

# Programa Regional de Competitividad Cajamarca



**Cajamarca, Julio 2005**

# INDICE

PRESENTACION .....	ii
PRIMERA PARTE.....	1
MARCO DE REFERENCIA .....	1
Introducción: Cajamarca y su Competitividad.....	1
1.1. Marco Conceptual y Organización del Territorio.....	4
1.1.1.Factores de Competitividad	
1.1.2 Matriz de prioridades, Líneas de Acción y Actividades Productivas	
1.2. Los Espacios de Vinculación Económica (EVEs).....	12
SEGUNDA PARTE .....	17
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD .....	17
Introducción: Participación para la Competitividad Sistémica.....	17
2.1. ZONA NORTE: JAEN y SAN IGNACIO .....	18
2.2. ZONA CENTRO: CHOTA, CUTERVO, HUALGAYOC y SANTA CRUZ.....	49
2.3. ZONA ESTE:CELENDIN.....	78
2.4. ZONA SUR: SAN MARCOS Y CAJABAMBA .....	105
2.5. ZONA OESTE: SAN MIGUEL, SAN PABLO Y CONTUMAZA.....	129
2.6. ZONA CAJAMARCA .....	155
TERCERA PARTE .....	177
MATRIZ DEL PROGRAMA .....	177
Introducción .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1. Objetivos Estratégicos para la Acción.....	178
3.2. Programas de Competitividad Zonales.....	183
3.3. Conclusiones y Reflexiones Finales .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ANEXOS .....	201
ANEXO 1: Marco Conceptual de la Competitividad Regional.....	202
ANEXO 2: Marco Metodológico para el Diagnóstico de Competitividad.....	213
ANEXO 3: Glosario de Términos.....	221
ANEXO 4: Relación de Participantes en Talleres Descentralizados.....	227
ANEXO 5: Matriz de Indicadores de Potencial de Actividades Productivas Priorizadas.....	232
ANEXO 6: Productos con Potencial Productivo de Cajamarca .....	234
Fichas de algunos productos priorizados .....	252
ANEXO 7: Bibliografía Base .....	256

## PRESENTACIÓN

Con el inicio del proceso de descentralización y la instalación de los Gobiernos Regionales, con autoridades democráticamente elegidas en enero del 2003, la planificación del desarrollo regional asociada a acciones concretas de responsabilidad pública y privada, se ha ido consolidando, y reflejando paulatinamente en un conjunto de instrumentos ya establecidos por la Ley, tales como el PLAN REGIONAL DE DESARROLLO CONCERTADO, y otros, generados por iniciativas sectoriales especializadas o por autoridades o sectores representativos de los espacios locales al interior de los departamentos.

La competitividad regional y la promoción del empleo productivo son, en el espacio gubernamental, competencias compartidas para los diferentes niveles de gobierno (local, regional y nacional) y, sin lugar a duda, una tarea que compete a los sectores público, empresarial y la ciudadanía en general. Específicamente, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (LOGR) determina como uno de los principios rectores de las políticas y la gestión regional mencionan lo siguiente:

*“El Gobierno Regional tiene como objetivo la gestión estratégica de la competitividad regional. Para ello promueve un entorno de innovación, impulsa alianzas estratégicas y acuerdos entre los sectores público y privado, el fortalecimiento de las redes de colaboración entre empresas, instituciones y organizaciones sociales, el crecimiento de eslabonamientos productivos; y facilita el aprovechamiento de oportunidades para la formación de ejes de desarrollo y corredores económicos, la ampliación de mercados y la exportación”<sup>1</sup>*

En Cajamarca representantes de instituciones públicas y privadas venían reuniéndose, desde el año 2004, e intercambiando propuestas para avanzar en la elaboración de estrategias, que permitan mejorar la competitividad de los productos de Cajamarca en los mercados nacionales e internacionales. En el marco de este proceso, el Proyecto de Desarrollo La Libertad Cajamarca (PRODELICA), en convenio con el Gobierno Regional de Cajamarca, organizó un concurso de méritos para seleccionar una consultoría para apoyar el proceso de elaboración de una propuesta de Programa Regional de Competitividad. El resultado de este proceso es el documento que usted tiene ahora.

Con este antecedente y en base a los avances realizados, el Gobierno Regional formalizó la conformación del Grupo Impulsor de la Competitividad Regional de Cajamarca<sup>2</sup>, en el que se encuentran representadas diferentes instancias de gobierno, de los sectores académicos y empresariales y de la sociedad civil. Esta instancia ha sido la encargada de la elaboración participativa y descentralizada del PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD REGIONAL DE CAJAMARCA.

Para la construcción del Programa Regional de Competitividad, se han realizado talleres en toda la región, en coordinación con instituciones y organizaciones de las diferentes zonas, las mismas que se encargaron de las convocatorias, organización y participación de la elaboración de los diagnósticos zonales. En el Norte se trabajó con la Coordinadora Interinstitucional de Jaén y la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza de San

---

<sup>1</sup> Artículo 8° acápite 13 de la Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales

<sup>2</sup> Resolución ejecutiva Regional No 047-2005-GR.CAJ/P del 28 de febrero del 2005

Ignacio, realizando el Taller en la ciudad de Jaén; para el caso de la Zona Centro con ESCAES y el Gobierno Regional de Cajamarca, realizando el Taller en la ciudad de Chota; en la Zona Este con la Asociación de Municipales del Marañón Andino, realizando el Taller en la ciudad de Celendín; en la Zona Sur se coordinó con la Asociación de Municipalidades del Corredor Económico del Crisnejas y el Taller se realizó en la ciudad de San Marcos; en la Zona Oeste con la Coordinadora de la Cuenca Jequetepeque y el Taller se realizó en Chilate.

Esta propuesta de Programa Regional de Competitividad de Cajamarca consta de tres partes. La primera presenta el marco de referencia, tanto para configurar el espacio cajamarquino como las condiciones para promocionar su competitividad. Hay un marco conceptual, se describe la organización del territorio regional y los espacios de vinculación económica.

La segunda parte, consiste en el diagnóstico estratégico para la competitividad, a partir de una información trabajada en forma participativa y descentralizada, en seis zonas del departamento de Cajamarca: Norte (Jaén - San Ignacio), Centro (Cutervo - Chota - Hualgayoc - Santa Cruz), Este (Celendín), Sur (Cuenca del Crisnejas –San Marcos – Cajabamba-), Oeste (Cuenca del Jequetepeque - San Miguel - San Pablo – Contumazá-) y Cajamarca ciudad y alrededores.

Finalmente, la tercera parte contiene la matriz del programa: los objetivos estratégicos, los programas de competitividad zonales y las conclusiones y reflexiones finales del trabajo..

El Equipo Consultor del Centro IDEAS agradece a todas y cada una de las instituciones participantes, y a las personas, que en los talleres, y a través del Foro Electrónico aportaron con ideas y propuestas para la consolidación de este documento que ahora será presentado al Consejo del Gobierno Regional de Cajamarca.



## PRIMERA PARTE

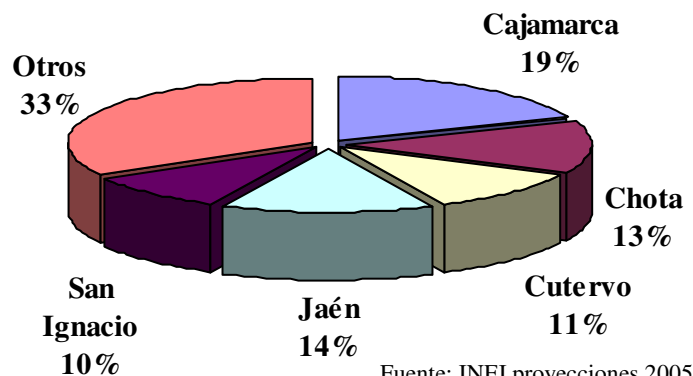
### MARCO DE REFERENCIA

#### Introducción: Cajamarca y su Competitividad

Cajamarca es una región fronteriza de la sierra norte del país, que limita por el norte con el vecino país del Ecuador, por el oeste y sur de la costa y sierra peruana con los departamentos de Piura, Lambayeque y La Libertad, y por el este con el departamento de Amazonas en la selva alta peruana. Esta ubicación particular de Cajamarca, que es parte de una sierra baja y estrecha que se articula horizontalmente con espacios y mercados diferenciados, hacen de esta región una unidad que se construye de espacios diversos cuyos flujos económicos mantienen autonomías relativas que se articulan vial, administrativa y culturalmente en una sola unidad de gestión..

La región esta organizada administrativamente en 13 provincias, con 127 distritos, con una extensión de 33,318 Km<sup>2</sup>. La población total de la Región Cajamarca es de 1,497,046 habitantes. Las provincias relativamente menos rurales son las dos con mayor población, Cajamarca y Jaén, 53% y 64% Respectivamente (ambas concentran el 34% de la población) mientras que en el otro grupo de once provincias con 66% de la población el 83% es rural.

Grafico 1: Distribución de la población por Provincias



Fuente: INEI proyecciones 2005

Tabla 1

## CAJAMARCA: POBLACIÓN TOTAL POR PROVINCIAS

PROVINCIA	2000/Proyectada			2005/Proyectada		
	TOTAL	URBANA	RURAL	TOTAL	URBANA	RURAL
<b>TOTAL REGION</b>	<b>1,411,942</b>	<b>354,534</b>	<b>1,057,408</b>	<b>1,497,046</b>	<b>381,392</b>	<b>1,115,654</b>
CAJAMARCA	273,337	124,384	148,953	301,132	140,248	160,884
CAJABAMBA	73,555	15,855	57,700	74,889	16,187	58,702
CELENDIN	88,420	18,868	69,552	90,505	19,086	71,419
CHOTA	179,214	30,851	148,363	185,984	32,035	153,949
CONTUMAZA	34,345	13,009	21,336	34,829	12,988	21,841
CUTERVO	157,955	23,020	134,935	165,255	24,310	140,945
HUALGAYOC	80,551	14,533	66,018	82,462	15,006	67,456
JAEN	199,036	72,893	126,143	218,064	78,601	139,463
SAN IGNACIO	135,192	14,041	121,151	149,692	15,609	134,083
SAN MARCOS	53,990	8,659	45,331	56,623	8,786	47,837
SAN MIGUEL	63,183	7,306	55,877	63,088	7,210	55,878
SAN PABLO	27,803	3,555	24,248	29,569	3,737	25,832
SANTA CRUZ	45,361	7,560	37,801	44,954	7,589	37,365

FUENTE: INEI - COMPENDIO ESTADISTICO 2002

Las actividades que más contribuyen al PBI regional (2003) son Agricultura/Ganadería, Servicios y Minería, en cifra superior al 90% del total de Producto Bruto Interno Regional. La presencia de la actividad minera en el PBI de Cajamarca se hace significativa desde mediados de los noventa con las explotaciones de oro de la Minera Yanacocha. Antes de esto, el sector minero no representaba el 1% del Producto Bruto Interno de Cajamarca.

**Tabla 2: Cajamarca Producto Bruto Interno por Sectores 1995 a 2003**  
(millones de soles de 1994)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Partc 2003
Agricultura	189	414	477	558	565	587	552	607	562	14%
Mineria	331	467	612	854	1,047	1,081	1,085	1,271	1,547	39%
Servicios	1,105	1,325	1,293	1,347	1,331	1,377	1,355	1,453	1,476	38%
Manufacturas	92	95	98	103	109	117	122	130	138	4%
Construccion	106	103	117	115	149	115	130	125	167	4%
Otros	12	11	14	20	21	22	25	32	40	1%
<b>Cajamarca</b>	<b>1,835</b>	<b>2,415</b>	<b>2,611</b>	<b>2,996</b>	<b>3,222</b>	<b>3,298</b>	<b>3,269</b>	<b>3,618</b>	<b>3,930</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuanto – Perú en Números 2004

Elaboración: Edgardo Cruzado

Los índices de producción (PBI) de la Región Cajamarca han mantenido tasas crecientes superiores al promedio nacional en promedio entre los años 1996 y el 2003 el PBI de Cajamarca ha crecido a una tasa anual de 7.3%, liderados por el sector de minería, que para el mismo periodo presenta una tasa promedio de 19.4% anual. El sector agrario muestra tasas de crecimiento promedio de 5% anual y los servicios de 2% anual.

Esta bonanza en las estadísticas de producción no se encuentra reflejada en los indicadores de desarrollo humano de la población. Entre 2002 y 2003 (con los que se cuenta estadística a nivel provincial) no se perciben cambios significativos en los indicadores de desarrollo humano. La provincia de Cajamarca, y directamente relacionada con la presencia de la actividad minera, muestra un índice de desarrollo humano (IDH) de 0.509 para el 2002 y para el 2003 su IDH disminuye a 0.504, manteniéndose en el estrato de

medio bajo desarrollo humano. Aunque también hay que resaltar que todas las provincias – salvo Santa Cruz- han experimentado bajas en su IDH.

**Tabla 3: Cajamarca Índice de Desarrollo Humano 2000 y 2003**

Provincia	Población		Ruralidad	Índice de Desarrollo Humano 2003		Índice de Desarrollo Humano 2000	
	habit.	%		IDH	ranking	IDH	ranking
Cajamarca	288,865	19.06%	54.72%	0.504	118	0.509	117
Cajabamba	78,454	5.18%	78.46%	0.441	174	0.468	153
Celendín	93,973	6.20%	78.61%	0.451	166	0.458	162
Chota	199,650	13.17%	82.79%	0.482	140	0.492	130
Contumazá	35,467	2.34%	62.00%	0.540	84	0.556	74
Cutervo	163,678	10.80%	85.45%	0.465	155	0.474	148
Hualgayoc	84,603	5.58%	81.99%	0.454	165	0.454	167
Jaén	214,728	14.17%	63.30%	0.522	96	0.527	97
San Ignacio	144,693	9.55%	89.62%	0.468	153	0.481	142
San Marcos	61,020	4.03%	83.84%	0.428	183	0.459	160
San Miguel	69,325	4.57%	88.40%	0.502	119	0.515	111
San Pablo	31,687	2.09%	87.18%	0.463	158	0.481	141
Santa Cruz	49,684	3.28%	83.39%	0.587	46	0.554	76
<b>Total</b>	<b>1,515,827</b>		<b>74.97%</b>	<b>0.491</b>	<b>22</b>	<b>69.217</b>	<b>17</b>

Fuente: Índice de Desarrollo Humano 2003/2005 e INE Compendio Estadístico Departamental 1998-99  
Elaboración: Edgardo Cruzado

El incremento del precio de los minerales en el mercado mundial ha desatado un crecimiento importante de los denuncios mineros en territorio cajamarquino, de la mano a una expectativa del gobierno nacional por mayores ingresos fiscales y de financiamiento para el desarrollo local vía Canon Minero; pero todo esto va en paralelo con el incremento de una opinión y expresión pública – principalmente de población rural – que recusa la explotación minera por sus efectos negativos sobre el medio ambiente.

Los casi 10 años de explotación de Minera Yanacocha, no han permitido inclinar la opinión de manera definitiva a uno u otro lado y las opiniones sobre el tema están polarizadas, constituyendo éste uno de los principales problemas a resolver por la sociedad cajamarquina para avanzar hacia un desarrollo sostenible.

#### **Cuadro 1: Recursos Naturales y Desarrollo**

Sigue vigente la pregunta: ¿la variedad de recursos naturales ha constituido una ventaja para el desarrollo o no? La historia económica peruana registra una serie de booms en la explotación de recursos naturales (guano, salitre, caucho, petróleo, harina de pescado, cobre, oro, etc.), que generaron tanto períodos de auge económico como de depresión. Esta última sobrevenía cuando los recursos naturales se agotan o cuando sus precios caían en los mercados internacionales. La producción primario-exportadora es la que ha marcado el ciclo económico peruano; debido a la relativa impredecibilidad de los mercados externos, la economía peruana no ha podido gozar de períodos suficientemente prolongados de estabilidad, necesarios para poder consolidar un proceso de crecimiento sostenido. Pero también, sería injusto atribuir totalmente las fluctuaciones cíclicas de la economía a la producción primaria; es evidente que la estructura económica no primaria y que las políticas económicas no tuvieron los elementos para dar estabilidad y continuidad al crecimiento, o no se tomaron medidas a tiempo.

Los recursos naturales, a menudo considerados como potencialidades *per se*, son una palanca para el desarrollo siempre que generen procesos estables de producción y acumulación de capital que permitan reducir el riesgo y la incertidumbre propios de su explotación. El Informe sobre Desarrollo Humano del Perú 2002 (PNUD - Perú 2002) enfatizó la necesidad de considerarlos como una potencialidad si y solo si se los utiliza como parte de procesos de transformación y en combinación con otros factores que permitan generar valores agregados.

**Informe Sobre Desarrollo Humano 2003, PNUD Pag 62-**

## 1.1. Marco Conceptual y la Organización del Territorio

La competitividad es la capacidad de una entidad productiva o ámbito para conquistar y mantenerse atendiendo a determinados mercados dentro de un marco de bienestar y sostenibilidad. Michael Porter, referencia obligada, utiliza su diamante de la competitividad para explicar los seis ingredientes de su modelo, dice que la competitividad está determinada por el conocimiento y la capacidad de inventiva<sup>3</sup>. La competitividad se relaciona con la capacidad que tiene un país o región de lograr altas tasas de crecimiento económico y avance social, y se expresa mediante la organización de productores y empresarios para atender mercados con productos y servicios a costos (productividad) y atributos (innovación) según las expectativas de los clientes.

La competitividad es resultado de un sistema en que la urdimbre social y las redes económicas conforman un entramado que permite a las empresas y otras entidades productivas convencer a clientes con base a productos y servicios diferenciados. Una condición esencial para que aumente la competitividad es que todos los sectores involucrados en el desarrollo nacional concilien posiciones respecto al futuro del país, región, sector o ámbito. Sólo una vez consensuada esta premisa se logrará encontrar la senda al desarrollo<sup>4</sup>. Por estas razones, la competitividad regional y la promoción del empleo productivo son tareas compartidas por los gobiernos local, regional, nacional y el sector empresarial pero también de la ciudadanía en general.

Para conseguir metas de empleo y productividad crecientes se requiere usar las potencialidades y establecer la competitividad en cadena, proceso de naturaleza colectiva, que plantea la especialización y diversificación en función de las diversas realidades del país, partiendo desde las localidades más pequeñas y aisladas hacia el núcleo moderno y de punta nacional. Este enfoque implica una división del trabajo que aprovecha las diferencias de factores y potencial de cada región o localidad. Permite incorporar más unidades productivas de diferente escala en los mercados según los niveles de competencia. Los productores y las empresas dedican sus esfuerzos a atender mercados locales, regionales, nacionales y del exterior. Esta red de entidades productivas permite que todas vayan ganando competitividad de una manera coordinada, y que atiendan los mercados según las expectativas de los consumidores locales, regionales, nacionales o del exterior.

Según Porter, la competitividad es la fuente de prosperidad de una nación y el estándar de vida de ésta se determina por la productividad de su economía, medida en bienes y servicios producidos por unidad, de los recursos humanos y del capital. Porter utiliza su Diamante para explicar los seis ingredientes de su modelo. La competitividad responde a las condiciones de los factores de producción (sean estos básicos o naturales y avanzados, o creados por las personas), la situación de la demanda (magnitud y potencial del mercado que se atiende), el nivel de los sectores de servicios de apoyo a la producción y las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas dentro del país. Se suman la política gubernamental y los efectos del azar como elementos externos pero con gran influencia en el logro de las metas de competitividad.

---

<sup>3</sup> PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano, Perú 2005.

<sup>4</sup> Adaptado de CNC. Plan Nacional de Competitividad. Buscando la inserción exitosa del Perú en el mercado global.

A nivel micro económico, la mayoría de autores coinciden que la competitividad de las empresas se basa en la existencia de una ventaja competitiva, entendida como dominio y control de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa la eficiencia del empresario productor o firma y le permite distanciarse de su competencia. Porter identificó tres ventajas competitivas genéricas: costos, enfoque o diferenciación y segmentación. Por tanto, cobra importancia fundamental estudiar los factores y estrategias que permitan alcanzar ventajas competitivas, agudos atributos que diferencian un producto de una región o imponen de los demás.

### **Competitividad desde la perspectiva institucional**

Según el enfoque de la economía institucional, la continua interacción entre instituciones y organizaciones bajo la premisa económica de la escasez, y por ende de la competencia, es la clave del cambio institucional. Los emprendedores alteran, voluntariamente o en forma accidental, las “reglas del juego”, sanciones u otro tipo de restricciones a los cambios. Si el Estado anima a que estos cambios conduzcan a mejores estructuras y relaciones, esto conlleva a mejores formas de coordinación entre las instituciones; y mediante la competencia entre organizaciones se dan los incentivos para invertir en nuevos conocimientos, y en consecuencia se inducirán cambios organizacionales rápidos, que promoverán el cambio institucional. La competitividad es animada por relaciones entre instituciones, organizaciones y personas en busca del cambio para la eficiencia y el bienestar.

### **Competitividad desde la perspectiva regional**

El crecimiento regional, según algunos investigadores, es el resultado de la base económica de una región y está conformada por actividades que producen bienes y servicios exportables a otras regiones. A su vez, las ciudades se especializan en algunas actividades productivas que motorizan el crecimiento económico urbano existiendo factores de demanda (aprovechamiento de las oportunidades extra regionales para vender lo que otras regiones requieren) y oferta (relacionados a las condiciones internas de la región que atraen empresas, inversión pública y talentos humanos de otras regiones a ella).

Ambas condiciones se relacionan a características de localización territorial, disponibilidad de infraestructura física y social así como gobernanza adecuada para el crecimiento, entre otros aspectos. Asimismo, la competitividad regional está relacionada con los procesos de innovación ya que ésta es un proceso continuo basado en flujos de información y conocimiento entre las organizaciones, las denominadas “redes de aprendizaje”, que trabajan más eficientemente a nivel regional.

La competitividad regional es influenciada por varios factores entre los que destacan los tangibles (nivel de desarrollo industrial y tecnológico, grado de infraestructura, desarrollo y facilidad de acceso a la energía, vialidad y tele comunicaciones), y algunos menos tangibles (clusters de empresas, disponibilidad de fuerza de trabajo calificada y adaptable, capacitación y oportunidades de aprendizaje, que permitan a las personas una constante ganancia de capacidades y competencias).

## Competitividad Sistémica

Son variados los conceptos de competitividad disponibles en los libros de administración y economía. No obstante, las particularidades de cada país y de sus regiones dificultan que se adopte cualquiera de estos enfoques como propio. Se requiere un proceso de crítica y adaptación a la realidad nacional y regional.

Luego de la respectiva revisión bibliográfica y conceptual destaca con nitidez el concepto de *competitividad sistémica*, como la más cercana a un referente ideal. Dentro del enfoque, la competitividad es fruto de la adecuada interacción de los elementos que conforman un sistema productivo regional: el financiero, el de producción, el de innovación, el de gobierno, la sociedad civil, entre otros.

Para el programa de competitividad regional de Cajamarca se combina el concepto de competitividad empresarial de Michael Porter, con el de Competitividad Sistémica de Messner. El concepto de competitividad sistémica se explica enseguida:

**Nivel Micro:** Corresponde a la eficiencia de las entidades productivas, sean éstas organizaciones lucrativas (empresas) o no (instituciones). Comprende a empresarios y trabajadores (así como los innovadores que generaron ideas y procesos de fabricación), que son protagonistas internos de la competitividad, pues a partir de sus competencias potencian los recursos y tejen las relaciones con clientes y proveedores. Pero el concepto de competitividad sistémica reconoce que la competitividad y un desarrollo productivo exitoso no se logran exclusivamente a través de una mayor productividad o eficiencia de las empresas.

**Nivel Macro:** Está relacionado con el manejo racional de las políticas públicas y las prioridades estatales, como partes que interactúan e influyen en el desarrollo de la capacidad productiva y laboral de un ámbito, sus finanzas, regulaciones, instituciones y procesos, y finalmente, en su relación con los mercados locales, regionales, nacionales y global<sup>5</sup>. Sin embargo, el enfoque sistémico revela que la racionalidad económica y las condiciones económicas estables per se no son garantía de mayor competitividad.

**Nivel Meso:** Un desarrollo productivo exitoso también tiene como ingredientes a la existencia de medidas específicas del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la capacidad de competir en los mercados.

**Nivel Meta:** Más aún, la competitividad no se basa en la posesión o no de determinados activos, propiedades o recursos materiales, sino de la interrelación de los diferentes sistemas que conforman la actividad productiva de una región. La capacidad de articular las políticas macro, meso y micro depende de estructuras políticas y económicas y de un conjunto de factores socioculturales y patrones básicos de organización. Esta virtud constituye el nivel meta de la competitividad sistémica.

---

<sup>5</sup> Olga Benavides Espíndola. Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. McGraw Hill, Bogotá 2002.

## Los protagonistas de la competitividad

La competitividad<sup>6</sup> no es producto del azar sino que se construye y fortalece con decisiones que se toman día a día. Existen varios protagonistas de la competitividad. El primero de ellos es el empresario y la empresaria, que son aquellas personas con espíritu proactivo, dedicadas a estudiar las oportunidades y atender sus necesidades mediante productos o servicios. El empresario es innovador o sabe acceder a aquellas personas inquietas y creativas con quienes establece sólidas alianzas y vinculaciones. Sus inquietudes lo llevan a explorar nuevas opciones para responder a necesidades de las personas y las empresas. Hace uso de las herramientas que le franquea la administración, planifica, organiza, ejecuta y controla. Hace uso eficiente de los recursos.

En el mercado internacional compiten no sólo las empresas, también se confrontan sistemas productivos, esquemas institucionales y organismos sociales. En los que la empresa constituye un elemento importante, pero integrado en una red de vinculaciones con el sistema educativo, la infraestructura tecnológica, las relaciones gerencial-laborales, el aparato institucional público y privado y el sistema financiero entre otros (Obra citada, El sector industrial peruano en el nuevo contexto internacional).

El Estado también es un protagonista importante de la competitividad ya que la promueve o entorpece. Además, en su rol de garante de las oportunidades para todos, el Estado anima a las diferentes actores, sectores productivos y regiones para acometer proyectos productivos que permitan empleo, alimentos, bienes de consumo, productos y servicios para la industria y divisas que significarán mayor bienestar para los ciudadanos y ciudadanas. Todas estas actividades deben realizarse en armonía con medio ambiente.

Dentro de estas actividades que el Estado promueve destacan las negociaciones internacionales. Estas actividades son lideradas por el Estado con presencia de los gremios y de representantes de la sociedad civil. Mediante ellas se tramitan las mejores condiciones de ingreso y tratamiento de las mercaderías peruanas que buscan mercados en el extranjero. De no contarse con buenos negociadores internacionales, con una visión descentralizada y equitativa del país, la competitividad exterior del país no sería posible.

Los gremios y la sociedad civil organizada son protagonistas de la competitividad ya que las actividades de soporte social que ésta requiere necesitan que dentro de la misma sociedad existan metas y programas de acción que sustenten la ganancia de competitividad. Si la sociedad no está organizada será muy difícil que las empresas y los innovadores encuentren un clima favorable para las inversiones.

### 1.1.1 Propuesta y el marco conceptual, factores de competitividad

Como se mencionó líneas antes, la presente consultoría se desarrolla combinando los enfoques de la competitividad de Michael Porter (Diamante de la Competitividad) y de la competitividad sistémica, de la Escuela Alemana de Messner. Esto fue acordado con el Grupo Impulsor de la Competitividad, con quien además se determinaron los Factores de la Competitividad, que aparecen en el cuadro siguiente:

---

<sup>6</sup> Alan Fairlie, editor. El sector industrial peruano en el nuevo contexto internacional. Serie Cuestión Perú. Fundación Friedrich Ebert. Lima 2002. Alberto Rey, en Análisis sectorial prospectivo de la industria peruana cita a Bonifaz, José Luis y Michael Mortimore: Perú: un análisis de su competitividad. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 1998.

**Cuadro 2. Factores de Competitividad**

<b>Factores de Competitividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuentes de Competitividad</b>
PROMOCION DE LA INSTITUCIONALIDAD	Creencias, valores, actitudes, reglas y recursos materiales que impactan en la percepción, decisiones y acciones de quienes integran las organizaciones	Asociatividad, cadenas productivas y disseminación de nuevas competencias (saberes para la acción), fondo de fortalecimiento de las organizaciones de productores y curso de gerencia participativa de organizaciones.
DESARROLLO DE MERCADOS	Capacidad de entender la operación del comercio de bienes y servicios y de vincularse a la distribución.	Información de mercados y sus segmentos. Vinculaciones entre organizaciones de productores, comerciantes, procesadores, exportadores e importadores.
INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA		Servicios de investigación y desarrollo de productos, prospectiva tecnológica, sellos de calidad, marcas colectivas, buenas prácticas agropecuarias y de manufactura.
INVERSIONES Y PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO	Mecanismos que articulen el ahorro e inversión. Promoción e incubación de nuevos negocios.	Simplificación administrativa, servicios de saneamiento, energía, vialidad, telecomunicaciones, salud humana, obras de infraestructura hidráulica. Financiamiento de corto y largo plazo. Empresarialismo y cultura emprendedora <sup>7</sup> .
FACTOR HUMANO, CAPITAL SOCIAL Y ELEMENTOS SISTEMICOS		Competencias o saberes para la acción. Capital social: confianza, valores compartidos y trabajo en redes para la construcción de ventajas competitivas. Capital ambiental. Vigilancia ciudadana. Mesas de concertación. Políticas selectivas regionales para el desarrollo.

Elaboración: Centro IDEAS – Cajamarca, marzo 2005.

Nota. El Grupo Impulsor de la Competitividad de Cajamarca participó en el análisis de estos factores.

***“La organización convierte a los individuos en actores sociales para proteger, concertar y hacer converger intereses”.***

Solidaridad, riqueza e imaginación. Bernardo Toro A.  
Pontificia Universidad Javeriana. Bogota, 2005”.

<sup>7</sup> También incluye: Agencia de promoción de inversiones mixta, subsidios temporales, fondos para modernización de la industria láctea, mejores mecanismos de inversión pública y privada, uso del canon minero, acompañamiento y evaluación de proyectos priorizados, monitoreo público y privado, descentralizado, difusión de banco de proyectos.



A continuación se desarrolla cada uno de los factores de competitividad, en los que se presentan las principales características que los determinan y el marco de trabajo para la promoción de la competitividad regional.

### **a.- Promoción de la institucionalidad**

En los distintos ámbitos se busca evidenciar la necesidad de invertir esfuerzos y recursos para establecer nuevas formas de organización para acometer en forma coordinada los retos de la globalización. Por Institucionalidad se entiende a las normas formales o informales que guían el comportamiento político, económico y de las interacciones sociales. Desde una perspectiva amplia, Institucionalidad incluye entidades, normas, procedimientos y contexto. De otro lado, se tiene a las organizaciones, que son grupos humanos que persiguen objetivos comunes para, de modo conjunto, acrecentar su eficiencia y adquieren otras capacidades que les permitan obtener resultados sociales y económicos mayores que los que hubiesen podido conseguir los actores en forma individual. El trabajo conjunto de las personas permite responder a los cambios que se observan alrededor de la entidad.

Organizaciones e institucionalidad son como las caras de una moneda, por una parte: a) el lado blando o dimensión institucional, conformado por las creencias, valores, actitudes y “reglas de juego” que impactan en la percepción, las decisiones y las acciones de quienes integran las organizaciones, y b) el lado duro o dimensión organizacional, conformado por la infraestructura y recursos materiales, la distribución espacial de los mismos, el conjunto de los seres humanos que la integran y la estratificación funcional que asigna roles a estas personas en el espacio material de la organización .

En cada Espacio de Vinculación Económica (EVEs) se observa que los actores coinciden en la necesidad de organizarse, aun teniendo restricciones para realizar las acciones necesarias. Pasar del reto a la realidad del día a día, del quiénes?, a qué hora? y para qué?. Estas son tareas en que los gobiernos locales podrían intervenir y el gobierno central puede establecer un estatuto mínimo para promover nuevas organizaciones.

### **b.- Desarrollo de mercados**

En los Espacios de Vinculación Económica se debe comprobar la convicción sobre el necesario acceso a nuevos mercados, sean estos de consumidores o para las industrias. Asimismo debe promoverse, para sus programas, la necesidad de fuentes de información que permitan tomar decisiones con mayores luces. Los agricultores, ganaderos, procesadores y artesanos están deseosos de acudir a atender otros mercados y saben que deben incrementarse más en la comercialización de los bienes que producen. Pero, otra vez, detectan pero se les hace muy difícil pasar a la acción, esto es, sus capacidades de gestión son limitadas.

Un esquema lógico para estos casos sería: acceso a los mercados, gestación o consolidación de una base productiva para atender la demanda, la asociatividad para atender la demanda y las capacidades empresariales para poder gestionar el negocio.

### **c.- Innovación y tecnología**

En el trabajo con la sociedad civil se notó que los participantes no le otorgan a la tecnología o los conocimientos que ella trae consigo, el debido valor o no distinguen con precisión el papel que ésta juega en la mejora de la producción, productividad y agregación de valor a las materias primas del campo. Atinan a mencionar la falta de asistencia técnica y extensión y sólo en algunos casos relacionan información con la tecnología. Relacionan débilmente universidad con nuevos conocimientos aplicados a la realidad diaria de la producción y el comercio.

### **d.- Inversiones y planificación del desarrollo (incluye financiamiento)**

Las inversiones provienen del ahorro, del sistema financiero que lo administra y de las empresas, que la efectúan. Si el clima para los negocios no es propicio (ya sea por falta de proyectos o ideas de negocio) el ahorro generado en la zona se invertirá fuera de ella (o permanecerá en los bancos en forma de certificados de depósito). Al mismo tiempo, son importantes los mecanismos de Promoción e incubación de nuevos negocios. Los temas de simplificación administrativa, la existencia de servicios clave como energía, telecomunicaciones, vialidad, saneamiento y salud pública.

### **e.- Factor humano**

Los productores agropecuarios, los procesadores, comerciantes y otros proveedores de servicios son personas, individuales u organizadas en asociaciones y empresas, que utilizan su talento y los conocimientos adquiridos. Se mueven por valores cívicos y morales. Tienen una cultura que los caracteriza y comparten idioma y otros trazos comunes. Las personas son el eje de la sostenibilidad del desarrollo. Ya sea la familia, la escuela o la empresa, en ella se gestan los valores y actitudes para el progreso. Por otro lado, las competencias son los saberes para la acción, y todo lo relacionado con los conocimientos necesarios para competir. Elementos que la sociedad aporta al proceso de construcción de ventajas para competir.

En los talleres se percibió un gran deseo de adquirir nuevos conocimientos por parte de las personas que asistieron. Dependiendo de los antecedentes de las personas, las formas de aprendizaje varían por lo que será necesario establecer estrategias dirigidas a cada grupo de actores.

### **f.- Capital social y elementos sistémicos**

El capital social está relacionado con la confianza entre los individuos de una sociedad, los valores que comparten, la calidad de sus organizaciones y el trabajo que éstas realizan en forma de redes. Este tejido es la base del apoyo que la comunidad presta a las actividades que generan ventajas competitivas en base a atributos diferenciales.

Este tema es uno en los que más urgentemente se necesita actuar ya que el tejido social es muy débil para sustentar tareas en campos tan disímiles como la tecnología, los valores cívicos y el acceso a los mercados.

### 1.1.2 Matriz de Prioridades, Líneas de Acción Priorizadas (LAP) y Actividades Productivas Priorizadas (APP)

	<b>Líneas Acción (LAP)</b>		<b>Actividad Productiva (APP)</b>
<b>I</b>	<b>Agricultura y Agroindustria</b>	I-1	General (lenteja/frijol/otros)
		I-2	Cacao
		I-3	Frutas
		I-4	Papa
		I-5	Café
<b>II</b>	<b>Pecuario, derivados y transformación</b>	II-6	Ganadería de carne
		II-7	Ganadería de leche
		II-8	Derivados lácteos
		II-9	Cuy
		II-10	Miel de abejas
<b>III</b>	<b>Minería</b>	III-11	Gran Minería Metálica
<b>IV</b>	<b>Forestal</b>	IV-12	Maderas
<b>V</b>	<b>Turismo</b>	V-13	Turismo
		V-14	Artesanía
<b>VI</b>	<b>Comercio y Servicios</b>	VI-15	Comercio
		VI-16	Proveedores de Servicios

## 1.2. Los Espacios de Vinculación Económica (EVEs)

*“El desafío es pensar lo global, lo regional, lo nacional, etc.  
desde lo local, y actuar donde sea relevante y posible”  
José de Souza Silva*

El Plan de Desarrollo Regional Cajamarca 2003 – 2006 describe la ubicación del departamento de Cajamarca como estratégica por ubicarse “en el centro geográfico de los departamentos de Lambayeque y Amazonas, al este de San Martín y al norte de la Libertad” y enumera los ejes nacionales importantes a los que se articula. Las características principales de esos ejes, en su relación con el territorio de Cajamarca, son las siguientes:

<b>Ejes viales y sus características</b>
<p><b>Eje Costero Norte (Vía Panamericana)</b> Articula longitudinalmente los mercados macro regionales que constituyen el principal destino de la producción de Cajamarca.</p>
<p><b>Eje Andino</b> Articula débilmente - por la precariedad de algunos tramos - a la sierra norte con el nororiente (Jaén, San Ignacio Bagua, Chachapoyas, Moyobamba)</p>
<p><b>Eje Amazónico (Marginal de la Selva)</b> Articula la zona norte de Cajamarca (Jaén – San Ignacio), con la Selva Alta del norte del Perú (Amazonas, San Martín)</p>
<p><b>Eje Transversal Nor Oriental (por el Valle del río Chamaya) – Futura carretera bioceánica y parte del Circuito Turístico Norte</b> Articula a las ciudades de la costa norte (Piura y Chiclayo) y las del nororiente (Jaén, San Ignacio, Bagua, Chachapoyas, Moyobamba)</p>
<p><b>Eje Transversal Norte (por el Valle del río Jequetepeque) – Parte del Circuito Turístico Norte</b> Articula a las ciudades de la costa norte (Chiclayo, Trujillo) con las del Sur de Cajamarca de forma adecuada; con las del centro de Cajamarca, en menor grado, y con el nororiente (Jaén, San Ignacio, Bagua, Chachapoyas, Moyobamba) con mayor dificultad<sup>8</sup>.</p>

El Plan de Desarrollo Regional Cajamarca 2003 – 2006, también identifica tres corredores económicos, a los cuales define como “zonas con características geográficas especiales y de potencial productivo diferenciado; siendo necesario generar al interior de ellas, condiciones indispensables para su desarrollo especialmente referidas, a una red vial de calidad, abastecimiento de energía, acceso a las comunicaciones cada vez más globalizadas e infraestructura social básica.”

Otra definición de Corredores Económicos es la utilizada por PRODELICA, la cual dice que: *“son aquellos espacios socio-económicos, interrelacionados por flujos comerciales propios y vías de comunicación comunes que los integran hacia las ciudades núcleo de mercado. Estos espacios articulan zonas productivas rurales con centros urbanos o*

<sup>8</sup> Esto debe mejorar muy pronto con la construcción de la carretera Cajamarca – Celendín – Balsas.

*ciudades intermedias, generando procesos agroindustriales y comerciales así como un conjunto de servicios e información”.*

El departamento de Cajamarca, justamente por su ubicación estratégica sobre los valles interandinos del norte del Perú, justo allí donde los Andes del Sur ceden paso a los Andes del Norte de Sudamérica, se hace posible una gran vinculación costa - sierra - selva, los corredores económicos se alargan; toman partes del territorio cajamarquino y se ramifican por todos los ámbitos de la Macro Región Norte.

