporción que cada presentación tiene en el consumo total; sin embargo, los datos sobre destino de las descargas señalan que los productos enlatados deben representar el sesenta por ciento del volumen consumido debido a lo accesible de los precios y al desarrollo de canales de distribución por las ventajas propias de un empaque que no necesita refrigeración.
5. Consolidar una red de comercialización realmente efectiva y promover los beneficios y cualidades del consumo de estas especies en sus distintas presentaciones, teniendo en cuenta que los productos refrigerados han ganado terreno en las preferencias del consumidor, principalmente en el área urbana y entre los sectores de mayor poder adquisitivo, más que el consumo de carne de pollo o de res.

## 8. CONCLUSIONES

La industria pesquera peruana se ha concentrado por años en la producción de harina de pescado, descuidando la explotación de especies cultivables como la trucha susceptibles de un mayor valor agregado, desaprovechando las ventajas que posee el valle del Mantaro para la crianza de truchas; tales como la gran disponibilidad de

alevinos, la fácil adaptación de la especie a la alimentación artificial y la disponibilidad de instalaciones adecuadas, y la presencia de una demanda estable del producto en los mercados internacionales.

Es necesario que la actividad piscícola en el valle del Mantaro se desarrolle con base en la adquisición de nueva tecnología para aprovechar las ventajas comparativas que presenta el valle y, en general, toda la región Junín, convirtiéndolas en ventajas competitivas que hagan posible el competir internacionalmente con un producto con alto valor agregado.

Para el desarrollo de la actividad truchícola se requiere inversiones en servicios que mejoren la calidad del producto y permitan una adecuada preservación y presentación de acuerdo a las normas del comercio internacional, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- 1) Las exigencias del mercado exterior y de la demanda de los centros nacionales que atienden el creciente flujo turístico.
- 2) La necesidad de servicios de apoyo a la producción y a la comercialización, tales como:
  - Existencia de por lo menos una planta productora de hielo en escamas para la conservación refrigerada de la trucha.
  - También se requiere de un túnel para congelar la trucha a  $-10^{\circ}\text{C}$ .
  - Transporte refrigerado para llevar las truchas a los puertos y aeropuertos de embarque. Aumentar la capacidad de bodega en los aviones.
- 3) La organización de un consorcio pesquero que preste servicios de promoción del producto en el exterior, que organice la oferta de la diversidad de productores y que ofrezca servicios de información, financieros y de control de calidad.
- 4) Existencia de un soporte científico y tecnológico que continúe la investigación sobre la especie en aspectos tales como alimentación, manejo, sanidad y procesos de transformación. Esta labor puede ser continuada por la universidad y el Ministerio de Pesquería.

Si bien es cierto que la industria chilena del salmón y de la trucha ha crecido notablemente en las últimas décadas, todavía existe una demanda insatisfecha que los productores del valle del Mantaro tienen que aprovechar insertándose en el mercado mundial con un producto de calidad que permita orientar esta actividad no sólo al consumo nacional sino a la exportación; se generará así un mayor valor agregado y aumentará el empleo directo e indirecto en el sector, lo que contribuirá al crecimiento del producto bruto interno (PBI) nacional.

En ese sentido, la piscicultura en el valle del Mantaro debe desempeñar un papel protagónico en la explotación de especies como la trucha y el salmón, siguiendo el ejemplo de Chile que demostró que, con planificación de largo plazo, es posible desarrollar altos niveles de competitividad en el mercado internacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASOCIACIÓN ECSA INGENIEROS – INGENIERÍA DINÁMICA S. A. (INGEDISA) (2000). *Estudio de competitividad y oportunidades de inversión en la Región Junín*. Huancayo: Asociación ECSA – INGEDISA.
- ECLAC <<http://www.eclac.cl/publicaciones/DesarrolloProductivo>>.
- FAIRBANKS, Michael & Stace LINDSAY (1999). *Arando en el mar*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- FEAS (1998). *Proyecto de fomento de la transferencia de tecnología a las comunidades campesinas de la sierra*. Lima: FEAS.
- FUNDACIÓN CHILE <[http://www.fundacionchile.cl/inicio/fc/fc\\_index.cfm](http://www.fundacionchile.cl/inicio/fc/fc_index.cfm)>.  
— <<http://news.google.com.pe/newsLA+ACUICULTURA>>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) (2002). *Junín: compendio estadístico departamental* (Versión única en CD-ROM.) Huancayo: INEI.
- INTERNACIONAL FISHMEAL & FISH OIL (IFFO) <<http://www.iffo.org.uk/general/BrochM-s.pdf>>.
- MONTERO, Cecilia (2004). *Formación y desarrollo de un cluster globalizado: el caso de la industria del salmón en Chile*. Santiago de Chile: Red de Reestructuración y Competitividad – CEPAL.
- PRO CHILE <[http://www.prochile.cl/quienes\\_somos/que\\_es\\_prochile.php](http://www.prochile.cl/quienes_somos/que_es_prochile.php)>.
- PROINVERSIÓN (2003). *Innovación empresarial en la producción de truchas en el lago Titicaca* <[http://www.proinversion.gob.pe/oportunidades/Proyectos/II\\_Etapa/0108-CE3-PES.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/oportunidades/Proyectos/II_Etapa/0108-CE3-PES.pdf)>.
- UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA (UNA) (1981). «Nutrición de peces y posibilidades del país». En *Piscicultura en el Perú*. Lima: UNA.



---

# V El potencial competitivo del turismo y de la artesanía

---

EL PERÚ CUENTA, por la variedad de atractivos turísticos que posee, con reconocidas ventajas competitivas en el sector Turismo. La región Junín, ubicada en el centro del país en un espacio demarcado por el valle del Mantaro, es visitada sobre todo por viajeros peruanos y muy poco conocida por turistas extranjeros. Su hermosa campiña, nevados y ciudades, artesanos, agricultores y músicos, así como sus restos arqueológicos y cultivos andinos, invitan a un turismo diferente. A ello se añade la extraordinaria variedad y calidad de una producción artesanal que se complementa con el mercado turístico en inmejorables condiciones frente a otras regiones del país. Por ello turismo y artesanía configuran en el valle del Mantaro un extraordinario potencial de competitividad que vamos a analizar en este capítulo.

## A. EL TURISMO

Veamos, en primer lugar, el potencial del turismo en general para después examinar con detalle el potencial del valle del Mantaro.

### 1. PANORAMA GENERAL DEL TURISMO

El turismo, denominado la «industria sin chimeneas», será para el año 2020, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), la industria más grande del mundo por la cantidad de recursos que se transarán a su interior.

Durante el año 2003 el turismo vivió un período difícil debido principalmente a tres hechos: la guerra en Irak, el síndrome agudo respiratorio grave (SARS)<sup>1</sup> y una

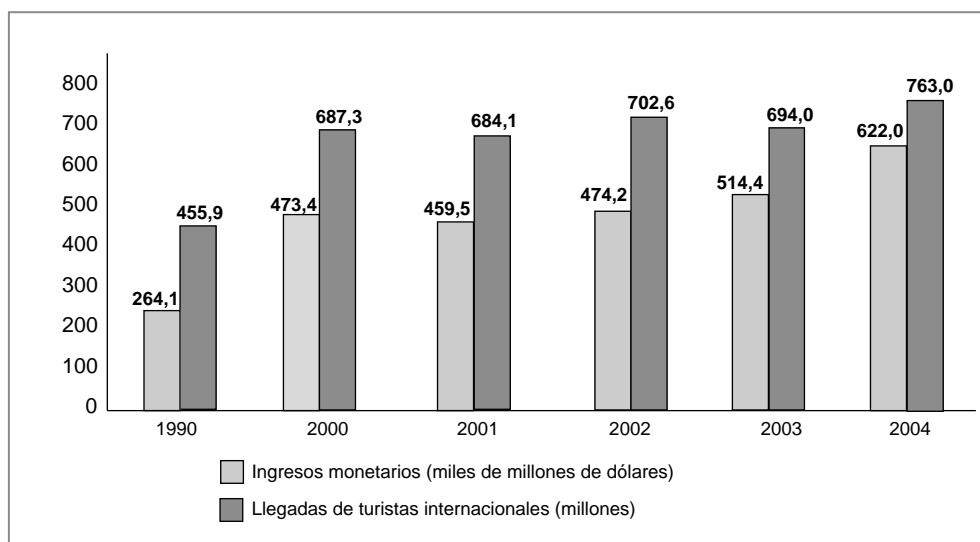
1. «Enfermedad emergente de carácter epidémico y de rápida diseminación en el mundo», nota de prensa del Ministerio de Salud, Lima, 2003. En <[http://www.minsa.gob.pe/ocom/nota\\_anterior.asp?np\\_codigo=582](http://www.minsa.gob.pe/ocom/nota_anterior.asp?np_codigo=582)>.

economía mundial que iniciaba su proceso de recuperación. El conflicto en Irak, y el consiguiente clima de inseguridad que trajo, provocó una notoria caída de la actividad turística durante el primer trimestre del año. De otro lado, el brote de SARS detuvo la recuperación del crecimiento de esta actividad ocurrida en el segundo trimestre; a pesar de su rápido control, el turismo se recuperó pero no pudo compensar las pérdidas durante el resto del año. Por último, la economía tampoco ayudó a estimular la demanda turística (OMT, 2004) por lo que el año 2003 fue un año en el que el turismo se mantuvo relativamente estacionario al no poder escapar a la influencia de estos hechos (gráfico 1).

Sin embargo, en el año 2004 el turismo se reactivó, al punto que se produjeron 763 millones de llegadas de turistas internacionales, 69 millones más que en 2003. Este crecimiento del 10% fue el más alto de los últimos veinte años. Los factores que más contribuyeron a esta recuperación fueron la disminución de la amenaza del SARS y la reducción de la violencia en Irak, así como la mejora en la economía mundial.

GRÁFICO 1

Ingresos monetarios y llegadas de turistas internacionales en el mundo, 1990-2004



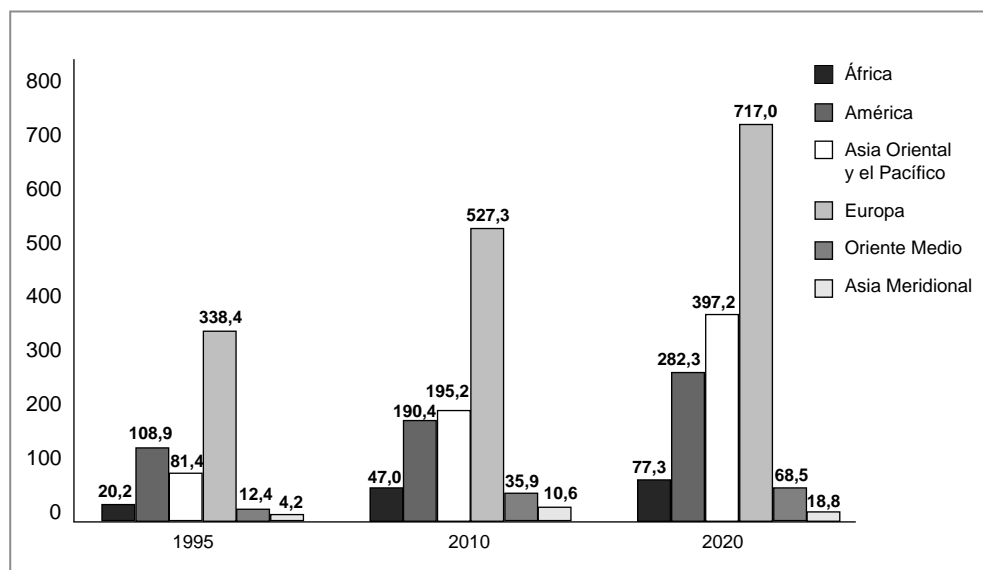
Fuente OMT, 2005.

En perspectiva, los ingresos monetarios por el turismo internacional se han duplicado y las llegadas de turistas aumentaron en casi cincuenta por ciento respecto a inicios de la década de 1990, lo que evidencia la tendencia mundial creciente de esta actividad durante la última década.

## TENDENCIAS DE DESARROLLO

Durante los últimos años, debido a las oportunidades que ofrece Internet, la tendencia a que cada uno organice su propio viaje continúa en aumento. En su visión del turismo al 2020, la OMT estima que, para el año 2010, las llegadas de turistas internacionales deben superar los 969 millones, y en el año 2020, los 1.560 millones (gráfico 2).

GRÁFICO 2  
El turismo receptivo en el mundo: llegadas de turistas (millones)



Fuente OMT, 2000.

De estas llegadas internacionales, casi 1.200 millones serán intrarregionales y 400 millones serán viajeros de larga distancia, con una marcada tendencia a que los viajes de larga distancia aumenten con más rapidez que los viajes intrarregionales, como ha venido sucediendo durante los últimos años.

La maduración de la industria turística internacional y el nuevo comportamiento de los turistas trajo como resultado la creación de una serie de nichos en el mercado turístico que han obligado a los operadores del sector a buscar nuevos destinos y a ofrecer distintos productos que satisfagan de la mejor manera las nuevas necesidades de sus clientes (Schulte, 2003).

Las preferencias del mercado mundial están relacionadas con la tendencia de «volver a la naturaleza» y una gran preocupación por el medio ambiente. La creciente importancia del mercado de ecoturismo se presenta como una oportunidad muy

interesante para las empresas, ya que experimenta una expansión anual del 25% (Herliczek, 1996). Como es conocido, los destinos de mayor importancia para el ecoturismo se encuentran en países en vías de desarrollo que cuentan con una naturaleza intacta y que pueden ofrecer a los turistas una experiencia única.

La OMT señala que, mientras el turismo global ha estado creciendo a una proporción anual de 4%, el turismo de naturaleza está aumentando en un rango de entre 10 y 30% anual y genera el 7% del total de gastos de viajes internacionales. Por otro lado, indica que el ecoturismo y todas las formas de turismo relacionadas con la naturaleza representan la quinta parte, aproximadamente, del total de llegadas internacionales, lo que demuestra la enorme demanda potencial que tendrá el turismo vinculado con la naturaleza para los próximos años (cuadro 1).

El «turismo tradicional» o «turismo de masas» es aquel por lo general promovido por los grandes conglomerados (*resort* turísticos) en el que las empresas turísticas —de propiedad de grandes corporaciones transnacionales— ofrecen servicios e instalaciones similares y en el que usualmente existe poca interacción con las comunidades locales. Aquí podemos incluir al turismo de negocios, urbano, y el de sol y playa. Este tipo de turismo, al no tener mayor participación de la población, genera malestar y descontento porque se le mantiene al margen, razón por la cual se ha venido denominando como un turismo de gueto.

La contraparte es el llamado «turismo alternativo» que se define, principalmente, por no ser un turismo de masas y que es llevado adelante por empresas medianas o pequeñas de carácter familiar, en el que existe mayor contacto con las comunidades y en el que destaca la importancia de la conservación de la naturaleza. Aquí se encuentra el «turismo cultural» que puede ser urbano o rural, asemejándose este último al turismo vivencial. También sobresale el ecoturismo que, a diferencia del turismo de naturaleza o de aventura, tiene un menor impacto ambiental y no implica necesariamente un gran esfuerzo físico. Otro tipo de turismo alternativo es el agroturismo en el que, a diferencia del vivencial, el turista participa de una explotación agropecuaria y se aloja en la vivienda del campesino. De la misma manera, el turismo científico, el turismo místico y el turismo de salud son parte del turismo alternativo.

## DEMANDA

Según la OMT (2004), EE. UU. ocupa el primer lugar en este rubro con US\$ 74,5 mil millones (recuperándose de las pérdidas de los últimos tres años), en segundo lugar está España con US\$ 45,2 mil millones, Francia se ubica enseguida con US\$ 40,8 mil millones, e Italia en cuarto lugar con US\$ 35,7 mil millones (gráfico 3).

CUADRO 1  
Tipos de turismo en el mundo

TURISMO DE NEGOCIOS, CONGRESOS Y SEMINARIOS	Consiste en realizar viajes por motivos de trabajo, a reuniones laborales, participación en congresos y seminarios, visitas a ferias internacionales, entre otros. Generalmente estas personas, después de asistir a sus actividades programadas, se comportan como cualquier turista.
TURISMO URBANO	En el que sobresalen los paseos a centros urbanos (desde pueblos pequeños hasta grandes ciudades) que permiten conocer plazas, parques, museos, restaurantes, construcciones antiguas, entre otros.
TURISMO DE SOL Y PLAYA	Se realiza en el mar donde el turista puede bañarse, tomar el sol, practicar deportes acuáticos, paseos en lancha y más.
TURISMO CULTURAL	Se realiza en un territorio rural o urbano e implica valorizar los patrimonios históricos y conocer las costumbres de un determinado pueblo o región como danzas, folclor y gastronomía, entre otros.
ECOTURISMO	Relacionado principalmente con la visita a espacios naturales, idealmente con intervención humana, con un alto valor ecológico y con recursos naturales en buen estado de conservación.
TURISMO DE NATURALEZA	Comprende todo el turismo directamente dependiente del uso de recursos naturales (áreas naturales) que no han sido significativamente transformados.
TURISMO PARTICIPATIVO O VIVENCIAL	Busca una relación directa con lo tradicional y los espacios naturales. Se interesa por una relación más activa con la «cultura viva».
TURISMO DE AVENTURA	Constituido por actividades que implican cierto esfuerzo físico y con connotaciones de desafío. Algunos ejemplos son el ciclismo de montaña, el canotaje, las escaladas, etc.
AGROTURISMO	Se desarrolla en territorio rural, buscando compartir experiencias relacionadas con las actividades humanas, etnografía local, historia, cultura popular, tradiciones, descubrimiento de actividades productivas, gastronomía y más.
TURISMO CIENTÍFICO O DE INVESTIGACIÓN	Consiste en viajes y expediciones a lugares naturales, llevados a cabo por profesionales o aficionados interesados en temas específicos como antropología, arqueología, botánica, etc.
TURISMO MÍSTICO	Consiste en la participación en ceremonias religiosas, ritos festivos, procesiones, ritos chamánicos, peregrinaciones y otros.
TURISMO DE SALUD	Se toma generalmente por prescripción médica, buscando climas apropiados, con aguas termales (balneoterapia) o algún tipo de ayuda para la salud.

Fuente Cámara de Turismo del Guayas, 2004.

GRÁFICO 3

Primeros destinos y llegadas de turismo por países, 2004 (US\$ miles de millones)



Fuente OMT, 2005.

En 2004 las llegadas de turistas alcanzaron, en todo el mundo, los 763 millones. El Perú sólo tuvo 1.166.000 llegadas que escasamente representan el 0,15% del total de llegadas internacionales.

De igual manera, los ingresos monetarios por turismo fueron, en total, de US\$ 622.000 millones en el año 2004 y en el Perú alcanzaron los US\$ 1.034 millones, lo que constituye el 0,16% de los ingresos mundiales obtenidos por el turismo. Sin embargo, en el 2004 los ingresos por turismo resultaron la segunda fuente generadora de divisas, superada sólo por las exportaciones mineras tradicionales.

Por otro lado, si comparamos la realidad del turismo peruano con los primeros destinos turísticos del mundo estamos refiriéndonos a realidades distintas ya que estos países tienen un mercado turístico mucho más desarrollado. Sin embargo, estos destinos pueden servir como referencia y tomarse como objetivo de largo plazo. Refiriéndonos a destinos turísticos más acordes con la realidad peruana<sup>2</sup> podemos

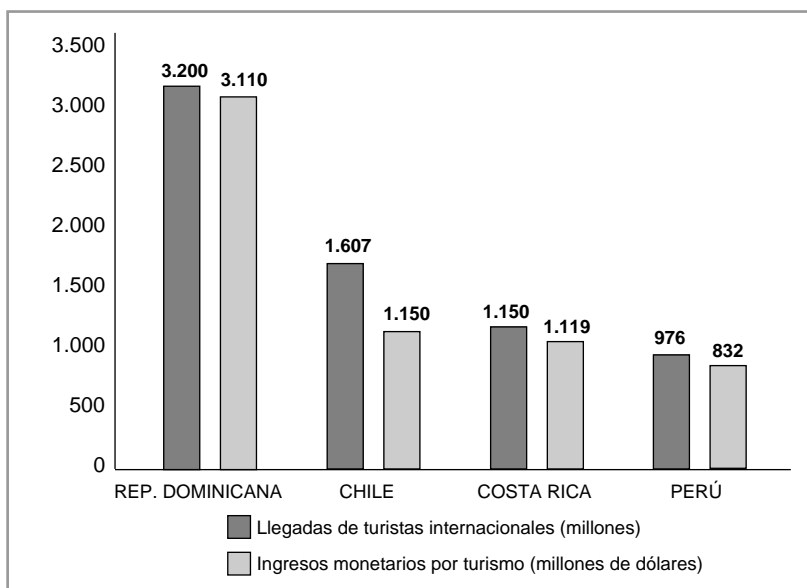
2. Servicio Nacional de Turismo: «Ministro de Economía entregó positivo balance del turismo en temporada estival», 2004, en <<http://www.sernatur.cl/>>; Secretaría General del Sistema de Integración Centroamericana (SGSICA): «Turismo: estadísticas 2003» en <<http://www.sgsica.org/turismo/estadistica/est9903.html>>; y *News Caribbean & Americas* «Crece el turismo en República Dominicana», 2004, en <<http://noticias.caribeinside.com/shownews.do?news=4048>>.

ver que, en el año 2003, Chile registró 1.607.000 llegadas de turistas internacionales, Costa Rica 1.157.000 y República Dominicana 3.200.000.

El Perú, al año 2003, registró sólo 975.938 llegadas de turistas internacionales, cifra poco alentadora si se la compara con Chile, a pesar de ser un país alejado geográficamente y con recursos turísticos limitados, cuya población es un poco más que la mitad de la nuestra,<sup>3</sup> que en los últimos años ha sabido incrementar en forma notoria su actividad turística. Asimismo, República Dominicana<sup>4</sup> bordea los 8,5 millones de habitantes y sus registros de llegadas de turistas triplican los nuestros (gráfico 4). Todo esto pone en evidencia que el Perú no está promoviendo la gran variedad de atractivos turísticos y el potencial existente en el país.

Sin duda que el problema de las aerolíneas nacionales comerciales es uno de los factores limitantes para el mayor flujo turístico. Por ejemplo, en julio de 2004 la suspensión de operaciones de una aerolínea nacional trajo como consecuencia que

GRÁFICO 4  
Ingresos monetarios y llegadas de turistas internacionales  
República Dominicana, Chile, Costa Rica y Perú, 2003



Fuente Elaborado por los autores.

3. Instituto Nacional de Estadísticas: «Población total, por sexo e índice de masculinidad, según región y área urbana-rural», Santiago de Chile, 2004, en <<http://www.ine.cl/cd2002/index.php>>.

4. Oficina Nacional de Estadísticas: *VIII Censo Nacional de Población y Vivienda 2002*, Santo Domingo, 2004, en <<http://www.one.gov.do/>>.

miles de pasajeros se quedasen varados en varios aeropuertos nacionales coincidiendo con la temporada vacacional en el Perú y con la realización de la Copa América. Una frase resume bien esta situación: «Puede haber líneas aéreas sin turismo pero no puede haber turismo sin líneas aéreas». Para que el turismo interno crezca es necesario que la industria de aviación nacional sea estable (Indacochea, 1998, p. 157).

De igual manera, el número de viajeros que recibe el Perú no refleja la inmensa riqueza de recursos turísticos que el país posee. Es necesario entonces que para que se implemente cualquier plan de desarrollo turístico exista inversión en capital físico, humano y social antes de que se pueda hablar de atractivo turístico, primero, y de producto turístico, después (Indacochea 1998, p. 157).

## 2. EL TURISMO EN EL PERÚ

El Perú, país mágico y milenario, posee grandes atractivos turísticos: una inmensa amazonía, diversidad de culturas, biodiversidad y variedad gastronómica, entre otros recursos que ofrecen al turista nacional y extranjero una experiencia exclusiva e inolvidable. Este hecho lo comprobamos, por ejemplo, con la inclusión de nuestro país en la prestigiosa guía turística Lonely Planet<sup>5</sup> como el tercer destino turístico para visitar el año 2004,<sup>6</sup> o que, en noviembre de 2002, la feria internacional de turismo World Travel Market (WTM) considerara a la ciudadela de Machu Picchu entre los primeros quince destinos que toda persona debe conocer en su vida por delante de lugares como Venecia o las pirámides de Egipto, entre otros.<sup>7</sup>

Como en toda actividad económica, la demanda explica el desarrollo de este sector. La mayoría de estudios e investigaciones realizados en los últimos años intentan evaluar la demanda turística y sus principales características y perspectivas para establecer una adecuada segmentación del mercado. Nos interesa conocer qué factores influyen en el comportamiento del turista tanto nacional como extranjero.

5. Lonely Planet comenzó en la década de 1970 después de que sus fundadores, Tony y Maureen Wheeler, viajaran desde Londres a través de Asia hasta Australia y escribieran *Across Asia on the Cheap* (A través de Asia con poco dinero). Todas las obras de Lonely Planet son escritas y actualizadas por escritores profesionales. El fondo editorial de esta guía cubre el mundo entero con quinientos títulos en inglés, cincuenta en francés y once en español. En 2000, esta guía vendió cerca de cinco millones de ejemplares, convirtiéndose así en la editorial de libros de viaje de mayor venta en el mundo.

6. El Comercio «EC Viajes», Lima, 2004, en <<http://www.elcomerciope.com.pe/ecviaje/>>.

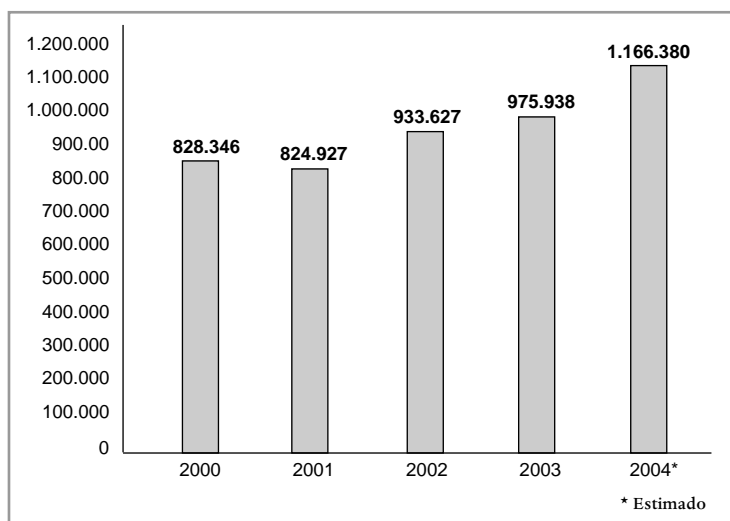
7. Comisión de Promoción de la Pequeña y Microempresa (Prompyme): *Estudio sobre la tendencia de la demanda turística internacional*, Lima, 2003, en <[http://www.prompyme.gob.pe/downloads/demanda\\_turistica\\_internacional.pdf](http://www.prompyme.gob.pe/downloads/demanda_turistica_internacional.pdf)>.

## EL TURISTA EXTRANJERO

Según la OMT, el turismo receptivo es «el turismo de los visitantes no residentes, en el territorio económico del país de referencia» (2001). A continuación se describirá las principales características de los turistas extranjeros:

- ¿Quiénes son turistas? Según la OMT, la unidad de medida del turismo es el visitante, es decir, el turista o visitante que pernocta en el país por lo menos una noche y el visitante de día o excursionista que sólo permanece por un tiempo muy limitado sin pernoctar noche alguna. Es necesario, entonces, que se cuantifique el turismo receptivo de una mejor manera. Para esto, las fuentes y canales de información (aeropuertos, hoteles, terminales terrestres, aduanas) deben coincidir en una metodología común que permita determinar con exactitud el número de turistas propiamente dichos (Indacochea, 1988, p. 156).
- ¿Cuántos son? El turismo receptivo ha venido incrementándose durante los dos últimos años. El año 2003 se registraron 975.938 entradas de turistas extranjeros y el año 2004 éstas se estiman en 1.166.380 (gráfico 5). Es decir, el turista extranjero sigue considerando al Perú como un lugar interesante para visitar. Sin embargo, es necesario diferenciar dentro del total de visitantes internacionales entre los turistas y los excursionistas para contar con estadísticas más ajustadas a la realidad.

GRÁFICO 5  
Entrada de turistas extranjeros al Perú, 2000-2004

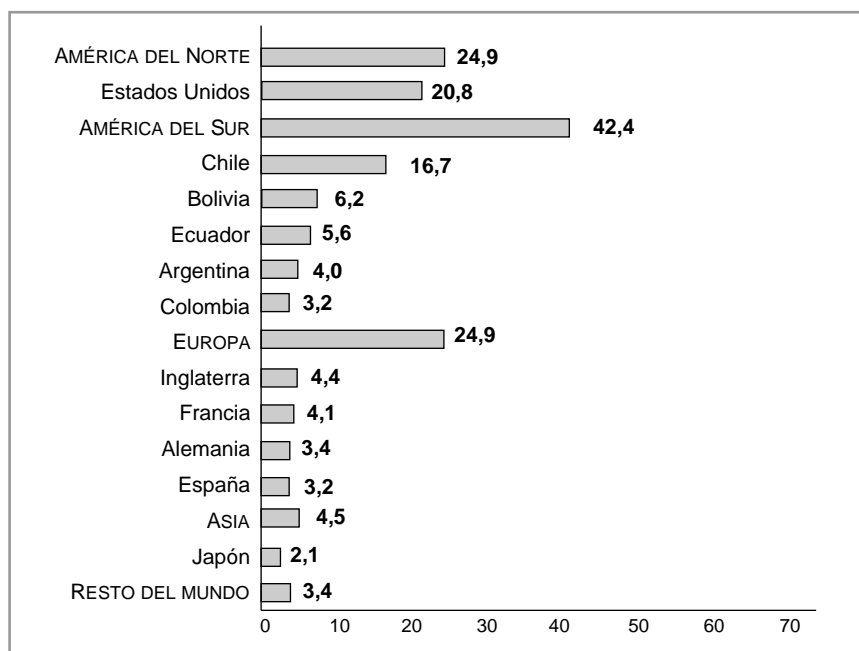


Fuente Digemin, 2005.

- ¿Quiénes son? Del número total de extranjeros que visitaron el país el año 2003, más del 40% reside en América del Sur y cerca del 17% de esta región viven en Chile. El 24,9% de los visitantes a nuestro país reside en Norteamérica, la gran mayoría en los Estados Unidos. Estos dos países (gráfico 6) representan el 37,5% de las llegadas de turistas extranjeros, o sea más de la tercera parte del turismo receptivo (Digemin, 2004). Sin embargo, es importante que se haga un estudio que clasifique a los excursionistas y a los turistas propiamente dichos. Por otro lado, algunos países europeos, asiáticos y del resto del mundo representan un muy pequeño porcentaje de turistas, aunque son mercados potenciales sobre todo por su capacidad de gasto.

Del total de turistas, más de la mitad tiene entre 25 y 44 años de edad, el 66% son hombres, el 68% trabaja a tiempo completo, el 24% posee un ingreso familiar anual que oscila entre los US\$ 15 y 35 mil, y el 21% entre los US\$ 35 y 60 mil; además, el 80% tiene educación superior de nivel universitario, maestría, posgrado o doctorado, lo que evidencia la alta capacidad de gasto y nivel intelectual del turista extranjero (Prom Perú, 2004).