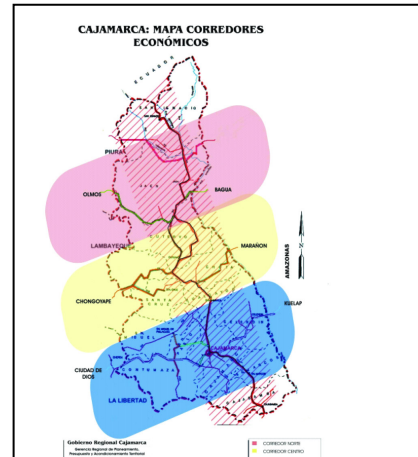
En este marco, una propuesta de ¿qué hacer? en el territorio de Cajamarca, debe tomar en cuenta el conjunto del corredor económico, sabiendo que solo podrá actuar directamente en su ámbito territorial. Por ello la necesidad de elaborar un concepto que nos permita diferenciar, los espacios núcleo generadores de competitividad regional, de sus articulaciones extraregionales, en el marco de la teoría de corredores económicos.

Se ha denominado Espacio de Vinculación Económica (EVE) a una zona geográfica en la cual se identifican elementos de articulación económica, interna y externa; estos últimos reflejados en flujos con el exterior identificables y eventualmente mensurables. Son espacios sobre las cuales se puede influir para incrementar su competitividad, lo cual finalmente se traduciría en mejores condiciones para los agentes empresariales en sus diferentes dimensiones y bienestar para sus habitantes urbanos y rurales.

La EVE se vincula a otras áreas de producción, transformación, demanda, servicios, etc. a través de flujos económicos identificables, aunque en muchos casos solo posibles de ser cuantificados con estudios específicos.

La EVE es el espacio local, en estudio, sobre el cual se quieren desarrollar condiciones de competitividad. Generalmente forma parte de corredores económicos, que en la mayoría de los casos se extienden más allá del ámbito de estudio y de las posibilidades de actuación de los organismos de desarrollo locales.

Las EVEs en este estudio han sido definidas, en los talleres de Competitividad realizados en cada una de 5



#### **Corredor Económico del Sur de Cajamarca:**

En el ámbito de las provincias de: Cajabamba, San Marcos, Celendín, Cajamarca, Contumazá, San Pablo y San Miguel; la economía se sustenta en la producción pecuaria (carne y leche), agrícola (tubérculos, menestras, cereales, etc.) así como los derivados lácteos. En los últimos años, la minería ha alcanzado un especial auge con la explotación aurífera, en tanto que para el turismo existe un significativo potencial arqueológico, arquitectónico y espacios paisajísticos aptos para actividades físico- recreacionales.

#### **Corredor Económico del Centro de Cajamarca:**

Comprende el territorio de las provincias de: Chota, Santa Cruz, Hualgayoc y Cutervo, tienen como especialidad productiva cultivos andinos (tubérculos, menestras, cereales y leguminosas) y actividades de ganadería; así mismo ofrecen importantes recursos para el turismo, una muestra de ello es el Parque Nacional de Cutervo.

#### **Corredor Económico del Norte de Cajamarca:**

Involucra a las provincias de Jaén y San Ignacio, la especialización productiva se centra principalmente en la producción de café, arroz, frutas y cacao; cuenta con recursos turísticos, como el Santuario Nacional de Tabaconas – Namballe.



<b>Zonas</b>	<b>Características Principales</b>
Zona Norte: Jaén, San Ignacio	Flujos económicos de café, cacao y arroz articulan internamente a Jaén, San Ignacio y Bagua (este último en el departamento de Amazonas); y al conjunto de ellos (EVE - Norte) lo articulan externamente a las ciudades de Piura, Chiclayo, Cutervo, Chachapoyas, Moyobamba y Santa María de Nieva. Se prevé que el turismo, la nueva actividad económica de importancia futura, reforzará las vinculaciones existentes.
Zona Centro: Chota, Hualgayoc, Cutervo y Santa Cruz.	La ciudad de Chota es el punto de referencia donde se bifurcan al mercado los flujos de ganado para carne y derivados lácteos. Lo producido en Bambamarca va a Cajamarca y lo producido en Cochabamba, Cutervo y Santa Cruz va a Chiclayo. Chota utiliza las dos alternativas de mercado. El acopio de leche fresca es la única actividad que articula a la zona de forma exclusiva con la Ciudad de Cajamarca. Cutervo recibe arroz de la Zona Norte y envía papa.
Zona Este: Celendin	El acopio de leche fresca es la única actividad que articula a la zona con la Ciudad de Cajamarca; pero las actividades referidas a artesanía de sombreros y chocolate, la vinculan con la Selva Alta hacia las zonas de Balsas, Luya y Cochabamba, donde consiguen la materia prima necesaria (cacao y paja). Los flujos de derivados lácteos, van hacia Bambamarca en ruta a Chiclayo o hacia Cajamarca según precio.
Zona Sur: San Marcos y Cajabamba	Los flujos económicos articulan internamente a las ciudades principales San Marcos y Cajabamba, tanto hacia la ciudad de Cajamarca (leche fresca, ganado en pie y taya) como hacia Trujillo (ganado en pie) vía Huamachuco y Otuzco.
Zona Oeste: San Miguel, San Pablo y Contumazá	Se articula internamente alrededor de Chilete: frutas, menestras y ganado en pie se concentran o negocian allí camino a la costa, es poco lo que va de estos productos a Cajamarca., que solo mantiene vinculación económica con la zona por el acopio de leche fresca.
Zona Cajamarca: Ciudad y provincia.	Capital administrativa del departamento con importante oferta de servicios administrativos, económicos y turísticos, el desarrollo de la actividad lechera y su calidad de mercado importante para la venta de derivados lácteos le permite articular flujos de las zonas Centro, Este, Sur y Oeste. La actividad minera en la provincia viene proporcionando un flujo de recursos financieros importantes para el impulso del desarrollo en todo el ámbito departamental.

*“La transformación productiva tiene el propósito de articular competitiva y sustentablemente la economía del territorio a los mercados dinámicos. La transformación institucional busca estimular y facilitar la interacción y la concertación entre los actores locales, con agentes externos relevantes, y la de incrementar las oportunidades y capacidades para que la población participe del proceso y de sus beneficios”*<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> “Identidad territorial Fuente de Desarrollo” Jorge Luis Puerta. Mayo, 2005

En este marco, diversidad y complementariedad se unen para conformar un todo articulado por la identidad regional, que orienta hacia un desarrollo regional integral en un marco de gestión administrativa, descentralizada y participativa.

La diversidad implica diferentes actividades productivas articuladas o por articular hacia espacios diferentes en costa, sierra y selva; implica también diferentes combinaciones de factores y estrategias para impulsar su competitividad.

La complementariedad implica la posibilidad de articular actividades productivas similares en espacios territoriales diferentes, para lograr economías de escala en servicios; o la posibilidad de sumar volúmenes de producción para satisfacer demandas.



## **SEGUNDA PARTE**

# **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD**

### **Introducción: Participación para la Competitividad Sistémica**

Tomando los conceptos de competitividad disponibles en la bibliografía existente y resaltando las particularidades del departamento de Cajamarca, se ha combinado la competitividad sistémica, con el concepto de competitividad de Michael Porter para desarrollar el diagnóstico estratégico de las seis zonas en las que se ha dividido el espacio departamental de Cajamarca.

Para elaborar participativamente el Plan de Competitividad Regional se ha requerido utilizar una metodología, la cual se encuentra brevemente descrita en el Anexo 2: del presente documento.

La planeación es la primera fase de la administración (luego siguen organización, ejecución y control). La planeación es participativa ya que es el fruto de la reflexión de un grupo de personas con los conocimientos, información, liderazgo y motivación para concebir los nuevos futuros del ámbito y para diseñar las estrategias que los harán realidad. La planeación consiste en programar acciones a realizar en el presente con impacto en el futuro. De ninguna manera quiere decir que se están diseñando acciones para realizar o concretar en el mañana.

El proceso de definición de las zonas se realizó de manera participativa en un taller público, en la ciudad de Cajamarca, en base a información disponible, la organización institucional de las organizaciones públicas y el tejido social con el que se cuenta. Se definieron seis zonas de trabajo: Norte (Jaén y San Ignacio), Centro (Chota, Cutervo, Hualgayoc y Santa Cruz), Este (Celendín), Sur (San Marcos y Cajabamba), Oeste (San Miguel, San Pablo y Contumazá) y Cajamarca (provincia de Cajamarca).

Durante todo este proceso, el trabajo ha sido participativo, descentralizado, crítico y alineado con las condiciones de cada zona, con su articulación micro, regional y nacional, considerando los diferentes aspectos: financiero, de producción, de innovación, de gobierno, la sociedad civil, entre otros. Toda esta información ha sido procesada por el Equipo Consultor y distribuida a los miembros del Foro Virtual de la Competitividad de Cajamarca y al Grupo Impulsor de Competitividad de Cajamarca, quienes hicieron llegar sus comentarios, los mismos que han sido presentados en el taller final del día 21 de julio en la ciudad de Cajamarca.

A continuación se presentan seis diagnósticos zonales, los mismos que contienen una caracterización básica de la zona, una visión de competitividad, líneas de acción y actividades productivas priorizadas y evaluadas, flujos y espacios de vinculación económica y un diagnóstico FODA estratégico por actividad productiva priorizada.



Unión Europea

Proyecto de Desarrollo  
Integral

La Libertad - Cajamarca



Gobierno del Perú



**PRODELICA**

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**

# **DIAGNOSTICO ESTRATEGICO PARA LA COMPETITIVIDAD**

## **ZONA NORTE**

### **JAEN y SAN IGNACIO**

#### **INDICE**

	Pág.
Introducción	
1 Caracterización de la Zona .....	19
2 Visión Zonal de Competitividad .....	25
3 Líneas de Acción y Actividades Productivas Priorizadas y Evaluadas	26
4 Flujos y Espacios de Vinculación Económica .....	28
5 Diagnóstico FODA por Actividad Productiva Priorizada .....	36
6 Institucionalidad Zonal para la Competitividad .....	46

**Junio, 2005**

## INTRODUCCIÓN

El Gobierno Regional de Cajamarca solicitó y recibió de PRODELICA apoyo para la elaboración del Diagnóstico y Programa Regional de Competitividad de Cajamarca, el cual se hizo tangible mediante la selección y contratación de una consultoría. El trabajo ha sido ejecutado por el Equipo Consultor del Centro IDEAS, con una metodología participativa, que ha incluido el desarrollo de 6 talleres descentralizados. Uno de ellos se realizó en la Zona Norte: Jaén y San Ignacio; y contó con la participación de los diferentes actores de desarrollo de cada ámbito.

El Taller, realizado el 31 de Mayo de 2005 en la ciudad de Jaén, fue convocado por PRODELICA, el Gobierno Regional, el Grupo Impulsor e instituciones locales. Se contó con la presencia de 25 participantes: 5 empresarios y representantes de organizaciones empresariales de pequeños productores; 13 de ONGDs y proyectos de cooperación al desarrollo; y 7 del sector público regional y local.

Los participantes en este Taller, conducido por el equipo consultor, produjeron gran parte de los insumos que han permitido la elaboración del presente documento: Visión, Líneas de Acción, Actividades Productivas Priorizadas, Flujos Económicos, y Diagnóstico FODA Estratégico por Actividad Productiva.

El Equipo Consultor del Centro IDEAS agradece a todas y cada una de las personas, que en el Taller, y a través del Foro Electrónico aportaron ideas y propuestas para este documento.

### 1. CARACTERIZACIÓN DE LA ZONA

Las provincias de Jaén y San Ignacio, constituyen la Zona Norte de Cajamarca, que alberga una población 2005/proyectada<sup>11</sup> de 367,756 habitantes de los cuales sólo 94,210 (25.6%) viven en zonas consideradas urbanas; el 74.4% de la población es rural.

La extensión territorial de la Zona Norte de Cajamarca es de 10,222.87 Km<sup>2</sup> y la densidad poblacional es de 36 habitantes por Km<sup>2</sup>.

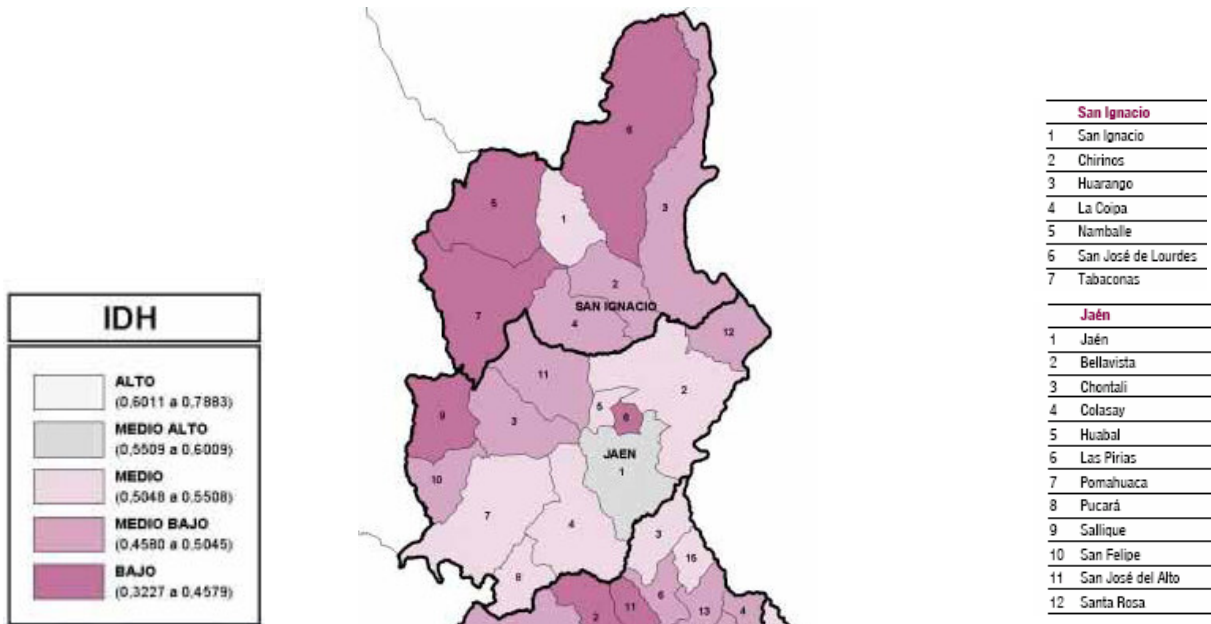
Provincia	Superficie Km <sup>2</sup>	Población Urbana	Población Rural	Población Total
Jaén	5,232.57	78,601	139,463	218,064
San Ignacio	4,990.30	15,609	134,083	149,692
Zona Norte	10,222.87	94,210	273,546	367,756

Entre 1988 y 1993 la provincia de Jaén tuvo un saldo migratorio negativo de 9,800 personas (Tasa de migración -13.5%); y en el mismo período la provincia de San Ignacio tuvo un saldo migratorio negativo de 1,600 personas (Tasa de migración: -3.6%). La población joven emigra principalmente a la costa (Lambayeque, Trujillo y Lima) y también a Bagua (Amazonas) y San Martín.

<sup>11</sup> INEI – Compendio Estadístico 2002

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD.  
ZONA NORTE: JAÉN - SAN IGNACIO

ÍNDICE DISTRITAL DE DESARROLLO HUMANO 2003  
Departamento de CAJAMARCA



PROVINCIA	Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de Vida al Nacer		Alfabetismo		Ingreso Familiar Per Cápita	
	IDH	Rank.	Años	Rank.	%.	Rank.	Nuevos Soles	Rank.
Departamento Cajamarca	0,4910		69.2		77,8		204.2	
Jaén	0,5223	96	69.3	85	82.9	100	203,6	123
San Ignacio	0,4677	153	67.7	109	80,2	120	190,4	144

Fuentes: INEI, MEF, MINEDU – Elaboración: PNUD – Equipo para el desarrollo Humano – Perú 2004

Los principales indicadores de Desarrollo Humano, muestran una situación diferenciada entre las dos provincias; los indicadores para la provincia de Jaén se encuentran algo por encima del promedio de Cajamarca, y los de San Ignacio por debajo.

El índice distrital de Desarrollo Humano por distritos, muestra alta presencia de distritos ubicados en los estratos medio bajo y bajo, que se concentran al nor este de la ciudad de Jaén y en todos los distritos de San Ignacio, a excepción de la capital provincial.

### Actividad Agrícola

La información más detallada se encuentra en el producto de café, más no así en los otros productos, la data del Ministerio de Agricultura no es actualizada y es contradictoria por lo que se ha recurrido a la información de estudios complementarios de la zona.

### ***Café***

El producto de mayor importancia relativa es el café: según la agencia Agraria de San Ignacio, sólo en esta provincia en el año 2004 se encontraban en producción 26,923 has de cafetales que produjeron 16,152 TM de café. La importancia del cultivo es pareja en los 7 distritos de la provincia. Buena parte de la producción, cuenta con certificación orgánica. El café procedente de Jaén y San Ignacio es aproximadamente el 10% de la producción nacional. El café es el producto de mayor importancia para la economía de la zona, y su importancia en el ámbito macroregional es medio – alta.

Una sola empresa; la Cooperativa Agraria Cafetalera Prosperidad de Chirinos, exportó entre enero y julio del año 2004, la cantidad de 2,288 qq de 46 Kg por un valor FOB de 282,462 dólares USA.

Las fincas de café tienen diferentes combinaciones de productos dependiendo de las condiciones de sitio:

- Café asociado con plátano, guabas, naranjas, pastos cultivados, carne
- Café, paca, plátano, granadilla, pastos cultivados
- Café, granadilla, pastos cultivados, trigo, producción lechera
- Café, plátano, paca.

### ***Arroz***

El arroz es un cultivo que viene incrementando superficie de cultivo e importancia económica en los últimos años. Sólo en San Ignacio (Distritos de Huarango y Chirinos), se sembraron en el año 2004 la cantidad de 4,728 ha que produjeron 30,732 TM. de arroz.

Es el segundo producto agrario en importancia para la economía de la zona. Se siembra en las partes bajas, en áreas bajo riego. Aunque también se cultiva arroz de secano generalmente para autoconsumo. Una finca en zona baja puede tener: arroz, ganadería, maíz amarillo duro, soya y pastos cultivados.

### ***Cacao***

En el año 2002, la producción de Cacao en Jaén llegó a 288.7 TM que representaban aproximadamente el 2.7% de la producción nacional. La mayor parte se vende localmente a acopiadores, otra parte se procesa como cacao y pequeñas cantidades se procesan artesanalmente para chocolate de taza.

Las fincas de Cacao son bastante diversificadas:

- Arroz, yuca, cacao, plátano, papaya, limón, crianza de res, cuy.
- Café, arroz, cacao, pastos cultivados
- Café, naranjas, guabas, cacao, zapote, caña

Los ingresos del cacao representan menos de 50 % de los ingresos totales. El cacao es un cultivo perenne y bajo sombra; donde se cultiva el cacao hay menor pérdida de suelo. El área promedio en una empresa de cacao de Jaén es de 1.14 ha por productor.

Hay una planta de procesamiento de cacao en Chiclayo: Conalisa, con capacidad para procesar para el mercado nacional, 1,400 TM de granos en pasta-licor por año. Para las organizaciones cafetaleras, trabajar también con cacao es una buena alternativa, porque aprovechan contactos de comercialización, bajan costos de administración y comercialización. Cambiar cafetales de zonas bajas (menos de 1,000 msnm = mala calidad) por cacaotales de calidad, es una buena estrategia que algunos están incentivando.

### ***Frutas (papaya, granadilla)***

En San Ignacio, año 2004, había 131 has dedicadas al cultivo de granadilla que produjeron 1,048 TM.

### ***Cultivos industriales***

Potencialmente importante: estevia, yacón, granadilla, aguaymanto, miel de abeja.

### **Actividad Pecuaria**

Ganadería de Carne: sale de contrabando a Ecuador y Colombia.

### **Minería**

Actualmente solo hay actividades de exploración y extracción artesanal de oro. En opinión de la mayoría de los actores, no debe de haber explotación minera en Jaén – San Ignacio.

Grupo Impulsor San Ignacio:

La minería afectaría los recursos naturales, por la ubicación en cabeceras de cuencas y microcuencas y afecta al Santuario Nacional Tabaconas - Namballe. Caso similar se presentan en otros distritos de la Región.

Municipalidad Ecológica Provincial de San Ignacio (MEPSI):

No explotación de minerales en la provincia, porque:

- La principal actividad económica de los pobladores de la provincia de San Ignacio es la caficultura ecológica, y al estar en alto riesgo de contaminarse con químicos podría perder posicionamiento en los mercados internacionales orgánico y/o ecológico.
- La provincia está ubicada en una zona con ecosistemas frágiles pero muy importantes por los servicios ambientales directos e indirectos que prestan. La actividad minera acabaría con estos ecosistemas.

Federación Provincial de Rondas Campesinas

Rechazó a la actividad minera por las siguientes razones:

- Relieve variado con suelos franco-arcillosos y arenosos, que se perjudicarían seriamente por actividad minera a tajo abierto.
- Gran variedad de cuencas y microcuencas que hay que conservarlas como fuentes de agua limpia para ser una región exitosa y competitiva.
- Yacimientos mineros se ubican en cabeceras de cuenca, origen del agua, en cuyas faldas se asientan poblaciones.
- Variedad de climas, microclimas y pisos ecológicos que hacen que con políticas de inversión en el sector agrario podamos contar con una agricultura diversificada y de calidad tanto para el consumo interno como para la exportación, con productos

alimenticios orgánicos, sanos y ecológicos, lo cual es incompatible con la contaminación ambiental de la actividad minera a tajo abierto.

- Que las empresas mineras asentadas en nuestra región no tienen la voluntad de generar desarrollo sostenido en la región ya que en su mayoría de concesiones se pretende explotar a tajo abierto.
- Que las empresas mineras calumnian, compran y dividen los pueblos, generando un sinnúmero de conflictos sociales.

### **Explotación Forestal: Madera**

Las opiniones respecto a la actividad forestal están divididas

Grupo impulsor San Ignacio:

Un tema muy controversial, lo cierto es que no se puede alterar las zonas protegidas y se plantea que esta actividad no es competitiva. Sin embargo, otro grupo plantea la posibilidad de reforestación en zonas no protegidas, acompañada de otros cultivos.

Municipalidad Ecológica Provincial de San Ignacio (MEPSI):

- La provincia de San Ignacio alberga en su territorio ecosistemas muy frágiles y uno de ellos son los bosques que en su mayoría están caracterizados como “bosques de protección”. Solo se podrían explotar con actividades “extra madera”: ecoturismo, frutos, semillas, gomas, resinas y orquídeas.
- En zonas deforestadas debe diseñarse un programa de desarrollo forestal con miras a obtener plantaciones forestales certificadas que garanticen la conservación de los recursos naturales y la sostenibilidad de la actividad.

Federación Provincial de Rondas Campesinas:

- La actividad forestal, podría ser un eje de desarrollo, pero no para depredar los pequeños reductos de bosques que quedan, sino para invertir en proyectos de reforestación con especies locales.
- Las rondas campesinas, de acuerdo a sus posibilidades, contribuyen a la reforestación.
- Es necesario que se implementen proyectos de reforestación con inversión de los gobiernos locales, regionales y de financieros independientes.

Se podría fomentar una nueva forestería a partir de especies de rápido crecimiento en sistemas agroforestales y silvopastoriles. El laurel tiene mercado internacional y hay una tecnología desarrollada para su aprovechamiento. Los bosques de romerillo son casi imposibles de manejar por la presión social y porque no hay tecnología de manejo forestal validada (revisar Proyecto URUMBA).

### **Turismo y Servicios Ambientales**

La MEPSI considera que el arreglo de la carretera de la parte norte de Perú y sur del Ecuador, dinamizará la economía en las ciudades de Jaén y San Ignacio, incrementando las visitas de turistas hasta 100,000 anuales.

Los circuitos turísticos a ser promovidos son los siguientes:

- Circuito IV Eje vial: Loja, Namballe, San Ignacio, Jaén y Zarameriza: Miradores, Cuevas, Pinturas Rupestres, Museos, parcelas agroecológicas, cataratas, ríos, campiñas, aguas termales, centros ceremoniales, etc., así mismo podrá desarrollar turismo de aventura, vivencial y ecoturismo; dicho circuito se unirá luego al Circuito Turístico del Norte (Lambayeque, Amazonas, Cajamarca, La Libertad)
- Circuito Transversal: Turismo de investigación, esotérico y ecoturismo, comprende las ciudades de San Ignacio – Huancabamba. Turismo Costumbrista (chamanismo)
- Circuito CCNN: San Ignacio – Puerto Huaquillo – San José de Lourdes (Comunidades Nativas etnia AWAJUM): turismo vivencial, de aventura y ecoturismo
- Circuito: San Ignacio – Puerto Ciruelo – Huarango – Laguna Azul: turismo vivencial, de aventura y ecoturismo.
- Santuario Nacional Tabaconas - Namballe:
  - Circuito 01: Cerro Coyona, Puente Piedra, Cueva Granadillas, Lagunas Arreivatadas, Quebrada Chichilapa, Refugio del gallito de las rocas
  - Circuito 02: San Ignacio, Cas. Miraflores, Cataratas Bosque
  - Circuito 03: Puerto Internacional La Balza, Laguna de Cesara, Quebrada el Corazón, Pueblo Libre
- Potencial ruta turística: Galápagos - Loja – Vilcabamba – San Ignacio (SNTN) – Chachapoyas (Kuelap)

Problema: Baja calidad de la oferta de hospedaje en San Ignacio.

### **Institucionalidad**

#### **Plataformas:**

En Jaén la Coordinadora Institucional (CI) y la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza (MCLCP-Jaén). En San Ignacio la MCLCP- SI; la Asociación de Municipalidades de la Provincia de San Ignacio (AMPROSI); y el Comité de Gestión del Santuario Nacional Tabaconas Namballe.

#### **Organizaciones Empresariales.**

<b>N°</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>SIGLA</b>
1	Cooperativa Agraria Cafetalera Ltda. "San Ignacio"	CASIL Ltda.
2	Cooperativa Agraria Cafetalera Ltda. "Frontera San Ignacio"	COOPACFSI
3	Asociación de Productores Agrarios "Patrón de la Buena Muerte"	APAPBM
4	Asociación de Productores Agrarios "Café Oro de Frontera"	APACOF
5	Asociación Distrital de Productores Ecológicos "Tabaconas"	AFIPET
6	Asociación de Productores Agropecuarios "Vecinos Unidos"	APAVU
7	Empresa Comunal de Servicios Agropecuarios "San Antonio de Huacora"	ECOMUSA



PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD.  
ZONA NORTE: JAEN - SAN IGNACIO

8	Empresa Comunal de Servicios Agropecuarios "Vira Vira"	ECOMUSA
9	Asociación Femenina para el desarrollo Fronterizo "La Coipa"	
10	Asociación de Productores Ecológicos "San Ignacio"	APESI
11	Asociación Unión de Cafetaleros Ecológicos	UNICAFEC
12	Central Fronteriza de Cafetaleros	CENFROCAFE
13	Asoc. de Productores Cafetaleros "San Ignacio"	APROCASSI
14	Asociación de Ganaderos "Valle de Chinchipe"	
15	Asociación de Productores Cafetaleros "Nor Oriente San Ignacio"	APROCANORSI
16	"Compañía Internacional Cafetalera"	COINCA S.A.C
17		VOLCAFE
18	"Perales Huancaruna"	PERHUSA
19	Rain Forest Trading	RAIN FOREST
20		ADEFESI
21	Centro de Servicios Económicos – Jaén (Proyecto PRA)	CSEJ
22	Radio Marañón	RM

### Sistema Financiero

La ciudad de Jaén es la que registra los mayores depósitos y colocaciones reflejando con ello un mayor desarrollo del sector financiero comparado con las cifras de ciudades vecinas tales como Bagua Grande, Bagua Chica y Chachapoyas. En la ciudad de Jaén las instituciones financieras presentes son el Banco de Crédito, el Banco de la Nación, el Banco Continental, el Banco del Trabajo, el Banco de Materiales, la Caja Municipal de Piura y la Caja Rural Cruz de Chalpón. Estas últimas instituciones ofrecen crédito a microempresarios en toda la región a saber las ciudades de Chachapoyas, Pedro Ruiz, Bagua Grande, Bagua Chica y San Ignacio a través de sectoristas.

San Ignacio sólo cuenta con una agencia del Banco de la Nación y no registra datos. Asimismo otras ONG e instituciones de cooperación técnica tales como ITDG, ADRA-PERU y GTZ - KFW ofrecen crédito al sector rural dirigidas actividades productivas agrarias tales como cosecha y procesamiento de café e infraestructura eléctrica rural.

## 2. VISIÓN DE COMPETITIVIDAD

*“En el año 2015. San Ignacio y Jaén conforman una sub-región articulada, con vínculos a las regiones de Piura, Lambayeque, San Martín y Amazonas, así como al Ecuador, constituyendo el principal polo de desarrollo del norte del Perú. Esta sub-región tiene vías de comunicación en perfecto estado, ofrece servicios y oportunidades de inversión que dinamizan su economía local garantizando su desarrollo sostenible y una excelente calidad de vida de sus pobladores”.*

### 3. LÍNEAS DE ACCIÓN Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PRIORIZADAS Y EVALUADAS

#### i. Líneas de Acción y Actividades Productivas Priorizadas

Cod.	Líneas de Acción Prioritaria (LAPs)	Actividades Productivas Priorizadas (APPs)
I	AGRICULTURA Y AGROINDUSTRIA	I-2 Cacao I-5 Café
II	PECUARIO, DERIVADOS Y TRANSFORMACION	II-10 Miel de Abeja
IV	FORESTAL	IV-12 Madera
V	TURISMO	V-13 Turismo

#### ii. Indicadores de Potencial de las Actividades Productivas Priorizadas

Es una valuación, para cada indicador, del potencial de cada Actividad Productiva Priorizada (APP) para satisfacer al mercado y para aportar a la economía y sociedad del ámbito.

Se espera que los resultados de esta evaluación inicial, sean útiles a productores, artesanos, funcionarios de gobierno y comerciantes; quienes tendrán acceso a una lectura rápida que muestra, tanto el nivel de complejidad de los factores que intervienen, como la situación actual de la APP en la que participan; lo cual podría, junto con los objetivos estratégicos, orientar una agenda de actividades para satisfacer mejor al mercado y para aportar mejor a la economía y sociedad del ámbito.

Al tener mayores capacidades para cumplir con las demandas y expectativas del mercado (calidad, precio, oportunidad, surtido, garantía, etc.), cada APP tendrá mayor posibilidad para diferenciarse y generar valor (ventajas competitivas).

La generación de capacidades para cumplir con las demandas, debe darse de forma tal que sin dejar de cumplir con la generación de ventajas competitivas para la APP, se acumulen activos que apoyen a mejorar la economía y sociedad en su ámbito (Ej. Infraestructura de uso público, tecnología transferible, creación de cluster de servicios que pueden apoyar a otras APPs, espíritu de innovación, capacitación, empleo, etc.

En las páginas siguientes se presenta la valuación de indicadores para cada APP.

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**  
**SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD.**  
**ZONA NORTE: JAEN - SAN IGNACIO**

Tabla: Indicadores de potencial de las Actividades Productivas Priorizadas

Cod	Criterios de selección	Indicadores de Potencial	I-2. Cacao	I-5. Café	II-10. Miel de Abeja	IV-12. Madera	V-13 Turismo	Comentarios
01	Empleo	Generación de nuevos puestos de trabajo	3	3	2	3	4	Demanda de mano de obra calificada y no calificada en cada una de los eslabones de la cadena productiva.
02	Empleo	Inversiones en capacitación	3	3	3	4	5	Demanda de nuevas competencias y calificación. A más necesidad de inversión en capacitación mayor puntaje
03	Empleo	Eslabonamientos productivos en ámbitos	3	5	1	2	4	La APP dinamiza activamente la economía de la zona. A más efecto positivo en los negocios del ámbito más puntaje.
04	Institucionalidad	Promoción de las instituciones locales	3	3	1	2	4	El tejido institucional que promueve la APP es vital para los negocios. A mayor efecto sobre la institucionalidad local más puntaje.
05	Institucionalidad	Operatividad de cadenas productivas	3	3	3	2	3	Las mejoras en la APP se basan en cadenas ágiles y eficaces. A más encadenamientos productivos mayor puntaje.
06	Mercados	Acceso a nuevos mercados	3	3	4	4	5	Los cambios requeridos en la APP exigen acceder a nuevos mercados. A mayor atención a nuevos mercados más puntaje.
07	Mercados	Nivel de exigencia de demanda local	2	3	2	3	1	Una demanda local exigente es fuente de competitividad. A más exigencia local mayor puntaje.
08	Mercados	Potencial exportador (oferta exportable y demanda)	4	5	2	2	2	Las mejoras planteadas para la APP permite exportar parte de la cosecha o producción. A mayor porcentaje de exportaciones mayor puntaje.
09	Mercados	Nuevos productos y procesos	3	3	3	2	4	Exigencia de innovación por parte del mercado. A mayor exigencia mayor puntaje.
10	Innovación tecnología	Nuevos conocimientos a generarse	2	2	3	3	4	El avance de la APP plantea parte del desarrollo de nuevos conocimientos. A mayor esfuerzo en generación de conocimientos más puntaje.
11	Innovación tecnología	Agregación de valor y desarrollo proveedores	3	4	2	2	3	Las mejoras en la APP exigen que se desarrollen proveedores para poder obtener costos y calidad para competir. A más necesidad de agregar valor y desarrollar proveedores más puntaje.
12	Innovación tecnología	Oferta educativa y relaciones academia sector productivo	2	2	2	4	3	El avance de la APP se sustenta en relaciones con las universidades, institutos tecnológicos y proyectos de investigación. A mejor tramado con éstas mayor puntaje.
13	Inversiones	Capitales, socios y financiamiento	4	2	2	1	2	Se cuenta con proyectos que facilitan el acceso al capital. A mejor nivel y perspectivas de obtener financiamiento para los proyectos de la APP mejor puntaje.
14	Inversiones	Inversión requerida para la modernización.	3	3	4	2	3	Se requieren bajos montos de inversión para echar a andar los cambios en la APP. A menor monto necesario de inversión mayor puntaje.
15	Capital social	Asociatividad y apoyo de la sociedad	2	4	3	1	1	Los cambios planteados están relacionados con la confianza entre los productores, los valores que comparten y las redes que conforman. A mayor necesidad de promocionar estos factores menor puntaje.
16	Capital social	Formalidad de negocios	3	4	2	1	2	La informalidad se destierra con la implantación de las mejoras. A menor informalidad mayor puntaje.
17	Capital social	Sostenibilidad ambiental	4	4	4	2	4	Los cambios que requiere la APP están en armonía con el medio ambiente. A menor efecto sobre el ambiente mayor puntaje.
18	Gerencia	Gestión y eficiencia organizacional	2	4	2	1	3	Las mejoras se asientan en mejores métodos de gestión y administración. A mayor cuota de esfuerzo por gerenciar las organizaciones, mejor puntaje.
19	Gobernabilidad	Apoyo a la descentralización	3	4	2	2	4	Los cambios se relacionan directamente con aspectos relativos a la descentralización. En cuanto más apoye el éxito de la APP a distribuir poder y responsabilidad mayor puntaje.
20	Gobernabilidad	Rol y potencial de corredores económicos	4	4	2	3	4	Los EVEs son promovidos mediante las acciones para mejorar las APPs. A mayor impacto sobre la dinamización de las EVEs mayor puntaje.
	<b>Puntaje total</b>		<b>59</b>	<b>68</b>	<b>49</b>	<b>46</b>	<b>65</b>	<b>Cuanto más se acerca a 100 las APPs dentro de cada LAP, esta tendrá mayor prioridad a nivel regional.</b>

Nota: El puntaje que asigna el evaluador (1 = bajo; 2 = medio bajo; 3 = medio; 4 = medio alto; 5 = alto) califica el potencial aporte de la actividad productiva evaluada, en cada uno de los indicadores seleccionados.

Tabla: Síntesis del análisis de Potencial de Actividades Productivas Priorizadas (APPs)

Código	Líneas de Acción Priorizadas (LAPs)	Actividades Productivas Priorizadas (APPs)	Potencial para satisfacer al mercado y para aportar a la economía y sociedad del ámbito
I	AGRICULTURA Y AGROINDUSTRIA	I-2 Cacao	59
		I-5 Café	68
II	PECUARIO, DERIVADOS Y TRANSFORMACION	II-10 Miel de Abeja	49
IV	FORESTAL	IV-12 Madera	46
V	TURISMO	V-13 Turismo	65

Nota: Puntaje obtenido (bajo = <20; medio bajo = entre 21 y 40; medio = entre 41 y 60; medio alto = entre 61 y 80; alto = entre 81 y 100)

Actividades Productivas con Prioridad Media Alta:

- I-5 Café
- V-13 Turismo

Actividades Productivas con Prioridad Media:

- I-2 Cacao
- II-10 Miel de abeja
- IV-12 Madera

## 4. FLUJOS Y ESPACIOS DE VINCULACIÓN ECONÓMICA

### i. Flujos Económicos

#### **I-5 CAFE**

Áreas de Producción: provincias de Jaén y San Ignacio. Zonas por encima de los 1,000 msnm.

Zonas de Transformación: proceso café pergamino (despulpado y lavado) cercana a la zona de producción; proceso café oro (pilado y selección) en Jaén y Chiclayo. Transformación a café soluble en Lima.

Zonas de Servicios: nivel básico en San Ignacio. Nivel de mayor especialización en Jaén y Chiclayo.

Centros de Consumo: mercado Nacional e Internacional

Transporte: caminos de herradura, caminos carrozables y carretera. Exportación por puertos de Paita y Callao.

Comentario: Se estaría reconfigurando en el corto plazo las áreas de procesamiento, al instalarse plantas importantes de pilado de café en Piura (CEPICAFE) y en Bagua (Rain Forest). El café, es un producto que por los volúmenes y valor que mueve anualmente, configura parte del territorio norte del Perú, vinculando las áreas de selva alta del norte a la costa, a través de la vía de penetración por el río Chamaya (en el

futuro parte de la carretera bioceánica). Las ciudades de Moyobamba, Bagua, Jaén, San Ignacio, Chiclayo, Lima y los puertos de Paita y Callao son parte de este circuito.

### **V-13 TURISMO**

#### Áreas de Producción:

- Circuito IV Eje vial que se uniría al Circuito Turístico del Norte. Potencial ruta: Galápagos - Loja – Vilcabamba – San Ignacio (SNTN) – Chachapoyas (Kuelap)
- Circuito Transversal: San Ignacio – Huancabamba.
- Circuito Comunidades Nativas
- Santuario Nacional Tabaconas - Namballe:

Zonas de Servicios: San Ignacio y Jaén. Problemas de alojamiento en cantidad y calidad. Servicios básicos deficientes. Principalmente agua potable.

Transporte: Terrestre

Comentario: Actividad con gran potencial, pero en la actualidad flujos poco significativos.

### **I-2 CACAO**

Áreas de Producción: en los alrededores de Jaén y en pequeña cantidad en San Ignacio. También se acopia en la zona, cacao procedente de Amazonas – Bagua – márgenes del Marañón, y de San Martín.

Zonas de Transformación: procesamiento básico cercano a la zona de producción; proceso más especializado en Jaén (artesanal) y Chiclayo o Lima (industrial).

Zonas de Servicios: Jaén y Chiclayo.

Centros de Consumo: Mercado nacional e Internacional.

Transporte: caminos de herradura, caminos carrozables y carretera. Exportación por puertos de Paita y Callao

Comentario: Al igual que en el caso del café, Jaén articula flujos procedentes de los departamentos de San Martín y Amazonas; en algunos casos acopia y procesa, y otros los enlaza hacia centros de transformación en Chiclayo y Lima; y/o a los puertos de Paita y Callao.

### **II-10 MIEL DE ABEJAS**

Áreas de Producción: San Ignacio y Jaén

Zonas de Transformación: cerca de las colmenas.

Zonas de Servicios: nivel básico en Jaén y San Ignacio. Nivel de mayor especialización en Chiclayo.

Centros de Consumo: Piura, Chiclayo, Trujillo, Chimbote y Lima

Transporte: Terrestre.

Comentario: Actividad con gran potencial, pero en la actualidad flujos poco significativos.

#### **IV-12 MADERA**

Áreas de Producción: en la provincia de San Ignacio

Zonas de Transformación: centros poblados y capitales de distrito. Mayor especialización en San Ignacio y Jaén, donde existen aserraderos importantes.

Zonas de Servicios: nivel básico en San Ignacio; nivel de mayor especialización en Jaén y Chiclayo.

Centros de Consumo: Jaén, Bagua, San Ignacio, Piura, Chiclayo.

Transporte: Terrestre.

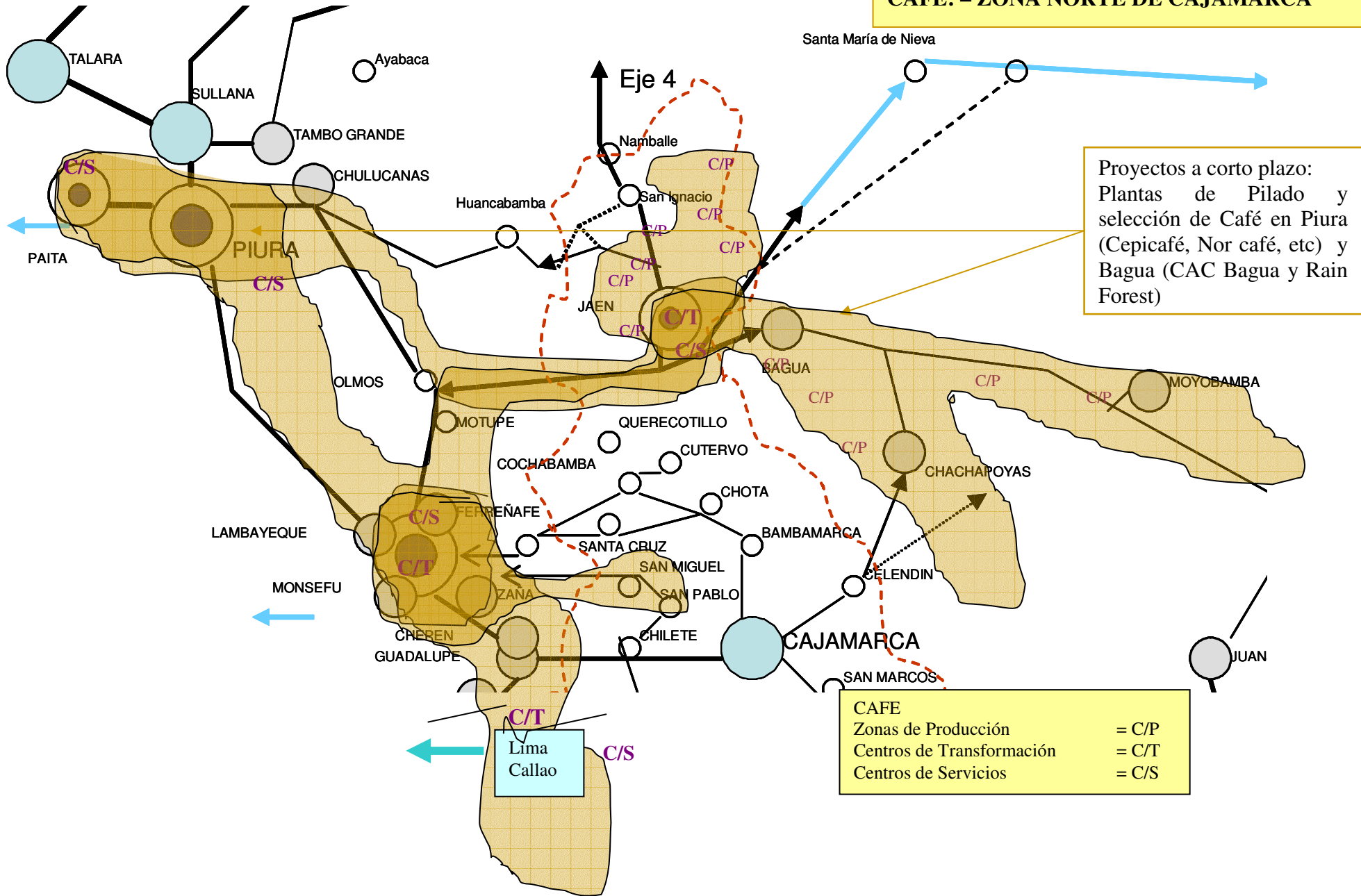
Comentario: Actualmente los flujos son mayormente informales y en muchos casos ilegales. La puesta en marcha de esta actividad implica inversiones en reforestación.

#### **ii. Espacios de Vinculación Económica**

Los flujos económicos conforman un espacio de vinculación económica, que incluye en el nivel local a Jaén, San Ignacio y Bagua, el cual se articula externamente a las ciudades de Piura, Chiclayo, Cutervo, Chachapoyas, Moyobamba y Santa María de Nieva.

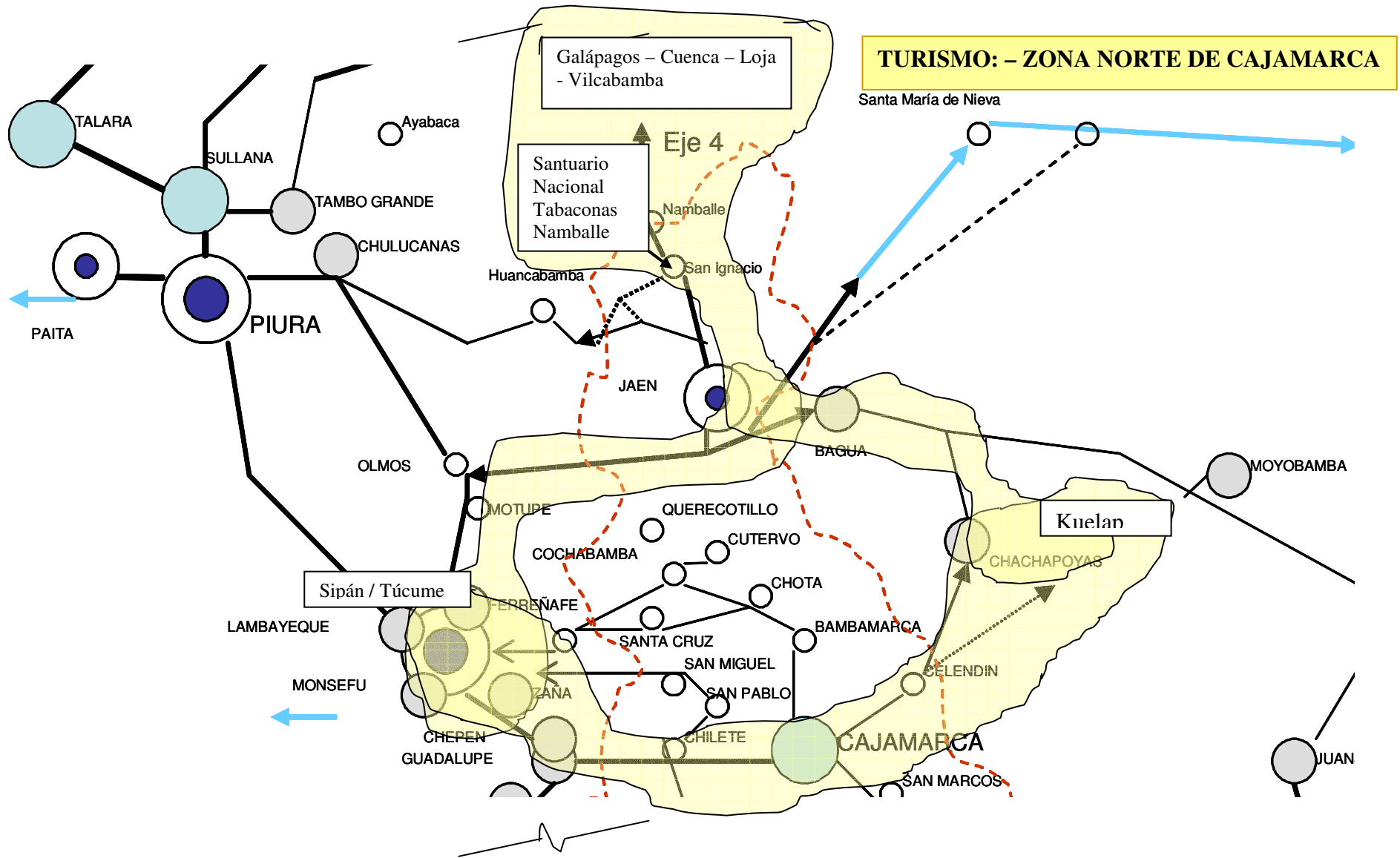
PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
 SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD.  
 ZONA NORTE: JAEN - SAN IGNACIO

**CAFÉ: – ZONA NORTE DE CAJAMARCA**



Proyectos a corto plazo:  
 Plantas de Pilado y selección de Café en Piura (Cepicafé, Nor café, etc) y Bagua (CAC Bagua y Rain Forest)

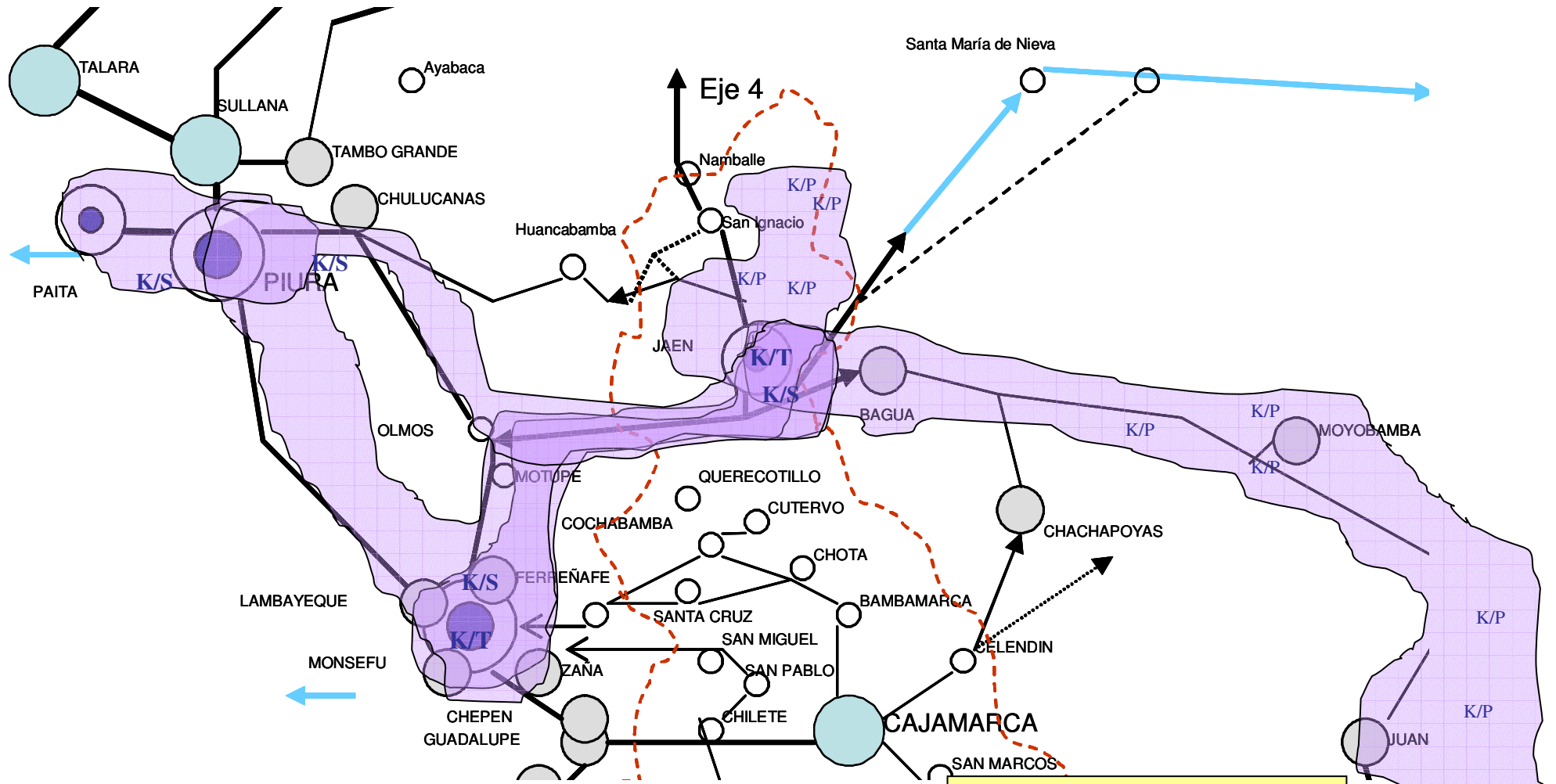
PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD.  
ZONA NORTE: JAEN - SAN IGNACIO





PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
 SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD.  
 ZONA NORTE: JAEN - SAN IGNACIO

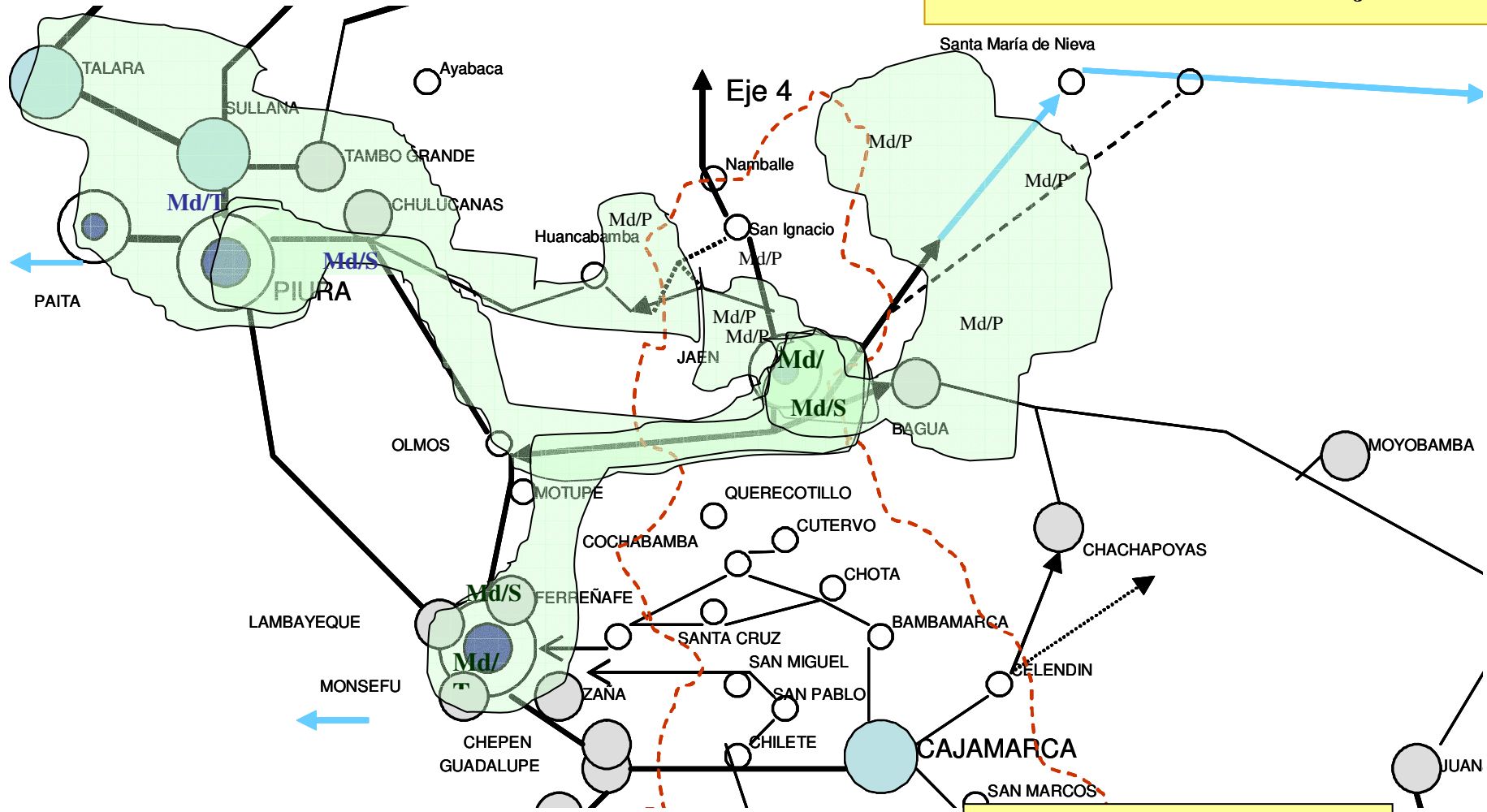
**CACAO: – ZONA NORTE DE CAJAMARCA**



CACAO	
Zonas de Producción	= K/P
Centros de Transformación	= K/T
Centros de Servicios	= K/S

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
 SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD.  
 ZONA NORTE: JAEN - SAN IGNACIO

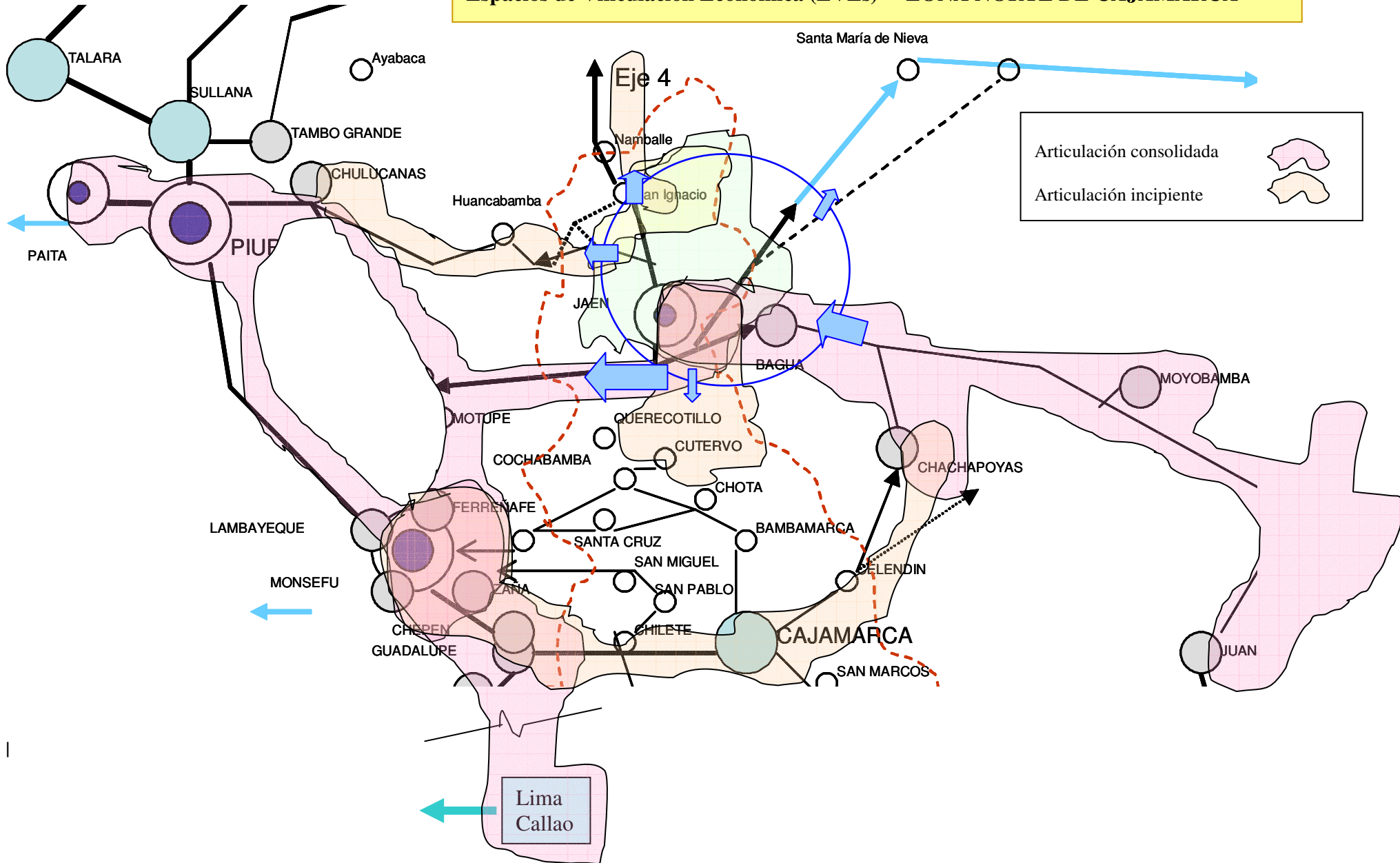
**MADERA: – ZONA NORTE DE CAJAMARCA**



MADERA	
Zonas de Producción	= Md/P
Centros de Transformación	= Md/T
Centros de Servicios	= Md/S

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD.  
ZONA NORTE: JAEN - SAN IGNACIO

**Espacios de Vinculación Económica (EVEs) – ZONA NORTE DE CAJAMARCA**



## 5. DIAGNÓSTICO FODA ESTRATÉGICO POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA PRIORIZADA

### 5.1. Línea de Acción Priorizada: I. Agricultura y Agroindustria

#### Actividad Productiva Priorizada: I-5. Café

Oportunidades	Origen	Consecuencias	Indicadores
– Mercados especiales en crecimiento.	– Consumidores alto poder adquisitivo demandan café gourmet.	– Conservación del medio ambiente. – Mayores ingresos productivos.	– Exportaciones anuales en quintales de cafés especiales.
– Compra directa (reducción cadena de intermediación).	– Mejorar imagen. – Bajar costos. – Mejorar precios.	– Mayor precio. – Mejor calidad.	– Precios de bolsa.
– Existencia de tecnología para nuevas oportunidades	– Bajo rendimiento de números de parcelas	– Mayor ingreso	– Por el mismo volumen
Fortalezas	Origen	Consecuencias	Indicadores
– Producción existente / oferta disponible de café de calidad.	– Áreas instaladas.	– Volúmenes para exportar.	– Hectáreas sembradas – Tm / cosecha.
– Organizaciones de productores, operan coordinadamente con racionalidad.	– Mayor conciencia del productor.	– Llegar en forma directa al mercado consumidor.	– N° de organizaciones. – N° de productores organizados.
Debilidades	Origen	Consecuencias	Indicadores
– No priorizan inversión en tecnología.	– Mentalidad empresarial tradicional.	– Baja productividad.	– Quintales por hectárea.
– Débil implementación para dar valor agregado (S.I).	– Mentalidad empresarial tradicional.	– Incremento de costos.	
– Dificultad para precisar la calidad y poca o nula investigación.	– La no existencia de entidades que ofrecen servicios de laboratorio.	– Bajo rendimiento.	– Quintales por hectárea.
Amenazas	Origen	Consecuencias	Indicadores
– Fluctuación de precios.	– Especulación por fenómenos climatológicos, incremento de producción.	– Inestabilidad en los precios.	– Bolsa en New York.
– Deshonestidad de los exportadores.	– Corrupción y bajo nivel ético.	– Pérdida de los mercados especiales para las organizaciones de productores.	– N/D.

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas- App: Agricultura: Café</b>		
<b>Favorables o positivas</b>		<b>Identificación de Necesidades</b>
<b>Defensas</b>	Las organizaciones de productores que acceden al mercado directamente, contribuyen a regular precios reduciendo los abusos de los exportadores. La mayor calidad relativa, es la única condición que permite precios estables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Consolidar organización zonal y macro regional</li> <li>– Control de Calidad</li> </ul>
<b>Resistencia</b>	Las organizaciones de productores, aún no logran integrar a todos sus socios y directivos, en una lógica empresarial moderna de inversión en tecnología, valor agregado e investigación, salvo cuando se ven ganancias de corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacitación</li> <li>– Cultura empresarial</li> </ul>
<b>Ventajas</b>	Contando con organizaciones de productores que hacen posible el acceso al mercado y una oferta disponible del producto de calidad se puede acceder más fácilmente a mercados especiales en crecimiento, compra directa y mejores precios. Asimismo se podría acceder a la tecnología que permita consolidar el acceso a los mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Consolidar organización zonal</li> <li>– Control de Calidad</li> <li>– Promoción internacional del café orgánico peruano</li> </ul>
<b>Desfavorables o negativas</b>		
<b>Vulnerabilidad</b>	No invertir en tecnología e investigación para lograr mayor productividad, valor agregado, y reducción de costos, podrían ocasionar reducción de ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Investigación Tecnológica</li> </ul>
<b>Riesgo</b>	No invertir en tecnología e investigación para lograr mayor productividad y dar valor agregado al café podría alejarlos de una participación en los mercados especiales en crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Investigación Tecnológica</li> </ul>
<b>Trampa</b>	La demanda a mercados especiales en crecimiento (gourmet), con compra directa y con precios más competitivos podría provocar el aprovechamiento de los exportadores (deshonestos), de no intervenir la organización de productores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Consolidar organización zonal y macro regional</li> <li>– Promoción internacional del café orgánico peruano</li> </ul>

## 5.2. Línea de Acción Priorizada: V. Turismo

### Actividad Productiva Priorizada: V-13. Turismo

<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– SNTN.	– Norma de creación Valoración MA.	– Producto Turístico conservación BD.	– N° de operadores turísticos censos, registros, evaluaciones, inventarios.
– Diversificación de Recursos Turísticos.	– Valoración.	– Actividades económicas complementarias.	– N° de Asociaciones de artesanos – N° de ferias – N° de informes del sector
– Ubicación geográfica estratégica.	– Necesidad de integración de economías regionales	– Mayores flujos económicos.	– Incremento del sector terciario. – N° operadores turísticos.
– Existencia de pueblos originarios comunidades nativas aguarunas.	– Valoración. – Interés por los grupos.	– Mantenimiento de la identidad cultural.	– N° de visitas
<b>Oportunidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Integración vial binacional.	– Tratado de Paz.	– N° de visitantes.	– - N° de arribos y pernoctación.
– Existencia de operadores.	– Atractivos Turísticos.	– Mayor difusión.	– - N° de operadores en la zona.
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Falta de servicios básicos.	– Ausencia de planificación urbana.	– Peligro de enfermedades tropicales.	– N° de indicadores de Salud.
– Vías de comunicación en mal estado.	– No existe política vial (implementada).	– Limitada oferta de transportes.	– N° de visitantes.
– Inseguridad Ciudadana	– Presión social.	– Ahuyenta la inversión.	– Actos delictivos.
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Actividad minera.	– Consecuencias mineras.	– Conflictos.	– Movilizaciones. – N° de desechos mineros.
– Inestabilidad política y caos social.	– Desgobierno.	– Ausencia de inversión.	– Movilizaciones.

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas – App: Turismo</b>		
<b>Favorables o positivas</b>		<b>Identificación de necesidades</b>
<b>Defensas</b>	Los recursos y potencial turístico de la zona atraen la demanda turística, pero no neutraliza totalmente los conflictos ocasionados por la actividad minera y la inestabilidad política que vive el país.	– Gobernabilidad – Búsqueda de consensos.
<b>Resistencia</b>	Los recursos y potencial turístico de la zona atrae la demanda turística pero está afectada por las vías de comunicación en mal estado, y la falta de servicios básicos que ha de tener una zona turística	– Implementar servicios básicos. – Articular esfuerzos del gobierno local con el central para mejorar caminos.
<b>Ventajas</b>	Los recursos y potencial turístico de la zona se beneficiaran con la integración a una vía internacional y la existencia de operadores capacitados, incrementando así una mayor demanda turística	– Un Plan y Programa de Inversión Turística para aprovechar la oportunidad y el potencial.
<b>Vulnerabilidad</b>	Las vías de comunicación en mal estado, la falta de servicios básicos y seguridad para los visitantes unido a los conflictos mineros y la inestabilidad política regional – nacional puede desmotivar la demanda turística	– Gobernabilidad – Implementar servicios básicos. – Articular esfuerzos del gobierno local con el central para mejorar caminos.
<b>Riesgo</b>	Las vías de comunicación en mal estado, la falta de servicios básicos y seguridad para los visitantes puede desmotivar a los turistas que llegan a través de la integración vial binacional, desmotivando también a los operadores turísticos	– Plan de Inversión Turística. – Implementar la seguridad ciudadana.
<b>Trampa</b>	La integración vial binacional que impulsaría el turismo se verá afectada por los conflictos mineros y el desgobierno	

### 5.3. Línea de Acción Priorizada: I. Agricultura y Agroindustria

#### Actividad Productiva Priorizada: I-2. Cacao

<b>Oportunidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Precios diferenciales según calidad.	– Familias manejan tratamiento Post cosecha.	– Incremento de ingresos.	– Precio recibido por unidad de producto mayor al promedio.
– Prestigio del cacao criollo.	– Calidad internacionalmente conocida.	– Revalorizar y recuperar el germoplasma.	
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Producción permanente (no estacionaria).	– Factores favorables: suelo, clima, manejo.	– Ingresos permanentes.	– Porcentaje de áreas cultivadas.
– Cultivo tradicional y orgánico.	– Originario de la zona con variedades diversas.	– Conocimiento local de la producción.	– Incremento de volumen de venta.
– Zonas de producción con acceso al mercado.	– Vías de comunicación interconectadas con centros de producción.	– Costos relativamente bajos y tiempos cortos para transporte que minimizan mermas.	
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Variedades poco resistentes a las enfermedades.	– Introducción de variedades no controladas.	– Pérdidas de áreas de cultivo.	
– Débil organización de productores.	– Poco apoyo de las entidades.	– Oferta atomizada y alto costo de transacción.	
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Enfermedades endémicas del cacao (moniliasas).	– Variaciones climatológicas.	– Pérdida de calidad y bajo volumen de producción.	– Menor producción en relación al promedio.
– Precios cíclicos.	– Precios determinados por mercado internacional.	– Variación en el volumen de producción.	– Menor ingreso familiar. – Porcentaje áreas cultivadas con pérdidas.



<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas – App: Agricultura: Cacao</b>		
<b>Favorables o positivas</b>		<b>Identificación de necesidades</b>
<b>Defensas</b>	Contar con producción permanente de cultivo tradicional y orgánico, con buen precio y con acceso al mercado no garantiza la sobrevivencia del cacao ante las enfermedades endémicas a las que está expuesto.	– Asistencia técnica para el manejo de las enfermedades del cacao
<b>Resistencia</b>	La producción permanente del cacao en forma tradicional y orgánica no es suficiente cuando se trabaja con variedades vulnerables a enfermedades y cuando los productores no se encuentran organizados para hacer frente a estas enfermedades	– Fortalecer organización de productores – Asistencia técnica para el manejo de las enfermedades del cacao – Mecanismos de Control Interno en Certificación Orgánica
<b>Ventajas</b>	La producción permanente del cacao en forma tradicional y orgánica, el prestigio del producto, y el acceso al mercado, podrían permitir acceder a mejores precios.	
<b>Desfavorables o negativas</b>		
	Variedades poco resistentes a las enfermedades, sumado a una débil organización de los productores, podrían impedir acceso a mejores precios por la baja calidad del producto.	– Fortalecer organización de productores – Asistencia técnica para el manejo de las enfermedades del cacao – Mecanismos de Control Interno en Certificación Orgánica
<b>Riesgo</b>	Contar con variedades pocos resistentes a las enfermedades sumado a la débil organización de productores podrían ocasionar la caída del precio del producto por su falta de calidad, y por ende, el desprestigio del cacao criollo.	
<b>Trampa</b>	Los mejores precios según la calidad del cacao y el prestigio del cacao criollo, no servirán de nada, si el producto es atacado por enfermedades endémicas y los productores no están organizados ni preparados para controlarla y eliminarla	

#### 5.4. Línea de Acción Priorizada: II. Pecuario, Derivados y Transformación

##### Actividad Productiva Priorizada: II-10 Miel de abeja

<b>Oportunidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Interés de instituciones públicas y privadas para promover la actividad.</li> <li>– Consumidores locales nacionales, internacionales muestran interés por productos naturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cultivo complementario DEL. Y mejora económica familiar.</li> <li>– Miel, polen y otros de alta calidad orgánica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mejora bienestar de familias campesinas</li> <li>– Mayor interés por actividades apícolas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– N° de instituciones publicas y privadas apoyando actividades apícolas.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tala indiscriminada de bosques.</li> <li>– Introducción de tecnología inadecuada y material genético.</li> <li>– Robos de colmenas y producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Escasas oportunidades de trabajo.</li> <li>– Proyectos y programas mal diseñados.</li> <li>– Desempleo, falta de seguridad ciudadana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pérdida flora apícola.</li> <li>– Enfermedades y pérdidas de colmenas: descapitalización.</li> <li>– Desánimo en la actividad apícola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– N° de has talada.</li> <li>– N° de colmenas infectadas.</li> <li>– Cuantificación pérdida.</li> <li>– N° colmenas robadas.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Abundante Néctar, polen, propóleos natural medicinal y de bosques naturales.</li> <li>– Apicultura orgánica se capacita para mayor producción.</li> <li>– Apoyo institucional publico, privado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existencia de abundante flora natural y recursos naturales.</li> <li>– Incrementar rentabilidad.</li> <li>– Promoción DEL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacidad de oferta, volumen importante de miel orgánica.</li> <li>– Mayores ingresos</li> <li>– Dinamiza economía local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cifras de producción anual - MINAG.</li> <li>– N° de apicultura el cierre del año Jaén – San Ignacio.</li> <li>– N° de proyectos apícolas promovidos.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Producción orgánica no certificada.</li> <li>– Deficientes prácticas apícolas.</li> <li>– Bajo aprovechamiento de productos apícolas: polen, cera, propóleos.</li> <li>– Producción dispersa: dificultad para ofertar volúmenes importantes y sostenidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Falta de recursos económicos y gestión.</li> <li>– Falta identidad con actividad apícola.</li> <li>– Falta equipamiento.</li> <li>– Falta financiamiento de comercialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Limita mejores precios.</li> <li>– Baja producción y calidad.</li> <li>– Pérdida de recursos.</li> <li>– Precios bajos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– N° de productos no certificados.</li> <li>– Cifras de menor producción apícola.</li> <li>– N° kg. Perdidos o no aprovechados.</li> <li>– N° de toneladas ofertadas.</li> </ul>

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas. App: Pecuario: Miel de Abeja</b>		
<b>Favorables o positivas</b>		<b>Identificación de necesidades</b>
<b>Defensas</b>	Contar con abundante materia prima provenientes de bosques naturales, bajo una capacitación de apicultura orgánica y con apoyo institucional son fortalezas que no hacen frente totalmente a la tala indiscriminada de bosques, el uso de tecnología inadecuada y el robo de la materia prima.	Se requiere la organización de productores para incidir en políticas de reforestación y cuidado de bosques.
<b>Resistencia</b>	Contar con abundante materia prima provenientes de bosques naturales, capacitación en apicultura orgánica y apoyo institucional; aún no es suficiente para contar con producción orgánica certificada, ya que son deficientes las prácticas apícolas, no hay diversificación del producto, y existe dispersión de la oferta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alcanzar certificación orgánica</li> <li>– Mejorar calidad</li> <li>– Diversificar productos</li> <li>– Lograr volúmenes importantes de acopio sostenible.</li> </ul>
<b>Ventajas</b>	Contar con abundante materia prima provenientes de bosques naturales, capacitación en apicultura orgánica, y apoyo institucional; podría promover mayor apoyo de instituciones, así como mayor demanda local, nacional e internacional.	
<b>Desfavorables o negativas</b>		
<b>Vulnerabilidad</b>	Los bajos precios, resultado de producción orgánica no certificada, deficientes prácticas apícolas, y oferta dispersa, sin una fuerte organización de los productores, podría favorecer la tala de bosques y la tecnología inadecuada, y la delincuencia (robos de colmenas, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Organización de productores</li> <li>– Alcanzar certificación orgánica</li> <li>– Mejorar calidad</li> <li>– Diversificar productos</li> <li>– Lograr volúmenes importantes de acopio sostenible.</li> </ul>
<b>Riesgo</b>	Desorganización de los productores puede desmotivar a las entidades promotoras de la actividad y dificultar el acceso a la demanda local, nacional e internacional de productos naturales de calidad.	
<b>Trampa</b>	La demanda de productos naturales se podría satisfacer en parte con el uso de tecnologías no adecuadas a la preservación del ambiente.	

### 5.5. Línea de Acción Priorizada: IV. Forestal

#### Actividad Productiva Priorizada: IV-12 Madera

<b>Oportunidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicadores</b>
– Consumidores mundiales creciente preferencia por productos de madera.	– Gustos, preferencias, cultura y tradiciones.	– Nueva opción agrícola (forestal) promueve ingreso de productores.	– Importaciones mundiales de madera. – Exportadores nacionales.
– Consumidores nacionales aprecian atributos de madera (muebles, pisos, decoración).	– Gustos, preferencias, cultura y tradiciones.	– Mejora del poder adquisitivo.	– Creciente demanda nacional y regional.
– Organismos multilaterales (BIM, etc.) ofrecen financiamiento en el rubro de reforestación.	– Conciencia mundial por la conservación del medio ambiente. – Lucha contra la pobreza.	– Mejora el nivel económico. – Reproducción del efecto invernadero. – Recuperación de áreas boscosas.	– Incremento de has de árboles forestales / año.
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicadores</b>
– Tendencia a la desaparición de los bosques de Jaén y San Ignacio.	– Tala indiscriminada.	– Suelos erosionados y disminución de los ríos.	– Poca precipitación.
– Marco legal inadecuado dificulta inversiones (concesiones).	– Leyes dadas fuera del contexto.	– No aptos para su aplicación.	– No hay ingresos al fisco nacional.
– Trafico de madera y agricultura migratoria.	– La pobreza de los campesinos.	– Deforestación y pobreza, variación climática.	– Has depredadas al año.
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicadores</b>
– Existen climas, microclimas y diferentes pisos ecológicos, para el sembrío de diversas variedades de especies madereras.	– Dotación de la naturaleza.	– Adaptación ideal de las especies forestales maderables.	– Precipitación anual – Mantenimiento del caudal de los ríos.
– Biodiversidad (especies endémicas de buena calidad) existentes con potencial maderable y altísima calidad.	– Dotación de la naturaleza.	– Adaptación ideal de las especies forestales maderables.	
– Disponibilidad de profesionales y mano de obra calificada para el proceso de forestería.	– Instituciones educativas existentes y universidades.	– Generación de conocimientos en la zona.	– Titulados y egresados en carreras afines.
– Acceso de vías de comunicación.	– Carreteras existentes.	– Transporte rápido.	