GRÁFICO 6  
Entrada de turistas extranjeros según país de residencia, 2003 (%)



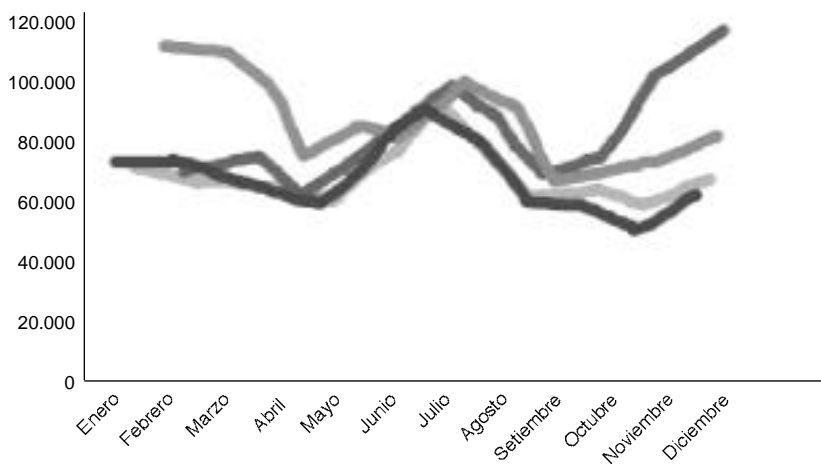
Fuente Digemin, 2004.

- ¿Cuándo vienen? El flujo turístico en el Perú es constante durante todo el año; sin embargo, existen dos temporadas marcadas en las que el flujo turístico es mayor. La primera temporada alta ocurre entre junio y agosto, época que coincide con importantes festividades regionales y nacionales y la temporada de vacaciones en Europa. La segunda temporada alta ocurre entre diciembre y febrero, en coincidencia con la estación de verano y vacaciones en los países suramericanos (gráfico 7).

Uno de los problemas de la demanda turística es su estacionalidad que surge debido a factores tales como las fiestas locales, el clima o la temporada de vacaciones; siendo la principal consecuencia la existencia de capacidad ociosa durante las temporadas que no concentran gran actividad. Sin embargo, se puede desestacionalizar la demanda a través de la introducción de nuevos productos que innoven y creen oportunidades diferentes para el desarrollo sostenible del turismo nacional durante todo el año (Porto, 1999).

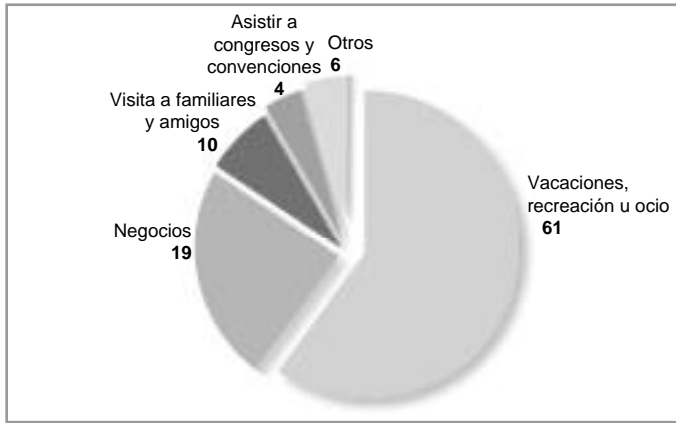
GRÁFICO 7

Flujo de turistas extranjeros según meses de visita, 2000-2002



- ¿Qué buscan? Según el perfil elaborado por Prom Perú, las razones de viaje al Perú fueron, en primer lugar, las vacaciones, recreación u ocio con un 61% del total; en segundo lugar estuvieron los negocios con un 19% del total, y las visitas a familiares y amigos ocuparon el tercer lugar (gráfico 8).

GRÁFICO 8  
Principales razones de visita del turista extranjero, 2004 (%)

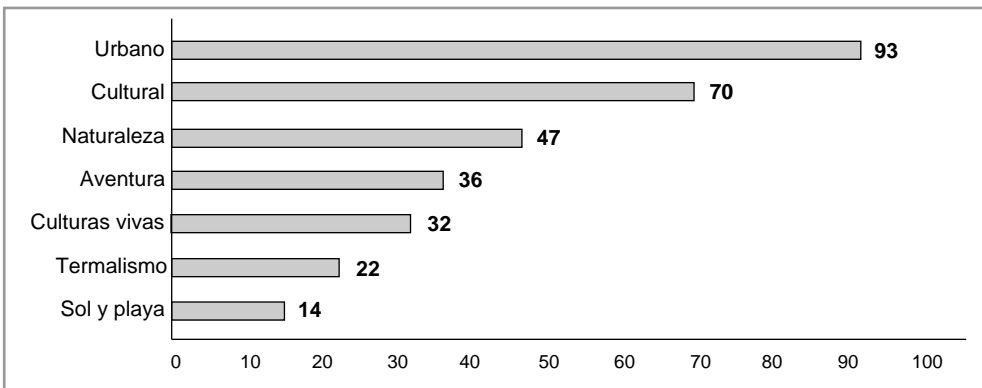


Fuente Prom Perú, 2004.

Los principales tipos de turismo fueron el turismo urbano con 93% en la mayoría de ciudades visitadas; el turismo cultural con 70% sobre todo en Cusco, Puno y Arequipa; el turismo de naturaleza con 47% en Madre de Dios, Cusco y Puno entre otros; y el turismo de aventura con 36% en Áncash, Arequipa y Cusco (gráfico 9).

Si bien es cierto que el turismo urbano sigue siendo el preferido por el turista foráneo, el turismo cultural, de naturaleza, de aventura, culturas vivas y termalismo se pueden considerar dentro del turismo alternativo que supera ampliamente al turismo tradicional o de masas que incluye el turismo urbano y el de sol y playa.

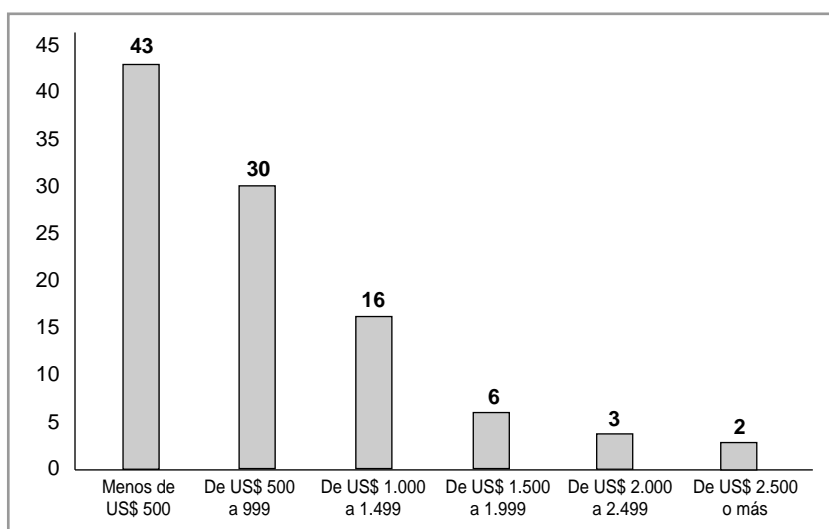
GRÁFICO 9  
Tipos de turismo en el Perú, 2004 (total múltiple, %)



Fuente Prom Perú, 2004.

- ¿Cuánto gastan? Según Prom Perú, el gasto promedio realizado por el turista en el país fue de US\$ 718 y el gasto promedio diario de US\$ 78 (gráfico 10). Si bien es cierto que el turista que viene por vacaciones y recreación gastó más en toda su estadía que el turista de negocios, el gasto diario fue mayor para este último, lo que hace evidente que el tipo de alojamiento es distinto en cada caso.

GRÁFICO 10  
Rango de gasto por turista en el Perú, 2004 (%)



Fuente Prom Perú, 2004.

## EL TURISTA NACIONAL

Según la OMT, el turismo interno es «el turismo de los visitantes residentes en el territorio económico del país de referencia» (OMT, 2001). El turismo interno es uno de los temas menos estudiados pero a la vez más significativos, ya que en muchos países el turismo interno es superior al turismo extranjero. Por ello es necesario que el gobierno y las empresas privadas del sector realicen estudios que permitan conocer cifras más exactas sobre el turismo interno.

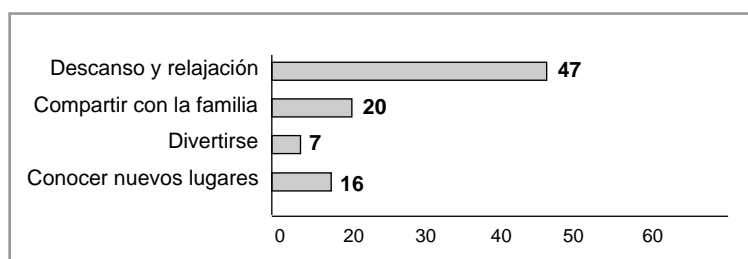
Por otro lado, el turismo interno es una actividad económica importante porque permite el intercambio cultural entre los propios peruanos y eleva la calidad de vida del ciudadano de las diferentes regiones o ciudades, beneficiando la actividad económica a través de los diversos servicios que ofrece. A continuación describiremos las principales características de los turistas nacionales.

- ¿Cuántos son? Según el estudio *Perú: perfil del vacacionista nacional 2004*, elaborado por Prom Perú, fueron 3,9 millones de vacacionistas nacionales los que se movilizaron a diferentes lugares del país durante el año 2004.
- ¿A dónde viajan? El destino elegido por los vacacionistas nacionales fue: el 21% viajó a Lima, el 10% a La Libertad y Arequipa, y el 9% a Junín e Ica. Los residentes de provincias viajan principalmente a Lima y los residentes de Lima se dirigen a casi todo el Perú, prefiriendo los destinos cercanos como Huaraz, Huancayo, Ica y Trujillo.
- ¿Cómo deciden el viaje? De acuerdo con el mismo estudio, existe mucha improvisación al realizar los viajes: el 40% lo planificó una semana antes, sólo el 12% buscó información antes de viajar y un 6% contrató una agencia de turismo.

Las motivaciones del viaje están relacionadas sobre todo a la búsqueda de descanso y relajación (47%) y al deseo de compartir con la familia.

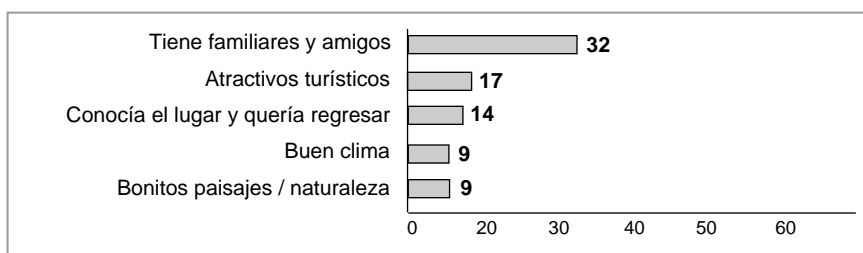
El destino a visitar se determina principalmente teniendo en cuenta si se tiene familiares y/o amigos en el lugar (32%) y sólo un 17% en función de los atractivos turísticos que éste posee.

GRÁFICO II  
Razones de los turistas para viajar (%)



Fuente Prom Perú, 2004.

GRÁFICO I2  
Razones de elección de destino



Fuente Prom Perú, 2004.

- ¿Cuándo y cómo viajan? Prácticamente se viaja todo el año pues no existe una estacionalidad marcada. El principal medio de transporte es el ómnibus (75%), en segundo lugar se ubica la movilidad particular (20%); el uso de avión, a pesar de tratarse de un país tan disperso en lo geográfico, es muy bajo: sólo el 3%.
- ¿Dónde se alojan? ¿Cuánto tiempo viajan? ¿Cuánto gastan? El 40% permaneció de una a tres noches en el lugar visitado y utilizó un alojamiento pagado: hotel, hostel, casa de hospedaje, etc.; mientras el 36% permaneció de cuatro a siete noches. El gasto promedio por persona (incluyendo el transporte) fue de S/.308 y los residentes gastaron algo más: S/.355.
- ¿Quiénes son? ¿Qué buscan? Se definieron cuatro tipos de viajeros nacionales en función de sus motivaciones, comportamiento en el viaje y los beneficios que esperan encontrar los vacacionistas:
 

• familiar	34%
• social / divertido	18%
• estresado	33%
• conocedor	15%

Es interesante comprobar que predomina la gente joven (53% entre los 18 y 34 años) y el segmento femenino (60%). El 51% de los vacacionistas nacionales son del nivel socioeconómico C, y para ellos el factor precio es un elemento importante al elegir un destino turístico. Asimismo, el 62% de los turistas nacionales reside en Lima, lo que evidencia el centralismo imperante en el país.

LOS RESULTADOS DE ESTE estudio son un importante aporte para poder ofrecer servicios turísticos acordes con los requerimientos y necesidades de cada tipo de turista, es decir, para poder plantear las estrategias que permitan fomentar el turismo interno en el país.

CUADRO 2  
Tipos de vacacionistas nacionales

Familiar	Social / divertido	Estresado	Conocedor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viaja al mismo lugar y en grupo familiar.</li> <li>• El 66% son mujeres.</li> <li>• Su edad oscila entre los 25 y los 44 años.</li> <li>• Forma parte de una pareja.</li> <li>• La mayoría son padres con hijos dependientes.</li> <li>• Su gasto diario es de S/. 49,00.</li> <li>• La permanencia promedio es de siete noches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viaja en busca de diversión o «juerga».</li> <li>• Por lo general suelen viajar con amigos.</li> <li>• Tiene entre 18 y 34 años.</li> <li>• Son solteros, estudiantes, trabajadores.</li> <li>• La mitad suele alojarse en casa de familiares y amigos.</li> <li>• Su gasto diario promedio es de S/. 73,00.</li> <li>• La permanencia promedio es de seis noches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca relax y descanso.</li> <li>• Prefiere un lugar tranquilo, con buen clima y paisajes.</li> <li>• Viaja a lugares conocidos.</li> <li>• Tiene entre 25 y 44 años.</li> <li>• El 65% posee educación superior.</li> <li>• Su gasto promedio diario es de S/. 71,00.</li> <li>• Su permanencia promedio es de seis noches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viaja con el interés de conocer nuevos lugares.</li> <li>• Lo motiva la cultura, el folclor, la gastronomía y las costumbres.</li> <li>• Tiene entre 18 y 34 años.</li> <li>• El 27% busca información.</li> <li>• Usa alojamiento pagado</li> <li>• Su gasto promedio diario es de S/. 71,00.</li> <li>• La permanencia promedio es de seis noches.</li> </ul>
<b>¿Qué se le debe ofrecer?</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertas apropiadas para grupos familiares.</li> <li>• Seguridad.</li> <li>• Comunicación con estímulos emocionales familiares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de aventura en el día y de diversión en la noche.</li> <li>• Comunicación con estímulos emocionales familiares y autoexpresión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugares de descanso y relax cuyo beneficio sea la recuperación de energías.</li> <li>• Lugares que están rodeados de naturaleza.</li> <li>• Comunicación de autoestima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertas que permitan ampliar su horizonte cultural.</li> <li>• Lugares que no sean conocidos por otras personas.</li> <li>• Comunicar beneficios de autoexpresión y realización.</li> </ul>

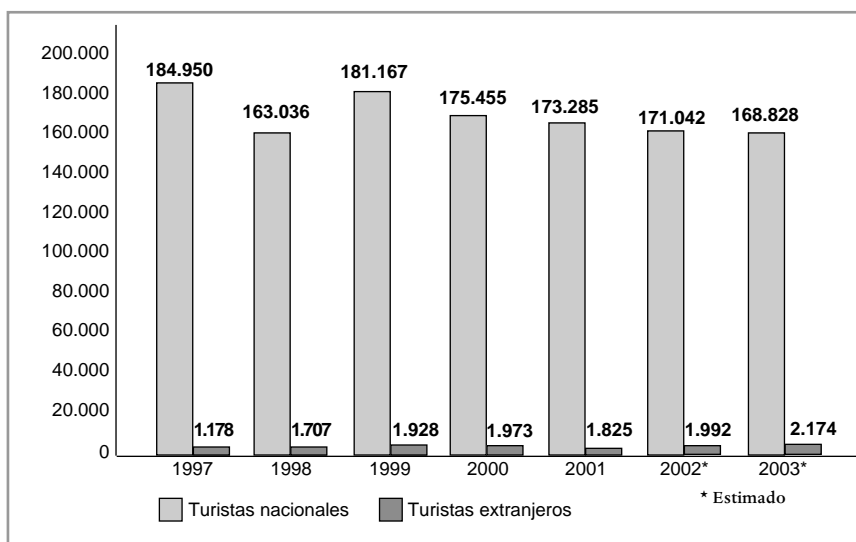
### 3. EL TURISMO EN EL VALLE DEL MANTARO

El turismo debe ser uno de los pilares del desarrollo futuro para el valle del Mantaro, así como para la región Junín. Esta actividad económica permite la generación de ingresos de manera rápida, razón por la que se debe considerar al turismo como uno de los sectores económicos más promisorios en la zona.

Debido a que el flujo turístico extranjero es reducido en el valle del Mantaro y en la región Junín y no existe suficiente información estadística nos referiremos a las características del turista nacional y extranjero en toda la región.

- ¿Cuántos son? Según INEI – Junín, en el año 2003 el número de turistas nacionales alcanzó los 168.828 y el número de turistas extranjeros llegó apenas a 2.174 (gráfico 13). Estas cifras hacen evidente, en primer lugar, que el turista extranjero prácticamente no conoce la región Junín lo que demuestra la falta de posicionamiento de la región. Es decir, muchas agencias de viajes no ven a la región como una posibilidad que ofrecer a los turistas cuando éstos no encuentran alojamiento en ciudades con mayor flujo turístico como Cusco o Huaraz. En segundo lugar, muchos de los turistas nacionales que visitan la región Junín son simplemente excursionistas o visitantes por un día, no pernoctan en el lugar, ya que Junín es considerado por muchos visitantes como un lugar de paso.

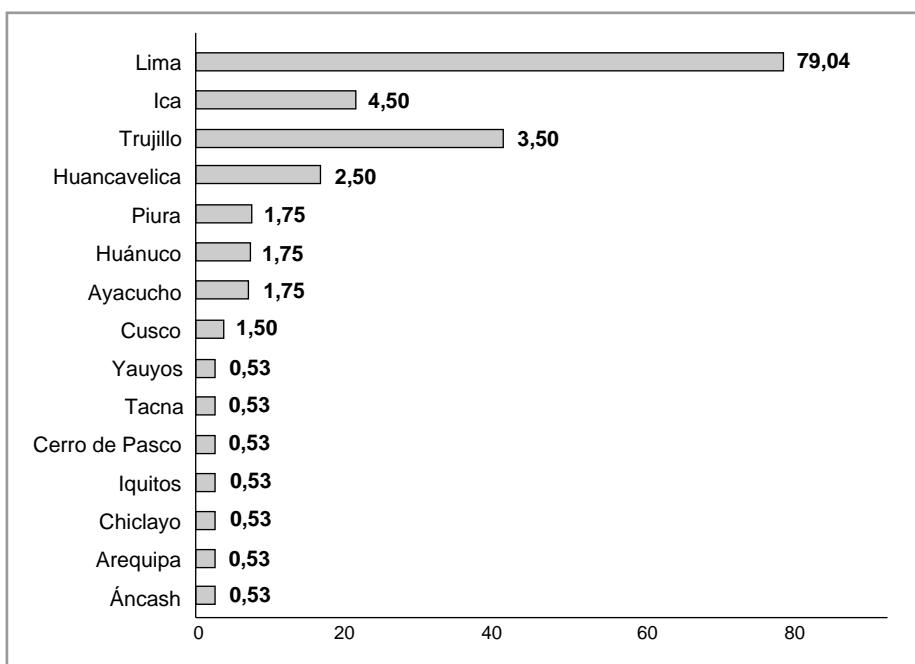
GRÁFICO 13  
Llegada de turistas nacionales y extranjeros a Junín, 1997-2003



Fuente INEI – Junín, 2002, p. 9.

- ¿Quiénes son? Debido a que la región Junín no está presente en el interés de los turistas extranjeros se analizarán las estadísticas de los turistas nacionales. Sin lugar a dudas, Lima se constituye como el principal mercado emisor representado casi el 80% de la totalidad de turistas nacionales; Ica y Trujillo ocupan el segundo y tercer puesto con 4,5 y 3,5%, respectivamente (gráfico 14). Debido a que la mayoría de visitantes procede de la ciudad de Lima sería bueno distinguir entre turistas propiamente dichos y visitantes por un día.

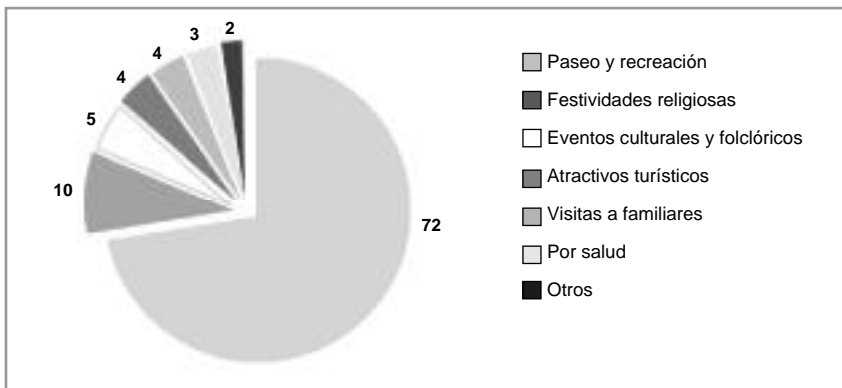
GRÁFICO 14  
Principales ciudades de origen de los turistas a Junín (%)



Fuente INEI – Junín, 2002, p. 13.

- ¿Qué buscan? Según INEI – Junín, la principal razón por la que los turistas nacionales visitan la región es por paseo y recreación, seguida de por festividades religiosas (gráfico 15). Es importante señalar que sólo el 4% viene por atractivos turísticos y visita a familiares. Aquí se hace evidente la enorme oportunidad para las pequeñas y medianas agencias de turismo debido a que las actividades de paseo y recreación se pueden ubicar dentro del turismo alternativo en vez del turismo tradicional o de masas (por negocios, urbano y de sol y playa); es decir, el turismo de aventura, místico, participativo o vivencial o agroturismo, entre otros.

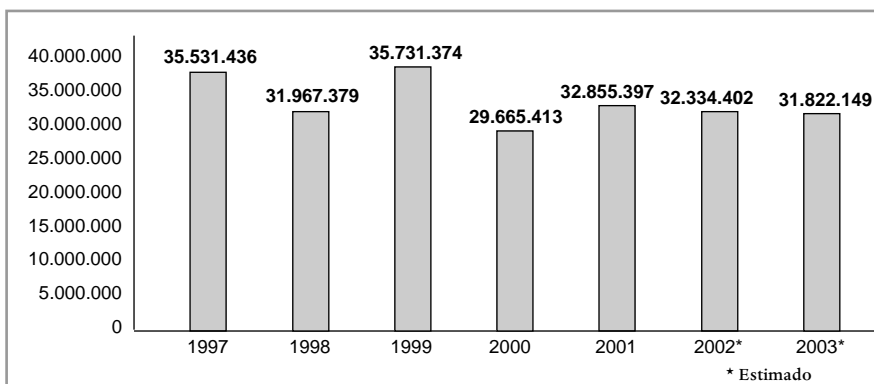
GRÁFICO 15  
Razones de visita de los turistas a Junín (%)



Fuente INEI – Junín, 2002, p. 13.

- ¿Cuándo viajan? Según el INEI (2001), la temporada alta de visita a la región se ubica en los meses de julio y agosto debido a la carencia de lluvias. Por otro lado, el tiempo promedio de visita del turista en Junín es de dos a tres días.
- ¿Cuánto gastan? El turismo en la región ha generado un movimiento económico interesante en los últimos años registrándose mayores ingresos en 1997 y 1999 (gráfico 16), lo que pone en evidencia que la actividad turística genera ingresos de manera rápida y, según las tendencias mundiales del sector turístico pronosticadas por la OMT, estos ingresos deberían incrementarse sustancialmente en el futuro.

GRÁFICO 16  
Gasto total de los turistas a Junín, 1997-2003  
(nuevos soles)



Fuente INEI – Junín, 2002, p. 11.

### El ferrocarril más alto del mundo

*La historia de los ferrocarriles en el Perú se inició por la necesidad de transportar sus grandes recursos mineros gracias a la visión de aquellos que supieron aprovechar al máximo las oportunidades. La historia del ferrocarril del valle del Mantaro tiene nombres heroicos como Ramón Castilla, Daniel Alcides Carrión, el presidente Balta, Ernesto Malinowski, Henry Meiggs y los otros diez mil participantes en su construcción entre los que hubo chinos, peruanos y chilenos. Ernesto Malinowski fue un polaco enamorado del Perú que llegó como inmigrante, se casó con una mujer peruana, amó estas tierras y promovió el primer instituto de ingeniería del Perú ahora convertido en Universidad Nacional de Ingeniería. Fue este admirable ingeniero quien hizo los trazos iniciales sobre los cuales un empresario con gran visión de futuro inicia el ferrocarril: Henry Meiggs, quien llega a nuestra tierra después de haber hecho trabajos similares en Chile, pero fue aquí donde probó su gran tenacidad y logró concluir lo principal del trazo.*

*En ese tiempo nuestros gobernantes entendieron la vital importancia de este medio de transporte que significaba progreso; actualmente, a pesar de la necesidad de su utilización en mayor escala, se limita al traslado de minerales desaprovechándose su capacidad de carga desde las más importantes ciudades del centro hasta Lima para la que fue diseñado.*

*El recorrido se inicia en la Estación de Desamparados, siguiendo el trayecto del río Rímac; mientras el tren va subiendo poco a poco hasta llegar a San Bartolomé, este río baja para encontrarse con las aguas del Pacífico, trayecto en el que podemos apreciar los cambios del paisaje al pasar de la gran urbe hacia el área rural en la que se encuentra el sol de Chosica y los sembríos de paltos y frutales que genera este microclima. Al llegar a San Bartolomé damos la vuelta a la locomotora en el tornamesa y empezamos a ascender lentamente, la gradiente se incrementa en una cadena de zigzag que nos permite ver plantaciones de tuna que aprovechan la cochinilla que crece en sus pencas como un polvo blanco que esconde a este pequeño parásito lleno de esa sangre de color rojo intenso que fue empleada como tinte natural para los tejidos de nuestras culturas preincaicas y que, ahora, sigue siendo de gran utilidad para la industria de cosméticos y también aporta su color en los textiles andinos.*

*En este punto llegamos al puente más largo de toda la vía férrea, el puente Carrión, conocido también como Puente Verrugas a 1.159mm. Fue en este lugar donde un mosquito provocaba la fatal enfermedad que mató a muchos trabajadores y*

puso en peligro la continuidad de la construcción del ferrocarril. Fue el estudiante de medicina Daniel Alcides Carrión quien se inoculó la sangre de un enfermo para experimentar en su propio cuerpo y así dar con su vida el conocimiento que permitió la erradicación de este mal. Carrión no sólo es un héroe de la medicina sino un pionero de la experimentación científica, con una real vocación de servicio que lo llevó al sacrificio. Actualmente este mal está erradicado de la zona.

Al llegar al kilómetro 130 admiramos otra maravilla de la ingeniería: al salir de uno de los túneles nos encontramos con El Infiernillo, un pequeño laberinto que entrelaza nuestro ferrocarril con la carretera Central en un pequeño espacio. Aquí la gradiente llega su máximo, 4,37%, que es una forma de decir que estamos ascendiendo rápidamente a través de los Andes para llegar a una estación conocida como Chila.

Seguimos el viaje hacia las altas cumbres que muchas veces se llenan de nieve y llegamos a Ticlio (4.758 m.n.m.) la estación ferroviaria más alta del mundo, pasamos a través de Galera, el túnel más largo de nuestro recorrido con una longitud de 1.177 metros. Es en este punto, en la mitad del túnel, donde se alcanza el récord mundial de altura: 4.781 m.n.m., comenzando aquí nuestro descenso.

La otra vertiente de los Andes nos ofrece un espacio amplio y una ruta menos accidentada. Es también el lugar desde donde vamos a encontrar el nacimiento de un río que llevará sus aguas al Atlántico, el Mantaro, dejando atrás en el otro lado de la cordillera al Rímac de corto trayecto, que lleva sus aguas al Pacífico.

El descenso hacia la ciudad metalúrgica de La Oroya pasa a través de campamentos mineros, al llegar ya hemos descendido a 3.736 m.m. El recorrido continúa a través de diferentes estaciones y teniendo como acompañante al Mantaro para llegar a la que fuera primera capital del Perú, Jauja, a 3.552 m.m. Ingresamos a la parte ancha del valle y atravesamos los llanos entre plantaciones de papa, maíz, alcachofas y paisajes muchas veces festivos por las innumerables fiestas que se celebran en la zona, hasta llegar a la estación final en Huancayo a 3.249 m.m.

¿Será posible que faltemos el respeto a la historia? ¿Que despreciemos la herencia de nuestros antepasados y permitamos que este tren muera o se desperdicie, como muchos de nuestros recursos? Tenemos la obligación moral y el sentido de responsabilidad que nos llevan a impulsar el desarrollo de este servicio ya que nuestro tren es un atractivo turístico de primer nivel y una herramienta de desarrollo desde sus orígenes.

Luis Hurtado  
Empresario turístico

#### 4. ANÁLISIS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DEL TURISMO EN EL VALLE DEL MANTARO

A partir del diagnóstico realizado identificaremos los factores externos e internos que resultan claves para la formulación de estrategias para el desarrollo del turismo en el valle del Mantaro. Para hacerlo partiremos, como indicamos en el capítulo anterior, de los resultados del Taller de Competitividad *Junín al 2014: valle del Mantaro* dirigido por integrantes de Centrum Católica (profesor y alumnos) que contó con la participación de líderes empresariales y autoridades de la localidad y se realizó en la ciudad de Huancayo los días 6 y 7 de febrero de 2004. Este encuentro fue dirigido por los autores y en sus hallazgos se basan los cuadros que presentaremos a continuación. Este análisis se llama FODA, sigla que sintetiza los elementos considerados: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

CUADRO 3  
Factores externos clave en el sector Turismo

---

##### OPORTUNIDADES

- Crecimiento del turismo de naturaleza.
- Creciente acceso a Internet.
- Relanzamiento del ferrocarril Central.
- Crecimiento de la demanda turística en fines de semana.
- Cercanía a la selva central.
- Disponibilidad de financiamiento.
- Cercanía a la ciudad capital.
- Sensibilidad del Estado hacia el turismo.
- Promoción mundial del cuidado del medio ambiente y de la ecología.
- Posicionamiento dentro del mercado turístico.
- Creación de fuentes trabajo y mejoramiento del nivel de vida.

##### AMENAZAS

- Incremento de la delincuencia.
  - Auge turístico de otras regiones.
  - Posible rebrote del terrorismo.
  - Deterioro ambiental (agua, aire, desechos sólidos, deforestación).
  - Inestabilidad política.
  - Interrupción de las vías de comunicación por fenómenos naturales.
-

Dentro de los factores externos (cuadro 3) observamos que las principales ventajas del turismo en el valle del Mantaro son su accesibilidad a los principales consumidores de servicios turísticos y la diversidad de productos que podría ofrecer en casi todos los tipos de turismo. Entre los factores negativos tenemos los riesgos de seguridad, que en todos los lugares son el elemento que más desalienta la decisión de viajar, y las dificultades estacionales de comunicación.

CUADRO 4  
Factores internos clave del sector Turismo

---

FORTALEZAS

- Ubicación geográfica.
- Atractivos turísticos (recursos naturales, culturales e históricos).
- Artesanía diversificada.
- Gente emprendedora y cálida.
- Festividades todo el año (ferias, folclor).
- Variedad gastronómica (truchas, alcachofas).
- Microclimas.
- Existencia de guía turística de Junín.

DEBILIDADES

- No considerado como destino turístico.
  - Baja calidad de las unidades de transporte.
  - Deficiente servicio al turista (falta de conciencia de la población).
  - Falta de seguridad pública y de saneamiento ambiental.
  - Inexistencia de inventario de recursos turísticos.
  - Falta de preservación, restauración y mantenimiento.
  - Limitada capacidad de hoteles y restaurantes.
  - Falta de infraestructura vial interna.
  - Limitados centros de capacitación de guías turísticos bilingües.
  - Insuficiente promoción turística.
  - Falta de trabajo interinstitucional coordinado.
- 

Las principales fortalezas del turismo son los recursos naturales del valle gracias a la variedad de microclimas existente. Asimismo, la gran variedad de sus comidas típicas como la pachamanca, el cuy colorado, la patasca, la sopa verde y las truchas de Ingenio que le dan un atractivo singular. Respecto a las debilidades, sobresalen la falta de posicionamiento de la zona, la poca infraestructura vial interna, así como la deficiente calidad de los servicios.

## 5. DIAMANTE COMPETITIVO ACTUAL DEL SECTOR TURISMO, 2004

Con los antecedentes expuestos podemos ahora construir el diamante competitivo actual del turismo en el valle del Mantaro a partir de los resultados del Taller de Competitividad *Junín al 2014: valle del Mantaro*

### CONDICIONES DE LOS FACTORES

#### *Factores básicos*

Recursos turísticos: los recursos naturales para practicar el turismo de aventura y el turismo vivencial existen, lo que falta es crear productos turísticos adecuados. Se entiende como recurso turístico todo elemento natural o actividad humana que puede motivar un desplazamiento no lucrativo; por tanto, son todos aquellos elementos existentes en una región determinada, sean tangibles o intangibles, que explotándose racionalmente se puedan comercializar como un producto.<sup>8</sup>

Ubicación geográfica: la naturaleza favorece al valle en toda su extensión con una variedad de microclimas, lo que permite la existencia de una gran diversidad de recursos naturales.

Mano de obra: la mano de obra en el sector no se encuentra preparada para atender y brindar un servicio de calidad al turista nacional y extranjero. Además, carece del dominio de idiomas extranjeros.

#### *Factores avanzados*

Guías turísticos e información: existe aceptable información en varios idiomas acerca de los lugares turísticos del valle del Mantaro en la Oficina de Información Turística en la ciudad de Huancayo; sin embargo, son escasos los guías disponibles para un turismo de calidad.

Infraestructura vial: el valle cuenta con la mejor red de carreteras de la región, no obstante en época de lluvia (de octubre a marzo) se deterioran los accesos, lo que demanda un plan de mantenimiento que muchas veces no se realiza oportunamente por falta de presupuesto. La red cubre los principales lugares turísticos, pero el resto cuenta sólo con caminos deteriorados o casi inaccesibles lo que imposibilita la visita a otros atractivos locales.

8. Monografias.com: «Valoración de los recursos turísticos con un enfoque territorial», Cienfuegos, 2000, en <<http://www.monografias.com/trabajos12/artturis/artturis.shtml>>.

**Acceso a Internet:** en el valle existe una red de Internet y en la ciudad de Huancayo es común encontrar cabinas a precios cómodos y con un servicio aceptable.

**Producto turístico:** el producto turístico se crea desde la entrega de información, asesoramiento, negociación de precio, guías turísticos, transporte y atención al turista; sin embargo, la calidad del servicio aún está por debajo del nivel aceptable que demandan los turistas.

CUADRO 5  
Condiciones de los factores en el diamante competitivo  
Sector Turismo, 2004

FACTORES BÁSICOS	
Ubicación geográfica	++
Recursos turísticos	++
Mano de obra	-
FACTORES AVANZADOS	
Guías turísticos	+-
Infraestructura vial	+-
Acceso a Internet	+
Calidad de servicios	-
Circuitos y productos turísticos	+-

Se puede concluir entonces que el valle está dotado de abundantes recursos turísticos pero no existen servicios adecuados para satisfacer la demanda de los turistas, lo que se observa en la calificación de los factores avanzados como la calidad del servicio.

#### CONDICIONES DE LA DEMANDA

##### *Demanda nacional*

**Poder adquisitivo:** los pobladores locales cuentan con un poder adquisitivo promedio, lo que ocurre no sólo en el valle sino en todo el país.

**Turismo de aventura y ecoturismo:** el turista nacional también sigue las tendencias del turista extranjero y demanda un turismo ecológico y vivencial.

**Grado de satisfacción:** el grado de satisfacción del turista nacional es regular. Los turistas nacionales encuentran en el valle del Mantaro un ambiente con un clima

agradable, con los requerimientos básicos y lugares turísticos de su agrado; sin embargo, nuevamente resalta la baja calidad del servicio turístico.

### *Demanda internacional*

Ecoturismo y turismo de aventura: los turistas extranjeros también demandan el turismo de aventura y ecológico, la mayoría de estos turistas procede de Norteamérica y Europa, más que de América Latina.

Nivel de exigencia: el nivel de exigencia de los turistas extranjeros es mayor que el de los turistas nacionales; sin embargo, se debe distinguir entre los diferentes tipos de turistas que vienen al valle ya que un segmento de turistas tienen mayor nivel de exigencia que otro.

CUADRO 6  
Condiciones de la demanda en el diamante competitivo  
Sector Turismo, 2004

DEMANDA NACIONAL	
Poder adquisitivo	+ -
Turismo de aventura, ecoturismo	+ -
Satisfacción	+ -
DEMANDA INTERNACIONAL	
Ecoturismo y turismo de aventura	++
Nivel de exigencia	+ -
Poder adquisitivo	++

Podemos concluir que existe una demanda por el turismo de aventura y el ecoturismo por parte de los turistas nacionales y extranjeros, así como también que el poder adquisitivo del turista extranjero es mayor que el del turista nacional.

### ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR

Empresas pequeñas y familiares: las empresas del sector son pequeñas y en muchos casos, empresas familiares que caen en el nepotismo lo que las hace poco eficientes. Las empresas pequeñas también pierden eficiencia por su escaso poder de negociación y estar en un círculo vicioso de ofrecer un producto de baja calidad a bajo precio, lo que les deja poca rentabilidad y clientes insatisfechos.

**Capacitación turística y mapas:** en el valle del Mantaro existen instituciones dedicadas a la formación de profesionales en turismo pero deben mejorar la calidad de su enseñanza. De otro lado, no se cuenta con suficientes mapas actualizados de todos los atractivos turísticos de la zona, lo que dificulta la labor de las agencias de viajes para promocionar sus servicios.

**Trabajo coordinado:** las agencias de turismo no trabajan en colaboración sino que compiten en forma desleal entre ellas, lo que repercute en ofrecer al cliente un servicio deficiente. La mayoría de agencias de turismo no establecen alianzas estratégicas con otras empresas, son pocas las agencias de turismo que coordinan con agencias de transporte, de alquiler de vehículos, proveedores de páginas en Internet, etc.

**Publicidad y promoción:** el valle no se encuentra posicionado en el mercado turístico por falta de publicidad y promoción de sus recursos tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

CUADRO 7  
Estrategia, estructura y rivalidad en el diamante competitivo  
Sector Turismo, 2004

Negocios pequeños, familiares	+ -
Diferenciación	-
Trabajo interinstitucional coordinado	-
Publicidad y promoción	-

Se puede concluir que los negocios pequeños son mayoritarios en el valle y no existe un trabajo coordinado y de apoyo entre las distintas instituciones.

#### INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

El valle cuenta con recursos arqueológicos que tienen el apoyo del Instituto Nacional de Cultura (INC) pero les falta posicionamiento como a todo el turismo regional. Las agencias de turismo y las agencias de transporte brindan un servicio promedio pudiendo mejorar su calidad. Los hoteles y restaurantes también tienen que mejorar su nivel de servicio ya que ninguno de ellos presenta un nivel internacional. Los institutos de turismo no llegan a igualar a los de la capital, por lo que las personas que desean especializarse deben emigrar a Lima. Tampoco existe un equipo adecuado para ofrecer al turista un servicio de alta calidad.

CUADRO 8  
Industrias relacionadas y de apoyo en el diamante competitivo  
Sector Turismo, 2004

Recursos arqueológicos e históricos	+
Empresas de transporte	+ -
Agencias de viaje	+ -
Capacidad y calidad de hoteles y restaurantes	+ -
Institutos de formación turística	-
Equipamiento turístico	-

Aquí se puede concluir que el valle tiene recursos arqueológicos e históricos que deben ser promocionados de manera masiva. De otro lado, destaca la carencia de una infraestructura turística que permita ofrecer mejores servicios a los turistas.

## GOBIERNO

Los participantes del Taller de Competitividad estuvieron de acuerdo en el importante papel que debe desempeñar el Gobierno Central en la promoción e impulso del turismo en el valle del Mantaro. El gobierno anterior promocionó el valle destacando la buena infraestructura vial y la cercanía entre Lima y Huancayo; sin embargo, el

CUADRO 9  
Gobierno en el diamante competitivo  
Sector Turismo, 2004

GOBIERNO CENTRAL	
Credibilidad del gobierno	-
Decisiones centralizadas	+
Ley General de Turismo	+ -
Convenios internacionales	+ -
Presupuesto del sector Turismo	-
GOBIERNO REGIONAL O LOCAL	
Plan Turístico Regional	+ -
Coordinación con gobiernos locales y comunales	--
Concentración de información	--
Conciencia turística	--

actual gobierno ha dejado de lado esa política de promoción de lugares turísticos no sólo en el valle sino en todo el país. Esto ocurre porque no tiene una conciencia turística, es decir, no ha tomado conciencia de la gran oportunidad de desarrollo del valle a través del turismo, desperdiciando una valiosa posibilidad económica.

Podemos concluir que el Gobierno Central no cuenta con suficiente presupuesto para distribuir a los gobiernos locales. Destaca también la falta de conciencia turística por parte del gobierno local, aspecto vital para iniciar un verdadero trabajo de promoción turística.

## AZAR

Finalmente, el azar representa una desventaja para el turismo ya que todo fenómeno natural y social conlleva riesgo para los viajeros.

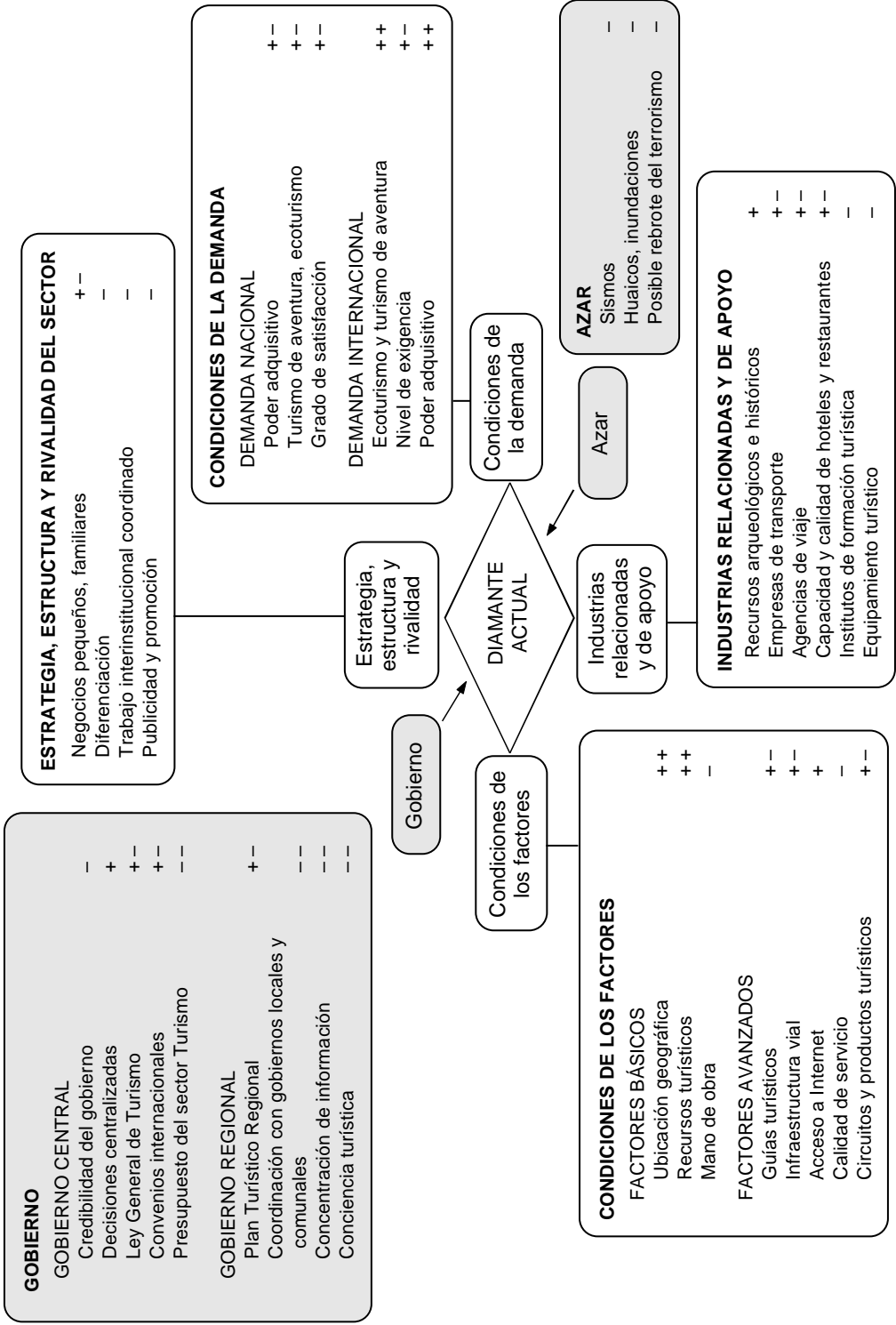
CUADRO 10  
Azar en el diamante competitivo  
Sector Turismo, 2004

Sismos	–
Huaicos, inundaciones	–
Posible resurgimiento del terrorismo	–

Aquí se concluye la existencia de huaicos e inundaciones que se presentan de manera periódica en el valle, así como también el posible rebrote del terrorismo en ciertas localidades.

EL DIAMANTE COMPETITIVO muestra cuatro atributos y cómo ellos deben relacionarse entre sí para que las empresas de un sector logren ser competitivas. Este diamante es una herramienta útil para entender cómo y dónde las empresas de un sector deben desarrollarse para lograr competir globalmente. En el gráfico 17 se muestra el diamante de competitividad actual del sector Turismo en el valle del Mantaro.

Diamante competitivo del sector Turismo, 2004



## VISIÓN DEL SECTOR TURISMO EN EL VALLE DEL MANTARO

La visión concertada hacia el año 2014 obtenida del Taller de Competitividad busca posicionar el valle del Mantaro en el sector Turismo. El territorio del valle permite la práctica del turismo de aventura, además de ser propicio para acampar disfrutando de la riqueza forestal y del paisaje. Es importante entonces mejorar la calidad del producto turístico para lograr los objetivos de la visión planteada.

Valle del Mantaro emporio turístico, ecológico y de aventura, capital ferial del huaylash, el Santiago y la pachamanca; con servicios turísticos, culturales y comerciales de alta calidad e importante polo de desarrollo turístico del Perú.

### 6. DIAMANTE COMPETITIVO FUTURO DEL SECTOR TURISMO, 2014

En el diamante competitivo para el futuro del valle del Mantaro al 2014 analizamos a continuación cada uno de los atributos que intervienen en el caso del sector Turismo.

#### CONDICIONES DE LOS FACTORES

##### *Factores básicos*

**Recursos turísticos:** mantenimiento y explotación controlada de los recursos turísticos y naturales para poder incrementar la oferta para los turistas.

**Mano de obra:** calificada con capacitación profesional, dominio del idioma inglés y otros idiomas, e investigación de las nuevas tendencias del mercado.

##### *Factores avanzados*

**Guías turísticos:** con conciencia de la necesidad de brindar un servicio de calidad, capacitados en teoría y práctica, con dominio de algún idioma.

**Infraestructura vial:** acceso en buenas condiciones que permitan puntualidad, cumplimiento de los programas y, sobre todo, reducir el tiempo de viaje.

**Acceso a Internet:** niveles de calidad acordes con los cambios tecnológicos que permitan brindar un mejor servicio a los turistas y que faciliten a las agencias de turismo las condiciones para poder ofrecer sus servicios a todo el mundo.

Circuitos y productos turísticos: productos integrales y flexibles a las preferencias de los turistas. Paquetes turísticos de «puerta a puerta»; es decir, que la atención al cliente comience al brindar la información donde se la requiera, transporte turístico, hospedaje y alimentación (todo incluido) flexibles a cambios y sugerencias de los clientes. Esto implica alianzas estratégicas con los proveedores de transporte, hospedaje y alimentación, centros turísticos y responsables de acceso e infraestructura.

CUADRO II  
Condiciones de los factores en el diamante competitivo  
Sector Turismo, 2014

FACTORES BÁSICOS	
Ubicación geográfica	++
Recursos turísticos	++
Mano de obra	+
FACTORES AVANZADOS	
Guías turísticos	+
Infraestructura vial	++
Acceso a Internet	++
Calidad de servicios	+
Circuitos y productos turísticos	++

Aquí destaca la mejora de la mano de obra del valle, así como la calidad de los circuitos y productos turísticos.

#### CONDICIONES DE LA DEMANDA

La demanda seguirá las tendencias internacionales del turismo de aventura y vivencial, y se considera que el poder adquisitivo de los turistas nacionales es aceptable.

La perspectiva de la demanda internacional se acentuará en busca de un turismo de aventura y de experimentar personalmente las costumbres de los pobladores locales. La exigencia de un servicio de mejor calidad se conservará, ya que en la actualidad los turistas son exigentes por sus experiencias con los servicios turísticos de otros países.

Finalmente, respecto a la demanda se proyecta su crecimiento, tanto internacional como nacional, lo que se apoyará en la mejora proactiva del servicio y en una infraestructura de turismo en condiciones de estándares internacionales.

CUADRO 12  
 Condiciones de la demanda en el diamante competitivo  
 Sector Turismo, 2014

DEMANDA NACIONAL	
Poder adquisitivo	++
Turismo de aventura, ecoturismo	++
Satisfacción	+
DEMANDA INTERNACIONAL	
Ecoturismo y turismo de aventura	+++
Nivel de exigencia	+
Poder adquisitivo	++

#### ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR

**Empresas pequeñas y familiares:** dentro de diez años los negocios deben contar con una estructura organizacional libre de influencias familiares que resten eficiencia, lo que permitirá que las agencias de viajes y centros turísticos tengan una mejor visión empresarial y, por ende, ofrezcan un servicio de alta calidad.

**Capacitación y mapas:** en el 2014 la información será constantemente actualizada y confiable, los mapas de los recursos turísticos y viales estarán disponibles.

**Publicidad y promoción:** el valle se encuentra posicionado como centro turístico de aventura, compartiendo con el mundo su cultura mediante un servicio turístico integral y coordinado que permita la total satisfacción del turista.

**Trabajo coordinado:** las empresas inmersas en este sector crearán alianzas estratégicas que permitan mejorar el producto turístico y la imagen del valle del Mantaro, elevando el nivel del servicio turístico.

**Perspectiva:** apostar como camino de éxito por el trabajo con resultados de largo plazo dejando de lado el cortoplacismo.

CUADRO 13  
Estrategia, estructura y rivalidad en el diamante competitivo  
Sector Turismo, 2014

Negocios pequeños, familiares	+
Diferenciación	+
Trabajo interinstitucional coordinado	+
Publicidad y promoción	+

Aquí destaca la promoción y publicidad de los recursos turísticos del valle, así como un trabajo interinstitucional coordinado entre las diferentes empresas del sector.

#### INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

En el 2014, los recursos turísticos estarán en buenas condiciones y contarán con un mantenimiento apropiado, de manera que se conserven atractivos para los turistas. El transporte público ofrecerá un mejor servicio, confortable para el turista, con vehículos en buen estado. Existirán empresas integradas mediante alianzas con las agencias de viajes y de turismo para mejorar el servicio. Los restaurantes tendrán estándares internacionales y ofrecerán variedad de comidas sin perder la identidad gastronómica del valle. Se podrá encontrar hoteles de cinco estrellas y demás servicios de buena calidad con precios razonables tanto para el turista nacional como para el extranjero. Finalmente, en el valle se podrá encontrar equipos e insumos adecuados para el turista, con diferentes calidades y precios para todo tipo de actividad y turismo.

CUADRO 14  
Industrias relacionadas y de apoyo en el diamante competitivo  
Sector Turismo, 2014

Recursos arqueológicos e históricos	++
Empresas de transporte	++
Agencias de viaje	+
Capacidad y calidad de hoteles y restaurantes	++
Institutos de formación turística	+
Equipamiento turístico	+

Aquí sobresalen la calidad de las empresas de transporte y la capacidad y calidad de hoteles y restaurantes del valle.

## GOBIERNO

Los participantes del Taller de Competitividad concordaron en que para el año 2014 el Gobierno Central se encontrará estable y con mejores perspectivas con respecto al turismo al que promocionará con la clara conciencia de que es un medio de desarrollo para el valle del Mantaro que le permite aprovechar sus propios recursos arquitectónicos, culturales y naturales.

Así, el Gobierno Central promoverá un marco normativo de fomento del turismo y de promoción de la inversión privada en el sector que lleven a fortalecer y crear una mejor infraestructura para apoyar el posicionamiento y la creciente demanda interna y externa por la clase de turismo que ofrece el valle. También el Gobierno Central asigna el presupuesto que demanda el sector Turismo en el valle del Mantaro y en la región Junín en general.

Finalmente, funcionará un gobierno local con autonomía, capaz de tomar decisiones acertadas de acuerdo con la realidad de los problemas y amenazas que presente el turismo en el valle del Mantaro.

CUADRO 15  
Gobierno en el diamante competitivo  
Sector Turismo, 2014

GOBIERNO CENTRAL	
Credibilidad del gobierno	+
Decisiones centralizadas	-
Ley General de Turismo	+
Convenios internacionales	+
Presupuesto del sector Turismo	+
GOBIERNO REGIONAL O LOCAL	
Plan Turístico Regional	+
Coordinación con gobiernos locales y comunales	+
Concentración de información	+
Conciencia turística	+

Aquí se concluye que las decisiones de los gobiernos locales serán cada vez más independientes del Gobierno Central. Además, el gobierno local tendrá una mayor conciencia de la importancia del sector Turismo para el desarrollo del valle.

## AZAR

Para el año 2014 los fenómenos naturales seguirán afectando al turismo, sin embargo se espera que las instituciones encargadas de predecirlos y analizarlos estén debidamente equipadas para ser capaces de prevenir los fenómenos naturales. El terrorismo habrá desaparecido.

CUADRO I6  
Azar en el diamante competitivo  
Sector Turismo, 2014

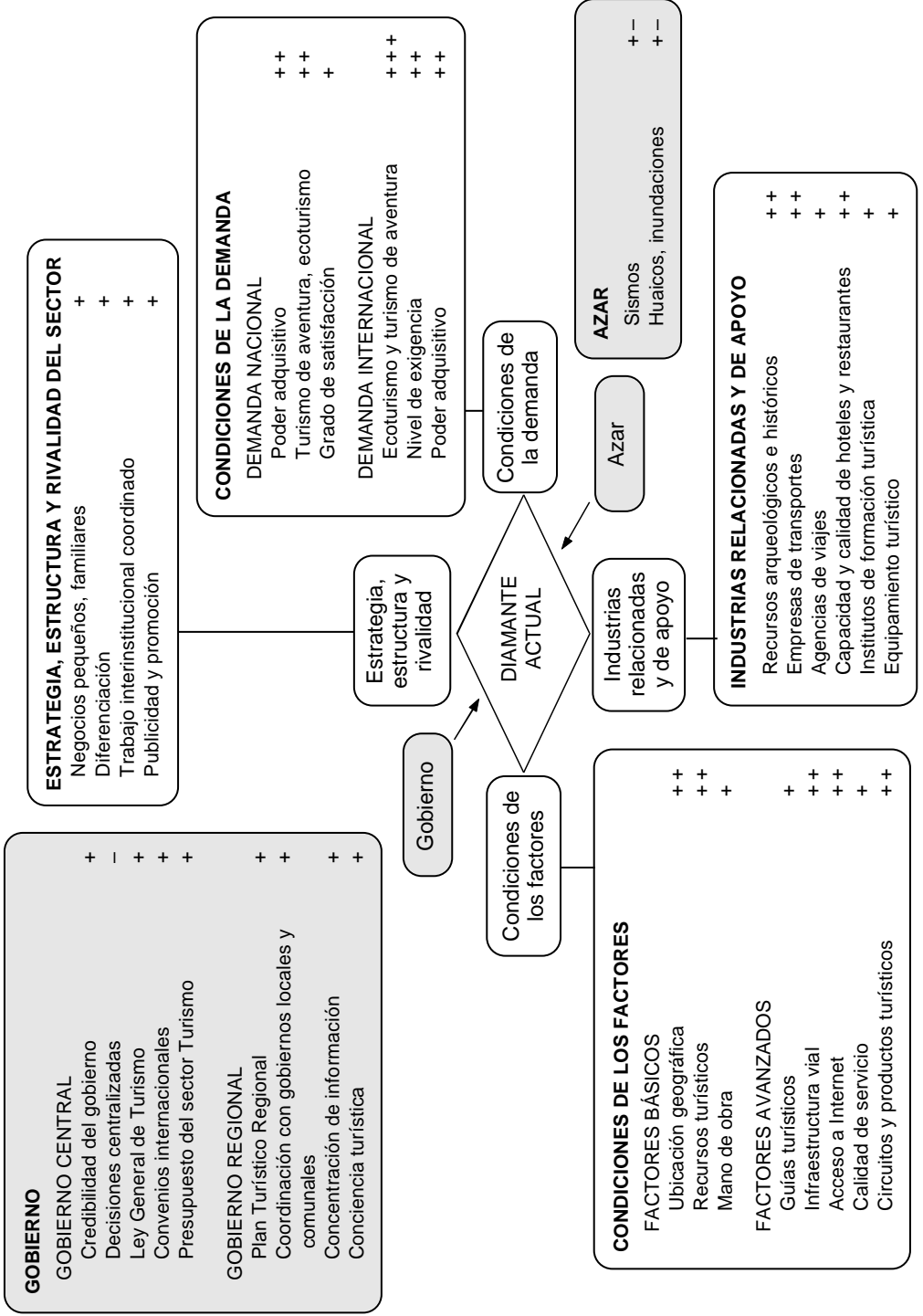
Sismos	+ -
Huaicos, inundaciones	+ -

Es importante tener en cuenta que los dos complementos del diamante como son el gobierno y el azar no se pueden controlar directamente pero influyen en la situación de las empresas.

EL DIAMANTE RESULTANTE se presenta en el gráfico 18 y es una herramienta útil para realizar un pronóstico de cómo y dónde las empresas deberán desarrollarse y competir en un futuro no muy lejano.

GRÁFICO 18

Diamante competitivo del sector Turismo, 2014



## 7. PLAN DE COMPETITIVIDAD REGIONAL

Del análisis FODA del turismo efectuado se desprenden objetivos estratégicos y específicos, estrategias, planes de acción y responsables que veremos a continuación.

Relacionando entre sí las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector se pueden identificar los objetivos estratégicos a alcanzar por la actividad turística en el valle para, a partir de ellos, formular las estrategias de cada objetivo, elaborando un plan de acción e identificando a los responsables que deberán llevar adelante las acciones. Como estrategias FO sobresalen el aprovechar el conocimiento del turismo de naturaleza ofreciendo productos turísticos de alta calidad y promover los recursos turísticos del valle. Como estrategias DO destacan el aprovechamiento de la cercanía a Lima para considerar al valle como destino turístico y también concientizar a la población sobre el tema de turismo.

CUADRO 17  
Objetivos estratégicos FO y DO del sector Turismo

FORTALEZAS – OPORTUNIDADES (FO)	DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (DO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el crecimiento del turismo de naturaleza ofreciendo atractivos productos turísticos de calidad y relanzar el funcionamiento del ferrocarril Central.</li> <li>• Dar a conocer los recursos turísticos del valle a través de los diversos medios de comunicación aprovechando el crecimiento de la demanda turística los fines de semana largos.</li> <li>• Buscar fuentes de financiamiento adecuadas para potenciar los atractivos turísticos.</li> <li>• Concientizar a la población acerca de la importancia del cuidado del medio ambiente para preservar los recursos naturales del valle.</li> <li>• Buscar un símbolo turístico que represente al valle, como en otras localidades (Cusco, Huaraz), para posicionarlo en el mercado turístico nacional e internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la cercanía a la capital, Lima, para que su población considere al valle del Mantaro como destino turístico.</li> <li>• Fomentar la sensibilidad del poblador para con el turista y hacer más agradable su visita al valle mejorando la calidad de los servicios.</li> <li>• Buscar fuentes de financiamiento para construir, restaurar y mantener una infraestructura de hoteles y restaurantes adecuada para ofrecer un servicio turístico de calidad.</li> <li>• Utilizar medios como Internet para promocionar las riquezas turísticas del valle mediante portales de empresas como Prom Perú y ofrecer promociones y descuentos en los servicios de transporte para los turistas.</li> <li>• Mejorar los centros de capacitación de guías turísticos bilingües para ofrecer un mejor servicio al turista extranjero.</li> </ul>

CUADRO 18  
Objetivos estratégicos para el sector Turismo (ponderación)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CRITERIO A Corresponde a la VISIÓN (50%)	CRITERIO B Recursos disponibles (25%)	CRITERIO C Impacto (25%)	TOTAL (100%)
a) Aprovechar el crecimiento del turismo de naturaleza ofreciendo atractivos productos turísticos de calidad y relanzar el funcionamiento del ferrocarril Central.	45	20	20	<b>85</b>
b) Dar a conocer los recursos turísticos del valle a través de los diversos medios de comunicación aprovechando el crecimiento de la demanda turística los fines de semana largos.	45	20	20	<b>85</b>
c) Buscar fuentes de financiamiento adecuado para potenciar los atractivos turísticos.	48	20	20	<b>88</b>
d) Concientizar a la población sobre la importancia del cuidado del medio ambiente para preservar los recursos naturales del valle.	35	20	20	<b>75</b>
e) Buscar un símbolo turístico que representa al valle, como en otras localidades (Cusco, Huaraz), para posicionarse en el mercado turístico nacional e internacional.	40	20	24	<b>84</b>
f) Aprovechar la cercanía a la ciudad capital para que su población considere el valle del Mantaro como destino turístico.	35	15	20	<b>70</b>
g) Sensibilizar al poblador local en su trato al turista y hacer más agradable su visita al valle mejorando la calidad de los servicios.	45	20	20	<b>85</b>
h) Utilizar medios como Internet para promocionar las riquezas turísticas del valle mediante portales en empresas como Prom Perú y ofrecer promociones y descuentos en los servicios de transporte.	35	24	20	<b>79</b>
i) Mejorar los centros de capacitación de guías turísticos bilingües para ofrecer un mejor servicio al turista extranjero.	35	20	15	<b>70</b>
j) Mejorar la infraestructura de hoteles y restaurantes, así como la calidad de los servicios para competir con otras localidades con mayor afluencia turística.	30	15	24	<b>69</b>
k) Promover la afluencia turística al valle como un lugar ecológico e ideal para el descanso eliminando la idea de un posible rebrote terrorista.	30	15	20	<b>65</b>
l) Fomentar la participación ciudadana para la creación de serenazgos en las principales zonas del valle para controlar el incremento de la delincuencia.	30	20	20	<b>70</b>

**Objetivo estratégico 1**

*Aprovechar el crecimiento del turismo de naturaleza, ofreciendo productos turísticos de calidad y relanzando el funcionamiento del ferrocarril Central*

**Estrategias**

Desarrollar programas de capacitación para los operadores turísticos y elaborar un plan de desarrollo de nueva infraestructura.

**Acción**

Formar un comité del Gobierno Regional para conseguir financiamiento externo (cooperación internacional y/o concesiones al sector privado).

**Responsables**

Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP), Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería (UCCI), Universidad Peruana de los Andes (UPLA), Instituto Superior Tecnológico (IST), Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (Dir-cetur), Dirección Regional de Turismo (DRT), Cámara Regional de Turismo (Caretur).

**Objetivo estratégico 2**

*Dar a conocer los recursos turísticos del valle a través de los medios de comunicación para aprovechar el crecimiento de la demanda turística durante los fines de semana largos*

**Estrategia**

Diseñar campañas de publicidad orientadas a la satisfacción total del cliente.