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD.  
ZONA NORTE: JAEN - SAN IGNACIO

<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicadores</b>
– Desconocimiento del negocio forestal y desinterés de los inversionistas.	– Falta de difusión de la actividad forestal y su rentabilidad.	– Abandono de bosques.	– Importación de madera. – Número de hács concesionadas.
– Incipiente área forestal instalada.	– Inicio reciente de toma de conciencia del área forestal.	– Pequeñas áreas forestales.	– Familias empobrecidas.
– Tecnologías inadecuadas para el cultivo de especies maderables.	– El agricultor desconoce el cultivo de árboles forestales.	– Árboles de retardo crecimiento.	– No hay producción.

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas. App: Forestal: Madera</b>		
<b>Favorables o positivas</b>		<b>Identificación de necesidades</b>
<b>Defensas</b>	Diversidad maderera de alta calidad, con profesionales y mano de obra calificada para el proceso de forestería y con de vías de acceso, no son suficientes fortalezas para cesar la tala indiscriminada y el tráfico de madera.	Se requiere incidir en políticas de reforestación y cuidado de bosques.
<b>Resistencia</b>	La inconsistencia entre fortalezas y debilidades que se contradicen, refleja el alto nivel de heterogeneidad en la situación de la actividad maderera. En general, se aprecia que las fortalezas no podrían controlar las debilidades	Sensibilizar sobre la actividad forestal como empresa e industria en universidades, instancias gubernamentales y población rural y urbana.
<b>Ventajas</b>	Las fortalezas existentes, podrían ser aprovechadas para satisfacer la demanda, pero se requiere de seguridad en términos de sostenibilidad en la actividad y preservación de las áreas protegidas. Por ello son necesarios plazos previos para lograr consensos y preparar la actividad.	Estudios y Plan consensuado para lograr una actividad forestal sostenible, como actividad y respecto al ecosistema.
<b>Desfavorables o negativas</b>		
<b>Vulnerabilidad</b>	Las debilidades y las amenazas se retroalimentan y podrían incrementar la tala indiscriminada en los bosques de Jaén y San Ignacio.	Estudios y Plan consensuado para lograr una actividad forestal sostenible, como actividad y respecto al ecosistema.
<b>Riesgo</b>	Debido a las debilidades existentes, existe el riesgo de no aprovechar el Mercado existente.	
<b>Trampa</b>	Que se satisfaga parte de la demanda con tráfico ilegal de madera, incrementado la tala indiscriminada en los bosques de Jaén y San Ignacio.	

## **6. Institucionalidad Zonal para la Competitividad**

La zona Norte, en la frontera con Ecuador, esta constituida por las Provincias de Jaén y San Ignacio separada de la zona Centro y el resto de Cajamarca por un límite natural paralelo al cual se desplaza la carretera asfaltada que constituye el Corredor Bi oceánico Paita Yurimaguas, hoy conformando el Corredor IRSA Norte. En este espacio, ubicado hacia el norte de la vía y por tanto paso para el intercambio entre la selva de Amazonas y San Martín con la costa y el puerto se han constituido, en los últimos años coordinadoras interinstitucionales de diferente perfil.

En la construcción de la propuesta del Programa Regional de Competitividad ha sido liderada por la Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza en la Provincia de Jaén y la Asociación de Municipalidades de la Provincia de San Ignacio – AMPROSI junto a la Mesa de Concertación de San Ignacio. También participan de manera activa, por su propio perfil y objetivo institucional el Comité de Gestión del Santuario Nacional Tabaconas – Namballe. A pesar de su corto tiempo de vida, no más allá de cinco años, estas instituciones vienen liderando e impulsando propuestas de desarrollo y gestión local (planeamiento del desarrollo, presupuestos participativos, entre otros).

En el sector netamente privado empresarial se ha encontrado un registro de veintidós organizaciones empresariales, la mayoría conformada por Asociaciones de Productores de Cafetaleros, quienes exportan su producto al mercado solidario y mercado convencional, así como abastecen los mercados local, regional y nacional. La Cámara de Comercio de Jaén es una de las organizaciones empresariales del norte con presencia en los espacios de planificación, la promoción de las actividades de integración y, en la medida de sus posibilidades, la promoción de los intereses de los agentes económicos de sus localidades. Otra organización con liderazgo y presencia, ya por un periodo importante de tiempo, es el Vicariato Apostólico de Jaén que tiene por espacio de intervención toda la zona norte (Jaén /San Ignacio).

En los últimos meses, y se espera que continúe por un tiempo, se mantiene el conflicto generado entre la población de la zona norte y el proyecto minero de Rio Blanco, ubicado en el departamento de Piura, con relevancia significativa, sobre todo por sus implicancias ambientales, con la cuenca del que atraviesa esta zona.

En la zona norte los agentes han priorizados las líneas de acción de agricultura y agroindustria, el sector de apicultura, el sector forestal y el turismo. En el sector agropecuario se han planteado objetivos para el fortalecimiento de la producción de café y cacao a los mercados especiales, orgánicos y aquellos que diferencian los productos por su origen y condiciones en sus procesos de producción. Sin lugar a duda la competitividad del sector productivo de café y cacao esta en los productores, su capacidad de organizarse y el marco de apoyo, en particular institucional, que el Estado en sus diferente referentes pueda plantearles.

Las características naturales de la zona son una ventaja comparativa para la producción de miel de abeja, ventaja que se plantea transformarla en competitiva incidiendo en las políticas que promuevan la reforestación y mantenimiento de los bosques, manteniendo en el lado de los productores estándares de calidad que permitan una participación sostenible en los mercados nacionales y aprovechando la apertura paulatina del mercado

internacional. Así mismos, se plantea la necesidad de consolidar la organización de productores madereros que son participantes interesados del negocios para hacer sostenibles los bosques e incrementar la productividad de cada metro.

El sector turismo es uno de los principales, por su potencial evidente, para la zona norte de Cajamarca. Por un lado ser paso del corredor Bi oceánico, en la ruta del Circuito Turístico Nor Oriental que tiene como focos de atracción Sipán y Túcume en Lambayeque, por el occidente y la ciudadela de Kuelap en Chachapoyas (Amazonas) al oriente, son la principal oportunidad para la que se requiere entablar políticas solo de atracción complementaria. Además, el proceso de integración binacional con el vecino país de Ecuador ha aproximado las fronteras (hoy la conexión de Loja en Ecuador con Jaén se puede realizar en pocas horas) y con eso la afluencia esperada de turistas ecuatorianos. Por otro lado, la zona tiene avances importantes en la promoción de un espacio naturalmente saludable, que incluso tiene el área protegida del Santuario Nacional Tabaconas – Namballe que se comparte con el vecino país de Ecuador y que representa un potencial importante como atractivo.

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**  
**SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD.**  
**ZONA NORTE: JAEN - SAN IGNACIO**

A continuación se presenta el Presupuesto 2005 para Gasto de Capital y Transferencias por Canon Minero 2005, por Gobiernos Locales (Miles de Soles).

Gobierno Local	Gastos de Capital	G.Cap/PIA	Transf Canon Min
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BELLAVISTA	2,721	69%	1,449
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHONTALI	1,886	68%	1,041
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COLASAY	2,522	75%	1,213
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUABAL	2,276	71%	1,254
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAS PIRIAS	1,013	71%	576
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMAHUACA	1,204	66%	761
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUCARA	622	52%	515
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALLIQUE	1,182	68%	757
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN FELIPE	659	55%	497
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JOSE DEL ALTO	958	65%	608
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ROSA	2,335	72%	1,274
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN	7,441	57%	4,325
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHIRINOS	2,476	74%	1,185
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUARANGO	4,013	73%	2,096
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA COIPA	2,877	69%	1,515
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMBALLE	1,776	63%	1,073
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JOSE DE LOURDES	2,970	73%	1,482
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TABACONAS	2,224	62%	1,348
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN IGNACIO	6,381	74%	2,117
<b>Sub Total</b>	<b>47,536</b>		<b>25,087</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas; Consejo Nacional de Descentralización; Ley de Presupuesto de la República 2005.





Unión Europea

Proyecto de Desarrollo  
Integral

La Libertad - Cajamarca



Gobierno del Perú



**PRODELICA**

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**

# **DIAGNOSTICO ESTRATEGICO PARA LA COMPETITIVIDAD**

## **ZONA CENTRO**

### **CHOTA, CUTERVO, HUALGAYOC y SANTA CRUZ**

#### **INDICE**

	<b>Pág.</b>
Introducción	
1 Caracterización de la Zona .....	50
2 Visión Zonal de Competitividad .....	54
3 Líneas de Acción y Actividades Productivas Priorizadas y Evaluadas	54
4 Flujos y Espacios de Vinculación Económica .....	56
5 Diagnóstico FODA por Actividad Productiva Priorizada .....	65
6 Institucionalidad Zonal para la Competitividad .....	75

**Junio, 2005**

## INTRODUCCIÓN

El Gobierno Regional de Cajamarca solicitó y recibió de PRODELICA apoyo para la elaboración del Diagnóstico y Programa Regional de Competitividad de Cajamarca, el cual se hizo tangible mediante la selección y contratación de una consultoría. El trabajo ha sido ejecutado por el Equipo Consultor del Centro IDEAS, con una metodología participativa, que ha incluido el desarrollo de 6 talleres descentralizados. Uno de ellos se realizó en la Zona Centro: Chota, Hualgayoc, Santa Cruz y Cutervo; y contó con la participación de los diferentes actores de desarrollo de cada ámbito.

El Taller, realizado el 05 de Mayo de 2005 en la ciudad de Chota, fue convocado por PRODELICA, el Gobierno Regional, el Grupo Impulsor e instituciones locales. Se contó con la presencia de 41 participantes: 16 personas pequeños empresarios y representantes de organizaciones empresariales de pequeños productores; 6 de ONGDs y proyectos de cooperación al desarrollo; 15 del sector público regional y local entre ellos 4 de Municipalidades; y un periodista.

Los participantes en este Taller, conducido por el equipo consultor, produjeron gran parte de los insumos que han permitido la elaboración del presente documento: Visión, Líneas de Acción, Actividades Productivas Priorizadas, Flujos Económicos, y Diagnóstico FODA Estratégico por Actividad Productiva.

El equipo Consultor del Centro IDEAS agradece a todas y cada una de las personas, que en el Taller, y a través del Foro Electrónico aportaron ideas y propuestas para este documento.

### 1. CARACTERIZACION DE LA ZONA

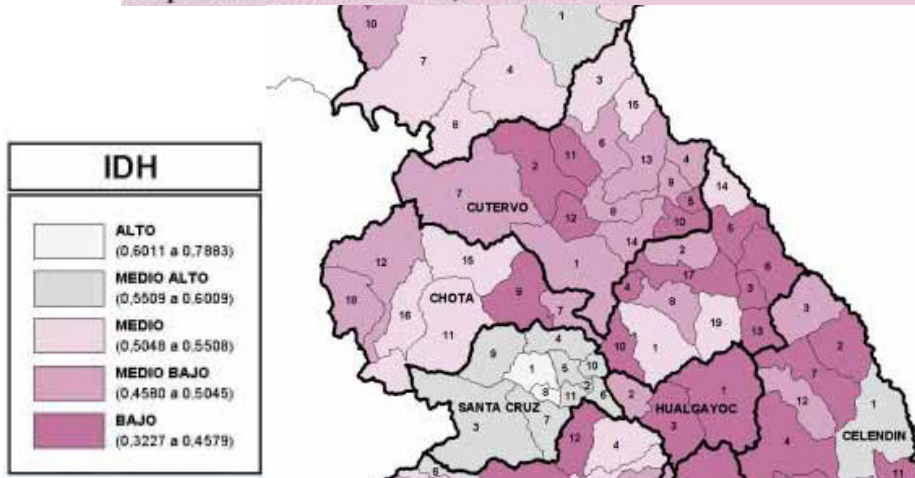
Las Provincias de Chota, Cutervo, Hualgayoc y Santa Cruz, constituyen la Zona Centro de Cajamarca, que alberga una población 2005/proyectada<sup>12</sup> de 478,655 habitantes de los cuales solo 78,940 (16.5%) viven en zonas consideradas urbanas, el 83.5% de la población es rural. Las provincias con mayor población son Chota y Cutervo con el 38.9% y el 34.5% respectivamente. La extensión territorial de la Zona Centro de Cajamarca es de 9,018.64 Km<sup>2</sup> y la densidad poblacional es de 53 habitantes por Km<sup>2</sup>.

Provincia	Superficie Km <sup>2</sup>	Población Urbana	Población Rural	Población Total
Chota	3,795.10	32,035	153,949	185,984
Cutervo	3,028.46	24,310	140,945	165,255
Hualgayoc	777.15	15,006	67,456	82,462
Santa Cruz	1,417.93	7,589	37,365	44,954
Zona Centro	9,018.64	78,940	399,715	478,655

La zona, principalmente las provincias de Chota y Cutervo, tienen altos saldos migratorios negativos. La población joven migra principalmente a la costa (Lambayeque) y también a Jaén (zona norte de Cajamarca) y Bagua (Amazonas).

<sup>12</sup> INEI – Compendio Estadístico 2002.

**ÍNDICE DISTRITAL DE DESARROLLO HUMANO 2003**  
 Departamento de CAJAMARCA



PROVINCIA	Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de Vida al Nacer		Alfabetismo		Ingreso Familiar Per Cápita	
	IDH	Rank.			%.	Rank.	Nuevos Soles	Rank.
Dep. Cajamarca	0,4910		69.2		77,8		204.2	
Chota	0,4818	140	71.7	31	74,1	147	195,7	135
Cutervo	0,4651	155	68.9	89	75,8	143	194,9	136
Hualgayoc	0,4542	165	68.3	101	67,1	177	202,1	125
Santa Cruz	0,5868	46	71.0	44	81,3	113	205,2	122

Fuentes: INEI, MEF, MINEDU – Elaboración: PNUD – Equipo para el desarrollo Humano – Perú 2004

Los principales indicadores de Desarrollo Humano, muestran una situación difícil para la zona: A excepción de la provincia de Santa Cruz, los indicadores de alfabetismo y de ingreso per cápita están por debajo del promedio departamental, que de por sí es uno de los más bajos del país. El Índice distrital de Desarrollo Humano por distritos, muestra alta presencia de distritos ubicados en los estratos medio bajo y bajo, que se concentran en las provincias de Hualgayoc, Chota y Cutervo. Por otro lado, si bien Santa Cruz está en una mejor situación debido a un mejor acceso a servicios de salud y educación, muestra indicadores similares a las otras provincias, en lo que se refiere a ingreso per cápita

### Actividades Económicas Principales:

#### Actividad Agraria

Se cuenta con la data provincial del Ministerio de Agricultura (año 2004 y 2005 - DGIA), esta información presenta contradicciones.

La Provincia de Chota, presenta condiciones agroclimáticas para la producción de tubérculos (942 has de papa, 256 has de yuca), menestras (2830 has de frijol y 494 has de arverja), cereales (1366 has de maíz) y otros productos permanentes como café (503 has), caña de azúcar (477 has), alfalfa (130 has) y pastos (2210 has).

En la Provincia de Santa Cruz, predomina el cultivo de tubérculos (650 has de papa, 167 has de yuca), menestras (310 has de arveja y 257 de frijol), cereales (634 has de maíz y 210 has de arroz); la caña de azúcar con 270 has y 201 has de pastos naturales son los cultivos permanentes mas importantes. También hierbas medicinales como Valeriana, el Añásquero, el Palo del Golpe, la Hierba Santa y la Tara.

En Hualgayoc se produce 3681 has de maíz amiláceo, 1659 has de papa, 591 has cebada, 347 has de olluco y cereales andinos (trigo 346 has), . La alfalfa (235 has) y los pastos (1170 has) tienen un área significativa en los cultivos permanentes.

En la provincia de Cutervo, tiene mucha importancia el cultivo de papa (2103 has), y también de otros productos como: 430 has de frijol, 830 has de maíz, 37 has de hortalizas y leguminosas. Caña de azúcar, café y pastos son los cultivos permanentes más importantes.

### **Actividad Pecuaria**

La Ganadería de Carne se desarrolla en toda la zona pero tiene la mayor importancia en Chota y Santa Cruz.

La ganadería lechera y los derivados lácteos<sup>13</sup>. En la década del 90, INCALAC (antes NESTLÉ) expande sus rutas de acopio, aporta para mejorar los caminos, brinda ayuda técnica y créditos, y se inicia el crecimiento de la cuenca lechera de Cajamarca incorporando a Hualgayoc, Chota y Cutervo. Al mismo ritmo, se incrementa la industria de los derivados lácteos y se crean centros de comercialización de quesillo (materia prima para la elaboración del queso mantecoso) en Hualgayoc y Chota.

La demanda de tierras para vivienda y recreación en los espacios verdes de la campiña de Cajamarca, empuja a la actividad lechera hacia las zonas de ladera y de jalca, donde con programas de mejoramiento de los cruces en animales y la implantación de pastos cultivados la producción de leche aumenta. Sin embargo, en la ladera y con pastos naturales la soportabilidad es solo de 1 UA/Ha y con pastos cultivados de 2 a 3 UA/Ha; en tanto que en la jalca la soportabilidad de los pastos naturales es de 2 a 3 Ha/UA. En la ladera y jalca algunos ganaderos aún ordeñan con el ternero al lado. En 1998 se instala la fábrica de derivados lácteos CARNILAC (de GLORIA S.A.), que gradualmente incrementa sus rutas y ayuda a consolidar la expansión de la cuenca lechera.

El aspecto sanitario es uno de los factores importantes que influyen en la producción de leche. Dentro de las enfermedades que mayores estragos causa en la ganadería de Cajamarca se encuentran las parasitosis y las enfermedades de origen viral como son la linfomatosis, estomatitis vescicular, la diarrea viral bovina y la rinotraqueitis infecciosa. Los Programas de Control y Erradicación de la Brucelosis y Tuberculosis Bovina han logrado reducir la incidencia de estas dos enfermedades y se cree que en muy poco tiempo se logrará el control total, gracias a que se ha creado un Fondo Para la Reposición de Animales Positivos.

### **La Artesanía**

En Chota, artesanos textiles de la provincia vienen exportando cojines y tapices elaborados con telares a pedal, así como manteles de hilo de algodón. Este proceso viene siendo apoyado por la Empresa American Trading y Allpa.

---

<sup>13</sup> Situación de la Ganadería Lechera en Cajamarca. / Edwin Ecurra M. / Rev Inv Vet Perú 2001; 12(2): 21-26

En Bambamarca, la artesanía se basa en la producción de tejidos, sombreros de palma, junco, y paja blanca (compran la materia prima fuera).

En ambos lugares se hacen ponchos, alforjas y otras prendas, mediante un largo proceso de tratamiento a la lana hasta llegar al teñido y luego el fino tejido.

### **La Minería**

El yacimiento cuprífero La Granja está ubicado en el distrito de Querocoto, provincia de Chota, a 217 kilómetros de Chiclayo y a una altitud de 2,500 metros sobre el nivel del mar. Los recursos probados de La Granja, uno de los depósitos explorados más grandes del mundo, ascienden a los 3,188 millones de toneladas métricas, con una ley de 0.61 por ciento de cobre. Podría producir 75 mil toneladas métricas al año de cobre en cátodos, en condiciones económicamente competitivas. La Granja podría ocupar el primer lugar en la producción de cobre electrolítico, seguida de Cerro Verde (68,000), Planta Southern (49,000) y Tintaya (32,000). Las inversiones tendrían que incorporar trabajos de infraestructura vial, portuaria y energética, necesarios para concretar la normal operación del yacimiento.

### **El Turismo**

Santa Cruz:

- Entre sus atractivos turísticos destacan la iglesia mayor de la capital provincial. Asimismo, las ruinas arqueológicas de las ventanillas y de Poro Poro Valima.
- Posee el coto de caza Sunchubamba, con una superficie de 59735 has, creadas en 1979 con el objetivo de preservar la flora y fauna así como para la recreación.
- Entre sus recursos turísticos naturales están las grutas de Ushcopishgo en el distrito de Ninabamba y las aguas termales de Chancay Baños. Es importante destacar la fiesta patronal del Señor del Costado, la misma que se celebra el mes de noviembre.
- Posee el bosque paleontológico Piedra Chamana, localizado en el distrito de Sexi, declarado por el INC como patrimonio cultural de la nación. Es la zona más grande y con mayor cantidad de fósiles vegetales del Perú.

Hualgayoc:

- Entre sus recursos turísticos cuenta con la ventanillas de Llaucán y restos arqueológicos de Lacamarca.

Cutervo:

- Se encuentran restos arqueológicos de las Chulpas de Llapa, Ramada, Mejopampa, Mamabanba, Chiguirip de Influencia Tiahuanaco, Chulpas y tumbas incas de el Parque de Cutervo.
- Cuenta con el parque nacional de Cutervo, creado en 1961 con 2500 has., con el objetivo de preservar y conservar la diversa flora y fauna y la cordillera de los tonos. En esta reserva se encuentra la cueva de los Guachalos.
- Otro de sus atractivos es la Gruta de Huichup.

## 2. VISIÓN ZONAL DE COMPETITIVIDAD

*“La población de la zona centro de Cajamarca comercializa productos agroindustriales y artesanales de alta calidad en mercado regional, nacional e internacional asegurando el bienestar de los pobladores en armonía con la naturaleza”*

## 3. LINEAS DE ACCIÓN Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PRIORIZADAS Y EVALUADAS

### i. Líneas de Acción y Actividades Productivas Priorizadas

Código	Líneas de Acción Priorizadas (LAPs)	Actividades Productivas Priorizadas (APPs)
I	AGRICULTURA Y AGROINDUSTRIA	I-4 PAPA
II	PECUARIO, DERIVADOS Y TRANSFORMACION	II-6 CARNE II-7 LECHE II-8 DERIVADOS LACTEOS II-9 CUY
V	TURISMO	V-14 ARTESANIA - SOMBREROS

### ii. Indicadores de Potencial de las Actividades Productivas Priorizadas

Es una valuación, para cada indicador, del potencial de cada Actividad Productiva Priorizada (APP) para satisfacer al mercado y para aportar a la economía y sociedad del ámbito.

Se espera que los resultados de esta evaluación inicial, sean útiles a productores, artesanos, funcionarios de gobierno y comerciantes; quienes tendrán acceso a una lectura rápida que muestra, tanto el nivel de complejidad de los factores que intervienen, como la situación actual de la APP en la que participan; lo cual podría, junto con los objetivos estratégicos, orientar una agenda de actividades para satisfacer mejor al mercado y para aportar mejor a la economía y sociedad del ámbito.

Al tener mayores capacidades para cumplir con las demandas y expectativas del mercado (calidad, precio, oportunidad, surtido, garantía, etc.), cada APP tendrá mayor posibilidad para diferenciarse y generar valor (ventajas competitivas).

La generación de capacidades para cumplir con las demandas, debe darse de forma tal que sin dejar de cumplir con la generación de ventajas competitivas para la APP, se acumulen activos que apoyen a mejorar la economía y sociedad en su ámbito (Ej. Infraestructura de uso público, tecnología transferible, creación de cluster de servicios que pueden apoyar a otras APPs, espíritu de innovación, capacitación, empleo, etc.

En las páginas siguientes se presenta la valuación de indicadores para cada APP.

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**  
**SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD**  
**ZONA CENTRO: CHOTA - CUTERVO - HUALGAYOC - SANTA CRUZ**

Tabla: Indicadores de potencial de las Actividades Productivas Priorizadas

Cod	Criterios de selección	Indicadores de Potencial	I-4. Papa	II-6. Carne	II-7. Leche	II-8. D. Lácteos	II-9. Cuy	V-14. Artesanía Sombretos	Comentarios
01	Empleo	Generación de nuevos puestos de trabajo	2	2	3	4	3	2	Demanda de mano de obra calificada y no calificada en cada una de los eslabones de la cadena productiva.
02	Empleo	Inversiones en capacitación	3	2	3	4	3	3	Demanda de nuevas competencias y calificación. A más necesidad de inversión en capacitación mayor puntaje
03	Empleo	Eslabonamientos productivos en ámbitos	2	3	3	4	2	1	La APP dinamiza activamente la economía de la zona. A más efecto positivo en los negocios del ámbito más puntaje.
04	Institucionalidad	Promoción de las instituciones locales	2	2	3	3	1	1	El tejido institucional que promueve la APP es vital para los negocios. A mayor efecto sobre la institucionalidad local más puntaje.
05	Institucionalidad	Operatividad de cadenas productivas	1	3	3	5	2	1	Las mejoras en la APP se basan en cadenas ágiles y eficaces. A más encadenamientos productivos mayor puntaje.
06	Mercados	Acceso a nuevos mercados	2	1	1	3	2	4	Los cambios requeridos en la APP exigen acceder a nuevos mercados. A mayor atención a nuevos mercados más puntaje.
07	Mercados	Nivel de exigencia de demanda local	3	2	1	2	4	4	Una demanda local exigente es fuente de competitividad. A más exigencia local mayor puntaje.
08	Mercados	Potencial exportador (oferta exportable y demanda)	1	1	1	2	1	1	Las mejoras planteadas para la APP permite exportar parte de la cosecha o producción. A mayor porcentaje de exportaciones mayor puntaje.
09	Mercados	Nuevos productos y procesos	2	3	3	4	1	2	Exigencia de innovación por parte del mercado. A mayor exigencia mayor puntaje.
10	Innovación y tecnología	Nuevos conocimientos a generarse	3	2	3	4	3	2	El avance de la APP plantea parte del desarrollo de nuevos conocimientos. A mayor esfuerzo en generación de conocimientos más puntaje.
11	Innovación y tecnología	Agregación de valor y desarrollo proveedores	4	4	2	4	2	3	Las mejoras en la APP exigen que se desarrollen proveedores para poder obtener costos y calidad para competir. A más necesidad de agregar valor y desarrollar proveedores más puntaje.
12	Innovación y tecnología	Oferta educativa y relaciones academia-sector productivo	2	2	3	4	3	1	El avance de la APP se sustenta en relaciones con las universidades, institutos tecnológicos y proyectos de investigación. A mejor tramado con éstas mayor puntaje.
13	Inversiones	Capitales, socios y financiamiento	1	3	3	4	1	2	Se cuenta con proyectos que facilitan el acceso al capital. A mejor nivel y perspectivas de obtener financiamiento para los proyectos de la APP mejor puntaje.
14	Inversiones	Inversión requerida para la modernización.	2	3	3	2	3	4	Se requieren bajos montos de inversión para echar a andar los cambios en la APP. A menor monto necesario de inversión mayor puntaje.
15	Capital social	Asociatividad y apoyo de la sociedad	2	2	2	3	1	4	Los cambios planteados están relacionados con la confianza entre los productores, los valores que comparten y las redes que conforman. A mayor necesidad de promocionar estos factores menor puntaje.
16	Capital social	Formalidad de negocios	2	2	4	3	1	2	La informalidad se destierra con la implantación de las mejoras. A menor informalidad mayor puntaje.
17	Capital social	Sostenibilidad ambiental	3	3	3	3	4	4	Los cambios que requiere la APP están en armonía con el medio ambiente. A menor efecto sobre el ambiente mayor puntaje.
18	Gerencia	Gestión y eficiencia organizacional	2	3	2	4	3	2	Las mejoras se asientan en mejores métodos de gestión y administración. A mayor cuota de esfuerzo por gerenciar las organizaciones, mejor puntaje.
19	Gobernabilidad	Apoyo a la descentralización	3	3	3	4	2	3	Los cambios se relacionan directamente con aspectos relativos a la descentralización. En cuanto más apoye el éxito de la APP a distribuir poder y responsabilidad mayor puntaje.
20	Gobernabilidad	Rol y potencial de corredores económicos	2	4	4	4	2	2	Los EVEs son promovidos mediante las acciones para mejorar las APPs. A mayor impacto sobre la dinamización de las EVEs mayor puntaje.
	<b>Puntaje total</b>		<b>44</b>	<b>50</b>	<b>53</b>	<b>70</b>	<b>44</b>	<b>48</b>	<b>Cuanto más se acerca a 100 las APPs dentro de cada LAP, esta tendrá mayor prioridad a nivel regional.</b>

Nota: El puntaje que asigna el evaluador (1 = bajo; 2 = medio bajo; 3 = medio; 4 = medio alto; 5 = alto) califica el potencial aporte de la actividad productiva evaluada, en cada uno de los indicadores seleccionados.

Tabla: Síntesis del análisis de Potencial de Actividades Productivas Priorizadas (APPs)

Código	Líneas de Acción Priorizadas (LAPs)	Actividades Productivas Priorizadas (APPs)	Potencial para satisfacer al mercado y para aportar a la economía y sociedad del ámbito
I	AGRICULTURA Y AGROINDUSTRIA	I-4 PAPA	44
II	PECUARIO, DERIVADOS Y TRANSFORMACION	II-6 CARNE	50
		II-7 LECHE	53
		II-8 DERIVADOS LACTEOS	70
		II-9 CUY	44
V	TURISMO	V-14 ARTESANIA - SOMBRESEROS	48

Nota: Puntaje obtenido (bajo = <20; medio bajo = entre 21 y 40; medio = entre 41 y 60; medio alto = entre 61 y 80; alto = entre 81 y 100)

**Actividades Productivas con Prioridad Media Alta:**

- II-8 Derivados lácteos

**Actividades Productivas con Prioridad Media:**

- II-7 Leche
- II-6 Carne
- V-14 Sombreros
- II-9 Cuy
- I-4 Papa

## 4. FLUJOS Y ESPACIOS DE VINCULACION ECONOMICA

### i. Flujos Económicos

#### II-6 CARNE

Áreas de Producción: en los alrededores de Cutervo, Chota, Bambamarca y Santa Cruz

Zonas de Transformación: camales oficiales solo en Cajamarca y Chiclayo.

Zonas de Servicios: nivel básico en Bambamarca, Chota, Cutervo y Santa Cruz. Nivel de mayor especialización en Cajamarca y Chiclayo.

Centros de Consumo: Cajamarca, Chiclayo, Trujillo, Chimbote y Lima

Transporte: a pie hasta la carretera luego camión.

#### Comentario:

La ciudad de Chota se constituye en el punto geográfico de referencia para bifurcar los flujos de ganado para carne camino al mercado. No va a Cajamarca ganado de Cochabamba ni de Cutervo ni de Santa Cruz; y, no va a Chiclayo ganado procedentes de Bambamarca.



## **II-7 LECHE**

Áreas de Producción: en los alrededores de Cutervo, Chota, Bambamarca y Santa Cruz

Zonas de Transformación: Cajamarca.

Zonas de Servicios: nivel básico en Bambamarca, Chota, Cutervo y Santa Cruz. Nivel de mayor especialización en Cajamarca.

Centros de Consumo: Cajamarca, Trujillo, Chimbote y Lima

Transporte: recojo en chacra. Flota especializada para el recojo de leche.

Comentario:

Flujo de producto condicionado por sistema de acopio y plantas de enfriamiento y procesamiento de las empresas transformadoras INCALAC y CARNILAC.

## **II-8 DERIVADOS LACTEOS**

Áreas de Producción: en los alrededores de Cutervo, Chota, Bambamarca y Santa Cruz

Zonas de Transformación: en los alrededores de Cutervo, Chota y Bambamarca. También en Cajamarca.

Zonas de Servicios: Cajamarca y Chiclayo.

Centros de Consumo: Cajamarca, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Lima

Transporte: Terrestre

Comentario:

La ciudad de Chota se constituye en el punto geográfico de referencia para bifurcar los flujos de derivados lácteos. Los derivados lácteos producidos en Bambamarca van a Cajamarca; y lo producido en Cutervo y Cochabamba va a Chiclayo. Chota envía derivados lácteos a ambos lugares.

## **II-9 CUY**

Aún no hay flujos significativos. Es un producto con potencial, pero actualmente se cría únicamente para consumo familiar y local.

## **I-4 PAPA**

Áreas de Producción: en los alrededores de Cutervo, Chota, y Santa Cruz

Zonas de Transformación:

Zonas de Servicios: nivel básico en Chota y Cutervo y Santa Cruz. Nivel de mayor especialización en Cajamarca y Chiclayo

Centros de Consumo: Chiclayo, Jaén, Bagua y San Ignacio

Transporte: terrestre

Comentario:

La ciudad de Cutervo se constituye en el punto geográfico de referencia para bifurcar los flujos de papa; hacia la parte oriental (selva alta); y hacia la costa (Chiclayo).

### **V-14 ARTESANIA - SOMBREROS**

Áreas de Producción: es importante la producción de sombreros y tejidos en Chota; y de sombreros en Bambamarca

Centros de Consumo: local, Chiclayo, Ancash.

Transporte: terrestre

Comentario: Pequeños flujos. Poco significativos.

### **ii. Espacios de Vinculación Económica**

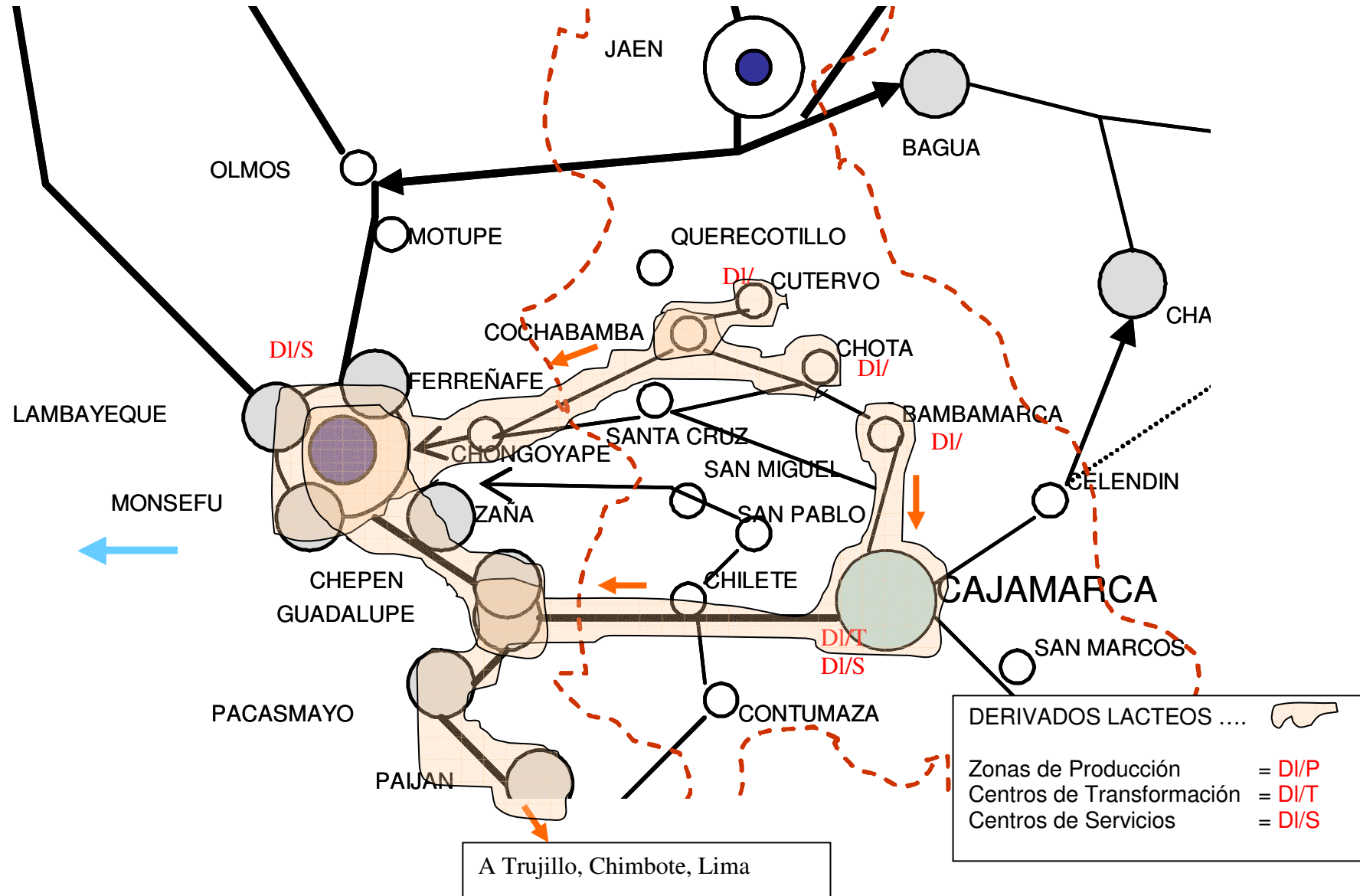
Los flujos económicos articulan internamente a las ciudades principales de la Zona Centro de Cajamarca, y forman un espacio de vinculación económica de nivel local, articulado externamente a las ciudades de Cajamarca, Chiclayo, y Jaén – Bagua.

Grandes áreas – ubicadas en el lado oriental de las provincias de Chota, Cutervo y Hualgayoc, quedan fuera de este espacio y de su dinámica económica. No es de extrañar, que los distritos allí ubicados tengan los más bajos Índices de Desarrollo Humano.

El acopio de leche fresca y en parte el comercio de ganado en pie, son las actividades productivas que articulan a esta área con la Ciudad de Cajamarca. Sus flujos principales se orientan a Chiclayo, en menor medida a Cajamarca, y recientemente a Jaén y Bagua.

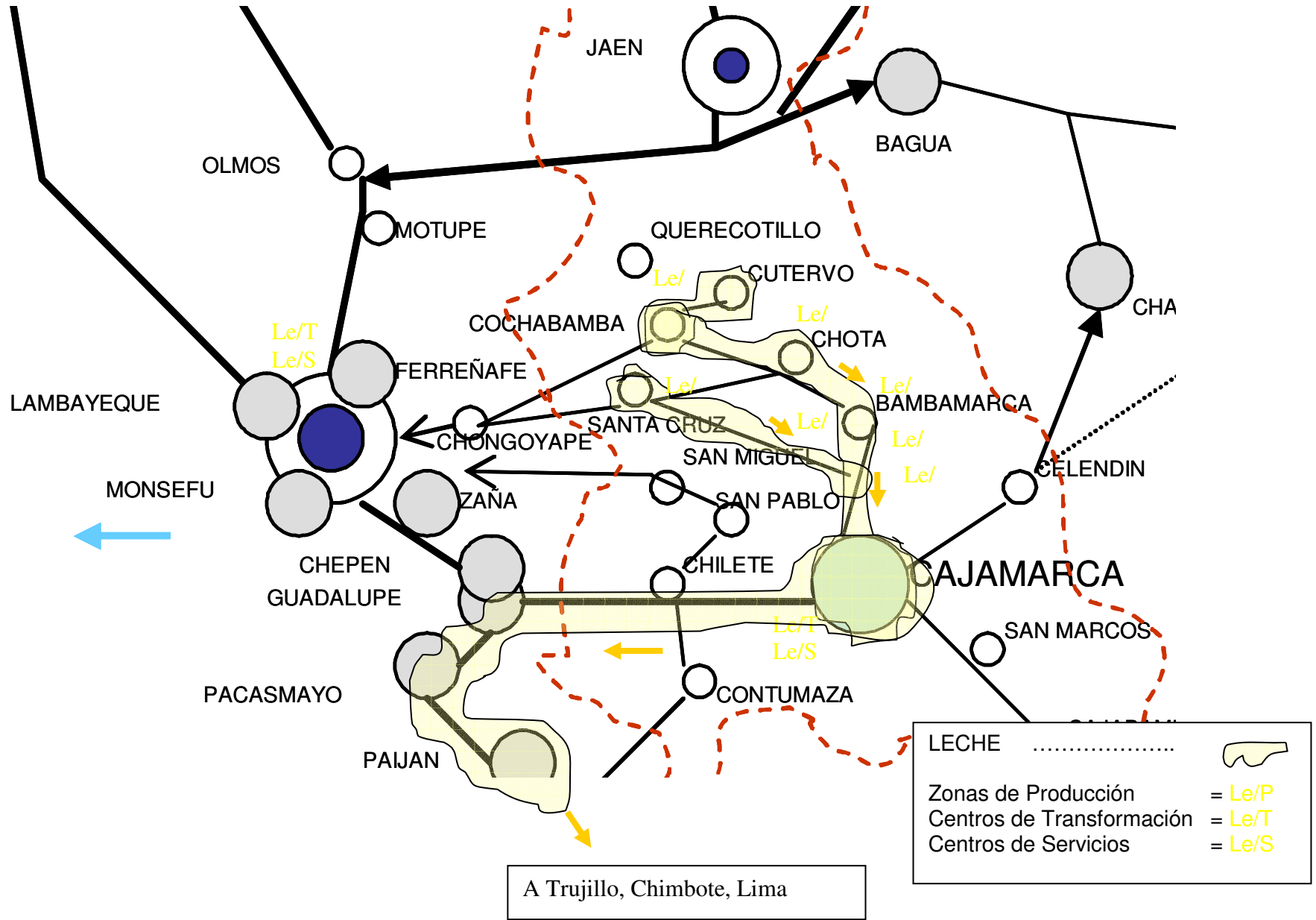
PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA CENTRO: CHOTA - CUTERVO - HUALGAYOC - SANTA CRUZ

DERIVADOS LÁCTEOS: ZONA CENTRO

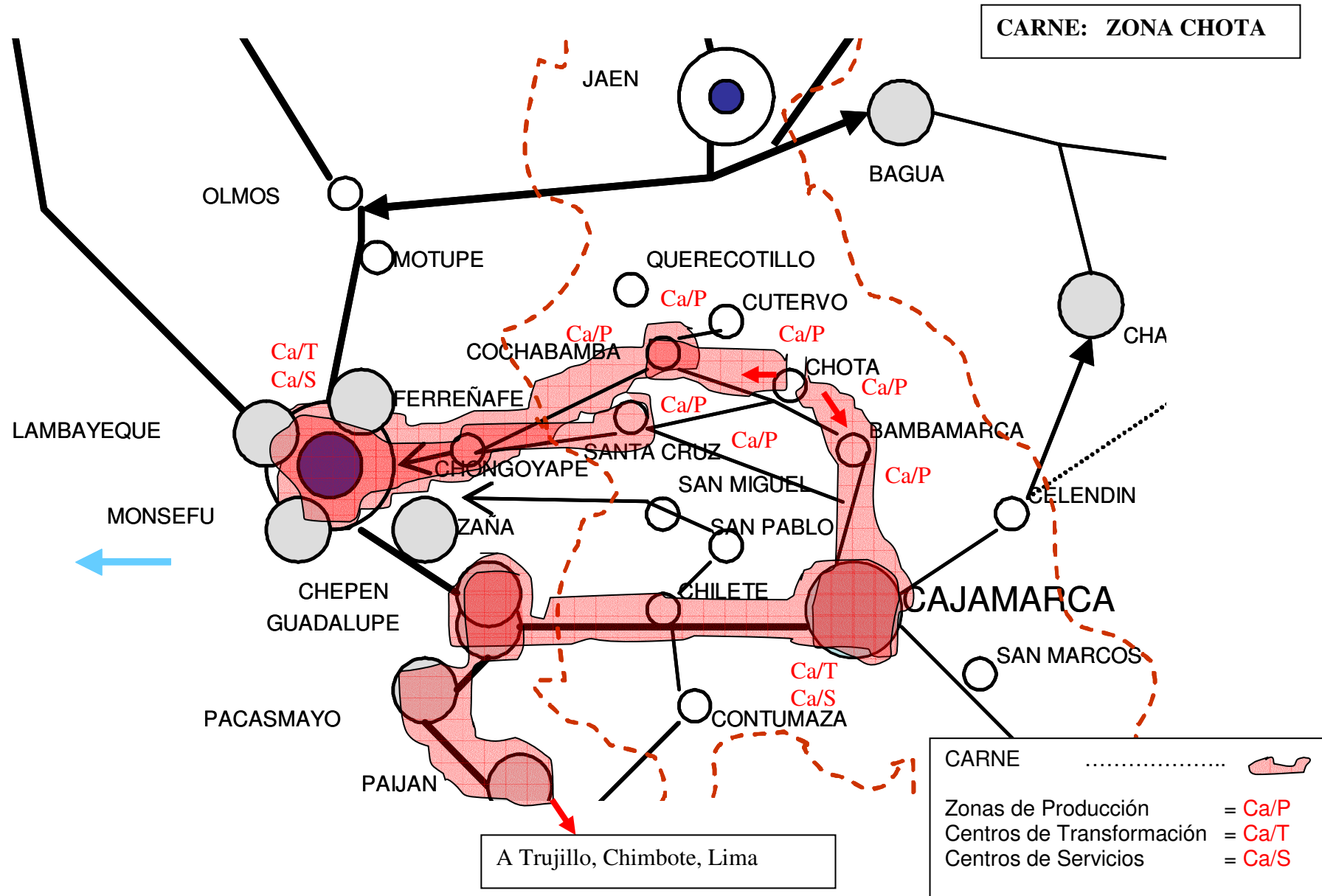


PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD - CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA CENTRO: CHOTA - CUTERVO - HUALGAYOC - SANTA CRUZ

LECHE: ZONA CENTRO

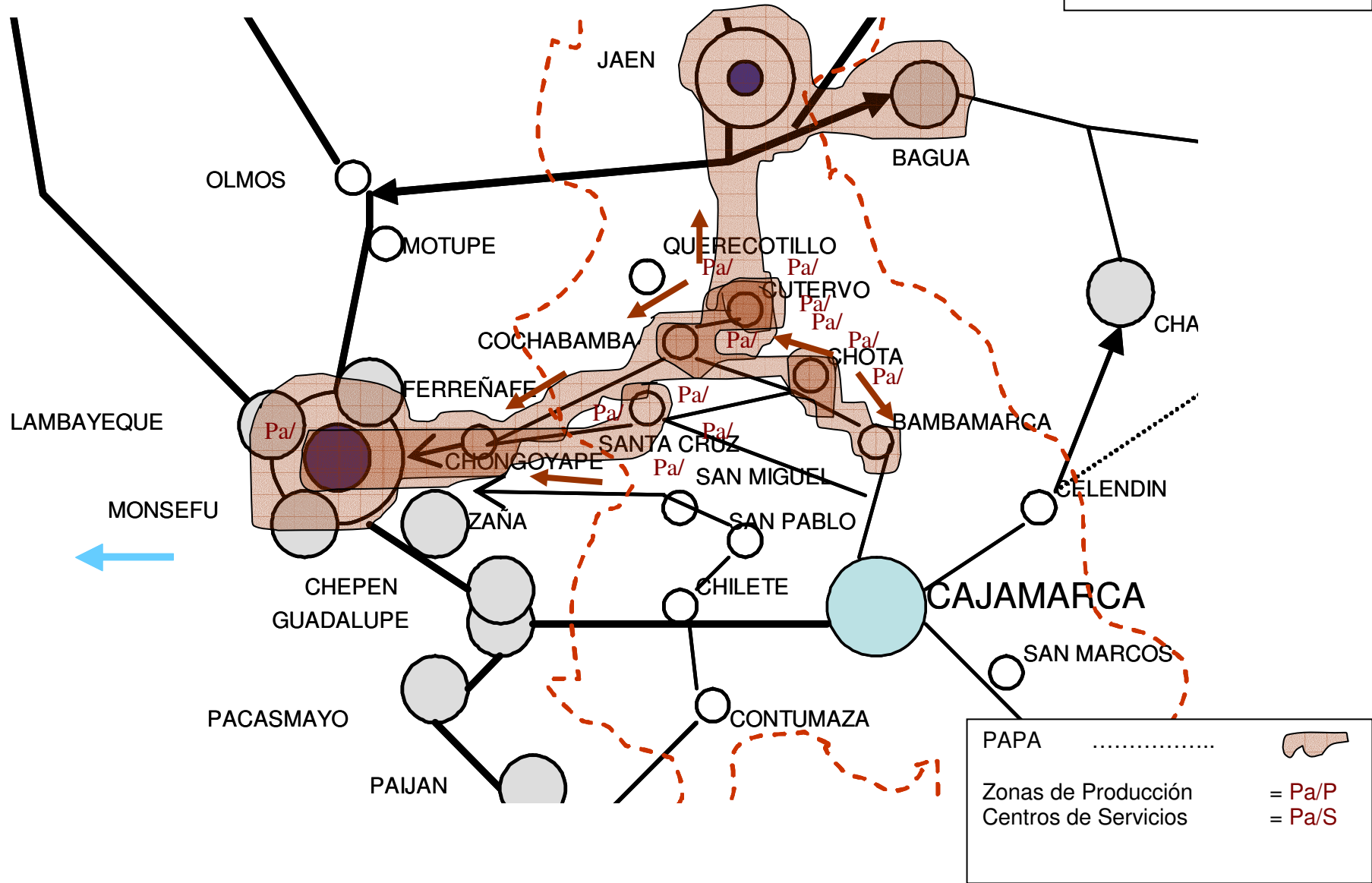


PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD - CAJAMARCA  
 SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
 ZONA CENTRO: CHOTA - CUTERVO - HUALGAYOC - SANTA CRUZ

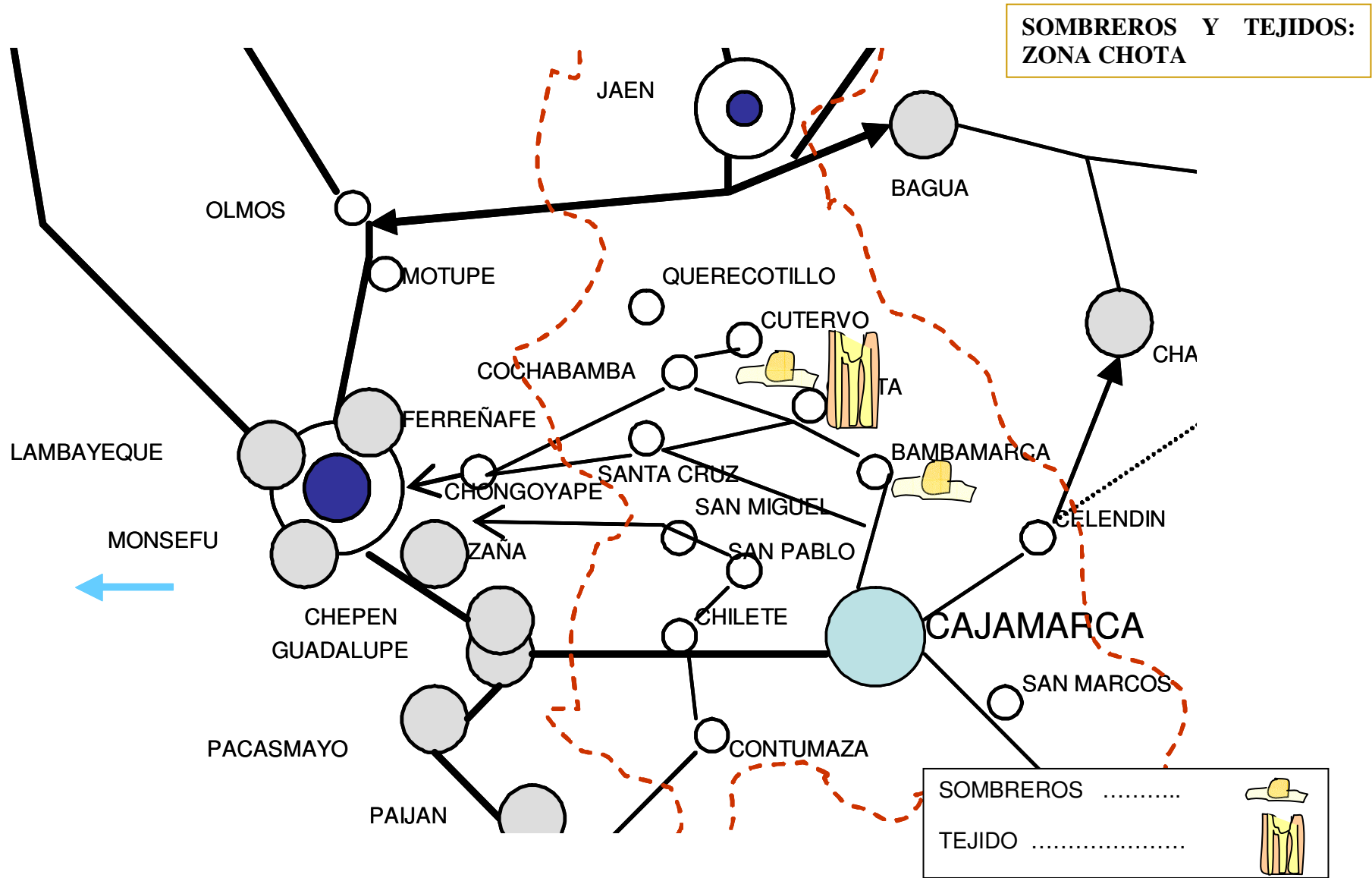


PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
 SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
 ZONA CENTRO: CHOTA - CUTERVO - HUALGAYOC - SANTA CRUZ

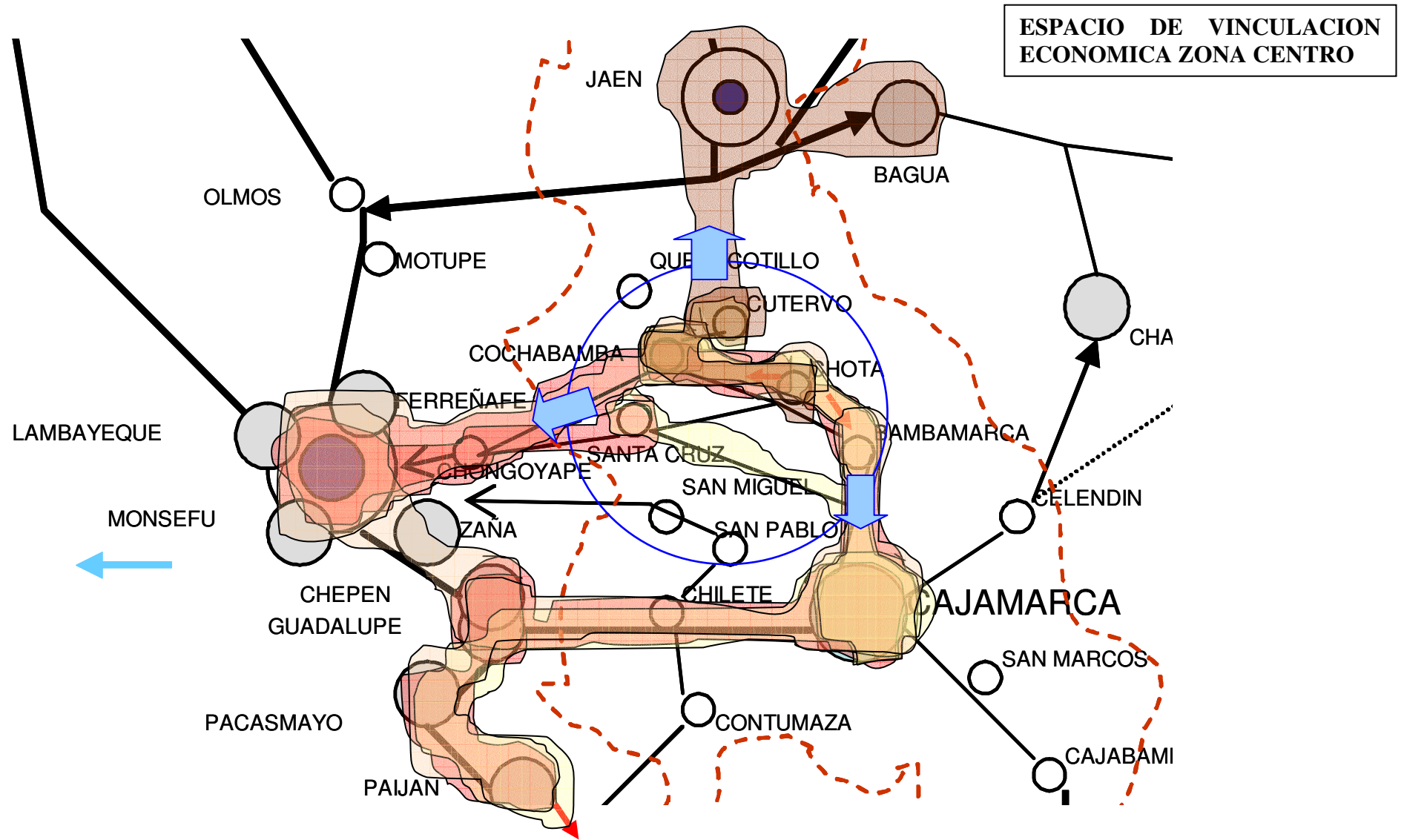
PAPA: ZONA CHOTA



PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD - CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA CENTRO: CHOTA - CUTERVO - HUALGAYOC - SANTA CRUZ



PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD - CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA CENTRO: CHOTA - CUTERVO - HUALGAYOC - SANTA CRUZ





## 5. DIAGNÓSTICO FODA POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA PRIORIZADA

### 5.1. Línea de Acción Priorizada: II. Pecuario, Derivados y Transformación

#### Actividad Productiva Priorizada: II-6. Ganadería de Carne

<b>Oportunidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Demanda creciente y consumo de carne de costa y local.	– Crecimiento poblacional. – Hábitos de consumo de carne de vacuno.	Mayor consumo.	– Incremento de kilos vendidos.
– Presencia de empresas productoras de derivados cárnicos (carne de tercera).	– Facilidad en su comercialización. – Percibibilidad.	– Mayor población abastecida. – Mejora de la calidad distingue el mercado.	– N° de plantas instaladas.
– Existencia de mercados y supermercados	– Oferta. – Demanda. – Calidad.	– Garantiza calidad del producto.	– Mayor número de supermercados.
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Otros productos cárnicos competitivos.	– Libre mercado.	– Menor consumo.	– N° de kilogramos vendidos.
– Libre importación de productos y subsidios.	– Políticas de gobierno.	– Consumo de productos importados y cierre de empresas nacionales.	– Disminución de venta de carne de vacuno.
– Desabastecimiento de carnes y productos derivados.	– Políticas de comercialización.	– Consumo de otras carnes.	– Disminución de venta de carne de vacuno.
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Alta producción de ganado vacuno para carne.	– Productores con conocimientos en la crianza.	– Mayor abastecimiento en el mercado.	– N° de animales ofertados.
– Existencia de pisos ecológicos, que genera calidad de pastos.	– Características ecológicas naturales.	– Alimento natural con mayor disponibilidad.	– Volúmenes de alimento.
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicadores</b>
– Escasa inversión en desarrollo genético.	– Costos.	– Ganadería con bajo rendimiento.	– Baja calidad.
– Pastos naturales con bajo nivel nutricional.	– Calidad de suelos y variedad de pastos.	– Bajo peso del ganado.	– Menos kilos de carcasa.

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA CENTRO: CHOTA - CUTERVO - HUALGAYOC - SANTA CRUZ

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas<sup>14</sup>. App: Ganadería de carne</b>		
	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	La alta producción de carne (por productividad y pastos naturales de alta calidad) no resulta útil para controlar la disminución de venta de carne de vacuno (por políticas de comercialización).	Se requiere asociatividad e incidencia. Revisar indicadores de productividad y de calidad de pastos naturales y comparar con otras zonas productoras.
<b>Resistencia</b>	Las aparentes contradicciones existentes, entre las fortalezas y debilidades que figuran en la matriz, muestran una realidad en la que coexisten pastizales con diferente calidad y productores con mayor y menor capacidad de inversión. Las fortalezas son parciales y por tanto controlan solo parcialmente las debilidades.	Se requiere mejoramiento genético y de pasturas.
<b>Ventajas</b>	Habría en la zona capacidad de producción para satisfacer la demanda por consumo directo y consumo industrial	
<b>Vulnerabilidad</b>	Si se reduce la venta a causa de las políticas (amenaza) habrá menos inversión y la escasa inversión en desarrollo genético (debilidad) será aún menor.	Se requiere asociatividad e incidencia. Diversificar y explorar nuevos mercados
<b>Riesgo</b>	Si se incrementen las pasturas de baja calidad y aumenta el número de productores que no pueden invertir en desarrollo genético (debilidades) bajará la calidad y productividad y esto podría hacerles perder la oportunidad que ofrece el incremento de la demanda nacional.	Se requiere mejoramiento genético y de pasturas.
<b>Trampa</b>	Pese a la oferta nacional que puede cubrir la demanda interna, el Estado podría dar pase libre a la importación de carne de res y/o promover el consumo de otras carnes con lo cual se perderá totalmente la oportunidad..	Se requiere asociatividad e incidencia.

<sup>14</sup> Ver en el Anexo cuadro explicativo sobre Análisis de Combinaciones Estratégicas (ACE).

### Actividad Productiva Priorizada: II-7 Leche Fresca

<b>Oportunidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Empresas acopiadoras de leche.	– Presencia por más de quince años	– Inversión de capital.	– Producción diaria de leche.
– Instituciones que vienen apoyando a la crianza de ganado	– Desde hace una década.	– Promoción que genera productividad.	– Organizaciones con credibilidad.
– Exposición de ganado lechero en ferias.	– Iniciativas de ganaderos y Ministerio de Agricultura.	– Ganado mejorado por efecto multiplicador	– Mayor producción y productividad.
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Poco apoyo del Gobierno Central.	– Desde muchos Gobiernos atrás.	– No hay política ganadera.	– Baja producción lechera.
– Factor climatológico.	– Cambios globales.	– Perdidas económicas.	– Pobreza.
– Contaminación ambiental.	– Presencia de explotación ambiental.	– Baja producción.	– Enfermedades.
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Organizaciones legalmente constituidas.	– Para vender legalmente el producto.	– Producción asegurada.	– Negocios sostenibles. – Mejores ingresos.
– Pastos naturales y mejorados.	– Zonas ganaderas.	– Incremento de ganaderos.	– N° de vacunos. Producción lechera.
– Ganado lechero de buena calidad genética.	– Introducción de ganado de alta producción.	– Mejoramiento genético.	– Producción lechera.
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicadores</b>
– Minifundio.	– Aumento demográfico.	– Aumento de necesidades.	– Pobreza
– Áreas al secano.	– Deforestación.	– Falta de canales de irrigación. – Poca presencia de lluvias.	– Pobreza.
– Desconocimiento en el manejo de ganado lechero.	– Técnicas ancestrales y tradicionales.	– Mal manejo de ganado.	– Poca producción.

#### Análisis de Combinaciones Estratégicas. App. Ganadería de Leche

	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	Están organizados: pueden lograr mayor incidencia respecto a políticas del estado y a contaminación ambiental	Fortalecer organización: aspecto gremial - incidencia
<b>Resistencia</b>	Están organizados: podrán superar el minifundio y mejorar sus conocimientos técnicos.	Fortalecer organización: aspectos de confianza interna, planificación, negociación y ejecución de actividades

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA CENTRO: CHOTA - CUTERVO - HUALGAYOC - SANTA CRUZ

<b>Ventajas</b>	Están organizados tienen ganado y pastos mejorados: pueden negociar ventajosamente con las empresas y las instituciones de apoyo.	Fortalecer la organización: aspectos de negociación empresarial y social.
<b>Vulnerabilidad</b>	Minifundio, áreas de secano y desconocimiento técnico al ser impactados por la sequía resultará un catástrofe en la producción económica de la zona	Desarrollo de sistemas de riego. Fortalecer organización: economías de escala y comercialización conjunta.
<b>Riesgo</b>	Minifundio, áreas de secano y desconocimiento técnico normalmente dificultan la sostenibilidad de las organizaciones. Y si se debilita la organización será difícil defenderse, resistir y lograr la ventaja..	Fortalecer la organización: representatividad, transparencia, visión de desarrollo empresarial.
<b>Trampa</b>	La responsabilidad de conjurar las amenazas recaen sobre la capacidad de las organizaciones. Si ésta falla se perderá la oportunidad.	Fortalecer la organización: búsqueda de sostenibilidad interna.

**Actividad Productiva Priorizada: II-8. Derivados Lácteos**

<b>Oportunidad</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Instituciones dispuestas a fortalecer capacidades (ONGs, publicas, etc).	– Identificación de necesidades y servicios.	– Mejorar la calidad del producto (queso, mantequilla, manjar blanco, yogurt).	– Incremento de demanda.
– Buena demanda del producto, en el mercado regional, nacional e internacional.	– Demanda insatisfecha.	– Producir en mayor cantidad. – Mejores ingresos.	– Incremento de rentabilidad.
– Instituciones financieras ofertan créditos (bancos, cajas municipales, etc).	– Falta de recursos económicos de los productores.	– Dinamiza la actividad productiva.	– N° de créditos otorgados.
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
– Falta de organización de los productores.	– Idiosincrasia. – Egoísmo.	– Producción y comercialización ineficiente.	– Ingresos económicos.
– Presencia de empresas con mayor capital, que acopian leche (NESTLE, GLORIA, etc).	– Existencia de materia prima.	– Disminución de materia prima.	– Oferta de productos lácteos.
– Diferentes enfermedades (TBC, fiebre aftosa, etc).	– Deficiente manejo: sanidad, alimentación, etc.	– Baja producción. – Mala calidad de leche.	– Ingreso de productos al mercado.
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
– Disponibilidad de materia prima en	– Contamos con animales, pasturas	– Producción de derivados lácteos en	– Cantidad de productos

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA CENTRO: CHOTA - CUTERVO - HUALGAYOC - SANTA CRUZ

cantidades suficientes.	y clima favorable.	cantidades suficientes para su comercialización.	vendidos.
– Disponibilidad de recursos humanos con experiencia y tradición.	– Costumbres ancestrales.	– Impulso y desarrollo de la actividad de lácteos.	– Cantidad de kilos vendidos.
– Preferencia de nuestros productos, por los consumidores.	– Características propias de los productos.	– Mayor demanda en el mercado.	– Venta de productos.
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
– Productores con limitado uso de tecnologías.	– Deficiente capacitación y disponibilidad de equipos apropiados.	– Producto no estandarizado.	– Precio de venta del producto.
– Poca diversificación de productos lácteos.	– Deficiente capacitación y disponibilidad de equipos apropiados.	– Saturación del mercado con los mismos productos.	– Oferta, con bajos precios.
– Proveedores con bajo nivel de conocimiento de leche.	– Poco interés de asistencia a capacitaciones.	– Baja calidad de la leche.	– Precio.

**Análisis de Combinaciones Estratégicas - App: Derivados lácteos**

	<b>Reflexiones</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>Defensas</b>	Es posible tener bajos costos y competir con empresas de mayor capital pero no hay defensa contra las enfermedades del ganado: sólo experiencia.	Asistencia Técnica: Sanidad Animal Fortalecer la organización: capacidad gerencial, economías de escala.
<b>Resistencia</b>	Disponibilidad de leche permite seleccionar proveedores, lo cual debiera permitir a los productores aprovechar la demanda del mercado Recursos humanos con experiencia pero sin capacidad de innovación no neutralizan limitaciones de tecnología y falta de diversificación.	Asistencia Técnica: tecnología y diversificación de la oferta.
<b>Ventajas</b>	La disponibilidad de leche y preferencia de consumidores debe permitir aprovechar la demanda del mercado.	Fortalecer la organización: comercialización conjunta.
<b>Vulnerabilidad</b>	Frente a las enfermedades del ganado solo cuentan con limitada tecnología y poca organización. Frente a las empresas la falta de organización puede ser crítica.	Asistencia Técnica: Sanidad Animal.

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA CENTRO: CHOTA - CUTERVO - HUALGAYOC - SANTA CRUZ

<b>Riesgo</b>	La falta de organización dificultará abastecer la demanda en calidad y en cantidad. La poca de diversificación de la oferta impedirá cubrir la demanda en el mercado.	Fortalecer la organización: capacidad gerencial, negociación empresarial, economías de escala y comercialización conjunta. Asistencia Técnica: tecnología y diversificación de la oferta.
<b>Trampa</b>	Las enfermedades del ganado, y/o la baja la calidad de los productos, impiden cubrir la demanda y/o se impide su comercialización por razones sanitarias.	Asistencia Técnica: Sanidad Animal, tecnología de producción. Control sanitario permanente.

**Actividad Productiva Priorizada: II-9 Crianza del Cuy**

<b>Oportunidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Mercado local, supermercados, exportación.	– Costumbres: plato típico. – Fuente proteica ecológica.	– Demanda. – Carnes de bajo colesterol.	– Cantidad de animales menores por mes.
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Enfermedades.	– No control sanitario.	– Animales enfermos y desnutridos.	– Baja prevención.
– Tratado de Libre Comercio.	– Globalización.	– Compatibilidad económica.	– Baja demanda.
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Recursos naturales.	– Pasturas naturales y cultivadas. – Diversidad de tipos y razas.	– Mejora la calidad en la producción y productividad.	– Buen tamaño.
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– No hay organización empresarial.	– Individualismo.	– Competencia desleal.	– Falta de apoyo logístico.
– Falta infraestructura y equipo logístico.	– Egoísmo y desconocimiento de organización.	– Aislamiento productivo y económico.	– Falta de apoyo logístico.

**Análisis de Combinaciones Estratégicas – App. Pecuario: Crianza de Cuy**

	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	El contar con pasto natural y cuyes de calidad, no neutralizan la amenaza que implica las enfermedades provocadas por la falta control sanitario y la falta de organización de los productores.	Asistencia Técnica: Sanidad Animal Organización: Capacidad gerencial interna

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA CENTRO: CHOTA - CUTERVO - HUALGAYOC - SANTA CRUZ

<b>Resistencia</b>	El contar con pasto natural y cuyes de raza diversa no es suficiente para controlar la falta infraestructura y equipo logístico.	Organización: adquirir y compartir Infraestructura y equipo logístico; economías de escala
<b>Ventajas</b>	Contar con pasto natural y animales de calidad podría otorgarles ventajas para favorecer la comercialización de la carne en el mercado	Organización: Alianzas estratégicas (estudios de mercado y promoción del consumo)
<b>Vulnerabilidad</b>	La falta de organización de los productores, la falta infraestructura y equipo logístico son factores que pueden provocar el incremento y descontrol de enfermedades en los animales para comercialización.	Asistencia Técnica: Sanidad Animal Organización: adquirir y compartir Infraestructura y equipo logístico; economías de escala
<b>Riesgo</b>	La desorganización de los productores y la falta infraestructura y equipo logístico pueden disminuir la productividad y la calidad de la oferta, poniendo en riesgo la aceptación del mercado.	Asistencia Técnica: Sanidad Animal Organización: adquirir y compartir Infraestructura y equipo logístico; economías de escala
<b>Trampa</b>	Si es que los productores no se organizan no pueden acceder a asistencia técnica permanente para lograr control sanitario, ni costear la infraestructura y el equipo logístico necesario; en ese caso perderán el mercado.	Organizarse autónomamente.

## 5.2. Línea de Acción Priorizada: I. Agricultura y Agroindustria

### Actividad Productiva Priorizada: I-4. Papa

<b>Oportunidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Transformación para comidas rápidas (puré, papas fritas, etc).	– Necesidad del mercado para preparación de comida rápida.	– Demanda insatisfecha.	– Porcentaje de papa transformada, sobre papa cosechada por año.
– Acceso al mercado internacional como producto orgánico.	– Demanda del mercado exterior, por el consumo de productos orgánicos (mercados justos).	– Demanda insatisfecha del mercado exterior.	– N° de toneladas vendidas.
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Importación de papas a menor precio.	– No contamos con tecnología de punta.	– Pérdida del mercado.	– Volumen importado por volumen consumido.
– Nuestros productores siguen utilizando agroquímicos.	– Presencia de agroquímicos a menor costo.	– Pérdida del mercado y afectación a la salud.	– N° de agricultores que utilizan agroquímicos.
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Disponibilidad de la materia prima.	– Suficientes áreas destinadas al cultivo de papa.	– Demanda satisfecha.	– Volumen de papa para procesar.

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA CENTRO: CHOTA - CUTERVO - HUALGAYOC - SANTA CRUZ

– Existe una organización de productores ecológicos.	– Inclínación del consumidor por el consumo de productos ecológicos.	– Incremento de la demanda.	– N° de organizaciones y productores de papa orgánica.
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Falta de financiamiento para este tipo de iniciativas.	– No hay política de estado para mejorar la agroindustria.	– Precio bajo de la papa.	– Volumen vendido.
– Terrenos poco aptos para producción orgánica.	– Uso excesivo de agroquímicos. – Mal manejo de cultivos.	– Demanda insatisfecha. – Elevado costo para mejoramiento de tierras.	– Volumen vendido. – Papa con residuos químicos

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas – App: Agricultura: Papa</b>		
	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	La organización de productores, si tuviera fuerza y cohesión, podría incidir en las políticas gubernamentales y evitar la importación	Fortalecer organización: aspecto gremial – incidencia.
<b>Resistencia</b>	No hay, puesto que la organización de agricultores ecológicos no es capaz de evitar que sus agricultores que utilicen químicos en su producción.	Fortalecer organización: cohesión interna, cumplimiento de acuerdos.
<b>Ventajas</b>	La disponibilidad de papa favorece la comercialización para la transformación del producto para la industria de comidas rápidas. La existencia de la organización de productores ecológicos podría favorecer el acceso al mercado internacional de productos orgánicos	Fortalecer organización: desarrollo de capacidad gerencial y de negociación empresarial – social; aprovechamiento de economías de escala y comercialización conjunta.
<b>Vulnerabilidad</b>	La utilización por algunos productores de químicos en la producción de papa, impedirá la certificación orgánica.	Asistencia Técnica: Producción orgánica.
<b>Riesgo</b>	Las áreas de cultivo y productos no aptos para producción orgánica que aún existen en la zona, impiden el acceso al mercado internacional de productos orgánicos.	Asistencia Técnica: Producción orgánica y control interno.
<b>Trampa</b>	La demanda de la industria de comidas rápidas puede satisfacerse con la importación de papas a menor precio.	Fortalecer organización: aspecto gremial – incidencia. Conocer el mercado.



### 5.3. Línea de Acción Priorizada: V. Artesanía

#### Actividad Productiva Priorizada: V-14. Sombreros

<b>Oportunidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Existencia de mercados, regional, nacional e internacional de sombreros y otros.	– Mercado solicita sombreros de Cajamarca. – Calidad conocida	– Demanda	– N° de sombreros. – N° de piezas vendidas.
– Presencia de entidades financieras.	– Personas que demandan crédito tienen capacidad de pago	– Incremento de la producción.	– N° de créditos colocados.
– Existencia instituciones capacitadoras.	– Talleres Artesanales	– Productos de calidad.	– N° de organizaciones existentes.
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Presencia de intermediarios.	– Débil organización.	– Poca capacidad para organizarse.	– N° de intermediarios.
– Ingresos de productos de importación.	– Su producción es a bajo costo.		– N° de productos en el mercado.
– Baja valoración del producto local.	– Es más caro. – Otros productos usan materiales extranjeros.	– Caída del mercado local.	
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Conocimiento local para la producción.	– Tradición.	– Comunidad artesana.	– N° de artesanos/as.
– Capacidad de adecuar modelos de acuerdo al mercado.	– Habilidad.	– Satisfacción del cliente.	– N° de modelos.
– Producción natural.	– Pedido del mercado.	– Satisfacción del cliente.	
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Carencia de materia prima: paja.	– Zona no adecuada.	– Mayores costos. – Importación.	– N° de importaciones.
– Poca organización de productores.	– Poca información.	– Individualismo.	– N° de organizaciones.
– Difícil acceso a la materia prima (textiles).	– Mayor costo.		
– Poca experiencia en comercialización.	– Desconocimiento.	– Pocas o malas ventas.	– N° de ventas.

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
 SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
 ZONA CENTRO: CHOTA - CUTERVO - HUALGAYOC - SANTA CRUZ

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas – App: Artesanía: Sombrero</b>		
	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	Es probable que las habilidades de los productores locales no sean suficientes para reducir el impacto la entrada al mercado de sombreros importados de bajo costo.	Ubicar nichos de mercado dispuestos a pagar calidad.
<b>Resistencia</b>	Ninguna de las fortalezas identificadas controla alguna de las debilidades identificadas por el grupo.	Organización. Mejorar acceso a la materia prima: textiles y paja.
<b>Ventajas</b>	El conocimiento y habilidades de los productores locales se refleja en calidad, y ello favorece la comercialización.	Innovación tecnológica. Mantener calidad.
<b>Vulnerabilidad</b>	La falta de organización de productores, y su desconocimiento en temas de comercialización, no permite incidir en la política sectorial y favorece la presencia de intermediarios.	Organización: asociatividad e incidencia.
<b>Riesgo</b>	La desorganización de productores, la poca experiencia en comercialización, y la carencia de la materia prima (paja) pueden ocasionar: la pérdida del mercado, desmotivando a las entidades financieras e instituciones capacitadoras.	Organizar por líneas de producto, acceso a materia prima. Alianzas estratégicas
<b>Trampa</b>	La demanda del mercado puede ser satisfecha con productos importados, si los artesanos nos se organizan y se capacitan.	Fortalecer Organización: desarrollo de capacidades.

## 6. Institucionalidad Zonal para la Competitividad

La zona Centro, constituida por las Provincias de Chota, Cutervo, Hualgayoc y Santa Cruz, por sus propias características y particularidades, no cuenta con una institucionalidad zonal que la articule entre ellas, incluso sobre su territorio el Gobierno Regional tiene dos Unidades Ejecutoras diferentes: Sub Región Chota y Sub Región Cutervo. Tiene una relación y articulación natural y comercial con el departamento de Lambayeque y la zona norte de Cajamarca, lugar donde se encuentra asentada la población migrante de esta zona. Sus relaciones económicas, integradas hacia espacios diferentes, por sus facilidades para tener conectividad a los diferentes mercados son en realidad la característica s de este espacio, que al mismo tiempo resulta agreste para las actividades agrarias extensivas pero adecuado para la producción de leche y la transformación de derivados lácteos de alta calidad (especialmente quesos).

En su interior, y no como conjunto, cuentan con instancias locales de concertación, destacando el papel y rol de las Mesas de Concertación para la lucha contra la Pobreza, en las provincias y distritos, promovida por el Gobierno del Presidente Paniagua, estas instancias vienen acompañando junto con los gobiernos locales, propuestas de desarrollo y gestión local (planes de desarrollo, presupuestos participativos). Además, en la parte sur de la zona se ha constituido el Comité de Gestión para el desarrollo económico local propiciado por el PRODELICA.

Existe una debilidad organizativa de productores, y el intercambio y comercialización de sus productos a los mercados regional y nacional, lo realizan de manera segmentada a través de comerciantes y acopiadores de la zona de Chiclayo, Cajamarca y Jaén, principalmente mercados locales y regionales en el ámbito nacional. Las instancias de Gobierno descentralizado, Regional y Local, deben agrupar sus proyecciones de desarrollo en planteamientos conjuntos que permitan aprovechar los escasos recursos con los que cuentan (las proyecciones de gasto de capital en todo el espacio por parte de todos los gobiernos locales para todas las necesidades es setenta millones de soles, contando inversiones sociales, educación y el tema de competitividad).

Un tema que esta movilizand, a nivel de conflictos, a la población de Santa Cruz y Chota es la actividad minera. La minería en la provincia de Hualgayoc se viene desarrollando desde hace varias décadas, generando la migración a la provincia, principalmente de Lambayeque, pero se encuentra una alta presencia de exploraciones mineras e incluso se esta por iniciar un nuevo proyecto de explotación.