**Acción**

Repartir material turístico y evaluar las formas de distribución. Rescatar la esencia de la Feria Artesanal dominical y ampliar las ferias distritales.

**Responsables**

Universidades, institutos, colegios.

**Objetivo estratégico 3**

*Buscar fuentes de financiamiento adecuadas para potenciar los atractivos turísticos*

**Estrategias**

Elaborar un Plan de Financiamiento, gestionar recursos de la cooperación internacional, declarar la región como Patrimonio Turístico Nacional, y promover consorcios y/o convenios y alianzas.

**Acciones**

Formar un comité del Gobierno Regional para conseguir financiamiento externo, organizar ruedas de negocios.

**Responsables**

Medianas y pequeñas empresas, Dircetur, Cámara de Comercio y Caretur.

**Objetivo estratégico 4**

*Buscar un símbolo turístico que represente al valle, como en otras localidades (Cusco, Huaraz), para posicionarlo en el mercado turístico nacional e internacional*

**Estrategias**

Buscar un símbolo que facilite el posicionamiento del valle para los turistas y promover la creación de un Patronato Regional que se encargue de elaborar un Plan de Inventario y Restauración de atractivos turísticos.

**Acciones**

Construir el complejo cultural, crear el parque nacional Huaytapallana, institucionalizar el Megafestival Junín Total.

**Responsables**

Cámara de Comercio, Instituto Nacional de Cultura (INC), Caretur, Gobierno Regional, gobiernos locales.

**Objetivo estratégico 5**

*Sensibilizar al poblador en su trato con el turista y hacer más agradable la visita al valle mejorando la calidad de los servicios*

**Estrategias**

Reorientación de la educación hacia el sector Turismo, mejorar la calidad de la información al turista, desarrollar programas de capacitación a los operadores turísticos.

**Acciones**

Diseño de cursos de capacitación en turismo, organización de cursos, talleres y entrenamiento en calidad de servicios en institutos y universidades, formación de un Comité de Planificación, organización de seminarios-talleres regionales e internacionales.

**Responsables**

Municipalidad Provincial de Huancayo, UNCP, UPLA, Cámara de Comercio, Dirce-tur, Caretur.

**CONDICIONES FAVORABLES PARA EL TURISMO**

1. Los gobiernos locales, en coordinación con el Gobierno Regional, deben promocionar e incentivar la toma de conciencia por parte de los pobladores del valle del Mantaro de la importancia del turismo de aventura, vivencial, místico y ecológico dado que son los segmentos que tienen mayor potencial de desarrollo.
2. Es necesario llevar a cabo programas piloto que cuenten con la participación de las comunidades integradas al circuito turístico, para lo cual se requiere capacitación sobre todo en el trato adecuado del turista.
3. En el corto plazo es necesario que se realicen campañas de promoción turística a través de festivales y ferias aprovechando los feriados y fines de semana largos que se presentan durante el año.
4. Desarrollo de una política de sostenibilidad ambiental de los recursos y de los productos turísticos mediante la realización de programas cuyos objetivos sean investigar, supervisar y evaluar en el largo plazo parámetros de manejo óptimo en función de un aprovechamiento racional y responsable de los recursos y de los atractivos turísticos de la zona.

## 8. CONCLUSIONES

El valle del Mantaro posee un medio con recursos naturales adecuados para la práctica del turismo de aventura y del ecoturismo; sin embargo, se debe mejorar la infraestructura turística que actualmente es deficiente, así como mejorar la calidad del servicio para ofrecer al turista un producto óptimo.

El turismo en el valle del Mantaro tiene mayor demanda de los turistas nacionales, quienes acuden más por las festividades de Semana Santa, Navidad y Fiestas Patrias. Para los turistas extranjeros, la visita al valle del Mantaro se realiza luego de priorizar otros lugares en el Perú, lo que se debe a la falta de posicionamiento del valle del Mantaro y a la poca información que se brinda sobre las bondades de sus recursos turísticos. Lo que no obvia el tremendo potencial del sector para la región.

El valle del Mantaro capta turismo de paso por lo que se requiere cambiar la percepción por un producto turístico de estadía prolongada.

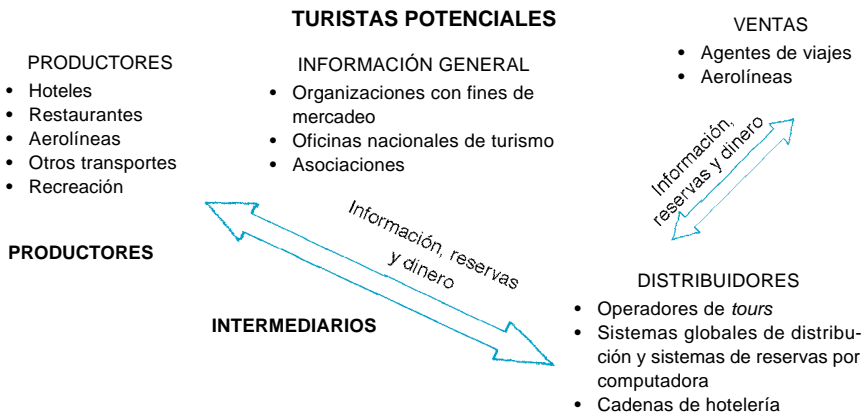
## E-TURISMO

*Las nuevas tendencias de la economía mundial, así como el acelerado crecimiento de los mercados y de la tecnología de la información, impulsan a las diferentes organizaciones a variar sus estrategias de venta para satisfacer los requerimientos de los consumidores. Así, el turismo no es ajeno a estas nuevas tendencias y, al unirse con el comercio electrónico, tiene un efecto muy significativo en la economía mundial: juntos forman la mercadotecnia electrónica o el e-turismo. La realidad actual en la industria del turismo es que «si no estás on line, no estás en las ventas», lo que hace evidente lo vital que es para las empresas que quieren mantener sus ventajas competitivas ofrecer sus productos por medio de Internet. De otro lado, la relación entre el turismo y el comercio electrónico debería considerar dos preguntas fundamentales:*

- *¿Cómo afectan las nuevas tecnologías de la información e Internet la estructura de la industria turística y cuáles son los efectos de la competitividad sobre los países en desarrollo?*
- *¿Cómo la vieja economía (representada por el turismo) combina con la nueva economía (representada por el comercio electrónico) en los países en desarrollo? ¿Cómo pueden manejar esta combinación los gobiernos locales y las empresas para desarrollar y mantener sus ventajas competitivas en el mercado mundial?*

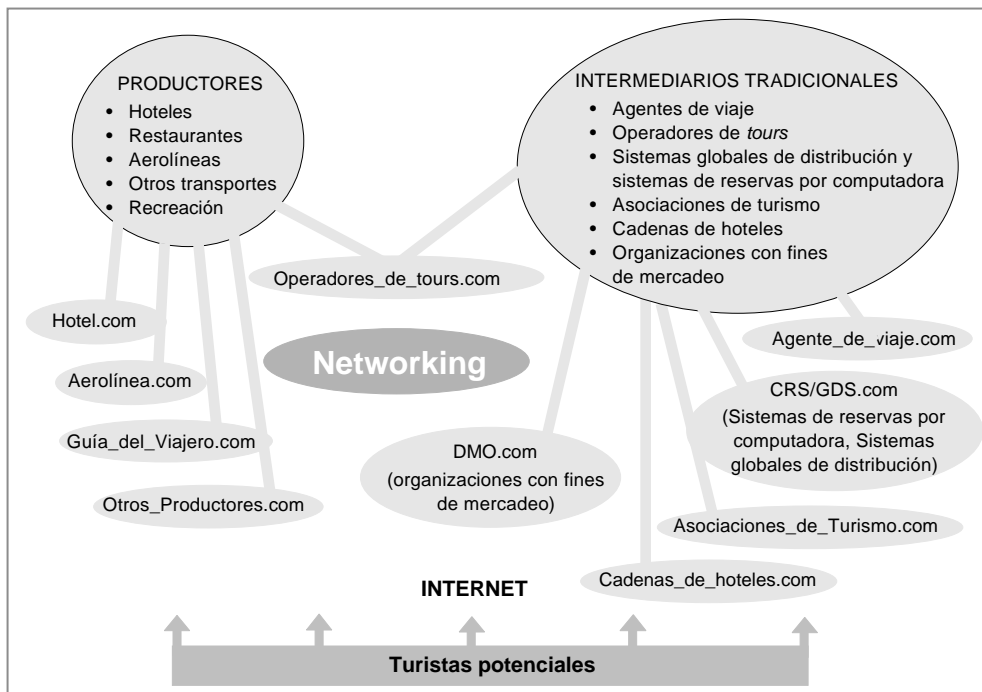
*Según la OMT, los primeros lugares en gasto por turismo los ocupan los países industrializados que, en su mayoría, son los que tienen mayor acceso a los sistemas de cómputo e Internet, lo que evidencia que la tecnología de la información ayuda a tener mayores ventajas sobre otros competidores como los países en desarrollo. Así, la nueva tecnología de la información ha revolucionado los métodos tradicionales del mercado turístico ya que los clientes buscan los servicios turísticos, como reservas de transporte y alojamiento, a través de Internet. Estos clientes también han sido pioneros en el uso de los medios de comunicación que les permiten llegar a más mercados de manera rápida, con información al día y a un costo relativamente bajo. A su vez, las empresas recurren con frecuencia a campañas y promociones de precios bajos que les permiten penetrar con mayor rapidez en el mercado.*

GRÁFICO 19  
Turismo antes de Internet



Fuente e-Commerce and Development Report, 2011, 3, p. 45. Elaborado por los autores.

GRÁFICO 20  
Turismo con Internet



Fuente e-Commerce and Development Report, 2011, 3, p. 46. Elaborado por los autores.

Internet provee infinitas posibilidades no sólo para que las empresas turísticas vendan sus productos, sino de presentar información amigable a los consumidores con fines de mercadeo, por ejemplo Destination Marketing Organization (DMO). En este sentido, es un buen ejemplo el portal [www.incascelperu.org](http://www.incascelperu.org), que no sólo ofrece servicios sino que orienta al turista acerca de nuestro país con información valiosa y entretenida.

GRÁFICO 2I  
*Incas del Perú.org*



## B. LA ARTESANÍA

La artesanía tradicional es una forma muy valiosa de expresión cultural especialmente importante para los países en desarrollo. Es la continuidad y recreación de las tradiciones populares plasmadas en la preparación de objetos sencillos y/o muy refinados, empleados para múltiples usos (doméstico, de ornato personal, festivo o religioso, entre otros) que reflejan la identidad nacional y regional.

La artesanía peruana, por ser la más representativa del área andina, tiene un altísimo reconocimiento internacional y ofrece grandes posibilidades para sus expresiones regionales tales como la artesanía propia del valle del Mantaro cuyo potencial competitivo vamos a analizar a continuación.

### 1. LA ARTESANÍA EN EL PERÚ

La artesanía peruana ha despertado el interés de diversas organizaciones orientadas a la promoción del desarrollo por ser considerada una actividad económica apropiada para frenar la pobreza, sobre todo en las zonas rurales en las que esta actividad está asociada a la economía familiar. La artesanía como actividad económica tiene diversas características como su intensivo uso de mano de obra, lo relativamente bajo de sus costos por puesto de trabajo, la utilización de los recursos propios del lugar y la generación de ingresos de divisas, entre otros; lo que convierte a esta actividad en una interesante alternativa que debe ser tomada muy en serio y enfocada con visión empresarial.

Hoy en día la producción artesanal nacional tiene que enfrentarse a una fuerte competencia extranjera a pesar de ser en muchos casos superior por la calidad de sus productos; no obstante, el sector artesanal de nuestro país posee un elevado potencial de crecimiento por la creciente demanda de mercados con alto poder adquisitivo como el europeo.

Existen cuatro tipos básicos de artesanía: la artesanía de pieza única, la tradicional, los recuerdos y la artesanía contemporánea o de diseño moderno vanguardista. Además, la oferta artesanal peruana está orientada a tres mercados distintos: local, turístico (turismo interno y receptivo) y de exportación. Los dos primeros son atendidos en su mayoría por artesanos tradicionales, y el tercero lo es por agentes con visión empresarial asociados en gremios y asociaciones, cuyo principal mercado es el estadounidense. Este mercado debe ser considerado seriamente pues tiene un poder de compra 180 veces mayor al nuestro.

Se estima que, a fines del año 2004, el mercado artesanal alcanzó los US\$ 33 millones en ingresos, teniendo como principales compradores a los Estados Unidos

(41%), seguidos por Italia, Nueva Zelanda y España. Asimismo, según la Comisión para la Promoción de Exportaciones (Prompex), el sector Artesanía exportó US\$ 29,9 millones durante el año 2003, sin considerar los productos de joyería, ni chompas de alpaca y algodón fabricadas de forma artesanal (Fernández, 2004, p. 56), lo que demuestra que la artesanía es una actividad lucrativa que puede ayudar al desarrollo de la economía de las distintas regiones.

## 2. LA ARTESANÍA EN EL VALLE DEL MANTARO

El valle del Mantaro tiene una amplia riqueza cultural en sus danzas, su música y sus tradiciones, las que se expresan en la actividad artesanal en una variedad de productos, algunos de ellos absolutamente originales como mates, telares e imaginería o filigrana de plata (cuadro 19). Los primeros mates fueron llevados a Huancayo por arrieros de Ayacucho a finales del siglo XIX y hoy se siguen burilando en el pueblo de Cochabambas.

CUADRO 19  
Principales artesanías del valle del Mantaro

MATES BURILADOS	El mate o calabaza es en el Perú soporte para la elaboración del mate burilado. Esta técnica consiste en hacer finas incisiones sobre el mate con un buril creando dibujos a manera de «historietas» cuyos temas están asociados a la vida campesina.
IMAGINERÍA DE AZA	La técnica de esculpir en maguey tiene orígenes prehispánicos pues data del siglo X. En ella se corta el interior seco del tallo, convirtiéndolo en figuras humanas. Las extremidades son hechas con pasta de yeso y cola de carpintero. Se emplea también tela, cartón y madera.
FAJAS DE VIQUES	Existen dos tipos de fajas, la festiva y la simple. Las fajas son tejidas en telar de cintura. Decoran estas fajas algunos temas contemporáneos como aviones, barcos y escudos, entre otros.
MANTAS	Existen dos tipos de mantas: <i>puyukata</i> y <i>wichikata</i> . La primera es tejida de lana u orlón en telar de pedal; mientras que la segunda es hecha en telar de cintura con dos partes simétricas unidas en el centro, confeccionada en algodón.
TELARES DE SAN PEDRO DE CAJAS	En esta localidad se teje en telar de pedal con algodón y lana de ovino. Se fabrican mantas, alfombras y tapices, entre otros.
TEJIDOS DE HUALHUAS	Esta localidad se dedica exclusivamente a la textilera. Aquí se tejen mantas, frazadas en telar de pedal, <i>puyukatas</i> y <i>uskatas</i> .
TALLAS DE MADERA DE MOLINOS	Don Pablo González Caballero fue el pionero en el tallado de madera de aliso en Molinos. Este trabajo ha sido heredado por sus hijos. Algunos de sus productos son cucharones, muñecas de madera, aviones y los banco-toro, entre otros.
CERÁMICA	En este rubro destacan las azucareras, poncheras, platos, silbato y floreros. También se encuentra cerámica decorada con pintura al óleo.
PLATERÍA DE SAN JERÓNIMO	Destacan los pendientes y prendedores de plata «piña» casi pura, tanques, barcos y microbuses, entre otros. Además, bajo pedido, se puede fabricar lo que uno desee.

Fuente Davies, 2004, pp. 40-52. Elaborado por los autores.

### 3. ANÁLISIS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LA ARTESANÍA EN EL VALLE DEL MANTARO

Para generar estrategias alternativas viables de competitividad de la artesanía en el valle de Mantaro recurriremos al análisis FODA, identificando los factores externos e internos que intervienen en el sector.

CUADRO 20  
Factores externos clave del sector Artesanía

---

#### OPORTUNIDADES

- Tendencia al consumo de productos naturales en el mercado internacional.
- Tratado de Libre Comercio (TLC).
- Asociación de productores de materias primas.
- Posibilidad de una alianza con DOE RUN para proveer materia prima de buena calidad.
- Organización de un consorcio de exportadores.
- Apoyo de DOE RUN en la capacitación en Senati.
- Articulación de artesanos para llegar al mercado nacional e internacional. Puntos de venta en Lima y aeropuertos.
- Capacidad de producir las materias primas (criar alpacas, existen pisos ecológicos).

#### AMENAZAS

- Productos importados sintéticos.
  - Contrabando.
  - Corrupción de autoridades.
  - Inestabilidad política, social y económica.
  - Tributación muy alta.
  - Migración de jóvenes artesanos.
  - Remate de productos por falta de ventas (mercado), por la necesidad de subsistir.
  - Pérdida de confianza del cliente en nuestro producto.
  - Descapitalización de nuestros artesanos para poder producir.
-

CUADRO 21  
Factores internos clave del sector Artesanía

---

#### FORTALEZAS

- Valle del Mantaro: corredor comercial del centro del Perú.
- Existencia del Proyecto PRA.
- Existencia de pisos ecológicos (pastos para criar ganado).
- Materias primas (lana de alpaca, lana de carnero, arcilla, madera, plantas para tintura, plata, pastos para ganadería, recursos humanos, entre otros).
- Instituciones de formación técnica (Senati, Hualhuas – Crediart).
- Conocimientos de artesanos, tecnología propia.
- Pueblos especializados en líneas específicas: San Jerónimo en platería, Molinos en tallado de madera, Aco en trabajo en arcilla, Hualhuas en tejidos planos, San Pedro de Saño y Quilcas en sillas de totora tejidas, Cochabambas y Cullpa en mates burilados, Chilca en peletería, Ricrán en cueros y calzado, San Pedro de Cajas en telares tipo relleno, Viques y Chupuro en tejidos de fajas y bordados, Jauja en tasqueado y bordado con hilo blanco.

#### DEBILIDADES

- Poco acceso a créditos.
  - Individualismo del artesano. No existe cooperación ni trabajo en equipo.
  - Falta de capacitación, o capacitación limitada.
  - Resistencia a la capacitación.
  - Pérdida del arte y la capacidad de producir tejidos de fajas y bordados.
  - Deficiencias en la capacitación productiva.
  - Falta de información y conocimiento del mercado.
  - Difícil acceso a los medios de comunicación.
  - Falta de capital de trabajo.
  - No hay acceso a mercados, ni como identificarlos.
  - Existencia de monopolio, informalidad e injusticia.
  - Incipiente organización y reciprocidad.
  - Los jóvenes ya no quieren seguir con la artesanía.
  - Pérdida de identidad (imitación de productos).
  - Poca rentabilidad de la artesanía.
  - Compra de materias primas de Puno y Huancavelica. Y mates burilados de Trujillo y Chinchipe.
  - No se crían alpacas, vicuñas ni llamas. Falta de explotación de materias primas.
  - No hay insumos (oro y plata) de calidad para exportación.
  - Falta de capacitación y gestión empresarial.
  - Saturación del mercado local.
  - Mala red de distribución.
  - Reducción de la calidad de los productos.
-

#### 4. DIAMANTE COMPETITIVO ACTUAL DEL SECTOR ARTESANÍA, 2004

Con los antecedentes expuestos podemos ahora construir el diamante competitivo actual del sector Artesanía en el valle del Mantaro a partir de los resultados del Taller de Competitividad *Junín al 2014: valle del Mantaro*

##### CONDICIONES DE LOS FACTORES

###### *Factores básicos*

Recursos humanos: existe mano de obra con talento y habilidad para poder crear productos diferenciados que sean atractivos para los turistas.

Materias primas: existen los recursos naturales para producir bienes artesanales como los mates, telas y minerales, entre otros.

###### *Factores avanzados*

Talleres de artesanía: existen talleres, aunque no en gran cantidad, que forman nuevos artesanos en las diferentes áreas así como perfeccionan a los artesanos con mayor experiencia.

Personal calificado: el personal es medianamente calificado debido, sobre todo a la falta de recursos económicos para producir bienes en mayor cantidad y de mayor calidad.

Infraestructura para la producción y exportación: la infraestructura para la producción es insuficiente pues los empresarios que exportan productos artesanales constituyen casos aislados.

Financiamiento e inversión: existen algunas entidades financieras que pueden brindar apoyo financiero pero en la mayoría de los casos los artesanos no son sujeto de crédito.

Tecnología avanzada: la tecnología es incipiente en este sector, el trabajo de los artesanos del valle es, en la mayor parte de los casos, manual.

Medios de comunicación: éstos no son los adecuados para la venta de productos artesanales en la capital así como en otras localidades. La construcción de un aeropuerto se hace cada vez más necesaria para el valle.

CUADRO 22  
Condiciones de los factores en el diamante competitivo  
Sector Artesanía, 2004

FACTORES BÁSICOS	
Recursos humanos	++
Materias primas	++
FACTORES AVANZADOS	
Talleres de artesanía	+-
Personal calificado	+-
Infraestructura para la producción y exportación	-
Financiamiento e inversión	-
Tecnología avanzada	-
Medios de comunicación	+-

Se puede concluir entonces que el valle está dotado de abundantes recursos naturales pero existe poca tecnología para poder colocar sus productos artesanales en los competitivos mercados internacionales.

#### CONDICIONES DE LA DEMANDA

##### *Demanda nacional*

**Demanda segmentada:** existe una demanda segmentada, ya que los clientes que compran un tipo de artesanía no suelen comprar, en cantidad, otros tipos.

**Precio:** el factor precio es importante, ya que el turista peruano no está dispuesto a pagar un precio alto por un producto artesanal.

**Tamaño del mercado:** es claro que el tamaño del mercado local es pequeño por lo que se debe buscar otros mercados.

**Nivel de exigencia del cliente:** el turista no es tan exigente en la calidad de los productos artesanales como lo puede ser un cliente europeo o estadounidense.

**Poder adquisitivo:** el poder adquisitivo del turista promedio nacional es bajo.

##### *Demanda internacional*

**Presencia en mercados internacionales:** existe presencia de algunas artesanías del valle en los exigentes mercados extranjeros, pero ésta podría ser mucho mayor.

**Precio:** el turista internacional está dispuesto a pagar buenos precios siempre y cuando el producto sea de buena calidad.

**Estándares de calidad:** éstos son altos, siendo difícil para el productor del valle competir con productos artesanales de otras localidades o países.

**Calidad:** la calidad es un factor vital para poder competir en los mercados internacionales por lo que es necesario mejorarla.

**Tratados internacionales:** sin lugar a dudas, el TLC es una oportunidad que debe ser aprovechada aunque se debe ser muy cauteloso con el tema de la propiedad intelectual.

CUADRO 23  
Condiciones de la demanda en el diamante competitivo  
Sector Artesanía, 2004

DEMANDA NACIONAL	
Demanda segmentada	+
Precio	+ -
Tamaño del mercado	-
Nivel de exigencia del cliente	+ -
Poder adquisitivo	-
DEMANDA INTERNACIONAL	
Presencia en mercados internacionales	+ -
Precio	+
Estándares de calidad	-
Calidad	+
Tratados internacionales	+

Podemos concluir que existe una demanda nacional e internacional por los productos artesanales, sin embargo la presencia en los mercados internacionales debe ser reforzada.

#### ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR

**Alianzas con instituciones educativas:** existen algunas alianzas con instituciones pero debería aumentar su número para poder capacitar en forma masiva a los jóvenes que se inclinan por dedicarse a esta lucrativa e interesante actividad.

**Formación de conglomerados productivos (*cluster*):** la formación de conglomerados económicos es indispensable para que la cadena de producción artesanal funcione de manera dinámica; es decir, para acelerar la producción mediante la creación de alianzas con los proveedores de materias primas y la colocación de la producción en los mercados internacionales.

**Marca propia:** la diferenciación es esencial para poder competir, es por eso que se necesita una marca o un símbolo que se posicione en la mente de los turistas nacionales y extranjeros como la platería de San Jerónimo o los mates burilados de Cochabamba.

**Individualismo:** es uno de los problemas que existen entre los productores artesanales. Éstos deben asociarse para tener mayor fuerza y presencia en el mercado nacional e internacional.

**Visión de largo plazo:** es otro problema nacional, ya que el empresario peruano, en su mayoría, vive día a día sin pensar en expandirse o asociarse para crecer y vender más con la ayuda de su comunidad.

CUADRO 24  
Estrategia, estructura y rivalidad del sector en el diamante competitivo  
Sector Artesanía, 2004

Alianzas con instituciones educativas	+ -
Formación de conglomerados productivos	-
Marca propia	-
Individualismo	+ +
Visión de largo plazo	-

Se puede concluir que los pequeños artesanos son mayoritarios en el valle. De otro lado, no existe un trabajo coordinado y de apoyo entre los gremios.

#### INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

**Asociaciones entre artesanos:** la estrategia de trabajar de manera conjunta es casi nula en el valle ya que los productores ven a la competencia como una amenaza en vez de verla como una oportunidad de contar con una mayor presencia en el mercado local e internacional.

**Financieras:** existen instituciones financieras que pueden ayudar a invertir al productor local.

**Turismo:** el turista es un comprador potencial de artesanías de la zona, por eso es vital que el turista internacional incluya al valle del Mantaro dentro de su recorrido habitual por el país.

**Telecomunicaciones:** existe un importante número de cabinas de Internet, pero falta esta infraestructura en las zonas alejadas de Huancayo.

**Ganadería:** existe materia prima para producir bienes artesanales como telares y ropa típica del valle, entre otros.

**Agroindustria:** existen productos agroindustriales, pero falta la capacidad instalada para poder satisfacer la demanda de grandes mercados.

**Minería:** este sector es importante porque brinda la materia prima para realizar trabajos manuales de muy buena calidad que son apreciados por el turista local y extranjero.

CUADRO 25  
Industrias relacionadas y de apoyo en el diamante competitivo  
Sector Artesanía, 2004

Asociaciones entre artesanos	–
Financieras	+
Turismo	+ –
Telecomunicaciones	–
Ganadería	+
Agroindustria	+
Minería	++

Aquí se puede concluir que el valle tiene recursos naturales que deben ser explotados de manera racional. De otro lado, también destaca el individualismo como estrategia negativa del productor al considerar a la competencia como una amenaza en vez de una oportunidad.

## GOBIERNO

### *Gobierno Central*

**Políticas claras para la inversión:** son escasas las políticas claras de inversión que existen actualmente.

Investigación y desarrollo: existe investigación y desarrollo pero podría ser mejor, sobre todo con respecto a los gustos y preferencias del mercado extranjero.

Presupuesto: el presupuesto para este sector no es suficiente, aunque existen programas de apoyo.

Propiedad intelectual: este tema es de vital importancia para el TLC con los Estados Unidos ya que los artesanos del valle carecen de una marca propia.

### *Gobierno Regional o local*

Promoción: la promoción es insuficiente debido a la carencia de una marca propia.

Proyectos especiales: existen proyectos especiales pero el principal problema muchas veces es económico.

Formación de gremios: existen sociedades pero trabajan de manera aislada.

CUADRO 26  
Gobierno en el diamante competitivo  
Sector Artesanía, 2004

GOBIERNO CENTRAL	
Políticas de inversión	–
Investigación y desarrollo	+ –
Presupuesto	+
Propiedad intelectual	–
GOBIERNO REGIONAL O LOCAL	
Promoción	+ –
Proyectos especiales	+
Formación de gremios	–

Podemos concluir que el Gobierno Central no cuenta con suficiente presupuesto para distribuir a los gobiernos locales. Destaca también la falta de políticas claras de inversión por parte del Gobierno Central.

### AZAR

En el valle es conocida la existencia periódica de huaicos, así como también de huelgas por la situación política y económica del país. El terrorismo actualmente es nulo en esta zona.

CUADRO 27  
Azar en el diamante competitivo del turismo  
Sector Artesanía, 2004

---

Huaicos	-
Huelgas	-
Terrorismo	-

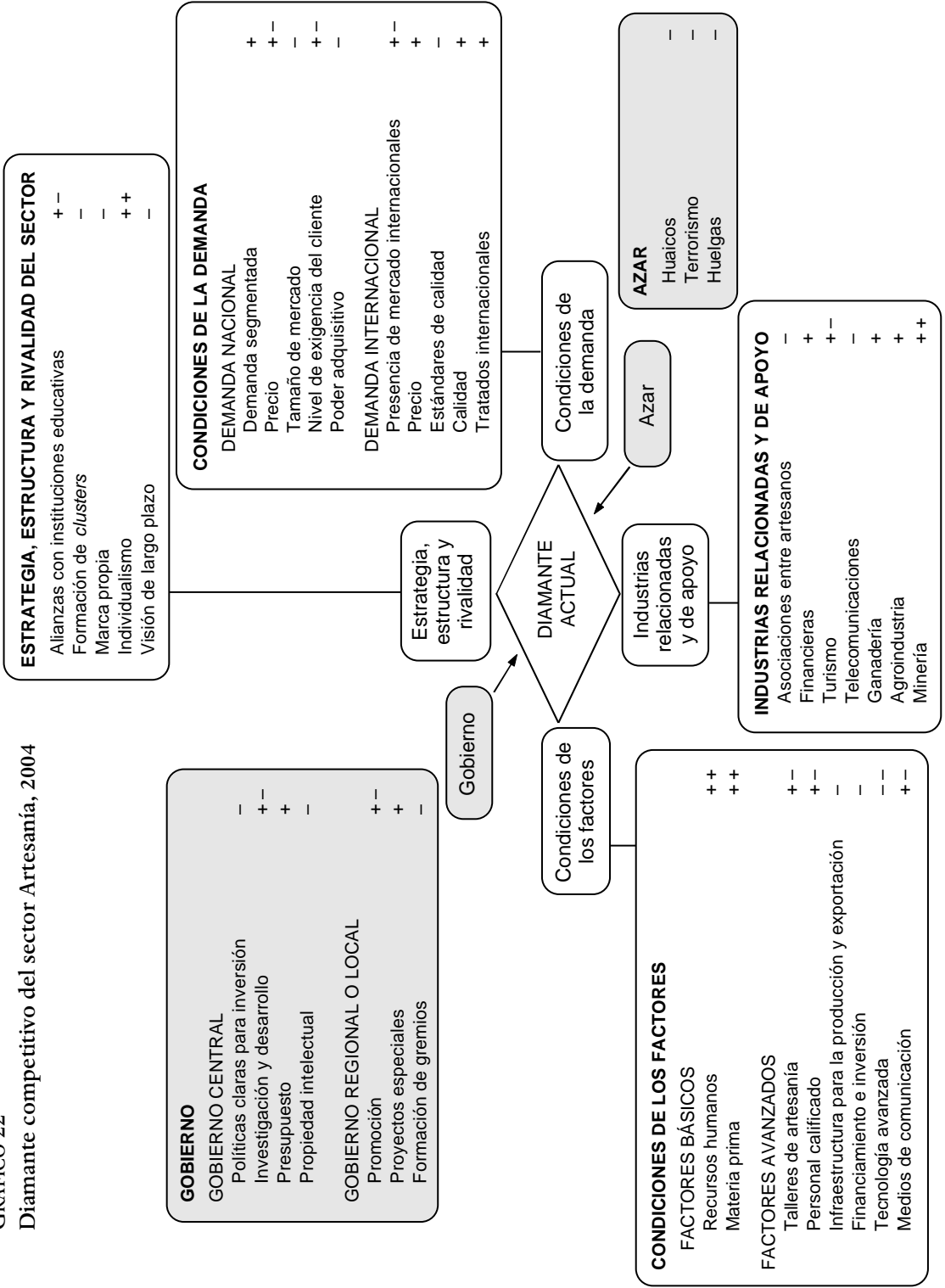
---

Aquí se concluye la existencia de huaicos y huelgas que se presentan de manera periódica en el valle.

EN EL GRÁFICO 22 PODEMOS ver el diamante de competitividad actual del sector Artesanía que muestra los cuatro atributos y cómo ellos deben relacionarse entre sí para que las empresas del sector logren ser competitivas. Este diamante es una útil herramienta para entender cómo y dónde las empresas deben desarrollarse para lograr competir globalmente.