Las diferentes actividades económicas que se desarrollan en la zona Centro son de gran importancia para los ingresos y sobrevivencia de la población, la misma que se ve limitada por la calidad de sus caminos de articulación, trochas carrozables en mal estado, agudizándose en períodos de lluvias. Estos últimos años, se ha avanzando en el mejoramiento de los caminos, permitiendo acortar los tiempos de comunicación entre las principales ciudades y de estas con los grandes centros de consumo de la costa (Piura, Chiclayo, Trujillo). Un programa coherente de mejoramiento y asfaltado de carretera, es sin duda la prioridad transversal para mejorar las condiciones de competitividad de esta zona.

A esta situación de conectividad vial, se suma los bajos niveles tecnológicos empleados en los diferentes procesos productivos. Se destacan productos como la papa, menestras, ganadería de carne, leche y derivados lácteos, artesanía y turismo.

La zona tiene condiciones para mejorar los niveles de producción y diversificación de sus productos, demandando mayores inversiones para potenciar dichas actividades con mayores oportunidades de crecimiento inmediato, principalmente en ganadería y agricultura. Impulsar un programa coherente de investigación de nuevos productos para los mercados nacional y de exportación, permitirá un mejor aprovechamiento de sus recursos y las condiciones naturales.

El aprendizaje de experiencias de gestión del desarrollo local promovidas por autoridades municipales, con lecha fresca, es una oportunidad para que sea aprovechada por estos gobiernos locales de la zona, para promover la producción (oferta) y articulación con la demanda de leche por parte de los programas sociales del Estado.

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**  
**SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD**  
**ZONA CENTRO: CHOTA - CUTERVO - HUALGAYOC - SANTA CRUZ**

A continuación se presenta el presupuesto 2005 para Gasto de Capital y Transferencias por Canon Minero 2005, por Gobiernos Locales (Miles de Soles).

Gobierno Local	Gastos de Capital	G.Cap/ PIA	Transf Canon Min
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANGUIA	632	71%	373
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHADIN	726	63%	526
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHALAMARCA	1,761	77%	935
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHIGUIRIP	779	71%	472
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHIMBAN	523	64%	334
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHOROPAMPA	823	71%	545
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COCHABAMBA	1,141	75%	703
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONCHAN	927	77%	526
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAMBOS	1,217	64%	891
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAJAS	2,325	72%	1,424
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LLAMA	1,127	69%	674
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRACOSTA	749	70%	364
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACCHA	961	70%	628
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PION	404	68%	195
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUEROCOTO	1,580	78%	922
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN DE LICUPIS	574	81%	135
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TACABAMBA	2,443	68%	1,619
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TOCMOCHE	424	68%	96
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA	6,935	61%	3,882
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CALLAYUC	2,082	74%	1,084
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHOROS	592	71%	328
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUJILLO	433	58%	285
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA RAMADA	757	69%	443
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PIMPINGOS	1,177	72%	692
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUEROCOTILLO	2,849	74%	1,519
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN ANDRES DE CUTERVO	823	64%	518
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN DE CUTERVO	405	59%	251
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN LUIS DE LUCMA	550	60%	381
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA CRUZ	634	70%	379
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTO DOMINGO DE LA CAPILLA	878	71%	502
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTO TOMAS	1,695	74%	847
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SOCOTA	1,452	62%	1,003
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TORIBIO CASANOVA	366	62%	171
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CUTERVO	8,740	66%	4,384
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHUGUR	566	65%	350
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUALGAYOC	2,435	63%	1,483
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUALGAYOC -BAMBAMARCA	8,257	65%	4,350
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANDABAMBA	303	46%	222
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CATACHE	1,640	75%	863
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHANCAYBAÑOS	890	76%	401
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ESPERANZA	797	76%	329
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NINABAMBA	628	75%	338
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PULAN	1,189	82%	499
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAUCEPAMPA	464	76%	192
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SEXI	503	85%	46
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE UTICYACU	672	84%	193
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YAUYUCAN	823	81%	308
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SANTA CRUZ	1,252	66%	510
<b>Sub Total</b>	<b>69,904</b>		<b>38,111</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas; Consejo Nacional de Descentralización; Ley de Presupuesto de la República 2005.



Proyecto de Desarrollo  
Integral  
La Libertad - Cajamarca



**PRODELICA**

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**

## DIAGNOSTICO ESTRATEGICO PARA LA COMPETITIVIDAD

### ZONA ESTE

### CELENDIN

#### INDICE

	Pág.
Introducción	
1 Caracterización de la Zona .....	79
2 Visión Zonal de Competitividad .....	82
3 Líneas de Acción y Actividades Productivas Priorizadas y Evaluadas	82
4 Flujos y Espacios de Vinculación Económica .....	85
5 Diagnóstico FODA por Actividad Productiva Priorizada .....	93
6 Institucionalidad Zonal para la Competitividad .....	103

**Junio, 2005**

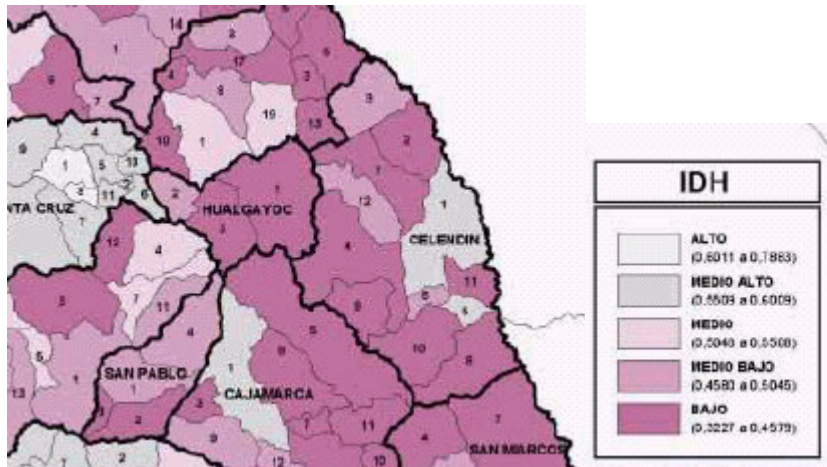
## INTRODUCCIÓN

El Gobierno Regional de Cajamarca solicitó y recibió de PRODELICA apoyo para la elaboración del Diagnóstico y Programa Regional de Competitividad de Cajamarca, el cual se hizo tangible mediante la selección y contratación de una consultoría. El trabajo ha sido ejecutado por el Equipo Consultor del Centro IDEAS, con una metodología participativa, que ha incluido el desarrollo de 6 talleres descentralizados. Uno de ellos se realizó en la Zona Este, Celendín, y contó con la participación de los diferentes actores de desarrollo de cada ámbito.

El Taller, realizado el 20 de Abril de 2005 en la ciudad de Celendín fue convocado por PRODELICA, el Gobierno Regional, el Grupo Impulsor e instituciones locales. Mayor información sobre los participantes y detalles del evento se encontrarán más adelante en el presente documento.

Los participantes en este Taller, conducido por el Equipo Consultor, elaboraron gran parte de los insumos que han permitido la elaboración del presente documento: Visión, Líneas de Acción, Actividades Productivas Priorizadas, Flujos Económicos, y Diagnóstico FODA Estratégico por Actividad Productiva.

El Equipo Consultor del Centro IDEAS agradece a todas y cada una de las personas, que en el Taller, y a través del Foro Electrónico aportaron ideas y propuestas para este documento. Equipo Consultor.



### 1. CARACTERIZACIÓN DE LA ZONA.

El ámbito que tiene como eje a la ciudad de Celendín presenta una economía basada en la agricultura. Los principales cultivos del ámbito son arveja (grano seco, azul y blanca), frijol, cereales (arroz, trigo y cebada), tubérculos, maíz (choclo y maíz), granos (cacao, café), hierbas aromáticas, menestras, hortalizas (alcachofa y páprika). También se cosecha la tara o taya, insumo para la industria de pieles, cueros y tintas.

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**  
**SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD**  
**ZONA ESTE: CELENDÍN**

Los sectores priorizados son agricultura (arverjas, frijol y cacao), leche y queso, turismo y sombreros de paja. De inmediato se deduce que esta zona tiene vocación innovadora ya que se comparten los productos de la evidente vocación productiva agropecuaria combinados con el turismo (su proximidad a la Selva y a la frontera con Ecuador) y artesanía (su tradicional elaboración de sombreros de paja).

### Tesis central sobre el desarrollo de Celendín

La provincia de Celendín, al igual que muchas otras, para desarrollarse y consecuentemente mejorar la calidad de vida de su población, tiene que concentrar todos sus esfuerzos en el objetivo de convertirse en zona eminentemente productiva; lo que significa, promover decididamente toda acción y medida orientada a la producción de bienes y servicios para, de esa manera, servirse de ellos y servir económicamente a los pueblos de su entorno, como paso inevitable en su desarrollo<sup>15</sup>.

DEPARTAMENTO Provincia Distrito	Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Alfabetismo		Matriculación secundaria		Logro educativo		Ingreso familiar per cápita	
	habitantes	ranking	IDH	ranking	años	ranking	%	ranking	%	ranking	%	ranking	N.S. mes	ranking
<b>Celendín</b>	<b>93 973</b>	<b>63</b>	<b>0,4512</b>	<b>166</b>	<b>66,0</b>	<b>143</b>	<b>75,9</b>	<b>142</b>	<b>50,2</b>	<b>173</b>	<b>58,8</b>	<b>170</b>	<b>205,6</b>	<b>121</b>
1 Celendín	23 128	211	0,5722	565	70,3	498	87,1	684	86,7	695	86,8	625	226,7	849
2 Chumuch	3 650	1 071	0,4031	1 733	63,2	1 584	76,4	1 252	35,7	1 731	49,2	1 719	199,3	1 207
3 Cortegana	9 063	556	0,4589	1 454	66,2	1 205	66,3	1 591	59,5	1 346	61,8	1 441	185,2	1 392
4 Huasmin	15 044	340	0,3921	1 762	64,6	1 428	60,3	1 708	35,7	1 732	43,9	1 774	193,6	1 289
5 Jorge Chávez	875	1 680	0,5534	717	65,3	1 345	91,0	429	90,5	560	90,7	418	203,6	1 144
6 José Gálvez	4 807	895	0,4586	1 458	66,5	1 146	89,0	552	45,6	1 602	60,1	1 487	206,0	1 107
7 Miguel Iglesias	7 065	682	0,3563	1 815	65,1	1 371	58,5	1 725	21,4	1 815	33,7	1 822	166,2	1 583
8 Oxamarca	6 708	707	0,3858	1 775	63,1	1 606	81,7	996	25,6	1 798	44,3	1 770	198,9	1 211
9 Sorochuco	11 571	442	0,3866	1 774	63,7	1 532	68,2	1 540	30,5	1 776	43,1	1 780	207,2	1 091
10 Sucre	6 491	730	0,4045	1 729	63,3	1 574	82,7	940	31,9	1 766	48,8	1 725	214,7	985
11 Ulco	1 454	1 512	0,4244	1 656	63,8	1 516	80,7	1 054	41,8	1 667	54,8	1 624	195,9	1 258
12 La Libertad de Pallán	4 117	990	0,4994	1 139	65,5	1 321	85,0	811	65,8	1 201	72,2	1 137	245,5	698

Los puntos que destacan mayormente de la zona de Celendín son:

- a. El empuje de su gente con un alto sentido regionalista que mencionan sin ocultar su orgullo que su ciudad es limpia y bien planificada, y que espera al turismo, no obstante ser hoy una plaza de difícil acceso (de 5 a 6 horas se toma recorrer la distancia entre la ciudad de Cajamarca y la capital provincial, Celendín).
- b. La mentalidad industriosa de su gente que han hecho del procesamiento del cacao un emblema de identidad, y con el mérito que su zona no produce grandes volúmenes de ese deliciosos fruto, sino que tiene que traerse desde la vecina región de Amazonas.
- c. La vocación turística que se traduce en su esperanza de comunicarse con Kuelap y el sur de Ecuador para conformar una zona de visitantes junto con Lambayeque, y que sin contar con los productos turísticos de sus competidores, hace de su ubicación geográfica una ventaja comparativa indiscutible.
- d. Su rol de granero, que aunque con deficiencias en la comercialización, ha priorizado dos menestras (arverjas y frijol), que también presentan mercados en el extranjero.
- e. La priorización de la artesanía (elaboración de sombreros), como parte de la construcción de las ventajas competitivas del turismo celendino, permiten ver una

<sup>15</sup> Tito Zegarra Marín. Cajamarca - Celendín. Tras la ruta de su regionalización y desarrollo. Edición auspiciada por el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo-SNV y la Municipalidad Provincial de Celendín. Cajamarca, Septiembre 2002.



estrategia basada en los sistemas agroalimentarios y los servicios turísticos, que sin duda tiene mucha lógica.

Es previsible que con la nueva carretera Cajamarca-Celendín-Kuelap (parte del eje 4 del Plan Binacional Ecuador-Perú), los celendinos pasen a ocupar un rol de claro liderazgo en el departamento de Cajamarca, que además permita comprobar la larga tradición de habilidades comerciales que se les adjudica.

### **Relación de Celendín con el Oriente peruano**

A pesar de las nuevas condiciones y algunos factores adversos, Celendín aún mantiene vínculos, en especial económicos, con las regiones Amazonas y San Martín. Celendín sigue recibiendo y alimentándose de algunos productos de Rodríguez de Mendoza y Moyabamba, como cedro, naranjas, piñas, paltas, chancaca y aguardiente. De nuevo Cajamarca y Rioja se recibe arroz, paja toquilla y frutales. De las provincias de Luya, Chachapoyas y Bolívar Celendín recibe papa, maíz, arvejas, yucas, camote entre otras frutas y hortalizas. Estos productos abastecen no sólo los mercados de Celendín sino que llegan a Cajamarca y otras localidades intermedias. Asimismo abastecen a las ciudades de Trujillo y Chiclayo (Zegarra Marín, obra citada).

### **Agricultura de Celendín**

La información del 2004-2005 de la DGIA del Ministerio de Agricultura ha servido para sustentar la información que se presenta a continuación.

Los principales cultivos de Celendín son: 2236 has de papa, 1339 has de trigo, 1798 has de cebada, 523 has de oca, 498 has de olluco, 1988 has de maíz amiláceo, 1386 has de frijol, 407 has de maíz amarillo duro y mas de 2900 has de menestra (lenteja, arverja y frijol). En tiempos recientes se ha incorporado a la cédula de cultivo las hortalizas como el tomate, cebolla y betarraga. Entre los cultivos permanentes se tiene la alfalfa con 370 has, caña de azúcar con 78 has, plátano con 49 has; y limón y melocotón con nuevas áreas ambas no pasan de 27 has.

### **Actividad pecuaria**

Como resultado de la presencia en la zona las empresas Gloria y Nestlé, la demanda por leche fresca ha aumentado, lo cual ha permitido que los productores lácteos cuenten con una demanda interesante, y esta actividad se constituye como una nueva opción para la zona.

### **La pequeña industria de chocolate**

El cacao (base de chocolate) es un producto al cual se debe prestar especial atención, ante la perspectiva de transformarlo industrialmente. Desde hace muchos años, este producto ha formado parte de las mesas celendinas, por su gusto, calidad proteica y bien ganado prestigio en el país. El cacao, como insumo, afortunadamente se cultiva en Celendín y está dotado de propiedades que lo convierten en producto de excelente calidad, diferente del que se produce en las regiones de Jaén y Bagua. El chocolate se fabrica en Celendín a partir del cacao proveniente de tres variedades de árboles: criollos, forasteros y trinitarios,

que después de cuatro años producen sólo 25 frutos, de los cuales se obtiene un total de 1 a 2 kilos de pepitas de cacao.

Los valles productores ubican tanto en las cuencas de los ríos Llangat y Marañón, comprensión de la provincia de Celendín. Asimismo en los valles de Balzas y Cochabamba, en la región Amazonas. Según datos de Tito Zegarra en el año 2001 existían dieciocho productores de chocolate en Celendín. Catorce ubicados en la localidad de Celendín y cuatro ubicados en Molinopampa, Sucre, Conga de Urquia y José Gálvez, procesando un total de 3 020 kilogramos de cacao por mes (Zegarra Marín 2002).

### **Turismo**

El arte tiene muchas manifestaciones en Celendín como el folklor y la prestancia y arquitectura de la ciudad capital provincial. Entre los más notables atractivos turísticos de Celendín están los restos arqueológicos de Chocta en Oxamarca, aguas termales de Llangat y la propia ciudad de Celendín. Hay muchos atractivos mas<sup>16</sup> que se sumarían al corredor turístico Lambayeque-Cajamarca-Amazonas.

## **2. VISIÓN DE COMPETITIVIDAD**

*“La población celendina lidera interregionalmente agroindustria, turismo y artesanía, mediante productos y servicios con innovación tecnológica, armonizando su actividad empresarial, con expectativas sociales y la protección del medio ambiente”.*

## **3. LÍNEAS DE ACCIÓN Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PRIORIZADAS Y EVALUADAS**

### **i. Líneas de Acción y Actividades Productivas Priorizadas**

Los participantes del Taller en Celendín, acordaron priorizar cinco líneas productivas, que denominamos Actividades Productivas Priorizadas: Agricultura, Pecuario, Turismo y Artesanía, que también aparecen en el cuadro siguiente:

<b>Código</b>	<b>Líneas de Acción Priorizadas (LAPs)</b>	<b>Actividades Productivas Priorizadas (APPs)</b>
I	AGRICULTURA Y AGROINDUSTRIA	I. Cacao, arvejas y frijol
II	PECUARIO, DERIVADOS Y TRANSFORMACION.	II7 Ganadería lechera y quesos
V	TURISMO	V13. Circuito turístico V14 Sombreros

<sup>16</sup> Los restos arqueológicos de Muyoc Chico, las grutas de Alto Perú, la catarata de Langascocha, el valle de Cusichan, túnel de Pampa El Comun, molinos de piedra de Sucre, aguas termales de La Viña en el río Sendamal, los bosques de piedras Los Soldados y El Fraile en Curapampa, pampa natural y catarata -el Chorro Cornelio- del río Jadibamba, mirador de Jelig, peñas de Brasil Mayo, valle de El Limón, ruinas de Cuñasputa y el puente Chacanto (río Marañón).

## **ii. Indicadores de Potencial de las Actividades Productivas Priorizadas**

Es una valuación para cada indicador, del potencial de cada Actividad Productiva Priorizada (APP) para satisfacer al mercado y para aportar a la economía y sociedad del ámbito. Por lo que se espera que los resultados sean útiles a productores, artesanos, funcionarios de gobierno y comerciantes; quienes tendrán acceso a una lectura rápida que muestra, tanto el nivel de complejidad de los factores que intervienen, como la situación actual de la APP en la que participan; lo cual podría, junto con los objetivos estratégicos, orientar una agenda de actividades para satisfacer mejor al mercado y para aportar mejor a la economía y sociedad del ámbito.

La generación de capacidades para cumplir con las demandas, debe darse de forma tal que sin dejar de cumplir con la generación de ventajas competitivas para la APP, se acumulen activos que apoyen a mejorar la economía y sociedad en su ámbito (Ej. Infraestructura de uso público, tecnología transferible, creación de cluster de servicios que pueden apoyar a otras APPs, espíritu de innovación, capacitación, empleo, etc).

En las páginas siguientes se presenta la evaluación de indicadores para cada APP.

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**  
**SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD**  
**ZONA ESTE: CELENDIN**

Tabla Indicadores de potencial de las Actividades Productivas Priorizadas

Cod	Criterios de selección	Indicadores de Potencial	II. Cacao/arvejas / frejoles	III. Leche fresca y queso	V13. Circuito turístico	V14. Sombremos	Comentarios
01	Empleo	Generación de nuevos puestos de trabajo	3	4	3	3	Demanda de mano de obra calificada y no calificada en cada una de los eslabones de la cadena productiva.
02	Empleo	Inversiones en capacitación	2	3	4	2	Demanda de nuevas competencias y calificación. A más necesidad de inversión en capacitación mayor puntaje
03	Empleo	Eslabonamientos productivos en ámbitos	4	4	3	3	La APP dinamiza activamente la economía de la zona. A más efecto positivo en los negocios del ámbito más puntaje.
04	Institucionalidad	Promoción de las instituciones locales	2	3	4	2	El tejido institucional que promueve la APP es vital para los negocios. A mayor efecto sobre la institucionalidad local más puntaje.
05	Institucionalidad	Operatividad de cadenas productivas	3	3	2	2	Las mejoras en la APP se basan en cadenas ágiles y eficaces. A más encadenamientos productivos mayor puntaje.
06	Mercados	Acceso a nuevos mercados	3	3	4	2	Los cambios requeridos en la APP exigen acceder a nuevos mercados. A mayor atención a nuevos mercados más puntaje.
07	Mercados	Nivel exigencia de dda. local	2	2	2	4	Una demanda local exigente es fuente de competitividad. A más exigencia local mayor puntaje.
08	Mercados	Potencial exportador (oferta exportable y demanda)	4	1	5	4	Las mejoras planteadas para la APP permite exportar parte de la cosecha o producción. A mayor porcentaje de exportaciones mayor puntaje.
09	Mercados	Nuevos productos y procesos	3	2	4	4	Exigencia de innovación por parte del mercado. A mayor exigencia mayor puntaje.
10	Innovación y tecnología	Nuevos conocimientos a generarse	3	3	3	2	El avance de la APP plantea parte del desarrollo de nuevos conocimientos. A mayor esfuerzo en generación de conocimientos más puntaje.
11	Innovación y tecnología	Agregación de valor y desarrollo proveedores	3	3	4	2	Las mejoras en la APP exigen que se desarrollen proveedores para poder obtener costos y calidad para competir. A más necesidad de agregar valor y desarrollar proveedores más puntaje.
12	Innovación y tecnología	Oferta educativa y relaciones academia-sector productivo	2	3	3	2	El avance de la APP se sustenta en relaciones con las universidades, institutos tecnológicos y proyectos de investigación. A mejor tramado con éstas mayor puntaje.
13	Inversiones	Capitales, socios y financiamiento	2	3	5	2	Se cuenta con proyectos que facilitan el acceso al capital. A mejor nivel y perspectivas de obtener financiamiento para los proyectos de la APP mejor puntaje.
14	Inversiones	Inversión requerida para la modernización.	3	4	3	3	Se requieren bajos montos de inversión para echar a andar los cambios en la APP. A menor monto necesario de inversión mayor puntaje.
15	Capital social	Asociatividad y apoyo de la sociedad	2	3	3	2	Los cambios planteados están relacionados con la confianza entre los productores, los valores que comparten y las redes que conforman. A mayor necesidad de promocionar estos factores menor puntaje.
16	Capital social	Formalidad de negocios	2	2	4	2	La informalidad se destierra con la implantación de las mejoras. A menor informalidad mayor puntaje.
17	Capital social	Sostenibilidad ambiental	3	3	3	4	Los cambios que requiere la APP están en armonía con el medio ambiente. A menor efecto sobre el ambiente mayor puntaje.
18	Gerencia	Gestión y eficiencia organizacional	1	2	3	1	Las mejoras se asientan en mejores métodos de gestión y administración. A mayor cuota de esfuerzo por gerenciar las organizaciones, mejor puntaje.
19	Gobernabilidad	Apoyo a la descentralización	3	3	4	3	Los cambios se relacionan directamente con aspectos relativos a la descentralización. En cuanto más apoye el éxito de la APP a distribuir poder y responsabilidad mayor puntaje.
20	Gobernabilidad	Rol y potencial de corredores económicos	4	4	5	3	Los EVEs son promovidos mediante las acciones para mejorar las APPs. A mayor impacto sobre la dinamización de las EVEs mayor puntaje.
	Puntaje total		54	59	71	52	Cuanto más se acerca a 100 las APPs dentro de cada LAP, esta tendrá mayor prioridad a nivel regional.

Nota: El puntaje que asigna el evaluador (1 = bajo; 2 = medio bajo; 3 = medio; 4 = medio alto; 5 = alto) califica el potencial aporte de la actividad productiva evaluada.

Tabla: Síntesis del análisis de Potencial de Actividades Productivas Priorizadas (APPs)

Código	Líneas de Acción Priorizadas (LAPs)	Actividades Productivas Priorizadas (APPs)	Potencial para satisfacer al mercado y para aportar a la economía y sociedad del ámbito
I	AGRICULTURA Y AGROINDUSTRIA	Cacao, arvejas y frijol	54
II	PECUARIO, DERIVADOS Y TRANSFORMACION.	II7 GANADERIA LECHERA Y QUESOS	59
V	TURISMO	V13. CIRCUITO TURISTICO	71
		V14 SOMBREROS	52

Nota: Puntaje obtenido (bajo = <20; medio bajo = entre 21 y 40; medio = entre 41 y 60; medio alto = ent 61 y 80; alto = ent 81 y 100)

#### Actividades Productivas con Prioridad Media Alta:

V-13. Circuitos turísticos

#### Actividades Productivas con Prioridad Media:

- I. Agricultura (cacao, arvejas y frijol).
- II-7. Pecuario (leche fresca y queso).
- V-14. Artesanía (sombrosos).

Como se aprecia, en la evaluación de Indicadores de Potencial de las Actividades Productivas Priorizadas, es el turismo (circuitos turísticos) la actividad que más incide en la generación de capacidades, generando ventajas competitivas para la APP y acumulando activos que promueven la economía y sociedad del ámbito.

## 4. FLUJOS Y ESPACIOS DE VINCULACIÓN ECONÓMICA

### i. Flujos Económicos

#### V-13. CIRCUITOS TURÍSTICOS

Oferta del servicio: La oferta de servicios turísticos es incipiente aun. La ciudad de Celendín destaca por su limpieza y orden. Los establecimientos de hospedaje y la infraestructura turística requiere inversiones para acoger a los visitantes provenientes de Loja, Chiclayo y Trujillo.

Procedencia de los turistas. Se estima que provendrán de las grandes ciudades del Perú y del extranjero. A la fecha, hay pocos visitantes, ya sea por el mal estado de la vía como por la oferta de servicios y productos turísticos.

Transporte. Las empresas de transporte cuentan con unidades en estado de conservación medio que requerirán actualizarse al llegar el eje 4 de Chachapoyas y Kuelap hasta Celendín. Hay servicio terrestre para Cajamarca y Chiclayo.

Comentario. Se trata de una actividad con mucho potencial porque Celendín se encuentra en una posición vial inmejorable, entre la costa y la selva, con una ciudad acogedora y sobre todo, los celendinos que muestran vena comercial y espíritu abierto.

### **I. AGRICULTURA (cacao, arverjas y frijol).**

Áreas de producción. En cacao (así como caña, yuca, maíz, camote, frutales, carrizo entre otros productos), Celendín, Cochabamba y Luya. En los productos agrícolas, se producen en la zona yunga, distritos de Celendín, Chumuch, Cortegana, Huasmin, Jorge Chávez, Pallan, Miguel Iglesias, Oxamarca, Sorochuco, Sucre y Utco.

Zonas de transformación. Salvo las plantas artesanales de cacao para la elaboración de chocolate de taza, no hay industrias en la zona.

Zonas de servicios. Las ciudades del oriente como Rioja y Chachapoyas.

Centros de consumo Las ciudades de Cajamarca, Jaén, Trujillo, Chiclayo y Lima.

Transporte. Tanto de la zona como de los lugares de origen de los comerciantes y acopiadores que acuden a la zona a adquirir los productos agrícolas de la zona.

Comentario. El cacao tiene un importante potencial pero esta relacionado al crecimiento de la base productiva en la provincia así como en la vecina región de Amazonas. Si no se siembra la cantidad de hectáreas y si no se cosecha una buena calidad, será difícil dar el gran salto hacia la industria.

### **II-7. PECUARIO (leche fresca y queso).**

Áreas de producción. El circuito de la leche fresca celendina es entre la ciudad de Cajamarca y Celendín, incluyendo los centros poblados rurales y urbanos intermedios. En el caso del queso, además de la ciudad de Cajamarca, están las ciudades de Santa Cruz, Chota y Bambamarca. Estas abastecen de quesillo a los más grandes productores de queso mantecoso.

Zonas de transformación. En las ciudades de Cajamarca y Lima a cargo de las dos mayores empresas compradoras de leche fresca, Gloria y Nestlé.

Zonas de servicios. Las ciudades de Cajamarca, Chilete, Chepen, Guadalupe, Paijan, Chicama y Trujillo en camino hacia Lima.

Centros de consumo. Las ciudades de Cajamarca, Trujillo, Chiclayo y Lima.

Transporte. En especial la flota de camiones cisternas refrigerados de las empresas compradoras que tienen su propia red logística.

Comentario. La leche es un producto que ha ganado importancia en la zona y se estima que al mejorarse la vialidad, habrá mayores facilidades para atender a la demanda industrial y artesanal de Cajamarca y Lima. Por su parte, el queso es el producto emblemático de Cajamarca, y como tal, la cadena lácteos ganará importancia en la zona.

### **V-14. ARTESANÍA (sombrosos).**

Áreas de producción. Los sombreros se elaboran en Celendín y alrededores. Compran materia prima en la vecina región Amazonas y en Ecuador.

Zonas de transformación. La ciudad de Celendín y sus alrededores.

Zonas de servicios. Las ciudades medias de la ruta Rioja-Celendín-Cajamarca-Chiclayo.

Centros de consumo. Las ciudades del interior de Cajamarca y otras de la sierra norte como Huaraz. Además, para las zonas rurales de La Libertad, Lambayeque y Piura.

Transporte. Tanto de la zona como de los lugares de origen de los comerciantes y acopiadores que acuden a la zona a adquirir los sombreros.

Comentario. La artesanía del sombrero es una actividad importante pues complementa el ingreso de las familias, comúnmente relacionadas con el agro, la actividad pecuaria y en menor medida, con el comercio.

## **ii. Espacios de Vinculación Económica**

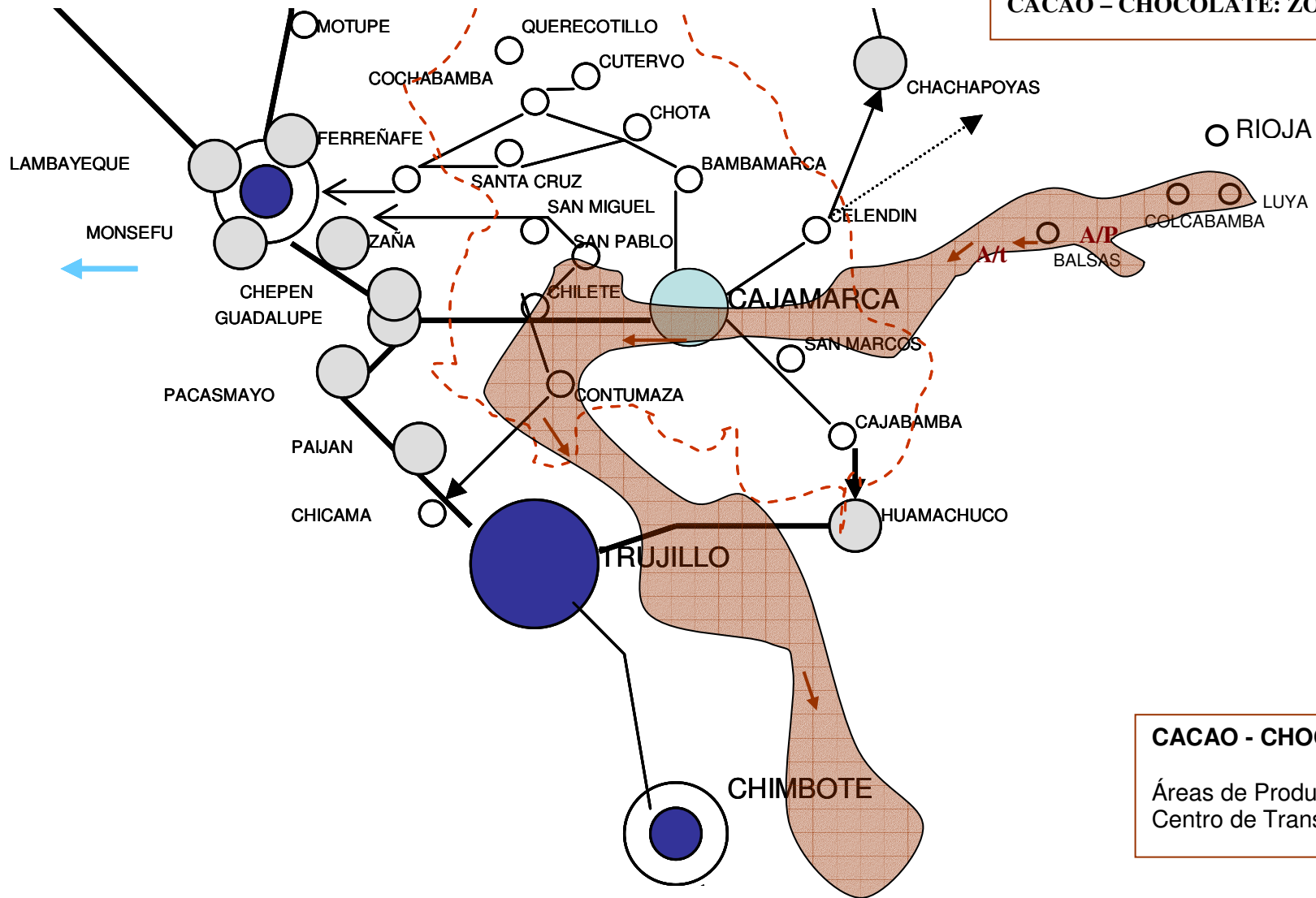
Los flujos económicos conforman diferentes espacios de vinculación económica: el flujo Luya - Balsas – Celendín – Cajamarca – Chiclayo – Trujillo – Lima, para el caso del cacao, chocolate, artesanía y leche.

En el caso del queso, el flujo se presenta por Celendín – Bambamarca – Santa Cruz – Chiclayo; y Celendín – Cajamarca – Chiclayo – Trujillo – Lima.

En el aspecto turístico el flujo económico es Chiclayo – Cajamarca – Celendín – Kuelap.