GRÁFICO 22

Diamante competitivo del sector Artesanía, 2004



### VISIÓN DEL SECTOR ARTESANÍA EN EL VALLE DEL MANTARO

La siguiente visión del valle del Mantaro fue desarrollada por los participantes del Taller de Competitividad.

Centro turístico de artesanía solidario por excelencia, integrado al mercado internacional manteniendo su identidad al rescatar la esencia del *ayllu* encargado de tejer para los antiguos incas.

Centro turístico artesanal piloto, centro de innovación tecnológica (CITE) para el desarrollo de la artesanía para exportación con permanente actividad de acuerdo a los requerimientos del mercado, con identidad, posicionamiento y expresión simbólica.

Sector artesanal organizado con poder de negociación. Gran centro productor de artesanía: textiles, joyería (platería), mates burilados, cerámicas, y maderas talladas.

## 5. DIAMANTE COMPETITIVO FUTURO DEL SECTOR ARTESANÍA, 2014

En el diamante competitivo para el futuro del valle del Mantaro al 2014 analizamos a continuación cada uno de los atributos que intervienen.

### CONDICIONES DE LOS FACTORES

#### *Factores básicos*

**Recursos humanos:** existe mano de obra con talento y gran habilidad para seguir produciendo bienes diferenciados, aquellos que gozan de gran preferencia entre los turistas.

**Materias primas:** se dispone de los recursos naturales necesarios para seguir produciendo bienes artesanales ya que existen programas ambientales que evitan la explotación indiscriminada de los recursos.

#### *Factores avanzados*

**Talleres de artesanía:** se cuenta con suficientes talleres artesanales que forman artesanos con muy buen nivel.

**Personal calificado:** el personal es altamente calificado por lo que sus productos terminados gozan de la preferencia del turista nacional y extranjero.

**Infraestructura para la producción y exportación:** existe una adecuada infraestructura para la producción artesanal lo que permite satisfacer la gran demanda internacional.

**Financiamiento e inversión:** existen muchas entidades financieras que brindan apoyo financiero a la pequeña y mediana empresa artesanal.

**Tecnología avanzada:** la tecnología es desarrollada en este sector, la actividad de los artesanos del valle alterna entre trabajos manuales e industriales.

**Medios de comunicación:** los medios de comunicación son muy adecuados para la venta de productos artesanales en la capital así como en otras localidades, el aeropuerto de la ciudad de Huancayo está en funcionamiento permanente.

CUADRO 28  
Condiciones de los factores en el diamante competitivo  
Sector Artesanía, 2014

FACTORES BÁSICOS	
Recursos humanos	++
Materias primas	++
FACTORES AVANZADOS	
Talleres de artesanía	++
Personal calificado	++
Infraestructura para la producción y exportación	+
Financiamiento e inversión	+
Tecnología avanzada	+
Medios de comunicación	++

Se puede concluir entonces que el valle está dotado de abundantes recursos naturales con la tecnología adecuada para seguir colocando sus productos artesanales en los competitivos mercados internacionales.

## CONDICIONES DE LA DEMANDA

### *Demanda nacional*

**Demanda segmentada:** existe una demanda segmentada, lo que ayuda a distinguir los tipos de clientes que existen en los diferentes mercados nacionales.

**Precio:** el turista nacional tiene una mayor predisposición a pagar un precio considerable por productos de buena calidad.

**Tamaño del mercado:** si bien el mercado local es pequeño frente a otros mercados, los turistas nacionales se han vuelto cada vez más exigentes en demandar productos de buena calidad.

**Nivel de exigencia del cliente:** el turista es exigente acerca de la calidad de los productos artesanales, como lo puede ser un cliente europeo o estadounidense.

**Poder adquisitivo:** el poder adquisitivo del turista promedio nacional es mediano o alto.

### *Demanda internacional*

**Presencia en mercados internacionales:** existe gran presencia de algunas artesanías del valle en los exigentes mercados extranjeros.

**Precio:** el turista internacional paga muy buen precio por los productos artesanales.

**Estándares de calidad:** éstos son altos, por ello los artesanos han implementado en sus empresas algunos estándares de calidad como el ISO 9000.

**Calidad:** los productos del valle del Mantaro son de calidad reconocida internacionalmente.

**Tratados internacionales:** se han firmado tratados internacionales con el Mercosur, China, Canadá y la Comunidad Europea.

CUADRO 29  
Condiciones de la demanda en el diamante competitivo  
Sector Artesanía, 2014

DEMANDA NACIONAL	
Demanda segmentada	++
Precio	++
Tamaño del mercado	+
Nivel de exigencia del cliente	++
Poder adquisitivo	++
DEMANDA INTERNACIONAL	
Presencia en mercados internacionales	++
Precio	++
Estándares de calidad	++
Calidad	++
Tratados internacionales	++

Podemos concluir que existe una demanda nacional e internacional por los productos artesanales; sin embargo, la presencia en los mercados internacionales debe continuar fortaleciéndose.

#### ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR

**Alianzas con instituciones educativas:** existen muchas alianzas con instituciones educativas que capacitan en forma masiva a los jóvenes haciendo de la artesanía una actividad cada vez más interesante.

**Formación de conglomerados productivos:** éstos son cada vez más comunes en el valle del Mantaro ya que permiten acelerar la producción y vender de una manera más eficaz.

**Marca propia:** todos los productos artesanales poseen una marca propia, esto hace que se diferencien del resto de artesanías nacionales y extranjeras.

**Individualismo:** es uno de los problemas menos comunes entre los productores artesanales, ya que la formación de *clusters* les permite trabajar en colaboración.

**Visión de largo plazo:** el empresario del valle tiene una visión de largo plazo que le sirve para poder cumplir sus objetivos de mediano y corto plazo.

CUADRO 30  
Estrategia, estructura y rivalidad del sector en el diamante competitivo  
Sector Artesanía, 2014

Alianzas con instituciones educativas	+ +
Formación de conglomerados productivos	+ +
Marca propia	+ +
Individualismo	--
Visión de largo plazo	+ +

Se puede concluir que los artesanos son mayoría en el valle. De otro lado, existe un trabajo coordinado y de apoyo entre los gremios.

#### INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

**Asociaciones entre artesanos del valle:** la estrategia de trabajar de manera conjunta es una constante, ya que los productores ven a la competencia como una oportunidad de alcanzar una mayor presencia en el mercado local e internacional.

**Financieras:** existen instituciones financieras que ayudan a invertir a los productores locales.

**Turismo:** el turista incluye al valle del Mantaro dentro de su recorrido turístico nacional.

**Telecomunicaciones:** existe una importante infraestructura de telecomunicaciones que sirve para dinamizar las actividades económicas y crear nuevas ideas de negocios.

**Ganadería:** la materia prima es de primera calidad en el valle con un excelente trato a los animales.

**Agroindustria:** existen productos agroindustriales de gran demanda que arrastran a otros productos del valle del Mantaro.

**Minería:** éste es un sector importante que abastece de materia prima a los productores artesanales.

CUADRO 3I  
Industrias relacionadas y de apoyo en el diamante competitivo  
Sector Artesanía, 2014

Asociaciones entre artesanos	++
Financieras	++
Turismo	++
Telecomunicaciones	++
Ganadería	++
Agroindustria	++
Minería	++

Aquí se puede concluir que el valle tiene recursos naturales que son explotados de manera racional. De otro lado, también destaca el trabajo en equipo como una estrategia.

## GOBIERNO

### *Gobierno Central*

**Políticas claras para la inversión:** son numerosas las políticas claras de inversión que existen.

**Investigación y desarrollo:** existen universidades y empresas que se dedican a la investigación y desarrollo para poder conocer los nuevos gustos y preferencias del mercado nacional e internacional.

**Presupuesto:** el presupuesto para el sector es aceptable, también existen programas de apoyo.

**Propiedad intelectual:** existe un marco legal que la protege, así como tratados internacionales con los países donde se transan productos del valle para que no exista ningún tipo de piratería.

### *Gobierno Regional o local*

**Promoción:** la promoción es intensa debido a las diversas marcas que tienen los productos artesanales.

**Proyectos especiales:** existen proyectos especiales que son realizados con el apoyo de las autoridades locales.

**Formación de gremios:** existen sociedades y gremios que forman *clusters* en el sector artesanal.

CUADRO 32  
Gobierno en el diamante competitivo  
Sector Artesanía, 2014

GOBIERNO CENTRAL	
Políticas de inversión	++
Investigación y desarrollo	++
Presupuesto	++
Propiedad intelectual	++
GOBIERNO REGIONAL O LOCAL	
Promoción	++
Proyectos especiales	++
Formación de gremios	++

Podemos concluir que el Gobierno Central cuenta con suficiente presupuesto para distribuir a los gobiernos locales. Destacan también la existencia en el Gobierno Central de políticas claras de inversión.

#### AZAR

En el valle es conocida la existencia periódica de huaicos así como también la presencia esporádica de huelgas. El terrorismo sigue siendo nulo en esta zona.

CUADRO 33  
Azar en el diamante competitivo  
Sector Artesanía, 2014

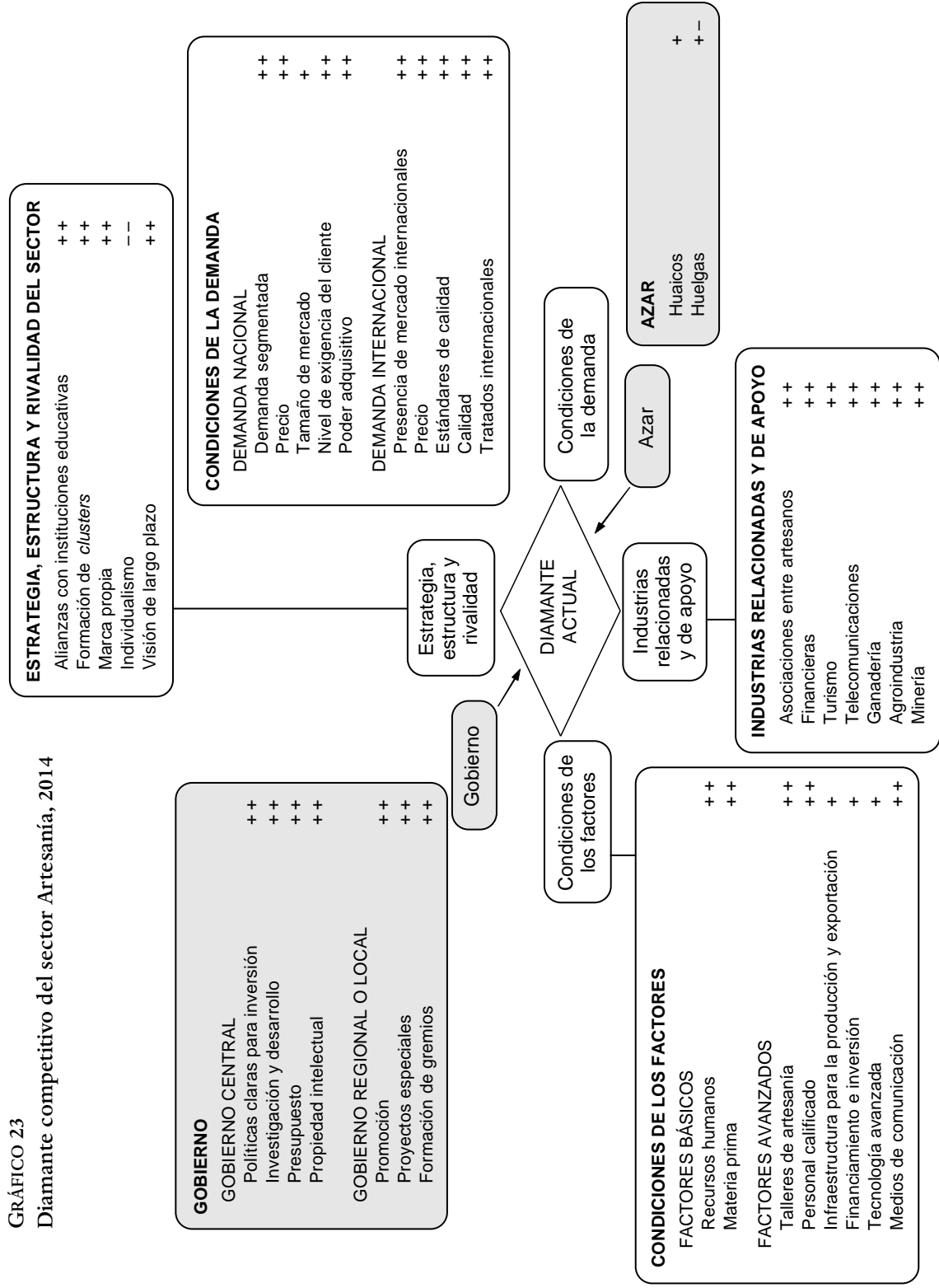
Huaicos	+
Huelgas	+ -

Aquí se concluye la existencia de huaicos que se presentan de manera periódica en el valle, al igual que las huelgas.

EL DIAMANTE COMPETITIVO es, como hemos indicado, una útil herramienta para entender cómo y dónde las empresas de un sector deben desarrollarse para lograr competir globalmente. Así ocurre con el sector Artesanía en el valle del Mantaro cuyo diamante de competitividad futuro presentamos en el gráfico 23.

GRÁFICO 23

Diamante competitivo del sector Artesanía, 2014



## 6. PLAN DE COMPETITIVIDAD REGIONAL

Del análisis FODA del sector Artesanía en el valle del Mantaro se desprenden objetivos estratégicos al relacionar entre sí las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A partir de estos objetivos estratégicos se formulan las estrategias para cada objetivo, elaborando un plan de acción e identificando a los responsables que deben asumir el compromiso de llevar a cabo las acciones.

### Objetivo estratégico 1

*Constituir el Centro de Competitividad para coordinar todos los esfuerzos*

#### Estrategias

Articular todos los esfuerzos de las actividades productivas artesanales para mejorar la competitividad de la artesanía, formar y organizar el equipo técnico del Centro de Competitividad, elaborar un plan operativo y las políticas del sector.

#### Acciones

Desarrollar campañas de información permanente en medios de comunicación (portal en Internet, boletines, etc.), organizar misiones comerciales y/o ruedas de negocios, establecer alianzas estratégicas con ONG, propiciar que el Gobierno Central defina los lineamientos del sector con participación de un equipo técnico de los artesanos, formar comités por gremios artesanales, organizar talleres para elaborar un Plan Operativo y participar en las ferias internacionales más importantes.

#### Responsables

Gremios, ONG, Gobierno Regional y gobiernos locales, alcaldes, Cámara de Comercio, Caretur, medios de comunicación, universidades e institutos.

### Objetivo estratégico 2

*Capacitación, asesoría y asistencia permanente*

#### Estrategias

Buscar la integración con instituciones educativas (universidades, institutos de artes plásticas), constituir un circuito de innovación tecnológica (programas de capacitación), establecer una antena comercial que busque nuevas oportunidades de mercado, crear un sello de calidad y garantía del producto (artesanos de buenas prácticas), instituir un sistema de pasantías.

### Acciones

Identificación de profesionales y técnicos, alianza con Doe Run, visitas, presentaciones, auspicios, incorporar consultores internos y externos, establecer consorcios y alianzas con empresas certificadoras, organizar concursos con institutos de arte, buscar alianzas y auspicios para el logro de pasantías en integración y coordinación con instituciones educativas (carreras universitarias relacionadas al sector Artesanía).

### Responsables

Centro de Competitividad, Gobierno Regional y gobiernos locales, ONG, universidades e institutos tecnológicos, consultores, cooperación internacional, Doe Run, Cámara de Comercio.

### Objetivo estratégico 3

*Fortalecimiento de la cooperación de los artesanos (capital social)*

### Estrategias

Sensibilización e integración de los artesanos (jóvenes emprendedores y microempresarios), formación de Asociación de Artesanos y representantes por sector o actividad, establecer un Código de Ética.

### Acciones

Talleres, convocatoria y campaña de información, elección de representantes, establecer un Comité de Ética.

### Responsables

Representantes elegidos de cada gremio artesanal, gobiernos locales y Gobierno Regional, Cámara de Comercio.

### CONDICIONES FAVORABLES PARA LA ARTESANÍA

1. Los gobiernos locales, en coordinación con el Gobierno Regional, deben promocionar e incentivar a la población en el trabajo colectivo y enseñar que la competencia puede pasar de ser una amenaza a constituir una oportunidad.
2. Es necesario que las asociaciones de artesanos se unan y trabajen de manera conjunta para poder conseguir financiamiento para aquellos artesanos que trabajan de manera aislada.

3. Es necesario que se realicen campañas publicitarias de los productos artesanales del valle para que sean conocidos no sólo en su localidad sino más allá de las fronteras.
4. Desarrollo de una política de sostenibilidad ambiental de los recursos mediante la realización de programas cuyos objetivos sean investigar, supervisar y evaluar en el largo plazo parámetros de manejo óptimo en función de un aprovechamiento racional y responsable de los recursos.

## 7. CONCLUSIONES

En el valle del Mantaro existe un ambiente con recursos naturales adecuados para la actividad artesanal; sin embargo, se debe invertir en infraestructura y tecnología, lo cual mejoraría la calidad de los productos.

El individualismo es una estrategia de trabajo presente en la sociedad del valle que necesita cambiar sus esquemas mentales y basar los negocios en relaciones de confianza en lugar de trabajar de manera aislada.

La artesanía como actividad económica tiene diversas características tales como mano de obra intensiva, bajo costo por puesto de trabajo, utilización de los recursos propios del lugar y generación de ingresos de divisas, lo que demuestra que esta actividad es muy interesante y debe ser explotada en mayor magnitud.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CÁMARA DE TURISMO DEL GUAYAS (2004). *Sobre Guayas. Tipos de Turismo*. Guayaquil: Cámara de Turismo del Guayas. En <<http://www.turismoguayas.com/>>
- CHACALTANA, Juan (1999). *El turismo en el Perú: perspectivas de crecimiento y generación de empleo*. Lima: Organización Internacional del Trabajo.
- DAVIES, John (2004). «El arte de amar al Perú». *Bienvenida* Lima.
- DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIONES (Digemin) (2004). *Estadísticas de movimiento migratorio en el Perú*. Lima: Digemin. En <[http://www.digemin.gob.pe/estadistica/Per2003\\_archivos/16.htm](http://www.digemin.gob.pe/estadistica/Per2003_archivos/16.htm)>.
- FERNÁNDEZ, Mariola (2004). «Importancia del sector Artesanía en el comercio exterior». *Presencia* Lima, agosto.
- HERLICZEK, Jeremy (1996). «Where is Eco-Tourism going?». *Amicus Journal* N° 27, pp. 31-35.
- INDACOCHEA, Alejandro, Beatrice AVOLIO, Luis BEDOYA, Javier CARRILLO, Genaro NEGRÓN, Luis SÁNCHEZ & Miguel SANTILLANA (1998). *Cajamarca competitiva*. Lima: Saywa.

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) (2001). *Conociendo Junín 200* Lima: INEI. En <<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0428/Libro.pdf>>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) – Junín (2002). *Información estadística turística* Huancayo: INEI – Junín.
- LOAYZA, Jorge (2004). «La Revista». Suplemento dominical del diario *La República* Lima, 11 de julio.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT) (2000). *Datos y cifras* Madrid: OMT. En <[http://www.world-tourism.org/market\\_research/datos/menu.html](http://www.world-tourism.org/market_research/datos/menu.html)>.
- (2001). *Referencias básicas sobre estadísticas de turismo* Madrid: OMT. En <<http://www.world-tourism.org/espanol/statistics/>>
- PROM PERÚ (2004a). *Perfil del turista extranjero 200* Lima. En <<http://www.peru.org.pe/catalogo/Attach/7247.zip>>.
- (2004b). *Perfil del turista nacional 200* Lima. En <[http://www.peru.org.pes\\_fto/Publicaciones.asp?HidAccion=Grupo&HidId=2&ic=1&SubTipo\\_ZP=1](http://www.peru.org.pes_fto/Publicaciones.asp?HidAccion=Grupo&HidId=2&ic=1&SubTipo_ZP=1)>.
- (2005). *Perfil del vacacionista nacional 200* Lima. En <<http://www.promperu.org.pe/publicaciones>>.
- PORTO, Natalia (1999). *El turismo como alternativa de crecimiento* La Plata. En <<http://www.depeco.econo.unlp.edu.ar/doctrab/doc11.pdf>>.
- SCHULTE, Silke (2003). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector Turismo* Santiago de Chile: Organización de las Naciones Unidas (ONU).
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD) (2001). *E-commerce and Development Report 200* Nueva York / Ginebra: ONU.



---

# VI El potencial competitivo de la agricultura

---

LA AGRICULTURA EN EL ÁMBITO global es un eje de desarrollo social: cada país encuentra sus propias posibilidades de desarrollarla en función de sus recursos, medio ambiente, biodiversidad o experiencia. La principal ventaja que presenta la agricultura es que, a partir de ser una actividad extractiva, se convierte en un producto final o también en insumo para el procesamiento industrial, es decir que las posibilidades de explotación de los productos agrícolas son innumerables. Además, la tendencia del desarrollo de los negocios globales en agricultura se relaciona con el cuidado de la salud, la belleza y una alimentación sana.

En nuestro caso, por las posibilidades del valle del Mantaro, existe un potencial de recursos y conocimientos que se engarza con las tendencias de los negocios globales. Por ejemplo, el maíz morado se puede exportar procesado como bebida refrescante y llegar al mercado global como tal; sin embargo, si se utilizase para producir medicamentos que regulen la presión arterial, su demanda en el mercado global sería mucho mayor, dada su gran aplicabilidad para mejorar la salud.

Existe también otro factor importante a considerar respecto a la competitividad global de la agricultura que es el equilibrio ecológico. En este aspecto, las variables importantes son el control de la sociedad civil y la transparencia de la información sobre los factores, los procesos y las tecnologías que involucra la actividad agrícola.

## 1. PANORAMA MUNDIAL

En los últimos años dentro del sector Agricultura se viene desarrollando y expandiendo el mercado de alimentos y productos orgánicos en el ámbito mundial. Ningún otro grupo de productos agropecuarios registra tasas de crecimiento del 20% anual y tiene, además, la particularidad de que todavía no puede satisfacer la demanda global.

El creciente interés por los productos orgánicos es parte de una tendencia mundial que se basa en una mayor preocupación por la calidad de vida, el medio ambiente, la sociedad y la sostenibilidad de los recursos en el tiempo. Esta tendencia es, principalmente, producto y expresión de sociedades que cuentan con altos niveles de ingresos (cuadro 1). Los principales mercados demandantes de productos orgánicos se encuentran en Europa, Estados Unidos y Japón, sociedades industrializadas cuya población se caracteriza por sus altos ingresos.

Cuadro 1  
Mercado de productos orgánicos en países seleccionados  
(millones de dólares)

	1997	2000	Participación en el total de ventas	Tasa de crecimiento
Alemania	1.800	2.500	1,2	20
Italia	750	110	0,6	20
Francia	720	1.250	0,5	20-25
Reino Unido	450	900	0,4	40-55
Resto de Europa Occidental	1.335	3.200	–	–
Estados Unidos	4.200	8.000	1,3	20-24
Canadá	–	500	1,0	15
Japón	1.200	2.500	–	20

Fuente FAO, 2001; ITC, 2001; OTA, 2001,

## ALIMENTOS ORGÁNICOS DEMANDADOS

Los motivos de compra de los productos orgánicos son el beneficio para la salud y la preocupación por la conservación del medio ambiente, así como el sabor y la frescura que caracterizan a estos alimentos. El orden de importancia de estos criterios varía mucho por región y país.

Los productos orgánicos con mayor demanda son, en orden de importancia, verduras y legumbres, frutas, cereales, carnes y lácteos. Sin embargo, existen diferencias de acuerdo con los hábitos de consumo, la facilidad de su cultivo y la posibilidad de adquirirlos. En Europa se registra mayor consumo de vegetales, cereales, productos lácteos, papas y frutas. En Estados Unidos destacan los cereales y las frutas frescas.

También avanza la demanda de productos orgánicos no alimenticios como los forrajes para producir carnes, lácteos y huevos orgánicos, los insumos naturales (semillas, plaguicidas e insecticidas naturales), las flores, los cosméticos, los textiles y artículos de limpieza elaborados con productos naturales, y la madera y sus subproductos.

## PRODUCCIÓN ORGÁNICA EN EL MUNDO

El dinámico y atractivo mercado de los productos orgánicos ha reconvertido la agricultura tradicional hacia la orgánica (cuadro 2). Aunque ésta existe desde la década de 1920 y recién en la década de 1970 se elaboraron las primeras normas para su producción, no fue sino hasta la última década del siglo pasado que empezó a despegar. Más del 80% de la actual superficie dedicada a los productos orgánicos se incorporó a partir de la última década (IFOAM, 2001).

Cuadro 2  
Superficie dedicada al cultivo orgánico por países  
(hectáreas)

	1990	2001	Tasa anual de crecimiento	Participación en el total de la superficie
Australia	–	7.654.924	–	1,62
Argentina	116.519	3.000.000	71,84	1,77
Italia	13.000	958.687	47,84	6,46
Estados Unidos	370.000	900.000	8,42	0,22
Alemania	100.000	452.279	14,71	2,64
Reino Unido	25.000	380.000	28,07	2,40
España	8.500	352.164	59,28	1,37
Francia	75.000	316.000	13,97	1,12
Austria	25.000	287.900	24,88	8,43
Canadá	–	188.195	–	0,25
Suecia	–	174.000	–	5,60
Finlandia	5.000	147.423	36,02	6,79
Dinamarca	10.000	146.685	27,65	5,46
República Checa	–	110.756	–	3,15
México	23.0265	103.000	45,06	0,50
Brasil	–	100.000	–	0,04
Suiza	–	84.271	–	7,87

Fuente IFOAM, 2001.

## 2. LA AGRICULTURA EN EL VALLE DEL MANTARO

El valle del Mantaro forma un eje conurbano de importancia en la región y en toda la zona central en el que se sitúan las principales actividades financieras, administrativas y comerciales, así como la incipiente actividad industrial de la pequeña y micro-empresa.

Pese a que en todo el país la actividad pecuaria está unida a la actividad agrícola, el valle del Mantaro está orientado fundamentalmente a la agricultura siendo la actividad pecuaria secundaria, de bajo nivel tecnológico y con una producción orientada al autoconsumo.

La región Junín desempeña el papel de principal abastecedor de alimentos (hortalizas, tubérculos, cereales, frutas y café), además de recursos madereros, para la zona central del país y para toda la nación. Lima constituye el mercado de mayor importancia, pues aproximadamente el 40% de la producción agrícola del valle se destina al mercado de la capital, un 30% se comercializa en los mercados de otras provincias de la región Junín y el 30% restante se destina al autoconsumo y a la producción de semillas.

## TIERRAS

El valle se extiende sobre cuatro provincias del departamento: Huancayo, Chupaca, Concepción y Jauja. Cuenta con el 30,4% de las tierras aptas para la agricultura de toda la región Junín, siendo las provincias de Huancayo y Jauja las que poseen un mayor porcentaje de superficie para el cultivo (cuadro 3). Cabe mencionar que en la región Junín predomina la tierra para pastizales y cultivos forestales (zona andina y zona de selva); sin embargo, el valle del Mantaro posee un acceso privilegiado al recurso hídrico y tiene una mayor proporción de tierras aptas para el desarrollo de la actividad agrícola.

Cuadro 3  
Aprovechamiento de la tierra en la región Junín, sierra de Junín  
y valle del Mantaro, 1994 (hectáreas)

	Tierras de riego	Tierras de secano	Superficie agrícola	%
<b>Junín</b>	<b>41.365,30</b>	<b>314.889,57</b>	<b>356.254,87</b>	<b>100,0</b>
Subtotal sierra	40.467,04	116.320,33	156.787,37	44,0
<b>Valle del Mantaro</b>	<b>29.660,26</b>	<b>78.737,94</b>	<b>108.398,20</b>	<b>30,4</b>
Huancayo	10.485,13	25.455,93	35.941,06	33,2
Chupaca	5.879,31	5.647,75	11.527,06	10,6
Concepción	7.186,07	19.250,07	26.436,14	24,4
Jauja	6.109,75	28.384,19	34.493,94	31,8

Fuente INEI, 2002. Elaborado por los autores.

## TIPOS DE UNIDADES AGROPECUARIAS

El valle cuenta con tres tipos de unidades agrícolas:

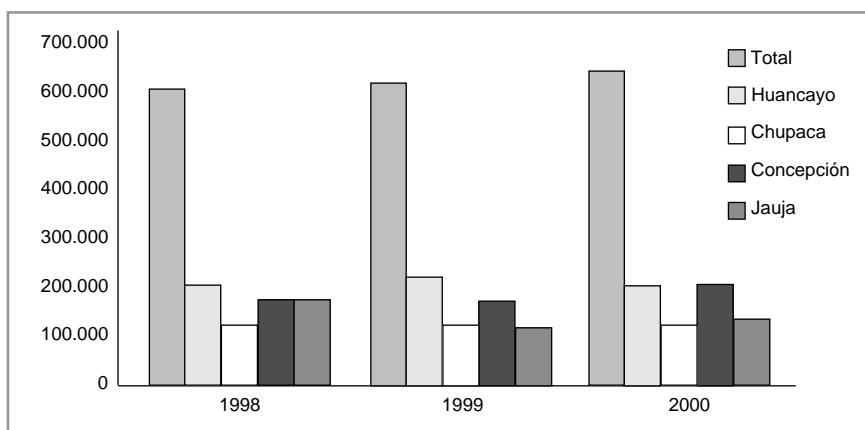
- Agricultura comercial empresarial: con una organización dedicada a la producción de semillas de papa, leguminosas, hortalizas y frutales. Usualmente está inscrita en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y posee un grado mediano de organización.
- Agricultura campesina: en este tipo de unidad el protagonista es el campesino que siembra las tierras sin ninguna planificación y de acuerdo a la disponibilidad de los insumos. La comercialización no va de acuerdo a la demanda sino que depende de la época de cosecha, es informal y no cuenta con RUC.
- Agricultura de subsistencia: producción dedicada exclusivamente a cubrir las necesidades familiares. Se siembra para asegurar la disponibilidad de alimentos en épocas de estiaje y se complementa los ingresos con otras actividades (artesanía, minería, etc.).

## PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

La producción agrícola del valle se caracteriza por la existencia de dos modalidades de cultivos: individual o familiar y comunal. En la modalidad individual o familiar se cultiva básicamente zanahoria, cebolla, alcachofa, papa, oca, mashua y olluco, plátano, naranja, trigo, cebada, quinua, avena, quihuicha y soya. En la modalidad comunal se aprovechan las pasturas naturales sin fines industriales.

En los últimos años Huancayo y Concepción son las provincias de mayor producción agrícola, con un crecimiento conservador pero sostenido. Información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) hasta el año 2000 nos permite identificar los principales productos del valle. En primer lugar se ubica la producción de papa, luego la de maíz choclo, zanahoria y alfalfa, y finalmente cebolla como la más importante en volumen de producción (gráfico 1). De las cuatro provincias del valle, Concepción tiene los mejores rendimientos por hectárea en los principales productos agrícolas.

Gráfico 1  
Producción agrícola por provincia en el valle del Mantaro, 1998-2000

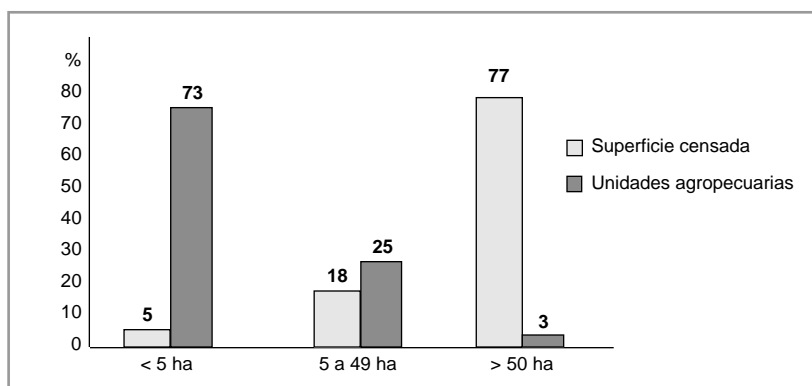


Fuente INEI, 2003.