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
 SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
 ZONA ESTE: CELENDIN

**CACAO – CHOCOLATE: ZONA ESTE**



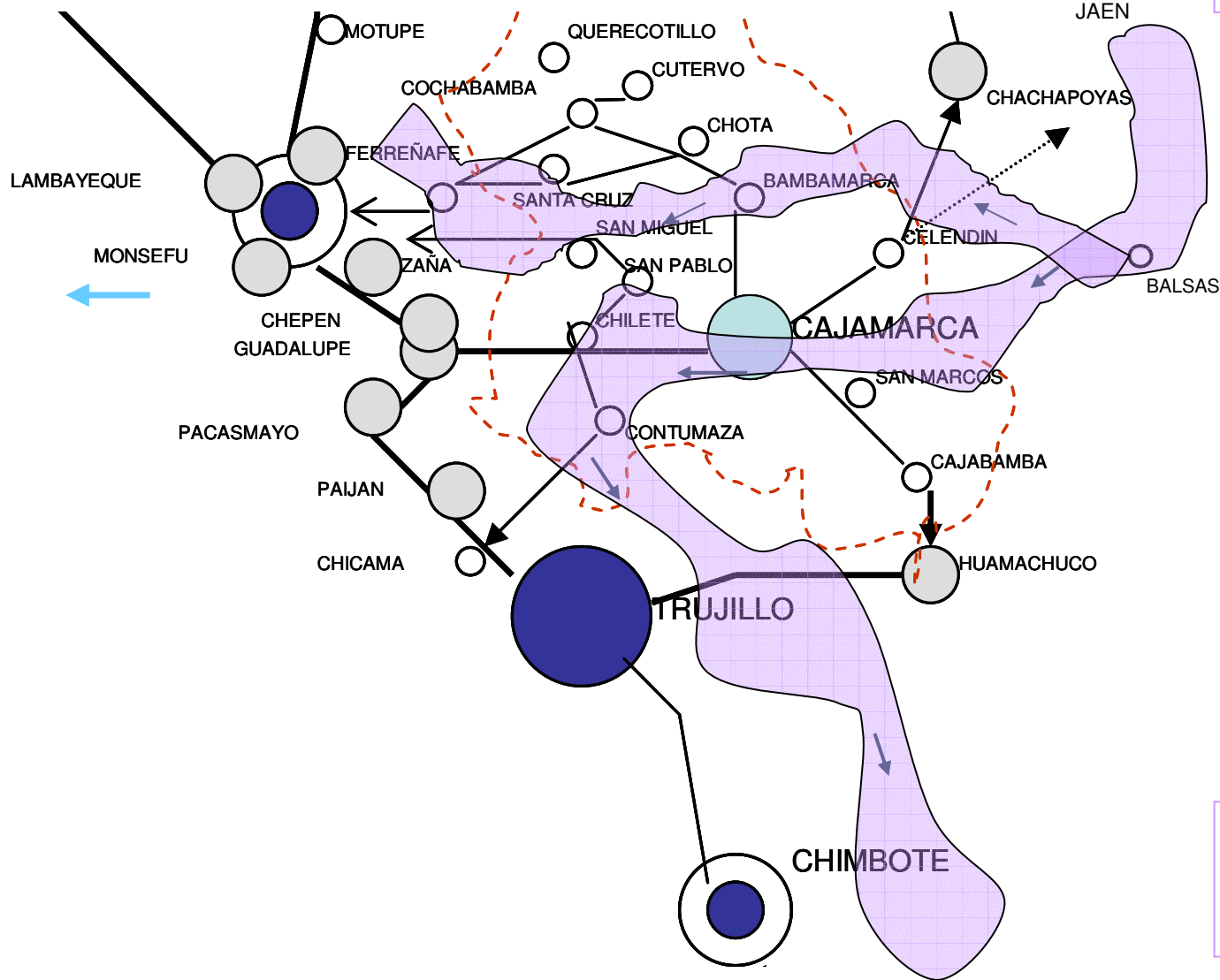
**CACAO - CHOCOLATE**

Áreas de Producción = A/P  
 Centro de Transformación = A/T



PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA ESTE: CELENDIN

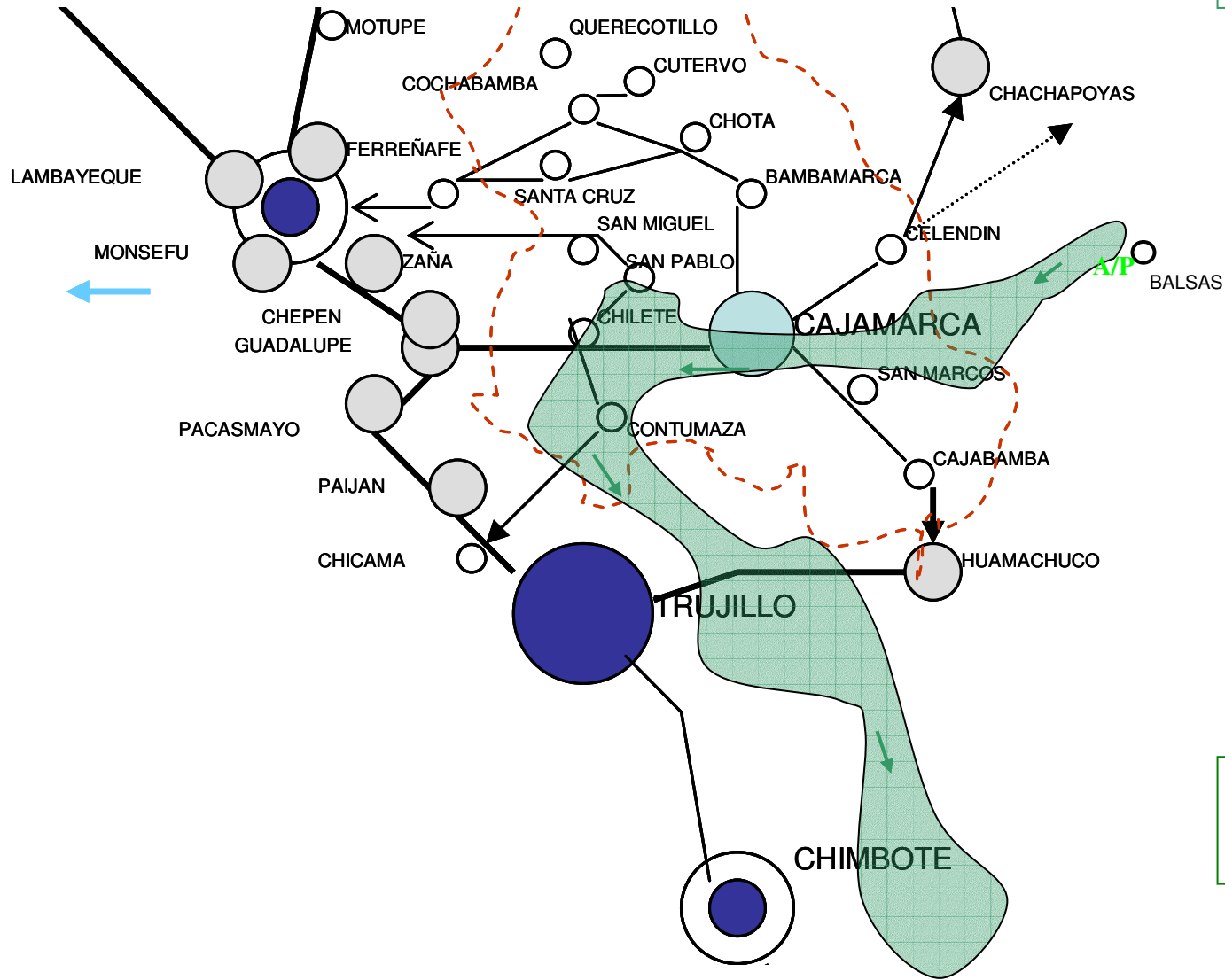
**PAPA: ZONA ESTE**



**PAPA**  
Áreas de Producción = A/P  
Centro de Transformación = A/T

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA ESTE: CELENDIN

LECHE: ZONA ESTE

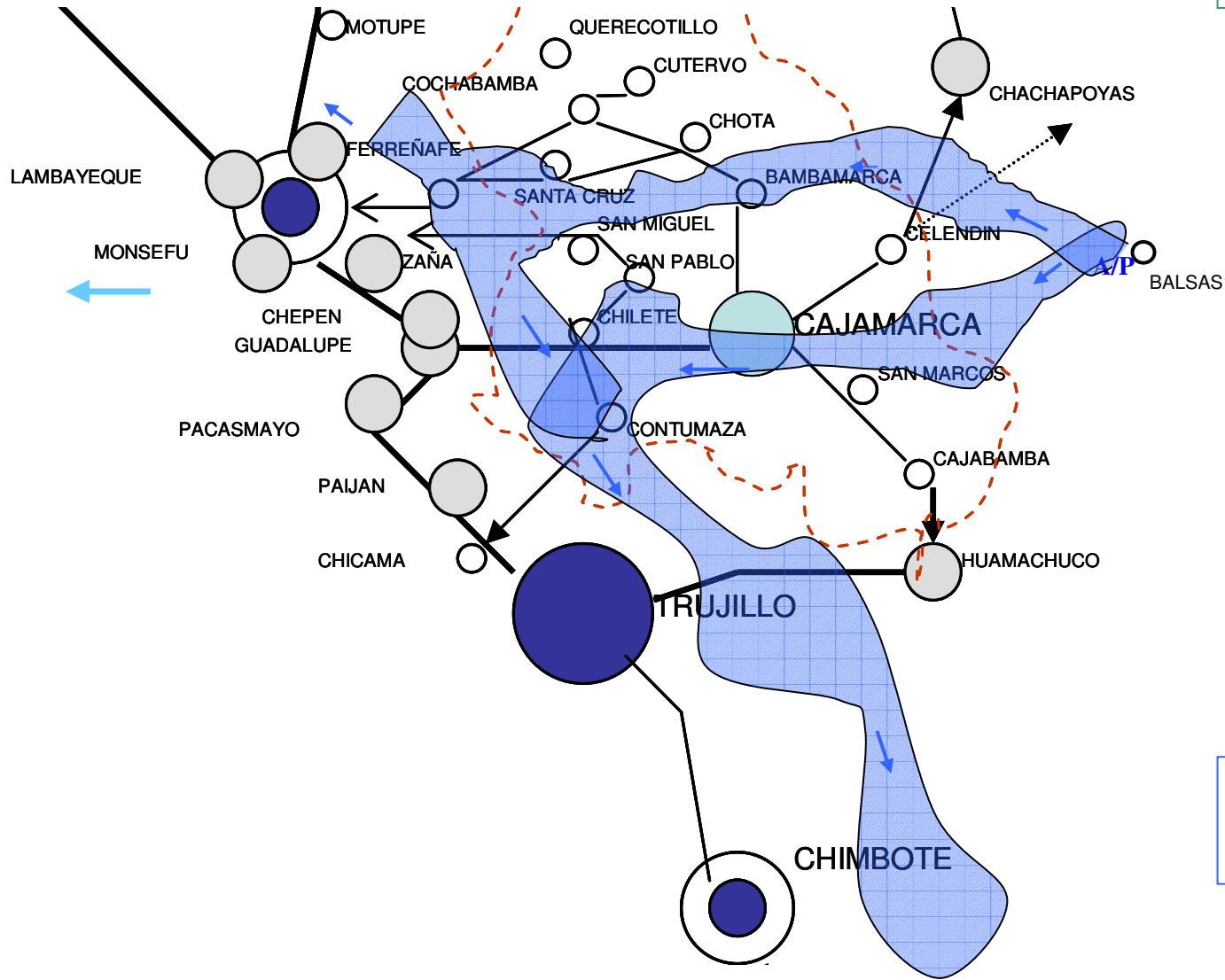


○ RIOJA  
○ ○ LUYA  
○ COLCABAMBA

LECHE  
Áreas de Producción = A/P

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA ESTE: CELENDIN

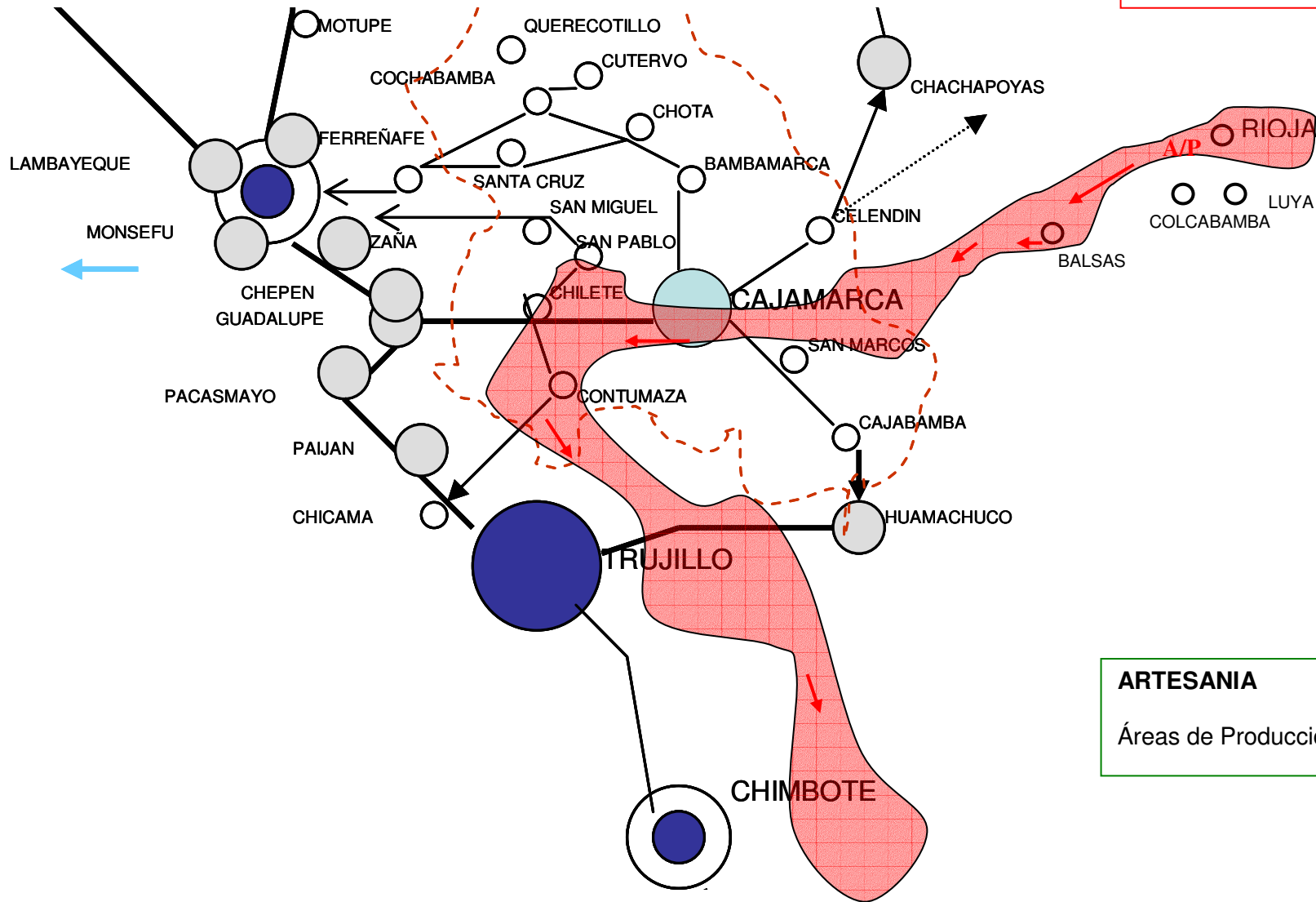
QUESO: ZONA ESTE



QUESO  
Áreas de Producción = A/P

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA ESTE: CELENDIN

ARTESANIA: ZONA ESTE



ARTESANIA  
Áreas de Producción = A/P

## 5. DIAGNÓSTICO FODA POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA PRIORIZADA

El disponer de un diagnóstico es fundamental para establecer la situación interna y del entorno que rodea a cada Línea de Acción Prioritaria (LAP). Pero no basta con determinar los elementos de cada uno de los factores del FODA sino que se ha trabajado para cada uno de ellos una reflexión sobre su origen y consecuencia. Esto le confiera al análisis una mayor riqueza y permite a los actores profundizar su pensamiento y entender mejor la realidad reflexionando sobre las razones y efectos que existen más allá de lo superficial.

Como resultado, el conocimiento más profundo y la sensación de poder sobre el mejor el clima de la dinámica. En seguida se encuentra el desarrollo del FODA estratégico para cada LAP:

### 5.1. Línea de Acción Priorizada: I. Agricultura

Se trabajaron durante el taller varios productos que los asistentes plantearon priorizar con base a su potencial competitivo. Entre estas opciones de productos se tiene a arveja (grano seco: azul, blanco), frijol, cereales (arroz, trigo y cebada), tubérculos, tubérculos, maíz (choclo, maíz), granos (cacao, café), hierbas aromáticas, menestras, hortalizas (alcachofa y páprika) y arbustos (tara). Los productos priorizados fueron cacao, arverjas y frijol.

#### Actividad Productiva Priorizada: I Cacao, arverjas y frijol

Oportunidades	Origen	Consecuencias	Indicador
– Presencia de instituciones que apoyan al agro.	– Oferta de servicios financieros.	– Aumento de las áreas de producción – Fortalecimiento de organizaciones.	– Rendimientos. – Número de operaciones de crédito.
– Consumidores demandan productos en mercados.	– Calidad y variedad.	– Aumento de consumo.	– Volumen de ventas – Ingresos – ventas.
– Únicos acopiadores de cacao.	– Tradición de procesamiento chocolate.	– Aumento de compras de cacao y venta de chocolate.	– Volumen de ventas – Ingresos/ventas.
– Presencia acopiadores menestras.	– Calidad y variedad.	– Aumento de producción. – Incrementa demanda.	– Rendimientos. – Número de acopiadores.
Amenazas	Origen	Consecuencias	Indicador
– Aumento de importaciones.	– Demanda insatisfecha.	– Baja de precios en el mercado.	– Precios en chacra.
– Presencia de plagas y enfermedades.	– Contaminación y cambio climático.	– Baja producción en el mercado.	– Rendimientos.
– Tala indiscriminada por foráneos.	– Falta de control de tala.	– Desequilibrio ambiental.	– Hectáreas desforestadas.
Fortalezas	Origen	Consecuencias	Indicador
– Buena calidad de semillas.	– Conciencia de su importancia (selección).	– Buena producción (rendimientos) y calidad.	– Rendimientos. – Precios en chacra.

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA ESTE: CELENDIN

– Factores positivos para la producción (agua, suelo, etc.).	– Ubicación geográfica favorable.	– Buena producción.	– Rendimientos.
– Tradición e interés por la agroindustria y comercio.	– Tradición e identidad cultural.	– Procesamiento artesanal del chocolate.	– Volumen en la producción de chocolate.
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Frágil organización de productores.	– Subsidios y donaciones.	– Conformismo.	– Pobreza.
– Vías de comunicación deficientes.	– Falta de mantenimiento.	– Aumento de costos.	– Precio de flete.
– Falta de capacitación permanente.	– Lugares de difícil acceso. – Falta de vocación de servicio.	– Baja producción. – Escasa investigación e innovación tecnológica.	– Bajos rendimientos.

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas<sup>17</sup> - App. Agricultura</b>		
	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	Ninguna de las Fortalezas defiende sólidamente a la agricultura de Celendín de las Amenazas. Esta realidad puede deberse a los motivos: a) no se ha hecho un trabajo eficaz para neutralizar las Amenazas que acechan a los éxitos y puntos fuertes de la agricultura de Celendín y, b) no han sido precisadas todas las Fortalezas.	Tanto la eventualidad de nuevos aumentos en las importaciones, la presencia de plagas y enfermedades y la tala indiscriminada ejercen un rol que deteriora la posibilidad de éxito de los tres cultivos.
<b>Resistencia</b>	La frágil organización de los productores, el mal estado de las vías de comunicación y la escasa preparación de los agricultores neutralizan las Fortalezas de los cultivos priorizados.	Ninguna de las Fortalezas permite resistir a las Debilidades del agro de Celendín.
<b>Ventajas</b>	La tradición e interés por la agroindustria y comercio se combina favorablemente con las instituciones que apoyan al agro, los consumidores demandan productos de alta calidad en los mercados y por la condición de ser los únicos acopiadores de cacao.	Existen tres combinaciones estratégicas que muestran fortalezas que permiten el aprovechamiento de las oportunidades del agro de Celendín.
<b>Vulnerabilidad</b>	El aumento de las importaciones y la presencia de plagas y enfermedades se combinan con la fragilidad de las organizaciones de productores, las vías de comunicación deficientes y la poca preparación de los productores constituyen graves dificultades futuras.	Varias vulnerabilidades son señales de alarma para la agricultura de Celendín. Destacan cuatro combinaciones estratégicas marcadas como de alto peligro.

<sup>17</sup> Ver en el Anexo cuadro explicativo sobre Análisis de Combinaciones Estratégicas (A.C.E.).

<b>Riesgo</b>	Otra vez la frágil organización de los productores hace peligrar el aprovechamiento de las oportunidades. Las facilidades que brinda ser líder acopiador de cacao puede debilitarse en el futuro por la débil asociatividad de los productores. También se puede perder la oportunidad de vender menestras tenido problemas de capacitación.	Existen varias Debilidades que afectan seriamente la posibilidad de aprovechar las Oportunidades para el agro de Celendín.
<b>Trampa</b>	Si se toman créditos y aumentan las importaciones se pueden tener problemas. Asimismo, la presencia de plagas y enfermedades puede generar embarques de productos dañados por las plagas y enfermedades. En ambos casos se tienen trampas muy dañinas.	Existen oportunidades que combinarse con Amenazas se convierten en verdaderas trampas para el agro de Celendín.

## 5.2. Línea de Acción Priorizada: Pecuario

### Actividad Productiva Priorizada. Leche fresca y queso

Se trabajaron durante el taller varios productos que los asistentes plantearon priorizar con base a su potencial competitivo. De las opciones dentro de Explotación lechera y derivados lácteos se escogieron la leche fresca y el queso.

### LAP Pecuario. APP. Leche fresca y queso

Oportunidad	Origen	Consecuencia	Indicador
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Consumidores interesados en derivados lácteos.</li> <li>– Industrias demandan leche fresca (Nestle y Gloria).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Oferta de leche fresca</li> <li>– Expectativa de industria nacional por departamento de Cajamarca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mejores ingresos de los productores de Celendín.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Compras anuales de leche de las empresas lácteas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Municipalidades compran para Programa de Vaso de Leche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Decisión del gobierno municipal por promover el desarrollo económico local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promoción del producto local y mayores ingresos a familias productoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Número de litros vendidos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fabricantes artesanales de queso compran producción de leche (norte).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existencia de pequeños fabricantes de queso (empresarios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se evitan desperdicios de producción de leche fresca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kilos de queso producidos.</li> </ul>
Amenazas	Origen	Consecuencia	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Explotación minera generaría enfermedades y mortandad en ganado lechero (minas CONGA).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gobierno central da priorización a explotación minera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contaminación de pastos y aguas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Número de áreas contaminadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Retiro de la zona de empresas acopiadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Atracción de otros cuencas y zonas de producción y contaminación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Menos ingresos a productores lecheros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Número de familias con menores ingresos.</li> </ul>

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA ESTE: CELENDIN

<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
– Leche con aproximación a tipo A (producción natural, sin agentes químicos).	– Alimentación de ganado con pastos naturales.	– Producción atractiva a empresas acopiadoras.	– Volumen de producción vendida.
– Extensas áreas de pastos naturales y mejorados.	– Iniciativa y dedicación de ganaderos/as.	– Mejoramiento de calidad y cantidad de leche.	– Número de hectáreas instaladas.
– El queso se elabora naturalmente.	– Costumbres de fabricación.	– Mayor demanda.	– Número de kilos queso/semanal.
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
– Mínima innovación tecnológica (uso de agua, uso suelos, mejoramiento genético y pastos).	– Limitada asistencia técnica por instituciones.	– Afecta calidad y cantidad de leche y queso producidos.	– Número de litros y kilos disminuidos.
– Débil organización de productores.	– Individualismo y falta de confianza.	– Afecta la obtención de logros y beneficios.	– Número de asociaciones de productores.

**Análisis de Combinaciones Estratégicas- App: Pecuario: Leche fresca y queso**

	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	Las Amenazas definidas por los actores (posible contaminación minera y retiro de las empresas acopiadoras de la zona), no encuentran los contra pesos (instituciones, instancias) para conseguir negociar o monitorear ambas Amenazas.	Las Fortalezas definidas no defienden con eficacia de las Amenazas que acechan al sector Pecuario de Celendín.
<b>Resistencia</b>	Destacan dos Debilidades relacionadas con la competitividad: a) la innovación tecnológica que añade valor a las materias primas pecuarias y, b) la asociatividad que permita economías de escala para bajar los costos de producción (y precios de compra de insumos) y permita contratar los servicios para alinearse con los mercados.	Las Fortalezas no ayudan a superar las Debilidades. Las carencias de organización y tecnológicas son severas limitantes para la ganancia de competitividad de la actividad pecuaria.
<b>Ventajas</b>	El interés de las empresas procesadoras de lácteos por Celendín responde a las ventajas comparativas de la zona para esta actividad. Sin embargo, la Fortaleza de la preparación manual del queso (artesanal) no está en línea con las expectativas de calidad de los consumidores y las tiendas más modernas del sistema <sup>18</sup> .	Las extensas áreas de pastos atraen a la zona a las grandes empresas lácteas nacionales. Asimismo, se observa que la competitividad actual del queso de Celendín se basa únicamente en el precio bajo.

<sup>18</sup> Si bien se destaca la condición de natural del queso, también es cierto que en los consumidores existe poca confianza en su inocuidad. Por tanto, lo natural de los quesos estaría perdiendo competitividad frente a la carga bacteriana que presenta un porcentaje importante del queso mantecoso de Cajamarca.



<b>Vulnerabilidad</b>	Las consecuencias de la combinación de las Debilidades con las Amenazas de contaminación y reducción de demanda de leche. Esto se agrava ante la baja capacidad de los ganaderos para gestionar un sistema de monitoreo de la calidad del agua y los pastos.	La alta vulnerabilidad que se evidencia requiere urgentes decisiones. Son necesarias la organización e instituciones para negociar en términos simétricos con las empresas.
<b>Riesgo</b>	En el análisis se vuelve comprobar lo crítico que es para el sector pecuario de Celendín el contar con una mínima capacidad de innovación tecnológica y una escasa organización de los productores. Estas debilidades reducen la capacidad de sector para aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno.	Las compras municipales, de los artesanos queseros <sup>19</sup> , de la industria láctea y de los consumidores son cuatro tipos de demanda con requisitos distintos. Son oportunidades a atenderse diferencialmente.
<b>Trampa</b>	La única Trampa que podría ocurrir es que el renovado interés de consumidores y usuarios industriales por la leche de Celendín pudiera verse perjudicada por la detección de contaminantes en alimentos producidos con base a la leche proveniente de este ámbito.	El interés por los derivados lácteos y su creciente demanda puede constituir un problema de detectarse trazas de contaminación minera y microbiológica.

### 5.3. Línea de Acción Priorizada: Turismo.

#### Actividad Productiva Priorizada. Circuitos turísticos.

Se trabajaron durante el taller varios productos que los asistentes plantearon priorizar con base a su potencial competitivo. De las opciones se decidió por priorizar circuitos turísticos y elaboración de artesanía.

#### LAP Turismo. APP Circuitos turísticos

Oportunidades	Origen	Consecuencia	Indicador
– Creciente afluencia de los visitantes, hacia el Corredor Turístico.	– Puesta en marcha de la 2da. Etapa del Corredor Turístico.	– Nuevo nicho del mercado.	– Número de visitantes.
– Creciente demanda por servicios y productos de alta calidad.	– Incremento del flujo turístico.	– Respuesta favorable de la oferta turística.	– Número de visitantes con propósito turístico.
– Turismo binacional interesado en circuito nor peruano (nueva vía eje 4).	– Acuerdo de Paz.	– Aumento de visitantes ecuatorianos.	– Número de visitas de extranjeros.

<sup>19</sup> Las exigencias de los compradores artesanales deberán ser escritas y convertidas en procedimientos de fabricación regidos por Buenas Prácticas Pecuarias (en chacras y establos) y de Manufactura (en plantas de procesamiento de derivados lácteos), como muestra del avance técnico y empresarial del sector. Esta demanda por mayor calidad debería ser animada por los propios procesadores cajamarquinos ya que sin presión por mayor calidad la ganancia de competitividad sería mínima y tardada.

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**  
**SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD**  
**ZONA ESTE: CELENDIN**

<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Gobierno Regional de Amazonas incumple mejoras viales e impide llegar a Kuelap.	– Cambio de gobierno	– Difícil acceso a lugares turísticos.	– Km de carretera transitable.
– Competencia de oferta turística del circuito Lambayeque - Jaen - Chachapoyas -Kuelap.	– Paquete con mayor y mejor difusión.	– Menor afluencia por circuito Cajamarca – Celendín - Balsas - Kuelap.	– Flujo de turistas por circuito.
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Paso obligado hacia Kuelap.	– Red vial.	– Mayor gasto de turista en Celendín.	– Cantidad de ventas de productos y servicios locales.
– Ciudad limpia, ordenada y bien planificada.	– Eficiente trabajo de autoridades.	– Ser atractivos al turismo.	– Encuesta anual sobre limpieza y estado de las calles.
– Ambiente limpio y libre de contaminación.	– Actividades en armonía con la naturaleza.	– Respuesta positiva del turista.	– Número de consultas de afecciones respiratorias.
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Mala calidad de los servicios locales.	– Poca demanda.	– Poca afluencia de turistas.	– Encuesta a usuarios del servicio.
– Mal estado de las vías.	– Falta de investigación del gobierno.	– Malestar de los visitantes.	– Km en mal estado.
– Falta de puesta en valor de los productos turísticos.	– Falta de inversión e interés de las entidades involucradas.	– Pérdida del interés del turista.	– Número de productos turísticos puestos en valor.

**Análisis de Combinaciones Estratégicas – App: Circuitos Turísticos**

	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	La Amenaza de la acción de la competencia es una realidad dada en los negocios. No por ello hay que minimizarla o subestimar las ventajas que los competidores poseen (por ejemplo, Lambayeque con su museo Sipán). Tampoco el punto fuerte de localización geográfica compensaría un eventual incumplimiento de la construcción de la vía que corresponde a la vecina región.	Ninguna de las Fortalezas definidas por los actores contrarresta el efecto de las Amenazas en especial, una eventual postergación o incumplimiento en las mejoras viales a realizarse en el tramo carretero de Amazonas (Kuelap) a Celendín.
<b>Resistencia</b>	Haciendo uso de la Fortaleza de ubicación geográfica se podría compensar la Debilidad de la falta de puesta en valor de los atractivos turísticos (por lo menos en la etapa inicial del desarrollo del Circuito	Solamente la ubicación estratégica de Celendín entre Kuelap, Cajamarca y Chiclayo puede en cierta medida compensar

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA ESTE: CELENDIN

	Turístico del Norte). Esto da tiempo para acciones mejor planificadas a tomar por las redes del ámbito.	las debilidades detectadas.
<b>Ventajas</b>	La ubicación geográfica camino a/de Kuelap (región Amazonas y sede arqueológica) es una Fortaleza que se alinea perfectamente con las Oportunidades detectadas por los actores. Respecto a la Fortaleza de ambiente libre de contaminación habría que revisar la calidad del agua que se bebe en los centros poblados y las aguas de uso no humano (agro y ganadería) para establecer su calidad.	Celendín puede conseguir ventajas competitivas utilizando su ubicación geográfica y su condición de ciudad limpia y bien planificada. No obstante su actual aislamiento relativo, Celendín se muestra activa y emprendedora.
<b>Vulnerabilidad</b>	La competencia turística de Lambayeque ganaría si el sector turístico de Celendín no ofreciera servicios de calidad, buen acceso vial y promoción de sus atractivos. O viceversa, el turismo que regresa de apreciar los atractivos del Señor de Sipán y marcha a Kuelap podría no detenerse en Celendín. Las Vulnerabilidades advierten sobre las complicaciones que se originan cuando el efecto destructor de las Debilidades se ve acrecentado por las Amenazas.	Dicho en otras palabras, un circuito turístico constituye una Oportunidad pero también una Amenaza, ya que de no actuar con eficacia Celendín podría convertirse tan sólo en sitio de paso del turismo proveniente de Cuenca y Loja con rumbo a Chiclayo <sup>20</sup> .
<b>Riesgo</b>	Un mal servicio al visitante puede echar por tierra los esfuerzos por atraer turistas y retenerlos en Celendín y sus alrededores. En especial si los visitantes están buscando ser atendidos mediante servicios de alta calidad. La existencia y el mantenimiento de las carreteras será una pieza fundamental para la competitividad de esta plaza como destino turístico.	Cuando las Debilidades se asocian con Oportunidades, se dificulta el logro de estas últimas. De este modo, el nivel de calidad de los servicios turísticos (incluye vialidad), se convierte en fuente de ventajas competitivas.
<b>Trampa</b>	Si detrás de una oportunidad está escondida una amenaza, los visitantes tendrá una experiencia desagradable durante su estancia en Celendín. Llegan atraídos por la publicidad y no encuentran lo ofrecido lo pueden llevar a decidir no regresar más. Un turista que rechaza un destino es una pérdida grande.	Como se observa, las oportunidades para el turismo de Celendín pueden convertirse en trampas que desalentarían la llegada de visitantes o sólo pernoctarían plazos breves para seguir camino a Cajamarca y/o Chiclayo.

<sup>20</sup> Lambayeque también podría considerar un aliado a Celendín ya que los flujos turísticos provenientes del nor oriente (originados en Quito, Cuenca, Loja y Zamora, república del Ecuador), podrán ser animados a seguir camino más allá de Celendín y Cajamarca.

#### 5.4. Línea de Acción Priorizada. Artesanía.

##### Actividad Productiva Priorizada. Sombreros

Se trabajaron durante el taller varios productos que los asistentes plantearon priorizar con base a su potencial competitivo. De las opciones se decidió por priorizar circuitos turísticos y elaboración de artesanía, que es la actividad que se analiza en seguida:

##### LAP Artesanía. APP Sombreros

<b>Oportunidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Creciente demanda en Sierra de Huaraz y provincias de Cajamarca.	– Modelo de sombrero celendino es preferido por turistas nacionales e internacionales.	– Incremento en cantidad y calidad del sombrero.	– Número de sombreros vendidos. – Precio promedio por sombrero.
– Incremento del turismo en Celendín.	– CTN.	– Incremento de la demanda.	– Número de sombreros vendidos.
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Competencia del sombrero de Bambamarca.	– Cercanía de Bambamarca a Celendín.	– Asedio del sombrero de Bambamarca ante el sombrero shiliko.	– Volumen de sombreros vendidos.
– Nuevas prendas de cabeza ganan popularidad.	– Variación en las costumbres de la población actual.	– Caída en el crecimiento de la demanda.	– Volumen de sombreros vendidos.
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Accesibilidad a los grupos sociales de bajos recursos económicos.	– Bajo costo de producción permite precios agresivos.	– Amplia popularidad del sombrero celendino.	– Número de sombreros vendidos.
– Habilidad manual y tradición de los artesanos.	– Herencia histórica.	– Continuidad en la elaboración del sombrero.	– Productividad – calidad.
– Costumbre arraigada en uso del sombrero en población rural.	– Cultura e identidad.	– Mercado local asegurado.	– Porcentaje de personas que usan sombrero.
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Precio bajo del sombrero.	– Presencia de intermediarios por la desorganización.	– El artesano gana poco por su trabajo, mientras no se organicen.	– Número de organizaciones activas. – Pago recibido por sombrero.

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas – App: Turismo: Sombrero</b>		
	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	El producto, por su enfoque local y étnico, restringe el crecimiento del negocio al mismo tiempo que permite una diferenciación con la competencia por origen <sup>21</sup> (Defensa). La competencia con el sombrero de Bambamarca, percibida como una amenaza, puede ser neutralizada diferenciando el producto.	Sólo con destrezas para atender mercados pequeños y en los que se compite no se puede ganar competitividad.
<b>Resistencia</b>	No se encuentran Fortalezas que logren atacar la forma en las que se presenta la única, y sin duda una debilidad central, la retribución por el producto en los diferentes mercados es muy baja (en los mercados actuales).	La denominación de origen podría ser un factor que permita compensar las Debilidades del sombrero celendino.
<b>Ventajas</b>	La producción de sombreros, una tradicional artesanía local, es fuente identidad y empleo. El potencial del negocio dependerá que se sintonice con las cambiantes expectativas de los mercados (convertir una habilidad manual en elemento para competir mediante una estrategia de diferenciación buscando segmentos que paguen mejor). Tal vez pensar en nuevos productos que se consuman más.	La Fortaleza de las destrezas locales para elaborar artículos utilitarios con arte pueden ser aprovechadas siguiendo las exigencias del mercado en términos de moda, materiales y etnicidad (exportación), atendiendo mercados de ornamento y utilitarios.
<b>Vulnerabilidad</b>	Como se ha mencionado la artesanía de sombreros es muy vulnerable, tanto por la competencia directa como la indirecta (sustitución) que finalmente se ha traducido en efectos sobre los precios bajos afectando el bienestar de los artesanos.	Para responder a las Amenazas fortalecidas por las Debilidades hace falta diferenciar el trabajo artesanal, promoviendo nuevos diseños, materiales y vínculos con los centros de demanda nacionales y extranjeros.
<b>Riesgo</b>	El riesgo de la actividad de producción de sombreros es que se continúe atendiendo mayoritariamente a segmentos del mercado en el que el precio del producto es muy bajo y que con los costos de transporte y distribución no resulte en una actividad rentable.	Si bien la demanda de Ancash y del turismo (futuro) son puntos a favor, los bajos precios del sombrero impiden construir otros atributos para competir.

<sup>21</sup> Una futura denominación de origen “Sombrero de Celendín” deberá basarse en atributos concretos como materiales, acabados y otros detalles externos del producto que lo distinguen. Lo celendino está relacionado con la elaboración de buenos sombreros, por lo que sobre esta Fortaleza (en el futuro) podría construirse la competitividad de esta actividad artesanal.

---

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA ESTE: CELENDIN

<b>Trampa</b>	Se evidencia la principal trampa que consiste en que la nueva demanda podría estar siendo abastecida por sombreros de otros orígenes, incluyendo la importación del Asia.	La competencia de otros orígenes y la aparición de otras prendas de cabeza exige construir otros atributos para competir (diseño, materiales, moda y otros productos).
---------------	---	--

## 6. Institucionalidad Zonal para la Competitividad

La zona Este, conformada exclusivamente por la provincia de Celendín, sin embargo su espacio de vinculación económico, como la mayor parte de zonas de Cajamarca esta integrado con otras regiones y en esta caso particular con provincias del oriente, del vecino departamento de La Libertad y Amazonas.

Institucionalmente se ha constituido la “*Asociación de Municipalidades del Marañón Andino del Perú - AMMA*”, que agrupa a 29 gobiernos locales distritales de las provincias de Bolívar – La Libertad, Chachapoyas y Luya – Amazonas y Celendín - Cajamarca. A esta experiencia se suma las Mesas de Concertación para la lucha contra la Pobreza, en las provincias y distritos, promovida por el Gobierno del Presidente Paniagua, las mismas que vienen acompañando junto con los municipios, los planes locales de desarrollo y presupuestos participativos.

Las instancias regionales de gobierno pueden aprovechar la consolidación de la AMMA para promover la construcción de una institucionalidad zonal de empresarios, organizaciones de productores, instituciones públicas y privadas y gobiernos locales que comprometan sus esfuerzos y capacidades para impulsar el desarrollo de esta zona. La tradición local, y regional, reconoce en el capital humano de Celendín una variedad de habilidades para el comercio y los negocios que hacen de la zona un espacio atractivo para la inversión sostenible.

Las principales actividades económicas priorizadas en la zona Este, son la agricultura y agroindustria, ganadería, artesanías de sombreros y los circuitos turísticos. Sus condiciones geográficas hacen que las actividades agropecuarias tenga un nivel bajo de tecnología, por eso mismo bajos rendimientos. Otro factor relevante en las condiciones actuales de su competitividad zonal es el pésimo estado de sus vías de comunicación, en particular la que lo articula con la Ciudad de Cajamarca. Al momento de concluir la elaboración de este diagnóstico se había asignado el presupuesto requerido para el asfaltado de esta última.

Su ubicación y articulación con el encuentro del río Marañón, además de ser vía de paso para los restos arqueológicos de Kuelap desde la ciudad de Cajamarca, le otorgan un perfil con alto potencial, para el turismo y los servicios.. Esta condición favorable está grabada en los actores decidores, por lo que han planteado al gobierno central y a los gobiernos regionales de Cajamarca y Amazonas la construcción de una carretera asfaltada de Cajamarca hasta Chachapoyas, asimismo contar con un programa coherente de mejoramiento de carreteras que articulen a Celendín con las principales ciudades de Cajamarca. Es sin lugar a dudas destacable las condiciones urbanas de la principal ciudad de la zona, con un eficaz sistema de recolección de desperdicios y un ambiente tranquilo para el descanso y la recreación.

La zona de Celendín es productora de Chocolate, lo que resalta ya que no tiene un sector agropecuario productor de Cacao. Los agentes económicos de la zona se plantean la necesidad de promover la innovación en la transformación del producto, para mejorar la calidad de su producto final, pero para eso plantean coordinar acciones con las zonas vecinas (de la región amazónica, que son los productores de la materia prima) para mejorar los procesos en el conjunto de la cadena, lo que permite evidenciar la visión de conjunto que se tiene.

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**  
**SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD**  
**ZONA ESTE: CELENDIN**

El sector comercial de la zona oeste es uno de los más dinámicos, pero en el caso de la producción de derivados lácteos no se encuentra articulado con los procesos de producción; lo que resulta una desventaja para las condiciones del producto. Se plantea la necesidad de fortalecer las canchas productivas tanto en la comercialización de la leche fresca como en los derivados lácteos.

A continuación el Presupuesto 2005 para Gasto de Capital y Transferencias por Canon Minero 2005, por Gobiernos Locales (Miles de Soles).

Gobierno Local	Gastos de Capital	G.Cap/PIA	Transf Canon Min
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHUMUCH	671	63%	287
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CORTEGANA	1,478	63%	774
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUASMIN	2,444	67%	1,209
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JORGE CHAVEZ	443	76%	63
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSE GALVEZ	923	78%	298
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA LIBERTAD DE PALLAN	674	69%	323
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIGUEL IGLESIAS	1,044	68%	554
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OXAMARCA	977	65%	574
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SOROCHUCO	1,909	68%	950
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SUCRE	779	61%	431
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE UTCO	333	69%	113
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CELENDIN	3,425	60%	1,251
<b>Sub Total</b>	<b>15,099</b>		<b>6,827</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas; Consejo Nacional de Descentralización; Ley de Presupuesto de la República 2005





Proyecto de Desarrollo  
Integral  
La Libertad - Cajamarca



**PRODELICA**

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**

## DIAGNOSTICO ESTRATEGICO PARA LA COMPETITIVIDAD

### ZONA SUR

### SAN MARCOS Y CAJABAMBA

#### INDICE

	Pág.
Introducción	
1 Caracterización de la zona.....	106
2 Visión de Competitividad.....	109
3 Líneas de Acción y actividades productivas, priorizadas y evaluadas	109
4 Flujos y Espacios de Vinculación Económica.....	112
5 Diagnóstico FODA Estratégico por Línea de Acción Prioritaria...	118
6 Institucionalidad Zonal para la Competitividad .....	127

**Junio, 2005**

## INTRODUCCIÓN

El Gobierno Regional de Cajamarca solicitó y recibió de PRODELICA apoyo para la elaboración del Diagnóstico y Programa Regional de Competitividad de Cajamarca, el cual se hizo tangible mediante la selección y contratación de una consultoría. El trabajo ha sido ejecutado por un Equipo Consultor del Centro IDEAS, con una metodología participativa, que ha incluido el desarrollo de 6 talleres descentralizados. Uno de ellos se realizó en la Zona Sur: San Marcos y Cajabamba de la Cuenca del Crisnejas; y contó con la participación de los diferentes actores de desarrollo de cada ámbito.

El Taller Zonal, realizado el 12 de Abril de 2005 en la ciudad de San Marcos, fue convocado por la Asociación de Municipalidades del Corredor Económico Crisnejas, PRODELICA y el Gobierno Regional. Se contó con la presencia de 34 participantes: 9 pequeños empresarios y representantes de organizaciones empresariales de pequeños productores; 5 de ONGs y proyectos de cooperación al desarrollo; 18 del sector público regional y local y 2 periodistas.

Los participantes en este Taller, conducido por el equipo consultor, produjeron gran parte de los insumos que han permitido la elaboración del presente documento: Visión, Líneas de Acción, Actividades Productivas Priorizadas, Flujos Económicos, y Diagnóstico FODA Estratégico por Actividad Productiva. En la parte final del documento se encuentra el marco institucional que debe sustentar el proceso para implementar las acciones que incrementen la competitividad zonal y regional.