## EXTENSIÓN DE LAS UNIDADES

El más grave problema y la causa del bajo rendimiento del sector agrícola en el valle del Mantaro es la presencia del minifundio: el 73% de las unidades agrícolas son menores a 5 hectáreas, sólo el 3% tienen más de 50 hectáreas, y las unidades entre 5 y 49 hectáreas representan el 25% (gráfico 2). Situación que evidencia la fragmentación en lo que podría denominarse unidades productivas antieconómicas.

Gráfico 2  
Distribución de las unidades agropecuarias por rango de extensión  
Junín, 1994



Fuente INEI, 2002.

## ESTACIONALIDAD DE SIEMBRA Y COSECHA

Los cultivos en el valle presentan una estacionalidad que varía ligeramente de acuerdo al cultivo y al clima, así como a la disponibilidad del agua de riego. La temporada de siembra transcurre durante los meses de setiembre, octubre y noviembre, época en la que se inician las lluvias. En terrenos con disponibilidad de riego puede sembrarse y cosecharse durante todo el año hortalizas y verduras, adelantándose las siembras en los meses de abril, mayo y junio.

Mediante el uso eficiente del riego se puede desarrollar en el valle una agricultura semiintensiva que permita programar las épocas de siembra durante todo el año y la aplicación de la rotación de cultivos con lo cual se pueden obtener hasta dos cosechas anuales. Se conseguiría así una mejor explotación de los recursos, mayor producción y rentabilidad para el agricultor, así como la mejor atención de la demanda nacional.

## TECNOLOGÍA

El manejo de los cultivos en el valle del Mantaro se realiza por medio de una tecnología tradicional. El control fitosanitario es incipiente; así, por ejemplo, en el caso del empleo de insecticidas se utilizan productos cuyo uso ha sido prohibido en otras latitudes por su alta toxicidad. En otros cultivos el control de las plagas y enfermedades es más bien escaso; sin embargo, existe el peligro de su utilización indiscriminada en el cultivo de frutales, lo que trae como consecuencia que no se puedan alcanzar los índices de productividad y rentabilidad potenciales del valle.

## COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS

El crecimiento poblacional de la región Junín, sobre todo en la ciudad de Huancayo, ha originado la reestructuración del flujo comercial de los productos alimenticios provenientes de los diferentes centros productores del valle. La comercialización interna de los bienes agrícolas se realiza a través de mercados de abastos mayoristas y minoristas y de mercadillos distribuidos en las principales ciudades de la región y mediante ferias semanales.

El cultivo que mejor proyección internacional tiene es la alcachofa tipo Green Globe. En el año 2000 se cultivaba en alrededor de 200 hectáreas con un rendimiento de 8 toneladas por hectárea. La producción es envasada como «corazones de alcachofa» para su exportación al mercado español, pero va a centros de acopio en La Libertad o Lambayeque en los que se almacena y, luego, exporta.

## EXTENSIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

La entidad pública encargada de brindar los servicios de extensión y fomento agropecuario, transferencia de tecnología y capacitación en el ámbito de la sanidad es el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa). Sin embargo, estas actividades no se cumplen a cabalidad por el Estado pues existen limitaciones en la calidad y cobertura debido a la falta de personal profesional y técnico capacitado para atender a un mayor número de agricultores. El Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (Pronamachcs), orienta su accionar al acondicionamiento de áreas potenciales del valle para poner en producción la mayor extensión de suelos posible.

## SERVICIOS FINANCIEROS

Actualmente existe disponibilidad de financiamiento para la actividad agrícola pero es casi inaccesible para los agricultores del valle debido a los requisitos que se solicitan. Sin embargo, existen empresas y ONG que proporcionan crédito a los productores con un interés del orden del 3,5% mensual y período de gracia por un plazo de tres a cuatro meses. Estas entidades vienen trabajando desde hace cerca de cinco años en proyectos de productos para exportación. La alta tasa de interés del financiamiento se debe a los riesgos que asumen las entidades financieras ante la informalidad de sus clientes y la falta de avales y asesoría técnica.

### 3. ANÁLISIS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LA AGRICULTURA EN EL VALLE DEL MANTARO

Conocidas las características de la actividad agropecuaria del valle, realizaremos el análisis FODA —sigla que sintetiza los elementos considerados: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas— para determinar una estrategia de competitividad. Lo haremos, como en los dos capítulos anteriores, a partir de la experiencia del Taller de Competitividad *Junín al 2014: valle del Mantaro* dirigido por integrantes de Centrum Católica (profesor y alumnos) que contó con la participación de líderes empresariales y autoridades locales y se realizó en la ciudad de Huancayo los días 6 y 7 de febrero de 2004. Este encuentro fue dirigido por los autores y en sus hallazgos se basan los cuadros que presentaremos a continuación.

El análisis de los factores externos nos permite comprobar que existe una demanda potencial por productos orgánicos y ecológicos así como tratados de comercio

internacional que los promueven; además, se cuenta con instituciones internacionales de cooperación técnica y tecnológica que apoyan a la industria agrícola nacional.

En cuanto a las amenazas, hoy en día hay una fuerte exigencia por productos de alta calidad. La competencia es informal fuera del valle del Mantaro y un factor preocupante es la contaminación del recurso hídrico (cuadro 4).

CUADRO 4  
Factores externos clave en el sector Agricultura

---

OPORTUNIDADES

- Creciente demanda de productos orgánicos y ecológicos.
- Demanda variable (diversificada) de productos.
- Posibilidades de extensión agrícola.
- Cooperación técnica internacional para la transferencia de tecnología.
- Demanda de productos andinos.
- Demanda de productos de alta calidad.

AMENAZAS

- Informalidad.
  - Importación de productos.
  - Deficientes políticas tributarias.
  - Inestabilidad política.
  - Factores climáticos y plagas.
  - Contaminación ambiental en el río Mantaro.
- 

En el ámbito interno, el sector Agricultura ofrece un buen recurso humano básico, tierras para la producción agrícola y una ubicación geográfica estratégica que le permite ser el corredor económico transversal del centro del Perú. También se aprecia la existencia de informalidad entre los agricultores quienes, a su vez, presentan claros síntomas de poseer barreras mentales como el individualismo y el cortoplacismo. Asimismo, la industrialización de la producción es escasa (cuadro 5).

**Cuadro 5**  
**Factores internos clave en el sector Agricultura**

---

**FORTALEZAS**

- Capital humano con tradición y experiencia en agricultura.
- Diversidad de recursos agrícolas.
- Extensión del valle.
- Ubicación geográfica estratégica.
- Importante proveedor de productos agrícolas a la costa (Lima).
- Infraestructura vial hacia los mercados de la costa.

**DEBILIDADES**

- Informalidad de los productores.
  - Productores con enfoque cortoplacista.
  - Carencia de patentes y marcas.
  - Fuerte competencia por precios.
  - Parcelación / minifundio.
  - Poca transferencia tecnológica.
  - Escaso control fitosanitario.
  - Depredación de los recursos.
  - Incipiente industrialización.
  - Escasa infraestructura vial dentro del valle y entre los mercados de la región.
- 

#### **4. DIAMANTE COMPETITIVO ACTUAL DEL SECTOR AGRICULTURA, 2004**

Con los antecedentes expuestos podemos ahora construir el diamante competitivo actual de la agricultura en el valle del Mantaro a partir de los resultados del Taller de Competitividad *Junín al 2014: valle del Mantaro*

##### **CONDICIONES DE LOS FACTORES**

###### *Factores básicos*

Suelos, tierras, clima y recursos hídricos: el valle cuenta con diferentes tipos de tierras y microclimas lo que le permite producir variedad de hortalizas, tubérculos, granos y frutos. Además, posee el recurso hídrico de la cuenca del Mantaro y recibe riego de manera natural por las lluvias. La cuenca del Mantaro es el

principal recurso hídrico en el valle, el cual presenta en la actualidad problemas de contaminación por la existencia de residuos de la actividad minera. El crecimiento urbano desorganizado atenta contra las áreas de cultivo: los nuevos asentamientos humanos invaden áreas de cultivo para no alejarse de las facilidades que existen en la ciudad.

**Localización:** el valle está localizado en la sierra central peruana, lo que lo convierte en eje comercial entre la selva y la costa con interconexión hacia otras regiones.

**Recursos humanos:** el valle cuenta con recursos humanos emprendedores y con capacidades laborales aprendidas en la práctica. Una debilidad del recurso humano es la presencia de paradigmas mentales propios del individualismo: desconfianza, informalidad y falta de proyección empresarial.

### *Factores avanzados*

**Infraestructura de terrenos y vial:** en la actualidad se cuenta en el valle con un buen recurso de tierras, sin embargo el grave problema es el minifundio. La propiedad de la tierra está, sobre todo, en manos de comunidades campesinas (personas jurídicas de derecho privado) y, minoritariamente, en parcelas individuales o familiares. Respecto a la infraestructura vial, se cuenta con buenas carreteras desde otras ciudades o desde las provincias hacia la ciudad de Huancaayo; sin embargo, los accesos hacia las chacras y minifundios no se encuentran en buen estado, lo cual resta eficiencia en la labor de acopio y distribución de los productos.

**Instituciones y universidades:** en el valle existen instituciones gubernamentales dedicadas a la investigación y desarrollo de técnicas, procesos y productos nuevos; sin embargo, éstas no cuentan con los suficientes recursos humanos ni económicos para desarrollar sus funciones. Respecto a las universidades, en el valle se cuenta con tres universidades, una de ellas estatal.

**Tecnología:** como ya mencionamos al referirnos a la infraestructura, la tecnología utilizada en las chacras es aún incipiente e, inclusive, en muchos casos es tradicional desde la preparación del terreno hasta la cosecha. En agroindustria solamente existe una planta procesadora de productos agrícolas (Procesadora Industrial) que cuenta con tecnología antigua; a pesar de ello, logra producir bienes de exportación como, por ejemplo, corazones de alcachofa envasados.

Cuadro 6  
Condiciones de los factores en el diamante competitivo  
Sector Agricultura, 2004

FACTORES BÁSICOS	
Suelos, tierras	++
Clima	+
Localización	++
Recursos humanos	+-
Recursos hídricos	+-
FACTORES AVANZADOS	
Infraestructura	+-
Instituciones de investigación	+-
Universidades especializadas	-
Tecnología	--

En el análisis de los factores básicos destacan el problema del minifundio agrícola, la contaminación del río Mantaro y la fuerte presencia de paradigmas mentales negativos.

En los factores avanzados sobresale la separación entre la formación de profesionales en los centros educativos y las necesidades del sector, así como la falta de recursos de las instituciones gubernamentales para realizar sus funciones de apoyo a la agricultura.

#### CONDICIONES DE LA DEMANDA

##### *Demanda nacional*

La demanda en el ámbito nacional de productos agrícolas es segmentada de acuerdo a la calidad de los productos y los consumidores cada vez exigen mayor calidad. El valle aún no responde en forma planificada a esta demanda pues produce de acuerdo a cómo se presentan los recursos y al orden rotatorio de empleo de los terrenos. Esta situación provoca una insuficiente producción que no satisface la demanda nacional.

##### *Demanda internacional*

Existe demanda externa para los productos andinos fortificantes, como la maca procesada (Norteamérica y países europeos), y también para la alcachofa procesada

(España) y verduras bebé (choclos, zanahorias), productos que actualmente están en programas piloto asesorados y apoyados por el Centro de Servicios Empresariales (Cesem). La demanda extranjera está focalizada en productos orgánicos de alto contenido nutritivo y energizantes naturales de alta calidad, lo que marca la tendencia de una nueva producción.

Cuadro 7  
Condiciones de la demanda en el diamante competitivo  
Sector Agricultura, 2004

DEMANDA NACIONAL	
Demanda segmentada	+
Compradores cada vez más exigentes	+
Planificación y medición de la demanda	-
Crecimiento de la demanda local	+
DEMANDA INTERNACIONAL	
Compradores internacionales	++
Exigencia de alta calidad y cumplimiento de estándares	++
Demanda creciente por productos orgánicos	++

En el ámbito nacional se demandan productos sin calidad ni estandarización; sin embargo, ya aparecen signos de exigencia. La demanda internacional presenta preferencias por productos orgánicos y energizantes que influye en la producción. El cumplimiento de normas de calidad es requerimiento clave para la exportación exitosa.

#### ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR

La infraestructura para la creación de empresas es deficiente en el sector porque los agricultores, al trabajar en forma comunal o individual, no requieren formalizarse y, por lo tanto, no presionan al sistema en demanda de un proceso eficiente. A pesar de la poca iniciativa de los agricultores para formalizarse, el gobierno, a través del Proyecto Especial de Titulación de Tierras y Catastro Rural (PETT), viene entregando títulos de propiedad a los comuneros y agricultores individuales, documento que acredita la propiedad, aunque todavía es limitado el avance de este proyecto en el valle.

La procedencia y calidad de las semillas, el agua, los fertilizantes e insecticidas, el transporte, el control de calidad, el control fitosanitario, etc., interfieren en las cualidades del producto final, más aún cuando el mercado final es el internacional.

Finalmente, la gran mayoría de agricultores tienen en común el cortoplacismo. Esto hace que los productores sólo hagan esfuerzos por conseguir escasos beneficios y resultados, sacrificando los beneficios posteriores y las ventajas del crecimiento sostenible en el largo plazo.

Cuadro 8  
Estrategia, estructura y rivalidad en el diamante competitivo  
Sector Agricultura, 2004

Contexto de creación de empresas	–
Metas empresariales	+ –
Metas individuales	+
Rivalidad doméstica	+
Formación de nuevos negocios	+ –
Individualismo	+
Visión de corto plazo	+

Del análisis destaca la informalidad, desorganización y pensamiento cortoplacista de los agricultores; características que les restan competitividad.

#### INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

Existen industrias relacionadas que soportan la agricultura, sin embargo, se encuentran rezagadas por el bajo poder adquisitivo de los agricultores para la compra de bienes de capital e insumos. Asimismo, los agricultores y acopiadores mayoristas del valle cuentan con un servicio de transporte suficiente aunque los transportistas protagonizan problemas con el gobierno (huelgas) en perjuicio de los agricultores.

Existe una sola empresa procesadora en actividad que no cuenta con tecnología actualizada y eficiente para las exigencias de la demanda internacional. La manufactura actualmente está focalizada en otras actividades e industrias como la industria alimentaria (hornos, cocinas), la truchicultura y, en forma escasa, la agricultura, por la poca inversión de los agricultores en herramientas y equipos.

Las instituciones educativas no se interesan en el sector Agricultura, ya que éste aparece como poco rentable.

Cuadro 9  
Industrias relacionadas y de apoyo en el diamante competitivo  
Sector Agricultura, 2004

Financieras	+ -
Manufactura	+ -
Transporte	+ -
Envasadoras	-
Procesadoras	+ -
Instituciones educativas	+ -
Tecnología	-
Insumos	+ -

Las industrias relacionadas con la agricultura están desarticuladas debido a la poca inversión por parte de los agricultores en equipos, en maquinaria y en capacitación o consultoría. Sólo se mantienen en actividad las empresas comercializadoras de fertilizantes e insumos y las de transporte.

Las industrias relacionadas y de apoyo son pocas, ya que la actividad agrícola es netamente extractiva en la zona con escasos productos agroindustriales.

## GOBIERNO

En la actualidad, el Gobierno Central está orientado a establecer las condiciones favorables para estimular las inversiones en el sector; sin embargo, esta política es lenta y burocrática. El apoyo tecnológico a través del Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) y la capacitación de los agricultores en el uso de nuevas técnicas y sus ventajas se realiza eventualmente. La fiscalización fitosanitaria en algunos casos es deficiente y en otros inexistente por la falta de recursos del Senasa.

El Gobierno Regional, por su parte, promueve de manera conservadora la capacitación de los agricultores en técnicas y mejoras para poder lograr productos de mayor calidad y rentabilidad.

**Cuadro 10**  
**Gobierno en el diamante competitivo**  
**Sector Agricultura, 2004**

<b>GOBIERNO CENTRAL</b>	
Políticas claras para la inversión	-
Programa Especial de Titulación de Tierras (PETT)	+ -
Transferencia tecnológica	-
Investigación e innovación	-
Presupuesto a Gobierno Regional	+ -
<b>GOBIERNO REGIONAL O LOCAL</b>	
Proyectos especiales	-
Programas de buenas prácticas de calidad	+
Políticas de apoyo agroindustrial	-
Promoción de cadenas productivas	+ -
Formalización de empresas	--
Fiscalización de calidad sanitaria	--

La labor del Gobierno Central como ente facilitador para el productor se cumple de manera ineficiente, pues adopta una posición paternalista dentro de sus posibilidades. El gobierno está realizando una campaña de titulación de tierras entre los agricultores, lo cual les permitirá el acceso al crédito al tener un documento para garantizar la propiedad de sus terrenos.

#### AZAR

Finalmente, el azar representa una desventaja para la agricultura ya que todo cambio climático o fenómeno atmosférico afecta de manera directa a la producción agraria, por falta o exceso de agua. El rebrote del terrorismo también representa una amenaza potencial para la agricultura. Asimismo, la inestabilidad política del Gobierno Central aleja a los inversionistas en el ámbito nacional.

**Cuadro 11**  
**Azar en el diamante competitivo**  
**Sector Agricultura, 2004**

Sismos, huaicos, inundaciones	-
Posible rebrote del terrorismo	+ -
Estabilidad política	-

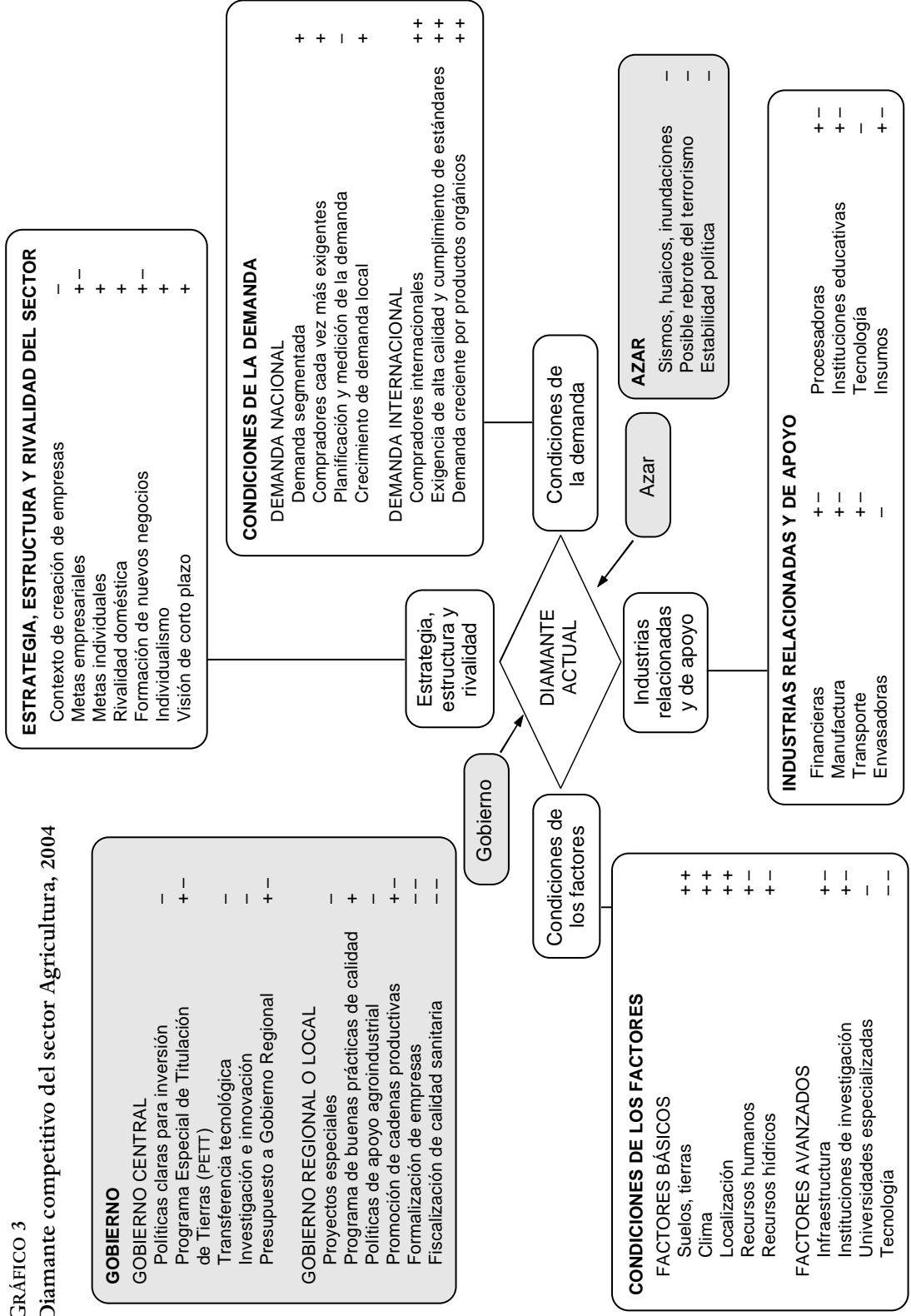
EN CONCLUSIÓN, EL SECTOR Agricultura del valle del Mantaro presenta la necesidad de impulsar y cambiar la imagen de la actividad económica ya que ésta se percibe como una de las últimas opciones de inversión y de trabajo.

Los problemas fundamentales que se presentan son la parcelación de las tierras, la escasa tecnología de cultivo y la insuficiente capacitación del personal, la falta de posicionamiento internacional y el escaso apoyo para lograr un gran impulso y desarrollo sostenido por parte del gobierno.

Como se observa en el gráfico 18, que presenta el diamante competitivo del valle para el año 2004, existe interacción entre los atributos de éste de manera directa: se aprecia que la baja estructura y rivalidad del sector hace que las industrias relacionadas estén desarticuladas e, inclusive, no existan cadenas productivas. Por otro lado, la demanda nacional poco exigente no presiona sobre las condiciones de los factores avanzados, los cuales se encuentran en un nivel medio bajo. La demanda internacional exige productos de alta calidad y presenta una gran oportunidad de desarrollo para la agricultura del valle; sin embargo, las condiciones de los factores y la estructura del sector aún no sintonizan con la realidad y las oportunidades del mercado.

GRÁFICO 3

Diamante competitivo del sector Agricultura, 2004



## VISIÓN DEL SECTOR AGRICULTURA EN EL VALLE DEL MANTARO

En la visión concertada hacia el año 2014 se identifica que la comunidad del valle del Mantaro es consciente del gran potencial de la agricultura y de que, para su fortalecimiento, debe crear una infraestructura que le sirva de base sólida para el desarrollo sostenido, desde la educación, vías de acceso, posicionamiento, control de calidad, consumo de la población y, sobre todo, con el apoyo del gobierno, el gran facilitador de las actividades productivas.

Valle con excelente infraestructura vial, de suelos, recursos hídricos y tecnología que le otorgan fortaleza en la producción agropecuaria posicionada en el ámbito internacional en productos orgánicos, ecológicos e hidrobiológicos integrados por *clusters* y alianzas con procesos certificados internacionalmente con gran capacidad de exportación.

El Gobierno Regional y los gobiernos locales son los principales promotores de la exportación de productos domésticos, a través de empresas integradas a las exigencias empresariales de la nueva economía.

## 5. DIAMANTE COMPETITIVO FUTURO DEL SECTOR AGRICULTURA, 2014

En el diamante competitivo para el futuro del valle del Mantaro al 2014 analizamos a continuación cada uno de los atributos que intervienen en el caso del sector Agricultura.

### CONDICIONES DE LOS FACTORES

#### *Factores básicos*

En el año 2014, el valle cuenta con mayor cantidad de suelos y tierras con riego tecnificado durante todo el año. También con un crecimiento urbano planificado de tal manera que no afecte las áreas de cultivo. Asimismo, posee recursos hídricos con niveles de contaminación por debajo de los límites aceptables para el riego de los cultivos. Se cuenta con recursos humanos capacitados en las labores básicas y especializadas que mejoran la técnica y aumentan su eficiencia, además, la capacitación se realiza en forma constante y periódica.

### *Factores avanzados*

El valle posee vías de acceso desde otras regiones hacia las diferentes provincias y, en el interior, hacia los terrenos de cultivo; posee una red vial en excelente estado y una labor de acopio eficiente. Las instituciones educativas focalizan su enseñanza en los conocimientos necesarios para la labor agrícola en todos los niveles educativos, contando con mano de obra capacitada y especializada en cada nivel.

Existen plantas procesadoras certificadas en los procesos productivos, lo que hace exportable la producción a cualquier mercado internacional; además, la tecnología con la que cuentan las plantas procesadoras es de última generación y flexible a los cambios en la demanda.

Cuadro 12  
Condiciones de los factores en el diamante competitivo  
Sector Agricultura, 2014

FACTORES BÁSICOS	
Suelos, tierras	+ +
Localización	+ + +
Recursos humanos	+ +
Recursos hídricos	+ +
FACTORES AVANZADOS	
Infraestructura	+ +
Instituciones de investigación	+ +
Universidades especializadas	+ + +
Tecnología	+ +

En diez años las condiciones de los factores serán favorables, los suelos estarán conservados y no gastados por la depredación; igualmente, se dispondrá de recursos humanos preparados y capacitados en todo nivel.

Las instituciones educativas estarán integradas a la actividad agrícola y se contará con tecnología de producción y agroindustria.

### CONDICIONES DE LA DEMANDA

#### *Demanda nacional*

La demanda nacional exigirá productos de buena calidad y seguirá estando segmentada, ya que existirán más productos agrícolas y agroindustriales. La demanda nacio-

nal se calculará mediante proyecciones basadas en datos históricos y análisis de tendencias de consumo, de tal manera que la producción del valle será planificada. La demanda interna por productos orgánicos aumentará gracias a su alta calidad y a la importancia de sus componentes nutricionales.

### *Demanda internacional*

La perspectiva de la demanda internacional se acentuará en la búsqueda de productos de calidad y alto valor nutritivo, el cual dependerá de la calidad de los insumos y recursos utilizados. La demanda internacional continuará con exigencias de calidad desde la producción hasta la distribución.

CUADRO 13  
Condiciones de la demanda en el diamante competitivo  
Sector Agricultura, 2014

DEMANDA NACIONAL	
Demanda segmentada	++
Compradores cada vez más exigentes	++
Planificación y medición de la demanda	++
Crecimiento de la demanda local	++
DEMANDA INTERNACIONAL	
Compradores internacionales	+++
Exigencia de alta calidad y cumplimiento de estándares	++
Demanda creciente por productos orgánicos	++

La demanda, tanto nacional como internacional, será exigente en la búsqueda de productos que satisfagan estándares de alta calidad.

### ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR

El sistema y el proceso de creación de las empresas serán favorables en sus trámites y beneficiosos para los agricultores quienes podrán acceder al financiamiento. Los empresarios serán conscientes de que para lograr un mayor desarrollo de la agricultura se deberá realizar un esfuerzo coordinado de largo plazo. El valle contará con proveedores de insumos de alta calidad. La estructura será favorable para la producción y presentará una organización adecuada para los productores.

CUADRO 14  
Estrategia, estructura y rivalidad del sector en el diamante competitivo  
Sector Agricultura, 2014

Contexto de creación de empresas	+
Metas empresariales	++
Metas individuales	-
Formación de nuevos negocios	++
Individualismo	-
Visión de corto plazo	-

### INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

Las instituciones educativas serán coherentes con las necesidades del agro y estarán a la vanguardia de los nuevos avances en las técnicas y mejoras de la actividad agraria. Las instituciones financieras serán más accesibles y brindarán apoyo técnico-económico a sus clientes. Existirán plantas procesadoras de productos agrícolas con tecnología que permita una alta calidad y productividad, procesando productos de calidad internacional para el consumo interno y externo.

CUADRO 15  
Industrias relacionadas y de apoyo en el diamante competitivo  
Sector Agricultura, 2014

Financieras	++
Manufactura	++
Transporte	++
Envasadoras	+
Procesadoras	++
Instituciones educativas	++
Tecnología	++
Insumos	++

En conclusión, el impulso y desarrollo de la agricultura en el valle traerá consigo la reactivación de las industrias desarrolladas en su entorno como son las de proveedores de insumos, tecnologías de riego y cultivo, manufacturas, plantas procesadoras y envasadoras, transportes, comercializadoras, educativas, certificadoras de sistemas de calidad e inspectoras de productos para la exportación y telecomunicaciones, entre otras.

## GOBIERNO

El Gobierno Central estará involucrado y comprometido con la transferencia tecnológica hacia los campesinos a través del Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) y con la capacitación en las nuevas técnicas de la agroindustria. El Gobierno Central se encontrará estable y con mejores políticas de inversión, y la labor de titulación del PETT estará culminada en el valle.

El Gobierno Regional promoverá con eficiencia la certificación de las empresas agrícolas y agroindustriales para que éstas puedan exportar su producción, ya sea de manera individual o conjunta, y la identificación y formación de cadenas productivas (*cluster*) para los principales productos.

Finalmente, el Gobierno Regional fiscalizará la calidad sanitaria de la infraestructura de las plantas procesadoras y envasadoras y los procesos productivos y de almacenaje de los productos industriales y semiindustriales. Asimismo, se ejecutará, monitoreará y supervisará el control de la contaminación de los recursos hídricos y de las tierras del valle.

El Gobierno Central realizará su labor de facilitador del desarrollo con políticas de apoyo a la agricultura, investigación agrícola y otorgamiento de incentivos económicos para el financiamiento de proyectos agrícolas en el valle. El Gobierno Regional fomentará la formalización y organización de los agricultores.

CUADRO 16  
Gobierno en el diamante competitivo  
Sector Agricultura, 2014

GOBIERNO CENTRAL	
Políticas claras para la inversión	+
Programa Especial de Titulación de Tierras (PETT)	++
Transferencia tecnológica	++
Investigación e innovación	++
Presupuesto al Gobierno Regional	++
GOBIERNO REGIONAL O LOCAL	
Proyectos especiales	+
Programas de buenas prácticas de calidad	++
Políticas de apoyo agroindustrial	++
Promoción de cadenas productivas	++
Formalización de empresas	++
Fiscalización de calidad sanitaria	+

## AZAR

Los fenómenos naturales seguirán perjudicando al sector Agricultura cada vez que se presenten anormalidades climáticas. Se espera que la intensidad y frecuencia de éstos sea mayor debido al efecto invernadero y al calentamiento del clima global, lo que provocará mayores cambios de clima y, quizá, desastres naturales en los próximos años.

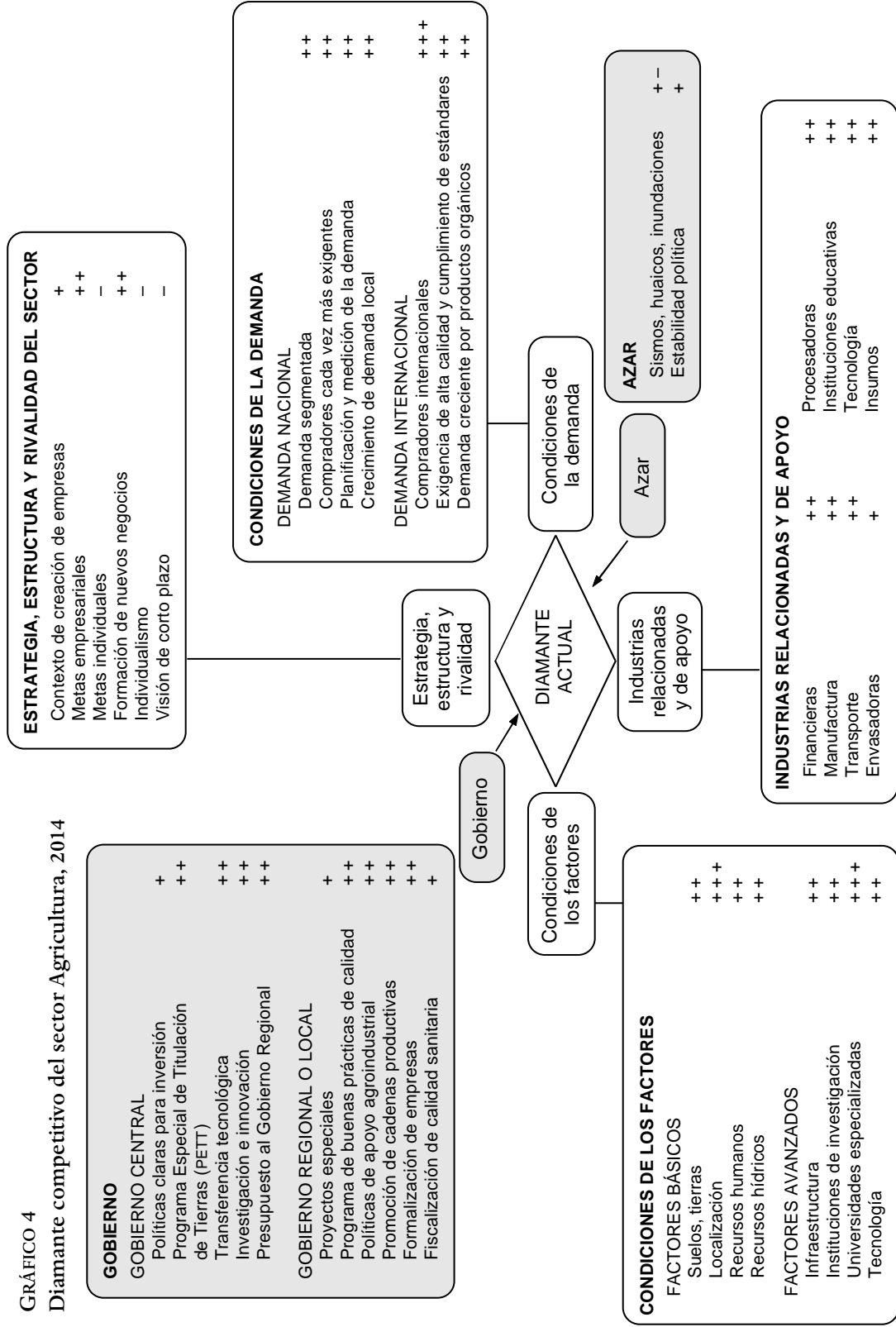
CUADRO 17  
Azar en el diamante competitivo  
Sector Agricultura, 2014

Sismos, huaicos, inundaciones	+ -
Estabilidad política	+

EL DIAMANTE COMPETITIVO resultante, que se muestra en el gráfico 19, presenta el ordenamiento esperado en el año 2014 para cada uno de los atributos con el fin de conseguir la competitividad del sector Agricultura.

GRÁFICO 4

Diamante competitivo del sector Agricultura, 2014



## 6. PLAN DE COMPETITIVIDAD REGIONAL

A partir del análisis FODA del sector Agricultura se formula los objetivos estratégicos relacionando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector.

CUADRO 18  
Objetivos estratégicos FO y DO del sector Agricultura

FORTALEZAS – OPORTUNIDADES (FO)	DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (DO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuar la producción agroindustrial a las exigencias del mercado nacional e internacional identificando nichos de mercado para lograr el posicionamiento.</li> <li>• Agroindustria de productos andinos de alta calidad.</li> <li>• Formación de <i>clusters</i> por productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr productos andinos.</li> <li>• Conseguir una agroindustria planificada y sostenida.</li> <li>• Ampliación de las tierras e incremento de la productividad.</li> <li>• Lograr el posicionamiento a través de la agroindustria orgánica, ecológica y con calidad certificada y mano de obra calificada.</li> </ul>

CUADRO 19  
Objetivos estratégicos FA y DA del sector Agricultura

FORTALEZAS – AMENAZAS (FA)	DEBILIDADES – AMENAZAS (DA)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de promoción.</li> <li>• Agroindustria formalizada.</li> <li>• Productos que satisfagan una demanda exigente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad política.</li> <li>• Tecnología para predecir factores climáticos adversos y favorables.</li> <li>• Planta de tratamiento de desechos sólidos y líquidos.</li> </ul>

A continuación identificaremos los principales objetivos estratégicos a desarrollar en el sector Agricultura, mediante la ponderación empleando la metodología utilizada por el Ministerio de Agricultura.

**Cuadro 20**  
**Objetivos estratégicos para el sector Agricultura (ponderación)**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CRITERIO A Corresponde la VISIÓN (50%)	CRITERIO B Recursos disponibles (25%)	CRITERIO C Impacto (25%)	TOTAL (100%)
a) Adecuar la producción agroindustrial a las exigencias del mercado nacional e internacional, identificando nichos de mercado y posicionamiento.	45	23	25	<b>100</b>
b) Agroindustria de productos andinos de alta calidad.	40	20	23	<b>83</b>
c) Formación de <i>clusters</i> por productos.	30	18	20	<b>68</b>
d) Lograr productos andinos.	35	20	20	<b>75</b>
e) Obtener una agroindustria planificada y sostenida.	40	22	25	<b>87</b>
f) Ampliación de tierras e incremento de la productividad.	30	20	22	<b>72</b>
g) Lograr posicionamiento a través de la agroindustria orgánica, ecológica, la calidad certificada y la mano de obra calificada.	45	23	25	<b>93</b>
h) Políticas de promoción.	38	18	23	<b>79</b>
i) Agroindustria formalizada.	40	22	25	<b>87</b>
j) Productos que satisfagan la demanda exigente.	30	20	20	<b>70</b>
k) Estabilidad política: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>dumping</i></li> <li>• tributación</li> <li>• contrabando</li> </ul>	35	15	22	<b>72</b>
l) Tecnología para predecir factores climáticos adversos y favorables.	35	16	20	<b>71</b>
m) Planta de tratamiento de desechos sólidos y líquidos, tratamiento y limpieza del río Mantaro.	45	20	25	<b>90</b>

De los objetivos estratégicos obtenidos se puede identificar excelentes oportunidades de desarrollo a través de la inversión en proyectos agroindustriales orientados al mercado internacional, y la necesidad de posicionamiento internacional de los productos agrícolas del valle del Mantaro.

De la matriz de ponderación se obtienen los objetivos estratégicos que guiarán las acciones hacia la visión del valle, también se consideran los recursos y el impacto de cada objetivo estratégico en el sector; el impacto se mide por los resultados que son la consecuencia de cada uno. Enseguida detallaremos cada objetivo estratégico.

### Objetivo estratégico 1

*Adecuar la producción agropecuaria a las exigencias del mercado nacional e internacional: enfoque demanda —> oferta*

#### Estrategia

- Cambio de enfoque de oferta a demanda.

#### Acciones

- Convenios con empresas especializadas en investigación de mercados.
- Manejo de información estadística, agregadurías comerciales, páginas en Internet, proveedores y ruedas de negocios.
- Certificación de origen de productos andinos.
- Formación de *clusters* por productos.

#### Responsables

- Gobierno Regional, gremios, Cámara de Comercio de Huancayo.

### Objetivo estratégico 2

*Agroindustria planificada y sostenida*

#### Estrategia

- Capacitación y asistencia técnica especializada.

#### Acciones

- Asistencia técnica de proveedores, universidades especializadas.
- Pasantía de productores.
- Capacitación de campo.
- Contrato con certificadoras SGS.

### Responsables

- Ministerio de Agricultura (Minag), Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), colegios profesionales, organizaciones no gubernamentales (ONG), universidades.

### **Objetivo estratégico 3** *Agroindustria orgánica y ecológica*

### Estrategia

- Lograr certificación de la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa) e ISO 9001 sobre productos y procesos.

### Acciones

- Capacitar recursos humanos en producción orgánica.
- Uso de tecnologías limpias.
- Mejora de los procesos productivos.
- Implantación de buenas prácticas agrícolas.
- Desarrollo de marcas propias.
- Alianzas estratégicas con exportadores de línea y empresas investigadoras del mercado internacional.

### Responsables

- ONG, universidades, colegios profesionales, Digesa.

### **Objetivo estratégico 4** *Agroindustria formalizada*

### Estrategia

- Facilitar el proceso de formalización.

### Acciones

- Organizar los sectores productivos.
- Apoyo del gobierno para licencias de funcionamiento.
- Incentivar la formalización de agricultores a cambio de deuda externa y beneficios en insumos, herramientas y equipos.

### Responsables

- Cámara de Comercio de Huancayo, colegios profesionales, ONG.

### **Objetivo estratégico 5**

#### *Plantas de tratamiento de desechos sólidos y líquidos*

##### **Estrategia**

- Sensibilizar a la población en el cuidado del medio ambiente.

##### **Acciones**

- Canje de deuda externa.
- Convenios internacionales de apoyo.
- Cultura de reciclaje.
- Aplicación de normas.
- Convenios con universidades.

##### **Responsables**

- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Consejo Nacional del Ambiente (Conam), ONG, Gobierno Regional, gobiernos locales.

## **7. CONCLUSIONES**

La agricultura en el valle presenta problemas de infraestructura vial y tecnológica así como de capacitación adecuada de la mano de obra, lo cual se debe a la desintegración de las industrias relacionadas con el sector Agricultura. Es decir que las instituciones educativas y los proveedores de tecnología e insumos no están integrados con el agricultor, ni son conscientes de sus reales necesidades.

La demanda internacional se presenta como una gran oportunidad de desarrollo para el valle pues se requieren productos diferenciados que éste tiene el potencial para producir; sin embargo, falta capacitación de los recursos humanos y tecnología apropiada.

Finalmente, el gobierno realiza una labor deficiente debido a sus escasos recursos y a las limitaciones de su accionar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COMISIÓN NACIONAL DE PRODUCTOS ORGÁNICOS (CONAPO) (2004). *Plan Nacional para la promoción de la agricultura en el Perú* (Documento de Consulta.) Lima: Conapo.
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAO) (2004). *The State of Agricultural Commodity Markets*. Roma: FAO.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) (2002). *III Censo Nacional Agropecuario 1994 (Cenagra)* Lima: INEI. En <<http://www.inei.gob.pe/web/BiblioInei/ListaItemByTemaPalabra.asp?c=8&tt=Departamentales>>.
- (2003). *Compendio Estadístico Departamental Junín 2002-2003* (Cuarentas Departamentales) (CD-ROM, versión única). Huancayo: INEI.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ORGANIC AGRICULTURE MOVEMENTS (IFOAM) (2001). *The World of Organic Agriculture* En <[www.ifoam.org/press/press/Statistics-2005.html](http://www.ifoam.org/press/press/Statistics-2005.html)>.
- INTERNATIONAL TRADE CENTER (ITC), UNCTAD / WTO (2001). *International Trade Statistics* En <[www.intracen.org/tradstad/main.htm](http://www.intracen.org/tradstad/main.htm)>.
- MACHADO-ALLISON, Carlos (ed.) (2002). *Agronegocios en Venezuela* Caracas: IESA.
- MELLER, Patricio y Raúl Eduardo Sáez (eds.) (1997). *Auge exportador chileno: lecciones y desafíos futuros* Santiago de Chile: Dolmen.
- ORGANIC TRADE ASSOCIATION (OTA) (2001). *Industry Statistics and Projected Growth* En <[www.ota.com/organic/mt/business/html](http://www.ota.com/organic/mt/business/html)>.



---

# VII El reto competitivo del valle del Mantaro

---

EN LOS CAPÍTULOS ANTERIORES hemos hecho una revisión general de los principales sectores económicos del valle del Mantaro, en este capítulo final desarrollaremos el análisis de la competencia del valle en su conjunto según el modelo de Porter (1990). Para hacerlo utilizaremos la misma secuencia que hemos venido desarrollando en los capítulos anteriores:

- Elaboración de la matriz FODA para el valle del Mantaro
- Diamante competitivo actual
- Visión
- Diamante competitivo futuro
- Plan de competitividad regional

## 1. ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS CLAVE PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS (FODA)

A partir del diagnóstico realizado identificaremos los factores externos e internos que son clave para la formulación de estrategias para el desarrollo competitivo del valle del Mantaro. Para hacerlo partiremos, como indicamos en capítulos anteriores, de los resultados del Taller de Competitividad *Junín al 2014: valle del Mantaro*, dirigido por integrantes de Centrum Católica (profesor y alumnos) que contó con la participación de líderes empresariales y autoridades de la localidad y se realizó en la ciudad de Huancayo los días 6 y 7 de febrero de 2004. Este encuentro fue dirigido por los autores y en sus hallazgos se basan los cuadros que presentaremos a continuación. Este análisis se llama FODA, sigla que sintetiza los elementos considerados: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para generar estrategias alternativas viables, identificamos y ordenamos los factores externos e internos clave (cuadros 1 y 2).

**Cuadro 1**  
**Factores externos clave en el valle del Mantaro**

---

**OPORTUNIDADES**

- Proceso de globalización.
- Estabilidad de la economía peruana.
- Posibilidad de nuevos mercados del APEC, TLC, CAN, Mercosur.
- Promoción de exportaciones y de la imagen del país a cargo del gobierno.
- Programas internacionales de apoyo y financiamiento a los productores de cultivos alternativos.
- Convenios nacionales e internacionales con universidades para investigación y desarrollo.
- Proceso de regionalización.
- Demanda mundial por productos ecológicos con certificación.
- Posibilidad de canje de deuda externa por proyectos de mejoramiento.

**AMENAZAS**

- Centralismo.
  - Deterioro de la infraestructura económica por efecto de los desastres naturales.
  - Reemplazo de la producción de productos andinos por cultivos de coca.
  - Educación desvinculada de la producción y de los intereses regionales.
  - Acelerado avance tecnológico y la consecuente obsolescencia.
  - Burocracia en entidades públicas.
  - Contaminación ambiental.
  - Aumento del narcotráfico.
  - Inestabilidad política nacional.
  - Resurgimiento del terrorismo.
-

**Cuadro 2**  
**Factores internos clave en el valle del Mantaro**

---

**FORTALEZAS**

- Corredor comercial del centro del Perú.
- Variedad de pisos ecológicos, microclimas y zonas de vida.
- Aproximadamente el 85% de la producción de trucha de Junín se obtiene en el valle del Mantaro.
- Atractivo turístico de paisajes y parques naturales propicios para el ecoturismo y el turismo de aventura.
- Capacidad empresarial del poblador de la región.
- Existencia de centros de investigación en las universidades y en otras instituciones.
- Interconexión con el mundo vía Internet.
- Variedad de productos agrícolas que pueden obtener certificación como productos ecológicos.
- Junín es la sexta región en importancia por su aporte al PBI nacional.

**DEBILIDADES**

- Alteraciones climáticas: lluvias torrenciales, sequías, heladas.
  - Red vial en mal estado.
  - Aeropuerto de Jauja sin vuelos comerciales.
  - Economía básicamente primaria con poco valor agregado.
  - Excesivo minifundio y parcelación.
  - Falta posicionamiento del valle del Mantaro para el turismo.
  - Tasa de analfabetismo mayor al promedio nacional.
  - Excesivo individualismo del habitante de la región.
  - Insuficiente transferencia tecnológica.
  - Corrupción existente.
- 

## **2. DIAMANTE COMPETITIVO ACTUAL DEL VALLE DEL MANTARO, 2004**

En el diamante competitivo de la situación actual del valle del Mantaro analizamos cada uno de los atributos que intervienen.

### **CONDICIONES DE LOS FACTORES**

#### *Factores básicos*

**Ubicación geográfica:** ubicación estratégica como enlace de la costa, sierra y selva en el centro del país.

Recursos naturales: existe una gran variedad de recursos hidrográficos, agrícolas, pecuarios y forestales.

Recursos humanos: el valle cuenta con trabajadores cuya mano de obra es medianamente calificada, lo que también se debe a que su población es joven.

Microclimas: el valle posee una diversidad de microclimas que resultan óptimos para la agricultura.

Recursos turísticos: se dispone de una gama de recursos culturales, históricos y ecológicos que requieren ser promocionados de manera masiva.

Recursos financieros: existen entidades financieras como cajas municipales, bancos y Pymes.

### *Factores avanzados*

Telecomunicaciones: se cuenta con un gran número de cabinas de Internet a las que la población tiene un acceso cada vez más fácil.

Infraestructura vial y comunicación: existe infraestructura vial pero gran parte de ella no se encuentra en buen estado; los medios de comunicación tampoco están en buenas condiciones.

Centros de investigación: son de mediana calidad, pudiendo ser mejores.

Información (INEI y direcciones regionales): si bien existe información acerca del valle, la mayoría de ésta se encuentra fragmentada por lo que se debería centralizar en una gran base de datos.

Salud pública y privada: la calidad de la salud está, como en el resto del país, venida a menos; cabe señalar que la infraestructura de salud privada es de mejor calidad que la pública.

**Cuadro 3**  
**Condiciones de los factores del diamante competitivo**  
**Valle del Mantaro, 2004**

FACTORES BÁSICOS	
Ubicación geográfica	++
Recursos naturales	+
Recursos humanos	+-
Microclimas	+
Recursos turísticos	++
Recursos financieros	+
FACTORES AVANZADOS	
Infraestructura vial y comunicación	+-
Centros de investigación	+-
Información	-
Telecomunicaciones	++
Salud pública y privada	+-

La ubicación geográfica y la telecomunicación son los factores más importantes que deben ser aprovechados por los empresarios quienes, paradójicamente, carecen de capacitación para obtener mayor información.

#### ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR

**Plan estratégico:** si bien existen planes estratégicos para el valle, como el elaborado por el CTAR Junín el año 2000 u otros sectoriales realizados por el actual Gobierno Regional, estos planes no se cumplen en el largo plazo ya que las nuevas autoridades no continúan con las estrategias establecidas por las autoridades salientes cuando asumen sus cargos.

**Competencia:** existe competencia en el mercado del valle pero no es la suficiente como para incrementar la calidad de los productos.

**Innovación de pequeños negocios:** existen pequeños negocios, muchos de ellos de carácter familiar; sin embargo, como en todo negocio familiar, presentan problemas de nepotismo, a lo que se suma la mentalidad regional individualista y desconfiada que origina que el empresario prefiera trabajar de manera aislada, lo que disminuye su poder de negociación.

**Visión compartida:** el valle carece de una visión compartida por sus habitantes. Esta característica refleja el trabajo aislado de los empresarios en los diversos sectores productivos.

**Liderazgo y orientación al negocio:** si bien existen casos particulares de empresarios líderes, hay ausencia de liderazgo para dirigir el desarrollo y mucho protagonismo, el valle adolece de los líderes que necesita para poder desarrollarse.

**Toma de decisiones descentralizadas en la región:** las decisiones clave para el desarrollo de la región se toman en el Gobierno Central y el Gobierno Regional tienen serias limitaciones.

**Limitaciones en la gestión empresarial:** la gestión de los administradores en las empresas del valle es todavía insuficiente para entender los grandes cambios tecnológicos y las nuevas tendencias del mercado; por ejemplo, temas como la diversificación de los productos o los conceptos del *marketing* moderno.

**Economía campesina:** la economía del campesinado en el valle presenta serios problemas. Uno de ellos, el más grave, es que los agricultores no son sujeto de crédito porque, a pesar de ser dueños de sus tierras, no tienen títulos de propiedad inscritos en los registros públicos. Debido a la pobreza de la economía campesina los agricultores carecen de capital para poder reinvertir.

**Corrupción existente:** Junín es la región del país con mayor grado de corrupción, situación que es necesario revertir.

Cuadro 4  
Estrategia, estructura y rivalidad del sector en el diamante competitivo  
Valle del Mantaro, 2004

Plan estratégico	+ -
Competencia	+ -
Innovación de pequeños negocios	+ -
Visión compartida	-
Liderazgo y orientación al negocio	+ -
Toma de decisiones descentralizadas	+ -
Limitaciones en gestión empresarial	+ -
Economía campesina	-
Corrupción existente	--

Existen limitaciones en la gestión empresarial y carencias en la acumulación de capital.

## CONDICIONES DE LA DEMANDA

### *Demanda nacional*

**Exigencia de calidad:** el consumidor del valle no es muy exigente en cuanto a la calidad del producto.

**Poder adquisitivo:** los pobladores tienen un bajo poder adquisitivo.

**Consumo:** el nivel de consumo en el valle es medio-bajo; es decir, los pobladores no poseen una cultura de consumo.

**Información:** la información del consumidor acerca de los productos que compra es insuficiente.

**Cliente conservador:** la población del valle, por lo general, consume los mismos productos durante mucho tiempo. Existe gran resistencia al cambio.

**Diversidad de productos:** como consecuencia de que los clientes son conservadores y tienen escasos hábitos de consumo, no existe gran variedad de productos en el mercado.

**Demanda del gobierno:** existe en el mercado local poca demanda del Gobierno Central y del Gobierno Regional para sus programas de ayuda.

**Demanda de alcachofa:** no existe un hábito de consumo local para este producto.

### *Demanda internacional*

**Información:** fuera del valle, se conoce poco de los productos de éste; sin embargo, existen casos particulares en los que los productores locales logran exportar.

**Poder adquisitivo:** el poder adquisitivo de los consumidores extranjeros es, por lo general, muy superior al de los habitantes del valle.

**Grado de satisfacción:** habitualmente, el consumidor extranjero es exigente cuando compra y consume un producto.

**Seguridad (calidad – producto):** algunos productos tienen los requerimientos básicos que exigen las instituciones públicas para poder ser vendidos en el mercado; otros poseen certificaciones internacionales, sobre todo los productos exportables; finalmente, algunos productos no cuentan con las condiciones necesarias para ser competitivos en el exigente mercado internacional.

**Tecnología:** si bien es cierto que la tecnología cambia con rapidez, ésta es difícil de ser adaptada a las empresas de la región por el costo que implica y por la falta de capacitación de sus trabajadores.

**Mercado externo potencial:** el mercado externo debe ser el principal mercado en el que los productores locales coloquen sus productos. Debido a la globalización y

gracias a la tecnología, los productores pueden ubicar mercados nuevos en cualquier parte del planeta, identificando primero las necesidades existentes para luego producir y vender.

**Demanda industrial:** existe una buena cantidad de empresas y negocios que requieren de insumos y productos del valle.

Cuadro 5  
Condiciones de la demanda en el diamante competitivo  
Valle del Mantaro, 2004

DEMANDA NACIONAL	
Exigencia de calidad	+ -
Poder adquisitivo	-
Consumo	+ -
Información	-
Cliente conservador	+ -
Demanda de diversos productos	+ -
Demanda del gobierno	-
Demanda de alcachofa	-
DEMANDA INTERNACIONAL	
Información	+ -
Poder adquisitivo	+
Grado de satisfacción	+
Seguridad (calidad - productos)	+ -
Tecnología	+ -
Mercado externo potencial	++
Demanda industrial	+

Actualmente la alcachofa tiene alta demanda en el mercado externo por lo que el mercado nacional es principalmente un centro de acopio.

#### INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

Estas son las industrias relacionadas directamente con los sectores productivos de la región que comparten tecnologías, insumos y productos complementarios.

**Integración de servicios:** los servicios están medianamente integrados con las empresas, pero no se cuenta con *clusters* bien constituidos.

Entidades financieras: como se mencionó anteriormente, existen entidades financieras como bancos, cajas municipales y Pymes.

Medios de comunicación: los medios de comunicación son, en general, aceptables.

Cadenas productivas: existen, pero deben estar mejor constituidas para formar *clusters* definidos.

Proveedores de materia prima: necesitan mejorar la tecnología de sus productos, así como respetar estándares de calidad.

Institutos de capacitación: son de calidad aceptable.

Proveedores de tecnología agroindustrial: el valle carece de esta clase de proveedores.

Confianza proveedor – comprador: no existe entre éstos confianza mutua, lo que se explica, en parte, por la ausencia de cadenas productivas bien constituidas.

Transporte de carga: es eficiente en la región, aunque con problemas de seguridad.

Cuadro 6  
Industrias relacionadas y de apoyo en el diamante competitivo  
Valle del Mantaro, 2004

Integración de servicios	+ –
Entidades financieras	+
Medios de comunicación	+
Cadenas productivas	+ –
Proveedores de materia prima	+ –
Institutos de capacitación	+ –
Proveedores de tecnología agroindustrial	– –
Confianza proveedor – comprador	– –
Transporte de carga	+ –

Se cuenta con medios de comunicación, proveedores de bienes de capital, institutos de capacitación y transporte de carga; sin embargo, se carece de proveedores de tecnología agroindustrial y no existe confianza entre proveedor y comprador.

## GOBIERNO

Aquí se considera al Gobierno Central ubicado en la ciudad de Lima y al Gobierno Regional establecido en la ciudad de Huancayo.

### *Gobierno Central*

Descentralización: está en su primera fase que es la creación de las regiones, pero falta todavía descentralizar aspectos económicos, sociales y políticos para poder alcanzar un mayor desarrollo.

Promoción empresarial: existe algún apoyo desde las instituciones del Estado, pero falta que se convierta en una política permanente del Gobierno Central.

Estabilidad política: puede ser el aspecto más negativo del actual gobierno.

Política educativa: falta apoyo del Estado para mejorar la educación en el valle.

Política competitiva: los políticos han venido deteriorando su imagen aún más que en otros tiempos. En muchos casos, la gente del valle percibe a sus autoridades políticas como carentes de competencia.

Administración de justicia: la credibilidad de ésta está muy venida a menos, por lo que la población no confía en sus autoridades judiciales.

### *Gobierno Regional*

Seguridad ciudadana: la seguridad que ofrece el Gobierno Regional se ha visto afectada por el incremento de la delincuencia en el valle.

Orden vial: si bien es cierto que el orden vial no es tan caótico como en la capital, el tránsito es desordenado y propicia la contaminación en Huancayo, ciudad capital ubicada en el centro del valle.

Promoción empresarial: al igual que en el caso del Gobierno Central, el apoyo existe pero es insuficiente.

Manejo de conflictos: el Gobierno Regional carece de técnicas adecuadas para manejar y resolver los conflictos que se presentan en el valle, como las huelgas o los paros regionales.

Política agraria: en este aspecto también los campesinos del valle se sienten desamparados por las autoridades de su localidad.

Política de recursos naturales: no existe una política adecuada para el cuidado de los recursos del valle.

Inversión extranjera en servicios: es todavía incipiente en comparación con otras localidades del país.

Se carece de adecuadas políticas agraria, de recursos naturales y de administración de justicia.

Cuadro 7  
Gobierno en el diamante competitivo  
Valle del Mantaro, 2004

GOBIERNO CENTRAL	
Descentralización	+ -
Promoción empresarial	+ -
Estabilidad política del gobierno	- -
Política educativa	-
Política competitiva	-
Administración de justicia	- -
GOBIERNO REGIONAL Y LOCAL	
Seguridad ciudadana	+ -
Orden vial y contaminación	-
Promoción empresarial	+ -
Manejo de conflictos	-
Política agraria	- -
Política de recursos naturales	- -
Inversión extranjera en servicios	+ -

## AZAR

Los trastornos climáticos que ocurren en el país (Fenómeno de El Niño) y en el mundo como consecuencia, en gran medida, del sobrecalentamiento de la tierra (efecto invernadero) deben ser tomados en cuenta al momento de decidir realizar inversiones en la región. Los cambios en los hábitos de consumo deben ser considerados como un factor primordial para conocer por donde orientar la demanda de productos, es decir, qué es lo que quieren el mercado, el cliente y el consumidor.

Cuadro 8  
Azar en el diamante competitivo  
Valle del Mantaro, 2004

Cambio de hábitos de consumo	+
Fenómenos climáticos: sequías, inundaciones	-
Fenómenos naturales: terremotos	+ -
Plagas	-

El principal factor de azar es el cambio en los hábitos de consumo.

EN EL GRÁFICO I se refleja la situación de los atributos en el año 2004 perfilando el actual diamante competitivo del valle del Mantaro que es necesario transformar.

### VISIÓN DEL VALLE DEL MANTARO

La siguiente visión del valle del Mantaro fue desarrollada por los participantes del Taller de Competitividad *Junín al 2014: Valle del Mantaro*.

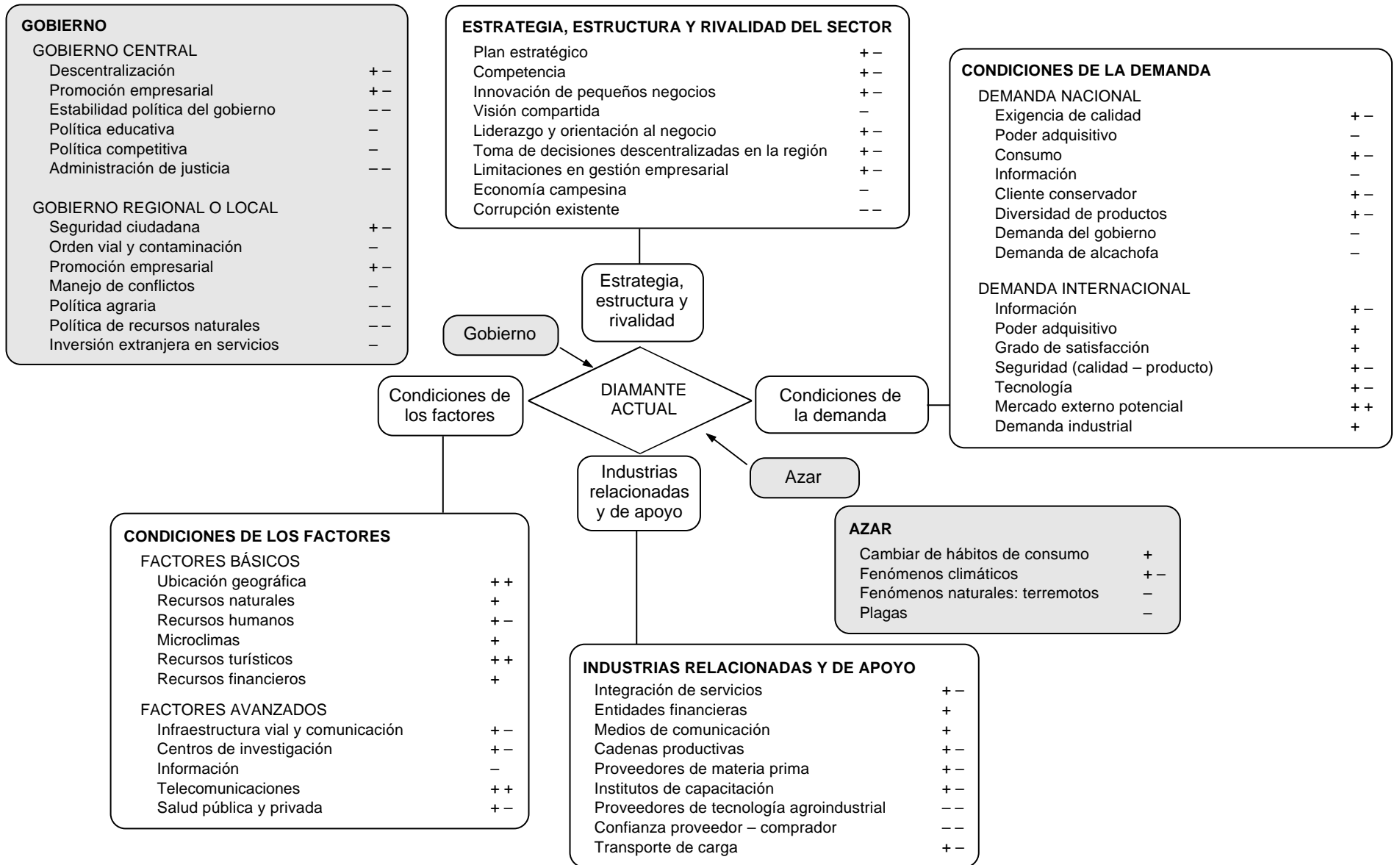
Corredor Económico Central Peruano: valle líder nacional en exportaciones de productos agroindustriales andinos y piscícolas y con proyección internacional que permita mejorar el nivel de vida de sus habitantes.

Valle con diversidad de productos turísticos de alta calidad que ofrecen a los visitantes nacionales y extranjeros el placer de vivir y disfrutar de la naturaleza a través del turismo vivencial y de aventura, preservando el medio ambiente y el uso racional de sus recursos naturales.

El valle del Mantaro debe ser la zona con mayor índice de alfabetización del país y contar con cada vez más instituciones educativas competentes.

Valle importante por su gestión pública moderna, ética, efectiva y participativa entre Estado, Empresa y Sociedad Civil organizada para lograr servicios de buena calidad.

GRÁFICO I  
Diamante competitivo del valle del Mantaro, 2004





### 3. DIAMANTE COMPETITIVO FUTURO DEL VALLE DEL MANTARO, 2014

#### CONDICIONES DE LOS FACTORES

Aquí se consideran los factores básicos y avanzados, es decir los recursos necesarios para competir en la economía.

##### *Factores básicos*

**Ubicación geográfica:** la ubicación sigue siendo un enlace de la costa, sierra y selva central del país.

**Recursos naturales:** el valle del Mantaro sigue contando con una gran variedad de recursos hidrográficos, agrícolas, pecuarios y forestales.

**Recursos humanos:** el valle ya cuenta con trabajadores cuya mano de obra es altamente calificada, además seguirá teniendo una población joven en promedio.

**Microclimas:** el valle cuenta con una diversidad de microclimas, muchos de ellos aptos para la agricultura.

**Recursos turísticos:** el valle posee una gama de recursos culturales, históricos y ecológicos que ya son conocidos tanto nacional como internacionalmente.

**Recursos financieros:** en el valle existe un gran número de entidades financieras como cajas municipales, bancos y Pymes.

##### *Factores avanzados*

**Telecomunicaciones:** el valle cuenta ya con excelentes cabinas de Internet. Además, los pobladores tienen acceso a Internet desde sus hogares con tarifas cómodas y un buen servicio.

**Infraestructura vial y comunicación:** existe una infraestructura vial en óptimas condiciones. Los medios de comunicación también están en todo el valle en pleno funcionamiento.

**Centros de investigación:** son de alta calidad y mejoran permanentemente.

**Información (INEI y direcciones regionales):** la información acerca del valle se encuentra en una gran base de datos que es actualizada y mantenida en óptimo funcionamiento.

**Salud pública y privada:** la calidad de la salud en el valle se encuentra mucho mejor que años atrás; cabe señalar que la brecha entre la calidad del servicio de la salud pública y la privada se ha acortado considerablemente.

**Cuadro 9**  
**Condiciones de los factores en el diamante competitivo**  
**Valle del Mantaro, 2014**

FACTORES BÁSICOS	
Ubicación geográfica	++
Recursos naturales	+
Recursos humanos	++
Microclimas	+
Recursos turísticos	+++
Recursos financieros	++
FACTORES AVANZADOS	
Infraestructura vial y comunicación	++
Centros de investigación	+
Información	++
Telecomunicaciones	+++
Salud pública y privada	++

Para el año 2014, las telecomunicaciones deben apoyar la difusión y el uso de los recursos turísticos como factores clave de competitividad.

#### ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR

**Plan estratégico:** la mayoría de los planes estratégicos para el valle están siendo cumplidos ya que las autoridades que acceden a los cargos públicos continúan con las estrategias adoptadas por las autoridades salientes, lo que permite conseguir el desarrollo de la región.

**Competencia:** existe una gran competencia en el mercado del valle que incrementa la calidad de los productos. Los productores tienen un buen poder de negociación.

**Innovación de pequeños negocios:** en el valle del Mantaro existen microempresas, muchas de las cuales tienen grandes posibilidades de seguir creciendo.

**Visión compartida:** el valle tiene una visión compartida por sus habitantes. Esta característica refleja el trabajo asociado de los empresarios en los diversos sectores productivos.

**Liderazgo y orientación al negocio:** el valle cuenta con un gran número de líderes que orientan a sus empresas y colaboradores para desarrollarlo siguiendo una visión común de sus habitantes.

Toma de decisiones descentralizadas en la región: las decisiones clave para el desarrollo de la región se toman en los gobiernos locales, lo que brinda fuerza al poder de decisión de la gente del valle.

Limitaciones en gestión empresarial: la gestión de los administradores en las empresas del valle es adecuada con baja resistencia al cambio. Temas como la diversificación de los productos y los conceptos del *marketing* moderno son rápidamente adaptados y entendidos por los empresarios.

Economía campesina: la economía del campesinado en el valle presenta grandes progresos. Los agricultores son sujetos de crédito ya que poseen títulos de propiedad. A su vez, los campesinos cuentan con un capital adicional para reinvertir en sus negocios.

Cuadro 10  
Estrategia, estructura y rivalidad del sector en el diamante competitivo  
Valle del Mantaro, 2014

Plan estratégico	+
Competencia	+
Innovación de pequeños negocios	++
Visión compartida	++
Liderazgo y orientación al negocio	++
Toma de decisiones descentralizadas	+
Limitaciones en la gestión empresarial	-
Economía campesina	++

En este rubro destacan la innovación de los pequeños negocios y el liderazgo orientado al negocio en la economía campesina. Asimismo, la corrupción estará prácticamente eliminada y existirá una gran reserva de capital social.

#### CONDICIONES DE LA DEMANDA

##### *Demanda nacional*

**Poder adquisitivo:** los pobladores del valle tienen un poder adquisitivo alto y mediano.

**Información:** la información del consumidor acerca de los productos que compra y consume es variada y de fácil acceso a través de la tecnología.

**Diversidad de productos:** al ser los clientes poco conservadores y tener hábitos de consumo desarrollados, existe una amplia gama de productos.

**Consumo:** el nivel de consumo en el valle es medio-alto; los pobladores poseen una cultura de consumo.

**Cliente conservador:** la población del valle consume los mismos productos de corta vida por lo que la resistencia al cambio es baja.

**Exigencia de calidad:** el consumidor del valle es muy exigente en cuanto a la calidad de los productos que consume.

**Demanda del gobierno:** existe gran demanda en el mercado local de parte del Gobierno Central y del Gobierno Regional para sus programas de ayuda.

**Demanda de alcachofa:** existe un hábito de consumo masivo para este producto.

#### DEMANDA INTERNACIONAL

**Información:** en el extranjero se conocen muy bien los productos del valle que son considerados de buena calidad por lo que tienen gran demanda.

**Tecnología:** si bien es cierto que la tecnología cambia rápidamente, es fácilmente adaptada por las empresas del valle.

**Grado de satisfacción:** el consumidor extranjero es exigente cuando compra y consume los productos del valle.

**Poder adquisitivo:** alto poder adquisitivo de los extranjeros.

**Seguridad (calidad – producto):** un buen número de productos del valle tiene los requerimientos básicos que exigen las instituciones públicas para poder ser vendidos en el mercado, y otro buen número posee certificaciones internacionales, sobre todo los productos exportables.

**Mercado externo potencial:** el externo es el principal mercado en el que los productores del valle colocan sus productos.

**Demanda industrial:** existe un gran número de empresas nacionales y extranjeras que requieren de los productos del valle.

Cuadro 11  
Condiciones de la demanda en el diamante competitivo  
Valle del Mantaro, 2014

DEMANDA NACIONAL	
Exigencia de calidad	+
Poder adquisitivo	+
Consumo	+
Información	+
Cliente conservador	+ -
Demanda de diversos productos	+
Demanda del gobierno	+ +
Demanda de alcachofa	+ +
DEMANDA INTERNACIONAL	
Información	+
Poder adquisitivo	+
Grado de satisfacción	+
Seguridad (calidad - producto)	+
Tecnología	+
Mercado externo potencial	+ +
Demanda industrial	+

El valle será uno de los principales productores de alcachofa del país y será reconocido internacionalmente. El mercado externo potencial crecerá con rapidez y se presentarán nuevas oportunidades para vender otros productos conforme se presenten clientes internacionales interesados en el consumo de productos orgánicos. La información será vital para conocer las nuevas tendencias del mercado; a su vez, el comercio electrónico será un importante medio para la realización de transacciones económicas de toda índole.

#### INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

**Integración de servicios:** los servicios del valle están completamente integrados con las empresas, además, el valle cuenta con *clusters* bien constituidos.

**Entidades financieras:** como ya se mencionó, existen gran número de entidades financieras como bancos, cajas municipales y Pymes.

**Medios de comunicación:** los medios de comunicación del valle son, en general, de muy buena calidad.

**Cadenas productivas:** existen cadenas productivas que están totalmente integradas.

Además, el valle cuenta con conglomerados o *clusters* que al unirse entre sí forman el polo regional del valle del Mantaro.

**Proveedores de materia prima:** los proveedores locales poseen la tecnología necesaria para fabricar productos que cumplen con los estándares internacionales de calidad.

**Institutos de capacitación:** son de alta calidad.

**Proveedores de tecnología agroindustrial:** el valle cuenta con numerosos proveedores de esta tecnología.

**Transporte de carga:** es muy eficaz y posee modernos equipos, habiendo superado los problemas de seguridad.

**Confianza proveedor – comprador:** la confianza entre los proveedores y consumidores es muy buena. Esta confianza mutua se explica en parte por la existencia de conglomerados bien constituidos.

Cuadro 12  
Industrias relacionadas y de apoyo en el diamante competitivo  
Valle del Mantaro, 2014

Integración de servicios	+ +
Entidades financieras	+ +
Medios de comunicación	+ +
Cadenas productivas	+ +
Proveedores de materia prima	+ +
Institutos de capacitación	+ +
Proveedores de tecnología agroindustrial	+
Confianza proveedor – comprador	+ +
Transporte de carga	+ +

Como apoyo a los demás atributos de competitividad, existen institutos de capacitación que deben ser orientados a la formación en carreras que involucren el desarrollo del valle del Mantaro mediante la utilización de sus recursos.

## GOBIERNO

### *Gobierno Central*

**Política competitiva:** la gente del valle percibe a sus autoridades políticas como gente competente y honrada.

**Descentralización:** las regiones están integradas y se desarrollan en forma sostenida. Los pobladores de la ciudad de Lima están emigrando, paulatinamente, a las regiones del interior del país.

**Estabilidad política:** el gobierno cuenta con el apoyo mayoritario de la población.

**Promoción empresarial:** a pesar de que hay apoyo a la promoción empresarial por parte de instituciones del Estado, aún falta mayor apoyo del Gobierno Central.

**Política educativa:** existe un gran apoyo del Gobierno Central para mejorar la educación en el valle.

**Administración de justicia:** la población confía en sus autoridades judiciales.

### *Gobierno Regional y local*

**Seguridad ciudadana:** la seguridad otorgada por el Gobierno Regional es efectiva y ha podido contrarrestar el incremento de la delincuencia en los últimos años.

**Orden vial y contaminación:** existe ordenamiento vehicular y personas que respetan las reglas de tránsito.

**Promoción empresarial:** al igual que en el caso del Gobierno Central, en el nivel regional existe un permanente apoyo a los empresarios del valle.

**Manejo de conflictos:** el Gobierno Regional posee técnicas efectivas para manejar y resolver los conflictos que se presentan en el valle como huelgas o paros regionales.

**Política agraria:** en este aspecto los campesinos del valle se sienten respaldados por las autoridades de su localidad.

**Política de recursos naturales:** existe una política adecuada para el cuidado de los recursos del valle.

**Inversión extranjera en servicios:** existe una creciente tasa de inversión extranjera en el valle.

**Cuadro 13**  
**Gobierno en el diamante competitivo**  
**Valle del Mantaro, 2014**

---

<b>GOBIERNO CENTRAL</b>	
Descentralización	+
Promoción empresarial	++
Estabilidad política	++
Política educativa	++
Política competitiva	++
Administración de justicia	++
<b>GOBIERNO REGIONAL Y LOCAL</b>	
Seguridad ciudadana	++
Orden vial	+
Promoción empresarial	++
Manejo de conflictos	+
Política agraria	+
Política de recursos naturales	+
Inversión extranjera en servicios	++

---

El país estará descentralizado de manera ordenada, compitiendo internacionalmente con otras regiones y países. La estabilidad política y jurídica se mantendrá durante muchos años, con lo cual se incrementará en forma notable la inversión extranjera. La seguridad ciudadana mejorará sus sistemas para proteger e informar al turista y al poblador del valle.

### AZAR

Las variaciones climáticas originadas por el Fenómeno de El Niño en la región pueden manifestarse desde en la forma de lluvias intensas, como ha ocurrido en el pasado, hasta en extremas sequías, como sucede en algunas zonas del país, por lo que se hace indispensable que la población, junto con Defensa Civil, desarrolle planes de acción y prevención que permitan amortiguar, si no desaparecer, los efectos negativos que acarrearán estos cambios bruscos y repentinos en el clima.

Cuadro 14  
Azar en el diamante competitivo  
Valle del Mantaro, 2014

---

Cambio de hábitos de consumo	+
Fenómenos climáticos: sequías, inundaciones	+
Fenómenos naturales: terremotos	+ -
Plagas	-

---

Los fenómenos climáticos y los cambios de hábitos de consumo se mantendrán como principal amenaza del azar.

FINALMENTE, LOS ATRIBUTOS expuestos perfilan el diamante competitivo deseable al 2014 (gráfico 2, p. 265) para que el valle y sus empresas alcancen los niveles competitivos que permitan su desarrollo.

#### 4. PLAN DE COMPETITIVIDAD REGIONAL

Por medio del análisis FODA del valle del Mantaro se formula objetivos estratégicos relacionando entre sí las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (cuadros 15 y 16), a partir de estos objetivos estratégicos se establecen las estrategias para cada objetivo, elaborando un plan de acción e indicando los responsables que deben asumir el compromiso de llevar a cabo las acciones.

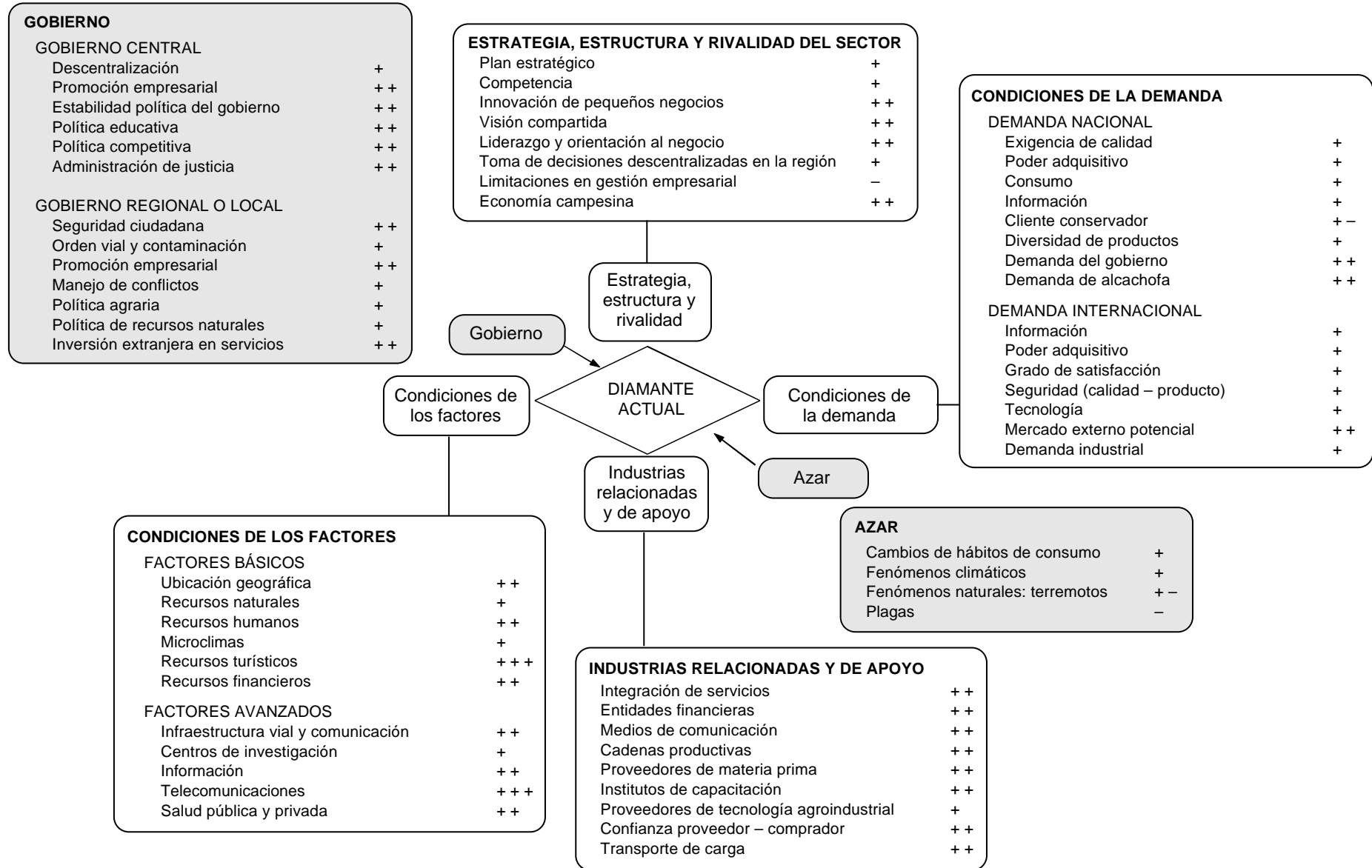
**Cuadro 15**  
Objetivos estratégicos FO y DO del valle del Mantaro

FORTALEZAS – OPORTUNIDADES (FO)	DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (DO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el desarrollo socioeconómico de la población aprovechando los recursos de la política de descentralización.</li> <li>• Aprovechar el aumento de las exportaciones y los tratados de libre comercio para promover cultivos orgánicos como la papa, la alcachofa y las hierbas aromáticas, así como la piscicultura.</li> <li>• Utilizar la diversidad de pisos ecológicos para aprovechar la creciente demanda de productos andinos y orgánicos.</li> <li>• Desarrollar una nueva infraestructura vial, de tal manera que aproxime los centros productivos a los mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento turístico del valle del Mantaro en el mercado internacional.</li> <li>• Crear conciencia ciudadana para reducir la contaminación ambiental mediante campañas masivas de educación a través de los distintos medios de comunicación.</li> <li>• Aprovechar la demanda creciente de productos andinos ecológicos para desarrollar una cultura empresarial exportadora.</li> <li>• Alcanzar estándares de calidad ambiental internacional mejorando el nivel de vida de la población.</li> </ul>

**Cuadro 16**  
Objetivos estratégicos FA y DA del valle del Mantaro

FORTALEZAS – AMENAZAS (FA)	DEBILIDADES – AMENAZAS (DA)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de nuevos productos turísticos para fomentar el empleo.</li> <li>• Invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos y mejorar la calidad de los ya existentes para poder competir con otras localidades fuera del valle.</li> <li>• Analizar e imitar los reconocidos casos de éxito de empresarios de la zona, a pesar de la inestabilidad política y social del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la seguridad ciudadana con la participación de la sociedad en general.</li> <li>• Invertir más recursos en la educación de los habitantes del valle para combatir la corrupción y la delincuencia.</li> </ul>

GRÁFICO 2  
Diamante competitivo del valle del Mantaro, 2014





A continuación se procederá a priorizar los objetivos estratégicos mediante un cuadro de ponderación bajo criterios y pesos establecidos por los participantes del Taller de Competitividad *Junín al 2014: valle del Mantaro*

Cuadro 17  
Objetivos estratégicos del valle del Mantaro (ponderación)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CRITERIO A Corresponde a la VISIÓN (50%)	CRITERIO B Recursos disponibles (25%)	CRITERIO C Impacto (25%)	TOTAL (100%)
a) Mejorar el desarrollo socioeconómico de la población aprovechando los esfuerzos de la política de descentralización.	40	15	20	<b>75</b>
b) Aprovechar el incremento de las exportaciones y los tratados de libre comercio para promover los cultivos orgánicos como la papa, la alcachofa y las hierbas aromáticas y los productos piscícolas.	45	23	20	<b>88</b>
c) Utilizar la diversidad de pisos ecológicos para aprovechar la creciente demanda de productos andinos y orgánicos.	45	22	22	<b>89</b>
d) Desarrollar una nueva infraestructura vial de tal manera que aproxime los centros productivos hacia los mercados.	45	18	23	<b>86</b>
e) Posicionamiento turístico del valle del Mantaro en el nivel internacional.	47	23	22	<b>92</b>
f) Reducir la contaminación ambiental.	45	23	22	<b>90</b>
g) Aprovechar la demanda creciente de productos andinos orgánicos para formar una cultura empresarial exportadora.	40	20	20	<b>80</b>
h) Alcanzar estándares de calidad ambiental internacional mejorando el nivel de vida de la población.	42	20	22	<b>84</b>
i) Creación de nuevos productos turísticos para fomentar el empleo.	40	22	22	<b>84</b>
j) Invertir en la investigación y desarrollo de nuevos productos, y mejorar la calidad de los productos ya existentes para poder competir con otras localidades fuera del valle.	40	20	18	<b>78</b>

Con base en los objetivos estratégicos ponderados se identifican los objetivos estratégicos prioritarios para los que se desarrollan las siguientes estrategias, planes de acción y responsables.

### Objetivo estratégico 1

*Aprovechar el crecimiento de las exportaciones y los tratados de libre comercio para promover los cultivos andinos orgánicos como papa, alcachofa, maíz bebé, hierbas aromáticas y demás productos con valor agregado*

#### Estrategia

Cambio de enfoque de la producción: demanda oferta.

#### Acciones

- Convenios con empresas especializadas en investigación de mercados.
- Pasantía de empresarios agroindustriales en países con mayor desarrollo:
  - Agroindustria: Chile, Brasil y Estados Unidos
  - Turismo: Europa y Estados Unidos
  - Piscicultura: Chile y Noruega
- Capacitación de recursos humanos en producción orgánica.
- Promoción internacional de productos orgánicos de alta calidad.
- Procesos de manufactura con certificados de calidad internacional.
- Obtener permisos de la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa).
- Participación en ferias internacionales.

#### Responsables

Ministerio de Agricultura, Dirección Regional de Agricultura, Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), Gobierno Regional, gobiernos locales, empresarios agroindustriales, turísticos y piscícolas.

### Objetivo estratégico 2

*Desarrollar productos agroindustriales orgánicos andinos para satisfacer la creciente demanda interna y externa aprovechando la diversidad de pisos ecológicos*

#### Estrategia

Investigar y desarrollar productos orgánicos de alto rendimiento con demanda internacional en las tierras del valle del Mantaro.

#### Acciones

- Capacitar a los recursos humanos en producción orgánica.
- Promover la inversión en plantas procesadoras.

- Procesos de manufactura agroindustrial con certificación de calidad internacional.
- Transferencia tecnológica y nuevas prácticas de mejoramiento de manejo y rendimiento de cultivos.

#### Responsables

INIA regional, Dirección Agrícola Regional, Ministerio de Agricultura, Digesa, empresarios agroindustriales, universidades.

### Objetivo estratégico 3

*Desarrollar infraestructura vial para aproximar los centros productivos hacia los mercados y los recursos turísticos a los turistas*

#### Estrategia

Concesión de la infraestructura vial, comercial y turística del valle del Mantaro.

#### Acciones

- Desarrollar proyectos de concesión de infraestructura vial, comercial y turística, con compromiso de mantenimiento e inversión en ampliación y mejora de la infraestructura vial hacia los polos de comercio y centros turísticos.
- Relanzar el sistema de concesiones con participación de postores internacionales.
- Supervisión del cumplimiento de compromisos de inversión y ampliación de infraestructura vial.
- Aplicar sanciones económicas por el no cumplimiento de los compromisos de concesión.

#### Responsables

Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Gobierno Central, Gobierno Regional, gobiernos locales, Organismo de Supervisión de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (Ositran), Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Pro Inversión).

### Objetivo estratégico 4

*Posicionamiento turístico del valle del Mantaro en el mercado internacional*

#### Estrategias

Inversión en infraestructura en productos turísticos diferenciados y mejoramiento de la infraestructura hotelera y de la calidad de los servicios. Concientizar a la población acerca de la rentabilidad de esta actividad.

#### Acciones

- Identificar los atractivos turísticos de posicionamiento del valle del Mantaro:  
Cultural: Huaylarsh, Santiago  
Gastronómico: trucha, pachamanca  
Turismo de aventura: Huaytapallana  
Turismo vivencial: comunidades nativas  
Tren turístico: ferrocarril Central y tren Huancayo-Huancavelica.
- Inversión en la creación del PRODUCTO TURÍSTICO mediante alianzas estratégicas entre agencias de viaje, empresas de transporte, hoteles, restaurantes, tiendas de equipos e insumos para actividades turísticas y organizaciones de salud para la atención de turistas.
- Promoción de los productos turísticos en Europa y Norteamérica.
- Capacitación de los recursos humanos, desde la educación inicial, en la adecuada atención al turista, de acuerdo a las tendencias y a la demanda de la actividad de preferencia.

#### Responsables

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Gobierno Central, Gobierno Regional, empresarios de agencias de viajes, de transportes, de turismo e instituciones de enseñanza en turismo.

### Objetivo estratégico 5

*Reducir la contaminación ambiental*

#### Estrategia

Crear conciencia en la sociedad y en las empresas del valle del Mantaro, así como en las empresas y sociedad de toda la región Junín.

### Acciones

- Educación social en la no contaminación y protección del medio ambiente en todos los niveles de educación.
- Campañas masivas de educación social en el cuidado y protección del medio ambiente a través de los distintos medios de comunicación.
- Identificar agentes contaminantes del medio ambiente y desarrollar planes de estabilización, eliminación y monitoreo de la contaminación.
- Llevar adelante procesos de recuperación del medio ambiente por daños previos al año 2004.

### Responsables

Ministerio de Energía y Minas (MEM), Digesa, Gobierno Central, Gobierno Regional, gobiernos locales, jardines de la infancia, escuelas, colegios, institutos superiores, universidades, empresas públicas y privadas, medios de comunicación.

EVIDENTEMENTE, ESTE PLAN no es estático ni absoluto, puede y debe ir perfeccionándose a medida que los actores económicos y sociales del valle adquieran, cada vez más, una visión compartida del futuro a la que hemos querido aportar con nuestro estudio.

Para hacer realidad el Mantaro del futuro en el 2014, la población debe volcarse hacia una nueva cultura competitiva, lo que implica un profundo cambio en los esquemas mentales o modos de entender la realidad para dejar de lado los paradigmas del pasado. El verdadero cambio es el de las personas: el cambio cultural es el más complejo de lograr y constituye el mayor obstáculo para el logro de la competitividad.

Un aspecto importante es enrumbarse cuanto antes a construir el futuro mediante la visión y los objetivos estratégicos del valle del Mantaro que fueron identificados en los talleres de competitividad; pueden haber diferencias de enfoque, pero la agenda de las prioridades para el desarrollo regional es la misma, lo importante es poder concertar y comprometer a la población con los objetivos, las estrategias y las líneas de acción propuestos.

El liderazgo regional es determinante para hacer realidad las acciones aquí planteadas ya que, de lo contrario, este trabajo quedará, como muchos otros, sólo como un buen proyecto. Un aspecto importante a destacar es que los líderes regionales tienen que ser coherentes en el decir y en el actuar pues, si no existe coherencia, se pierde la confianza y, al perderse, se pone en cuestión la credibilidad y el auténtico poder que todo líder debe ejercer para lograr el cambio.

Eje central para hacer realidad la agenda del futuro es el Gobierno Regional y su papel como agente promotor y facilitador del desarrollo competitivo será determinante. El Gobierno Regional debe ser el agente concertador de los esfuerzos que lleven a cabo las diferentes instituciones involucradas en la tarea del desarrollo regional. Si no se compromete con el cambio y con hacer realidad la agenda de la competitividad difícilmente se podrá construir el Mantaro del futuro.

Las instituciones públicas tienen que conciliar para priorizar los intereses colectivos sobre sus intereses particulares y establecer una visión de largo plazo que sea coherente con los objetivos y las acciones. Además, esta visión debe ser permanente e independiente de las personas para que sea sostenible a través del tiempo. De esta manera, la región sabrá por dónde encaminarse con independencia de las dificultades que se puedan presentar en el corto plazo.

Por último, queremos hacer hincapié en las fortalezas del pueblo Huanca, el liderazgo es algo que existe de manera innata en el poblador de la zona, así como en su carácter emprendedor. (De acuerdo al *Diccionario* de la Real Academia de la Lengua Española, la palabra emprendedor proviene del latín *in* y *prendere* que significa acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.)

Cabe resaltar que el mayor capital que tiene el valle es su capital humano. Sobre esta base podemos sugerir que la ciudad de Huancayo, conocida como La Incontrastable, sea, a partir de ahora, conocida como Huancayo la Ciudad Emprendedora, como signo y símbolo de una nueva etapa de desarrollo que comienza para su población.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOISIER, Sergio (2004). *Notas sobre gestión del desarrollo territorial, conocimiento y valores*. Centro de Investigación del Hombre en el Desierto (CIHDE).
- COLOMBIA COMPITE (2004). *IX Encuentro Nacional para la Productividad y la Competitividad* (julio). Cali. En <<http://www.colombiacompite.gov.co/site/redesf.asp?idsub=275>>.
- CONSEJO TRANSITORIO DE ADMINISTRACIÓN REGIONAL (CTAR) JUNÍN (2001). *Taller sobre planeamiento estratégico: Visión Sustentable de Desarrollo Regional en Busca de la Competitividad* (mayo). Huancayo.
- CONSEJO TRANSITORIO DE ADMINISTRACIÓN REGIONAL (CTAR) JUNÍN – GERENCIA REGIONAL DE PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN – ASOCIACIÓN ECSA-INGEDISA (2000). *Estudio: competitividad y oportunidades de inversión en la Región Huancayo*.

- FAIRBANKS, Michael, A. Ernest BRUGGER, Roberto GUTIÉRREZ, Paul HOLDEN, Claudia MARTÍNEZ, Alfredo SFEIR-YOUNIS & Stace LINDSAY (1998). *Challenges for the New Millenium in Latin America* Santa Fe de Bogotá: Tercer Mundo / CAF.
- GARCÍA OLALLA, Myriam (ed.) (1998). *Economía y empresa en Cantabria: el reto de la competitividad*. Santander: Asamblea Regional de Cantabria.
- GOBIERNO REGIONAL DE JUNÍN – GERENCIA REGIONAL DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL (2001). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín 2004-2007*. Huancayo.
- INDACOCHEA, Alejandro, Beatrice AVOLIO, Luis BEDOYA, Javier CARRILLO, Genaro NEGRÓN, Luis SÁNCHEZ & Miguel SANTILLANA (1998). *Cajamarca competitiva* Lima: Saywa.
- INDACOCHEA, Alejandro, Carlos BAZÁN, Jackeline CASTAÑEDA, Sonia CÉSPEDES, Enrique GONZÁLEZ-CARRÉ & Patricia MORALES (2001). *Ayacucho competitivo* Lima: Care – Perú.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN (IESA) (1997). *Zulia: competitividad para el desarrollo* Caracas: IESA.
- INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA (2003). *La competitividad regional en México: su impacto en el sur-sureste en el contexto del Plan Puebla-Panamá* Oaxaca. En <[http://web.itoaxaca-edu.mx/Posgrado/Revista6art4\\_tema1.html](http://web.itoaxaca-edu.mx/Posgrado/Revista6art4_tema1.html)>.
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA (2004). *Productividad y Competitividad* Santa Fe de Bogotá: Foro Internacional de Políticas de Competitividad. En <<http://www.mincomercio.gov.co/VBeContent/NewsDetail.asp>>.
- PORTER, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations* Nueva York: The Free Press.
- PORTER, MICHAEL, HIROTAKA TAKEUCHI & MARIKO SAKAKIBARA (2000). *Can Japan compete?* Cambridge, Mass.: Basic Books / Perseus.
- SILVALIRA, IVÁN (2000). «Desarrollo económico local». *Revista de la CEPAL* 85, pp. 81-100, 2005.