El equipo Consultor del Centro IDEAS agradece a todas y cada una de las personas, que en el Taller, y a través del Foro Electrónico aportaron ideas y propuestas para este documento.

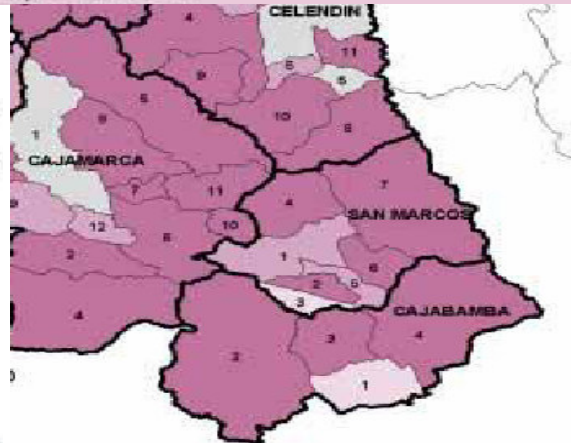
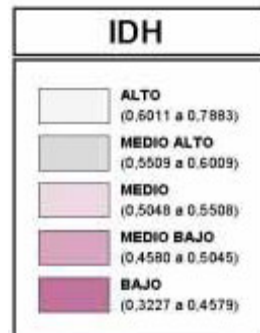
### 1. CARACTERIZACIÓN DE LA ZONA

Las Provincias de San Marcos y Cajabamba de la Cuenca del Crisnejas, constituyen la Zona Sur de Cajamarca, que alberga una población aproximada de 139,474 habitantes distribuidos en los once distritos que organizan el espacio político administrativo de la cuenca del Crisnejas. La Provincia de Cajabamba y sus distritos son los que concentran la mayor parte la población de la cuenca (56% en cuatro distritos).

Provincia	Superficie Km2	Población Urbana	Población Rural	Población Total
Cajabamba	1,807.64	16,187	58,702	74,889
San Marcos	1,362.32	8,786	47,837	56,623
Zona Sur	3,169.96	24,973	106,539	131,512

La zona Sur de Cajamarca se encuentra integrada por una vía principal, asfaltada desde hace unos meses hasta la localidad de San Marcos, desde la ciudad de Cajamarca hacia la sierra de la Libertad donde el territorio es significativamente agreste.

**ÍNDICE DISTRITAL DE DESARROLLO HUMANO 2003**  
 Departamento de CAJAMARCA



PROVINCIA	Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de Vida al Nacer		Alfabetismo		Ingreso Familiar Per Cápita	
	IDH	Rank.			%.	Rank.	Nsoles	Rank.
Dep. Cajamarca	0,4910		69.2		77,8		204.2	
San Marcos	0,4281	183	67.5	117	73,9	149	200,7	127
Cajabamba	0,4406	174	69.1	88	74,0	148	207,6	119

Fuentes: INEI, MEF, MINEDU – Elaboración: PNUD – Equipo para el desarrollo Humano – Perú 2004

Los Indicadores de Desarrollo Humano, para el años 2003, son preocupantes en la Zona Sur de Cajamarca, se trata de las provincias con el menor nivel relativo de desarrollo humano de la región Cajamarca, que resulta mucho mas significativo ya que Cajamarca es el cuarto departamento con menor índice de desarrollo humano del conjunto nacional. En todos los indicadores, a excepción del correspondiente a ingreso familiar per cápita se muestran los menores indicadores para el conjunto de provincias. Un número superior al 25% es analfabeto en ambas provincias, del total de personas en edad de estudios secundario mas del 60% no asiste y se presentan indicadores de logro educativo que bordean solo el 50%.

### Actividades Económicas Principales:

#### Actividad Agraria

La información agraria que se presenta es de la DGIA del Ministerio de Agricultura, y se ha recurrido a la información de estudios complementarios que se han realizado en la zona.

Es una de las principales actividades productivas del corredor, en particular desde las tierras del valle de Codebamba a las partes mas altas del Crisnejas. Esta zona es considerada el “Granero del Norte”. Se produce 2096 has de papa (1105 son de San Marcos), 4068.4 maíz amilaceo (2492 has son de Cajabamba), 1790 has lenteja (precoz, lentejón, 1260 has son de Cajabamba), 1592 has de arveja (1243 son de Cajabamba); también aprovechan desde hace unos años, la tara o taya. Los últimos años se viene introduciendo nuevos cultivos, tenemos el ajo con 298.5 has, de las cuales 191 se han

sembrado en Cajabamba; caso de la caña de azúcar donde se cuenta con un área de 1311 has de las cuales 957 son de San Marcos; 247 has son frutales como limón y mango que destacan en San Marcos, y la palta y naranja destacan en Cajabamba.

Según el estudio de la Taya o Tara, citado en el recuadro y elaborado de manera participativa e interinstitucional hace muy poco tiempo, el producto tiene en la zona sur de Cajamarca (denominado en el documento sub corredor económico San Marcos-Cajabamba) las siguientes ventajas competitivas: i) mayor poder de negociación en la comercialización, ii) mayor calidad y competitividad, iii) formalización de la cadena de abastecimiento, y iv) conocimiento técnico en el manejo de la tara. Además, cita las siguientes ventajas comparativas, para la misma zona: a) centralización y tamaño de la oferta, b) iniciativa organizativa por parte de los productores y acopiadores, c) existencia de proveedores de servicios técnicos y comerciales, y d) transformación y promoción de la producción (AC. Tierra).

“El Perú, principal productor de Tara en el mundo (80% de la producción mundial), tiene sus principales centros de producción en los departamentos de Ancash, Cajamarca, Lambayeque, La Libertad y Ayacucho. Dentro de estos, Cajamarca concentra el 40% de la producción de tara a nivel nacional, siendo las provincias de Cajabamba, San Marcos, Cajamarca, San Pablo, Contumaza, San Miguel y Santa Cruz, las de mayor producción”.

**Análisis de la cadena productiva de la Taya en la zona sur de la región Cajamarca. página 3**

### Actividad Pecuaria

La ganadería Vacuno de Carne se desarrolla en toda la zona pero tiene la mayor importancia, sin lugar a duda por la buena fama de su feria comercial, en la ciudad de San Marcos. Sin embargo, como en toda la región, la principal actividad pecuaria esta relacionada a la cría de ganado vacuno para la producción de leche, siendo la producción de ganado para sacrificio un derivado de esta actividad. La producción de derivados lácteos no resulta significativa en la zona, con un consumo local considerablemente reducido.

La producción de animales menores, en particular Cuy, se ha incrementado de manera significativa desde una iniciativa de producción familiar en pequeña escala como complemento a otras actividades económicas. Con el apoyo de los Gobiernos Locales se han incrementado las unidades productivas de estos animales<sup>22</sup>.

### Actividad Turística<sup>23</sup>

El sector turismo en la zona sur se encuentra en desarrollo insipiente, pero es considerada una actividad con potencial importante por las ventajas comparativas con las que se cuenta en relación con atributos naturales e históricos.

<sup>22</sup> Estudio de la Cadena Productiva del Cuy. Cajamarca enero 2005

<sup>23</sup> Tomado del “Plan de Desarrollo Turístico del Corredor Económico Cajamarca – San Marcos – Cajabamba”.

El asfaltado de la carretera Cajamarca – San Marcos, ya concluida, es considerada el principal agente de cambio puesto que ha disminuido el tiempo para la comunicación y, sobre todo, las condiciones en términos de calidad del viaje.

#### **Recursos Naturales.**

Aguas termales minero-medicinales, entre las que destacan los Baños del Inca (Cajamarca), Aguas Calientes (San Marcos) y en menor medida, dada su aún incipiente aprovechamiento, las aguas calientes de Chichir (Cajabamba).

Ríos y lagunas, entre las que destacan las lagunas de San Nicolás y Sulluscocha, a pocos kilómetros de Namora (Cajamarca), y las lagunas de Quengococha y de Yahuarcocha en la provincia de Cajabamba; el río Crisnejas (San Marcos-Cajabamba).

Accidentes geográficos distintos, entre los cuales sobresalen el cañón de Ciruc en Matara (Cajamarca) y el Pongo de Pomarongo (San Marcos-Cajabamba).

Una muy rica flora y fauna salvajes entre las que destaca la variedad de aves y especies endémicas que se localizan en esta región.

#### **Recursos Históricos / Arqueológicos.**

Entre los principales recursos histórico-arqueológicos del corredor destacan los Caminos del Inca o “Capac Ñan” (Cajamarca-San Marcos-Cajabamba), la ciudadela pre-Inca de Coyllor (distrito de Namora, provincia de Cajamarca), la Pila del Inca (distrito de Paucamarca, San Marcos), los restos arqueológicos de Coriorco (distrito de José Sabogal, San Marcos) y el centro arqueológico de Campanorco (Cajabamba).

## **2. VISIÓN DE COMPETITIVIDAD**

*“Producto y Servicios de la cuenca del Crisnejas con ventajas competitivas que permiten atender mercados nacionales e internacionales, articulados en una priorización concertada entre sector público y privado, para crear riqueza y aumentar el bienestar de los ciudadanos de la zona Sur de Cajamarca”.*

## **3. LINEAS DE ACCIÓN Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PRIORIZADAS Y EVALUADAS**

### **i. Líneas de Acción y Actividades Productivas Priorizadas**

<b>Código</b>	<b>Líneas de Acción Priorizadas (LAPs)</b>	<b>Actividades Productivas Priorizadas (APPs)</b>
I	AGRICULTURA Y AGROINDUSTRIA	I 1 Agricultura tradicional I 1 Agricultura alternativa
II	PECUARIO, DERIVADOS Y TRANSFORMACION.	II 7 Ganadería de Leche II 9 Cuy
V	TURISMO	V13 Circuitos Turísticos: Aventura/termalismo

## ii. Indicadores de Potencial de Actividades Productivas Priorizadas

Es una valuación para cada indicador, del potencial de cada Actividad Productiva Priorizada (APP) para satisfacer al mercado y para aportar a la economía y sociedad del ámbito.

Se espera que los resultados de esta evaluación inicial, sean útiles a productores, artesanos, funcionarios de gobierno y comerciantes; quienes tendrán acceso a una lectura rápida que muestra, tanto el nivel de complejidad de los factores que intervienen, como la situación actual de la APP en la que participan, se planteen participar o mantengan estrategias de intervención/influencia; lo cual podría, junto con los objetivos estratégicos, orientar una agenda de actividades para satisfacer mejor al mercado, aportar en la competitividad de su economía y mejorar las condiciones de vida de la sociedad de la zona.

Al tener mayores capacidades para cumplir con las demandas y expectativas del mercado (calidad, precio, oportunidad, surtido, garantía, etc.), cada APP tendrá mayor posibilidad para diferenciarse y generar valor (ventajas competitivas).

La generación de capacidades para cumplir con las demandas, debe darse de forma tal que sin dejar de cumplir con la generación de ventajas competitivas para la APP, se acumulen activos que apoyen a mejorar la economía y sociedad en su ámbito (Ej. Infraestructura de uso público, tecnología transferible, creación de cluster de servicios que pueden apoyar a otras APPs, espíritu de innovación, capacitación, empleo, etc).

En las páginas siguientes se presenta la valuación de indicadores para cada APP.

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**  
**SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD**  
**ZONA SUR: SAN MARCOS Y CAJABAMBA**

Tabla: Indicadores de potencial de las Actividades Productivas Priorizadas

Cod	Criterios de selección	Indicadores de Potencial	II. Agrícola Tradicionales	II. Agrícola Alternativos	III Gan. Leche	IV. Cuy	V.13. Turismo	Comentarios
01	Empleo	Generación de nuevos puestos de trabajo	2	3	3	3	3	Demanda de mano de obra calificada y no calificada en cada una de los eslabones de la cadena productiva.
02	Empleo	Inversiones en capacitación	3	4	3	3	3	Demanda de nuevas competencias y calificación. A más necesidad de inversión en capacitación mayor puntaje
03	Empleo	Eslabonamientos productivos en ámbitos	2	3	3	2	2	La APP dinamiza activamente la economía de la zona. A más efecto positivo en los negocios del ámbito más puntaje.
04	Institucionalidad	Promoción de las instituciones locales	2	2	3	1	3	El tejido institucional que promueve la APP es vital para los negocios. A mayor efecto sobre la institucionalidad local más puntaje.
05	Institucionalidad	Operatividad de cadenas productivas	1	3	3	2	2	Las mejoras en la APP se basan en cadenas ágiles y eficaces. A más encadenamientos productivos mayor puntaje.
06	Mercados	Acceso a nuevos mercados	2	4	1	2	2	Los cambios requeridos en la APP exigen acceder a nuevos mercados. A mayor atención a nuevos mercados más puntaje.
07	Mercados	Nivel de exigencia de demanda local	3	1	1	4	1	Una demanda local exigente es fuente de competitividad. A más exigencia local mayor puntaje.
08	Mercados	Potencial exportador (oferta exportable y demanda)	1	4	1	1	2	Las mejoras planteadas para la APP permite exportar parte de la cosecha o producción. A mayor porcentaje de exportaciones mayor puntaje.
09	Mercados	Nuevos productos y procesos	2	4	3	1	3	Exigencia de innovación por parte del mercado. A mayor exigencia mayor puntaje.
10	Innovación y tecnología	Nuevos conocimientos a generarse	3	3	3	3	2	El avance de la APP plantea parte del desarrollo de nuevos conocimientos. A mayor esfuerzo en generación de conocimientos más puntaje.
11	Innovación y tecnología	Agregación de valor y desarrollo proveedores	4	3	2	2	3	Las mejoras en la APP exigen que se desarrollen proveedores para poder obtener costos y calidad para competir. A más necesidad de agregar valor y desarrollar proveedores más puntaje.
12	Innovación y tecnología	Oferta educativa y relaciones academia-sector productivo	2	2	3	3	2	El avance de la APP se sustenta en relaciones con las universidades, institutos tecnológicos y proyectos de investigación. A mejor tramado con éstas mayor puntaje.
13	Inversiones	Capitales, socios y financiamiento	1	2	3	1	3	Se cuenta con proyectos que facilitan el acceso al capital. A mejor nivel y perspectivas de obtener financiamiento para los proyectos de la APP mejor puntaje.
14	Inversiones	Inversión requerida para la modernización.	2	2	3	3	3	Se requieren bajos montos de inversión para echar a andar los cambios en la APP. A menor monto necesario de inversión mayor puntaje.
15	Capital social	Asociatividad y apoyo de la sociedad	2	2	2	1	2	Los cambios planteados están relacionados con la confianza entre los productores, los valores que comparten y las redes que conforman. A mayor necesidad de promocionar estos factores menor puntaje.
16	Capital social	Formalidad de negocios	2	3	3	1	2	La informalidad se destierra con la implantación de las mejoras. A menor informalidad mayor puntaje.
17	Capital social	Sostenibilidad ambiental	3	3	3	4	4	Los cambios que requiere la APP están en armonía con el medio ambiente. A menor efecto sobre el ambiente mayor puntaje.
18	Gerencia	Gestión y eficiencia organizacional	2	3	4	3	3	Las mejoras se asientan en mejores métodos de gestión y administración. A mayor cuota de esfuerzo por gerenciar las organizaciones, mejor puntaje.
19	Gobernabilidad	Apoyo a la descentralización	3	2	4	2	3	Los cambios se relacionan directamente con aspectos relativos a la descentralización. En cuanto más apoye el éxito de la APP a distribuir poder y responsabilidad mayor puntaje.
20	Gobernabilidad	Rol y potencial de corredores económicos	2	2	4	2	2	Los EVEs son promovidos mediante las acciones para mejorar las APPs. A mayor impacto sobre la dinamización de las EVEs mayor puntaje.
	Puntaje total		44	52	53	44	50	Cuanto más se acerca a 100 las APPs dentro de cada LAP, esta tendrá mayor prioridad a nivel regional.

Nota: El puntaje que asigna el evaluador (1 = bajo; 2 = medio bajo; 3 = medio; 4 = medio alto; 5 = alto) califica el potencial aporte de la actividad productiva evaluada, en cada uno de los indicadores seleccionados.

Tabla: Síntesis del análisis de Potencial de Actividades Productivas Priorizadas (APPs)

Código	Líneas de Acción Priorizadas (LAPs)	Actividades Productivas Priorizadas (APPs)	Potencial para satisfacer al mercado y para aportar a la economía y sociedad del ámbito
I	AGRICULTURA Y AGROINDUSTRIA	I 1 Agricultura tradicional	44
		I 1 Agricultura alternativa	52
II	PECUARIO, DERIVADOS Y TRANSFORMACION.	II 7 Ganadería de Leche	53
		II 9 Cuy	44
V	TURISMO	V13 Circuitos Turísticos: Aventura/termalismo	50

Nota: Puntaje obtenido (bajo = <20; medio bajo = entre 21 y 40; medio = entre 41 y 60; medio alto = entre 61 y 80; alto = entre 81 y 100)

#### Actividades Productivas con Prioridad Media Alta:

- Ninguna de las actividades priorizadas, tomando en cuenta que el producto Tara no ha sido considerado en el análisis.

#### Actividades Productivas con Prioridad Media:

- I1 Agricultura tradicional
- I2 Agricultura alternativa
- II7 Ganadería Lechera
- II9 Cuy
- V13 Turismo, Aventura-Termalismo

## 4. FLUJOS Y ESPACIOS DE VINCULACION ECONÓMICA

### i. Flujos Económicos

#### I-1 AGRICULTURA TRADICIONAL Y ALTERNATIVA

Áreas de Producción: en los valles, en particular el valle de Condebamba y en las zonas agrestes con productos como la Taya.

Zonas de Transformación: en el caso de la Tara se cuenta con un molino en San Marcos para ser transformada en polvo, en los otros productos no se transforman mayormente, en el caso de los alternativos depende del agente exportador y el mercado de destino.

Zonas de Servicios: nivel muy precario en San Marcos y Cajabamba.

Centros de Consumo: Cajamarca, Lima y el extranjero.

Transporte: terrestre



**Comentario:**

Los productos tradicionales como la lenteja (lentejón, precoz), arveja y el maíz mantienen circuitos comerciales tanto hacia Cajamarca como a Trujillo. En este grupo de productos se incrementa la demanda de frijol (caballero blanco) específicamente acopiado por exportadores que facilitan la siembra.

En los productos alternativos resaltan la TARA que es comercializada y también transformada, en buena parte en el molino local, la granadilla con una demanda importante para los mercados de la costa y el palto (has) como un producto de alto potencial pero que no tiene presencia significativa en la zona.

**II-7 GANADERIA LECHERA**

Áreas de Producción: en los márgenes del camino principal Cajamarca - San Marcos – Cajabamba hacia Huamachuco

Zonas de Transformación: Cajamarca.

Zonas de Servicios: solo de transporte local y enfriamiento temporal.

Centros de Consumo: Cajamarca, Trujillo y Lima

Transporte: Recojo en chacra. Flota especializada para el recojo de leche.

**Comentario:**

Flujo de producto condicionado por sistema de acopio y plantas de enfriamiento y procesamiento de las empresas transformadoras INCALAC y CARNILAC.

**II-9 CUY**

Áreas de Producción: en los alrededores de los centros poblados, corrales en las casas

Zonas de Transformación: se transporta sin transformación, vivos en jabas colgadas a los camiones de circulación diaria.

Zonas de Servicios: no tiene servicios asociados, se vende al consumidor final vivo. Solo se utiliza transporte y es parte de las ferias de ganado y venta de productos generales.

Centros de Consumo: Cajamarca, Trujillo, Lima.

Transporte: Terrestre.

**Comentario:**

Es una actividad que se ha potenciado en los últimos años, con incrementos significativos en el número de cabezas comercializadas y avances en la definición de estándares de calidad que el mercado reconoce (peso, salubridad, etc.). Es reconocido como un producto con potencial, participe de la visión colectiva de negocios adecuados que cuentan con apoyo público.

**V-13 TURISMO**

Aun no es una actividad significativa, pero tiene un potencial importante ahora que se concluyó el asfaltado de la carretera Cajamarca - San Marcos y en la medida que se asuma el Plan de Acción planteado por el Plan de Desarrollo Turístico.

Áreas de Producción: Micro Cuenca de Shitamalca con diferentes pisos ecológicos y desde hace 20 años se han desarrollado diferentes trabajos de conservación de la biodiversidad y desarrollo de la microcuenca.

Existen además recursos histórico-arqueológicos como los Caminos del Inca o “Capac Ñan” (Cajamarca-San Marcos-Cajabamba), la ciudadela pre-Inca de Coyllor (distrito de Namora - Cajamarca), la Pila del Inca (distrito de Paucamarca - San Marcos), los

restos arqueológicos de Coriorco (distrito de José Sabogal - San Marcos) y el centro arqueológico de Campanorco – Cajabamba.

Zonas de Servicios: Existe una débil promoción y difusión de los circuitos turísticos en la zona y el la región. Los servicios turísticos son de baja calidad, tanto en hospedaje, servicios de alimentación, transporte público y apoyo en las visitas (guías) u otras.

Transporte: Terrestre, a través del servicio de combis y empresas de servicios interprovinciales que salen desde la ciudad de Cajamarca.

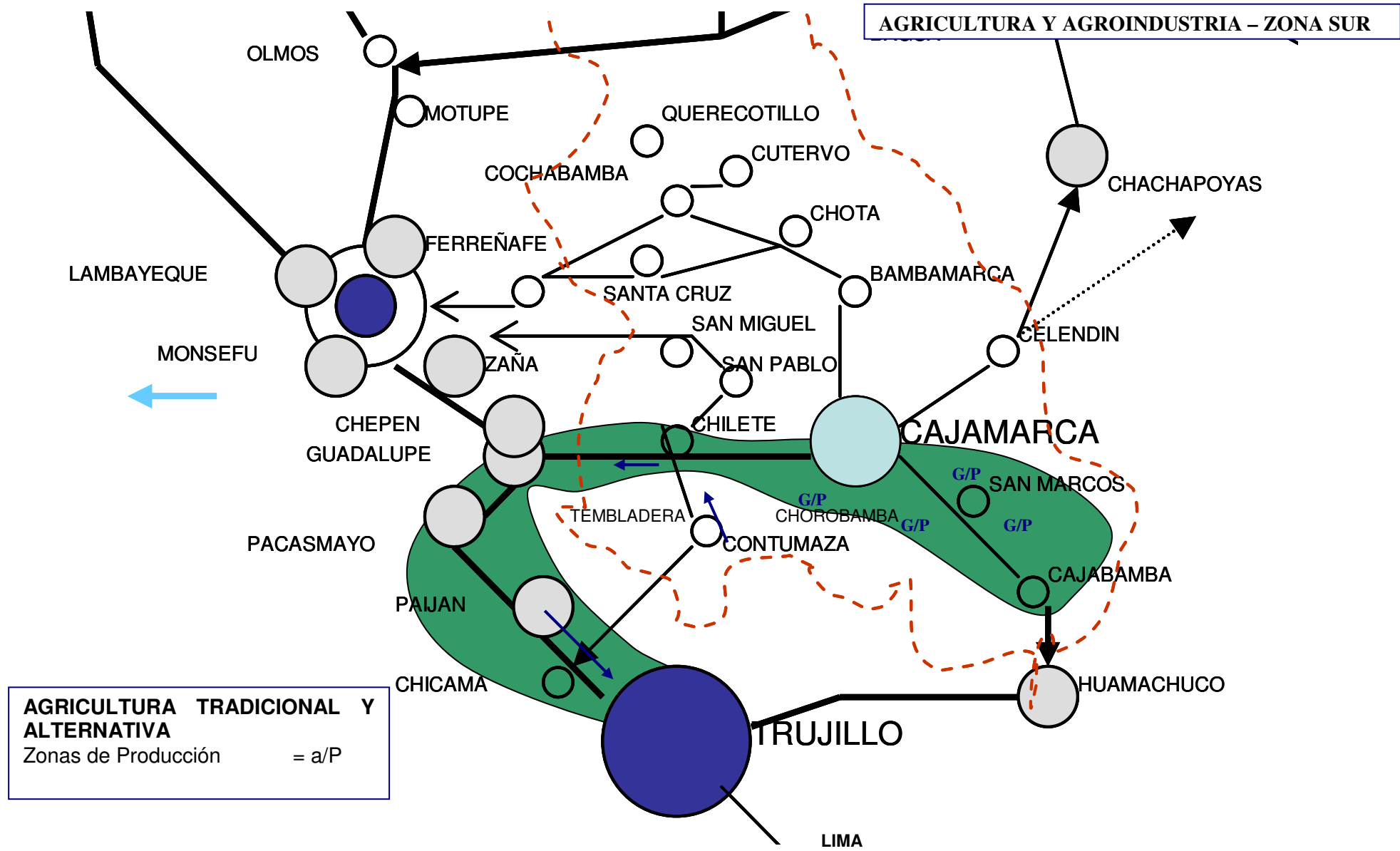
Comentario: La zona cuenta con un potencial turístico poco explotado y promocionado, se hace necesario generar una estrategia de promoción y difusión, definiendo para ello paquetes turísticos. La AMCEC debe liderar esta iniciativa, la misma que con la nueva vía asfaltada Cajamarca – San Marcos, ha reducido los tiempos de traslado y permite mayor afluencia de transporte.

## **ii. Espacios de Vinculación Económica**

Los flujos económicos articulan internamente a las ciudades principales San Marcos y Cajabamba, tanto hacia la ciudad de Cajamarca (pasando por Baños) como hacia Trujillo pasando por Huamachuco y Otuzco.

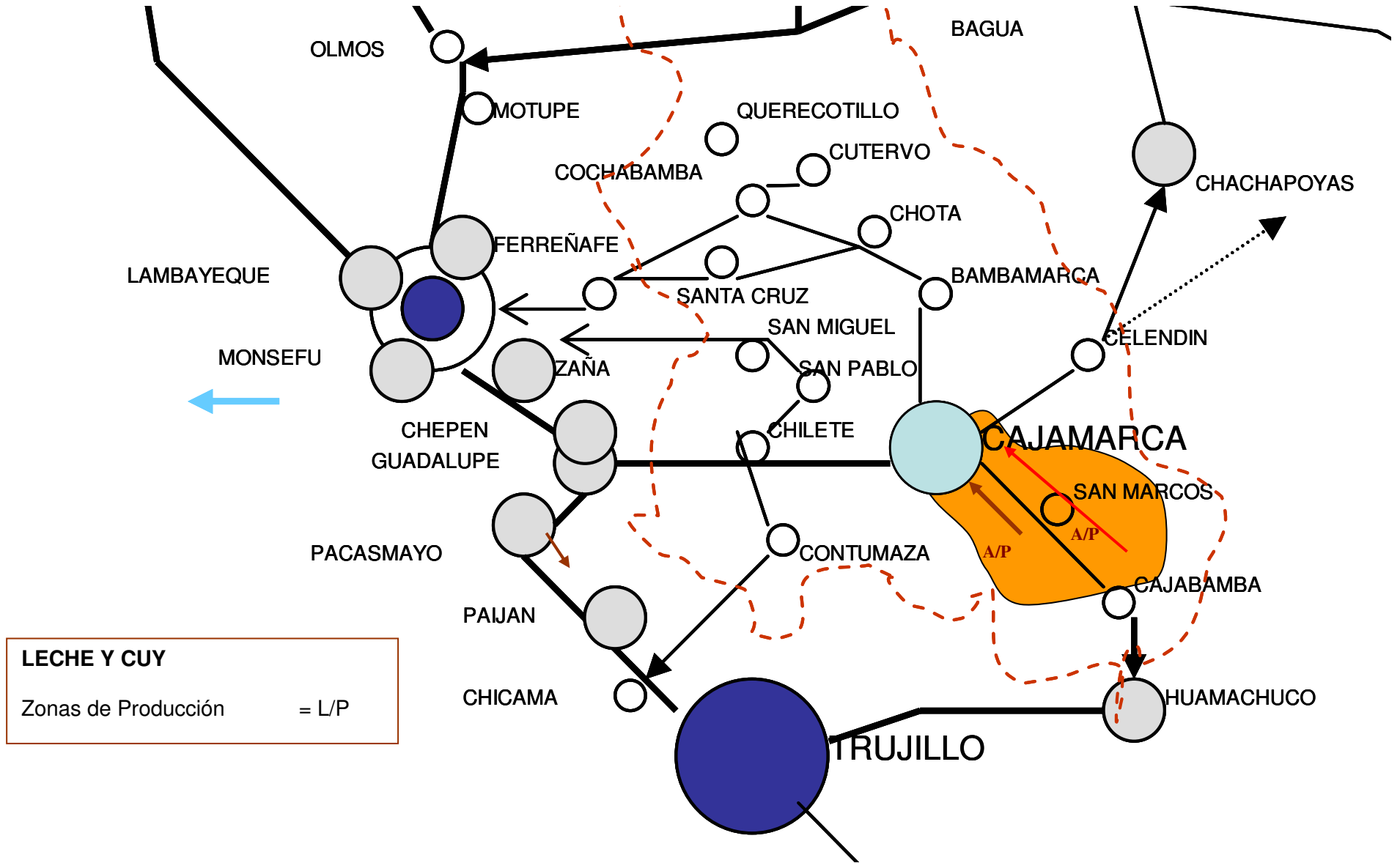
El acopio de leche fresca, el comercio de ganado en pie y la comercialización de taya, son las actividades productivas que articulan a esta área con la Ciudad de Cajamarca, hacia Ciudad de Dios o incluso directamente con los mercados de Trujillo y Lima. La mayor parte del producto leche es comercializado hacia las empresas de Cajamarca.

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA SUR: SAN MARCOS Y CAJABAMBA



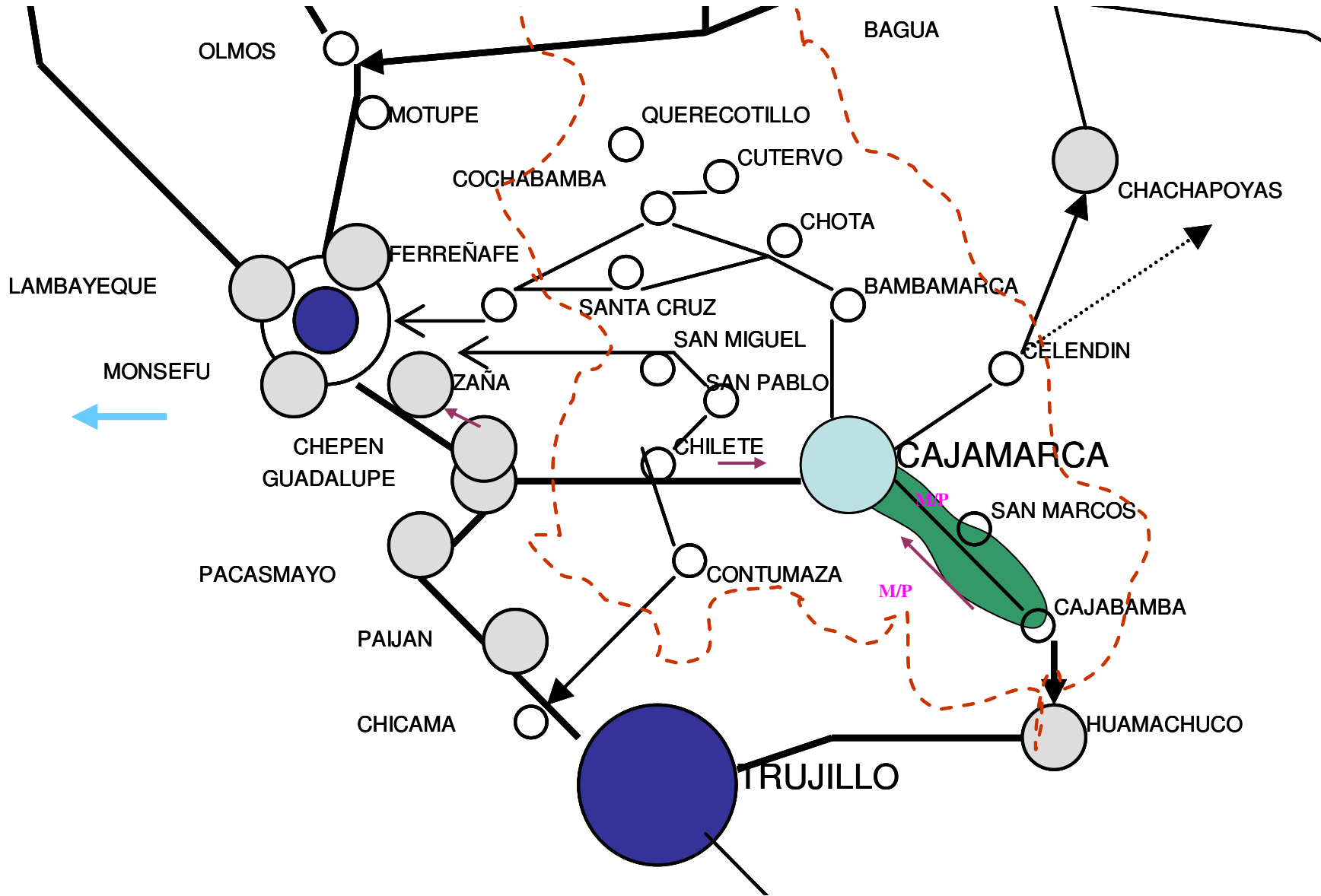
PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA SUR: SAN MARCOS Y CAJABAMBA

LECHE Y CUY :- ZONA SUR



PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA SUR: SAN MARCOS Y CAJABAMBA

CIRCUITO TURISTICO:- ZONA SUR



## 5. Diagnostico FODA por actividad Productiva Priorizada

### i. Línea de Acción Priorizada: I. Agricultura y Agroindustria

#### Actividad Productiva Priorizada: I-1. General, tradicionales y alternativos

<b>Oportunidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Demanda para productos selectivos.	– Preferencia de los consumidores por sabores exóticos.	– Mejora del precio y mayor calidad.	– Volumen en Nuevos Soles/tonelada.
– Consumidor externo demanda contra estación.	– Condiciones climáticas favorables.	– Abastecimiento permanente.	– N° de países de destino.
– Demandantes locales en ferias semanales que dinamizan mercado.	– Costumbres producción.	– Producción se puede ofertar internamente y exportar.	– Entrevista destino-procedencia.
– Oferta financiera, ONGs, programas y proyectos, para financiar proyectos productivos.	– Cooperación Técnica Internacional.	– Proyectos ejecutados.	– Acceso de productores al financiamiento.
– Empresarios agro industriales demandan pdtos. para procesamiento y exportación..	– Oferta local productos.	– Valor agregado de producción.	– Rendimiento y utilidad/ha. – Volumen transportado.
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicadores</b>
– Poder creciente de comercializadores de productos frescos.	– Concentración del comercio. – Sin centros de almacenaje. – Bajo capital trabajo	– Precios Bajos. – Aumentan reservas de productos. – Perdida económica	– Precio chacra. – Rendimiento por ha.
– Crecimiento de importaciones afectan precios.	– Acuerdos monopólicos.	– Menor rentabilidad del productor.	– Volumen de las importaciones
– Plagas y enfermedades.	– Clima.	– Perdida superficie instalada, excesivo uso de químicos.	– Rendimientos.
– Tendencia a subir costos de producción.	– Mayor costo insumos, falta planea planeación.	– Menor rentabilidad.	– Utilidad.
– Competencia creciente por producto.	– Desigualdad de condiciones.	– Cambio actividad. Menor precio	– Ventas.
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicadores</b>
– Mejor vía terrestre a nivel regional.	– Necesidad de población. Decisión política.	– Mayor oferta Servicio – Menor tiempo	– N° de unidades de transporte.
– Recursos productivos favorables.	– Valle interandino.	– Producción permanente/diversificada.	– N° productos ofertados.
– Oferta de mano de obra.	– Población.	– Costo bajo mano obra.	– Desempleo.
– Productores capacitados.	– ONGs, programas, proyectos.	– Aumenta bienestar	– Rendimientos.

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA SUR: SAN MARCOS Y CAJABAMBA

– Oferta de asistencia técnica local.	– ONGs, programas, proyectos.	– Mayor producción.	– Rendimiento.
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicadores</b>
– Organización débil, individualismo	– Rivalidad por falta de conciencia de ventajas.	– Desorganización. – Conflictos	– N° de nuevas organizaciones
– Decisiones de siembras por costumbre.	– Insuficiente información.	– Menor rentabilidad.	– Volumen comercializado
– Aumento del minifundio.	– Crecimiento poblacional.	– Parcelación.	– Tamaño de parcelas.
– Actitud conformista.	– Falta de motivos, conocimientos y liderazgos.	– Incapacidad para adaptarse a los cambios.	– Índice de desempleo y pobreza.
– Insuficiente investigación para productos con mercado.	– Inadecuada capacitación/investigadores.	– Crisis actual.	– N° de investigaciones exitosas.

**Análisis de Combinaciones Estratégicas- App: Agricultura**

	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	Existe un valle dinámico, con buenos recursos, pero enfrenta comercializadores que controlan precios y un mercado altamente competitivo por sustituto de otras regiones.	Potenciar la organización de productores por líneas de producto, para bajar costos y enfrentar la comercialización.
<b>Resistencia</b>	Existe una oferta de asistencia técnica local que trabaja para disminuir el individualismo, el conformismo y la débil organización.	Fortalecer programas de asistencia técnica para la gestión colectiva.
<b>Ventajas</b>	La mejora de las vías de comunicación, en particular la carretera Cajamarca – San Marcos apoya el aprovechamiento de los recursos disponibles frente a una demanda creciente de productos selectivos que son de contra estación.	Asegurar un sistema de Inteligencia comercial que permita a los productores, sobre todo de cultivos alternativos, atender una demanda externa creciente.
<b>Vulnerabilidad</b>	El creciente minifundio y la débil organización de los productores afectan sus condiciones de relacionamiento con los comercializadores de productos frescos.	Existe una creciente pérdida de control de los productores en el proceso de comercialización, por un tema de escala.
<b>Riesgo</b>	La insuficiente investigación de productos con mercado y su adecuación a la zona, tanto productiva como comercial y de gestión, limita el acceso a oportunidades de los mercados externos.	Asistencia Técnica, comercial (inteligencia comercial) para productos con oportunidades de mercado.
<b>Trampa</b>	La demanda externa de productos selectivos, para mercados en los que no se puede influir en precios, deja a los productores en una situación de precariedad frente al comprador, especialmente en productos frescos.	Constituir un sistema público de inteligencia comercial, en particular para productos frescos.

## ii. Línea de Acción Priorizada: II. Pecuario, Derivados y Transformación

### Actividad Productiva Priorizada: II-7. Ganadería de Leche

<b>Oportunidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Gobiernos locales demandan insumos para el programa Vaso de Leche.	– L.O. Municipalidades. – Voluntad política autoridades.	– Potencia actividad lechera y sea actividad principal.	– N° de litros comprados por programa Social.
– Empresas Nestlé y Gloria demandan producto de la cuenca.	– Presencia y demanda de las empresas acopiadoras. Sistema de acopio.	– Más ingresos económicos familias. – Opción de venta del producto.	– N° de litros comercializados en empresas.
– La política agraria promociona la actividad pecuaria.	– Decisión política del gobierno actual.	– Renovado interés por la actividad pecuaria.	– Evolución del precio de la leche fresca.
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Importaciones de productos lácteos.	– Política de Gobiernos Central y Regional de importación de leche.	– Estancamiento de la actividad pecuaria. Empobrecimiento de los ganaderos.	– Porcentaje de baja de ingresos de las familias productoras.
– Baja de precios de mercado de leche fresca.	– Sobre producción y monopolización del mercado.	– Bajos ingresos de las familias.	– Evolución del precio de la leche fresca.
– Sequías continuas y variación climática.	– Cambio climático- – Calentamiento global.	– Incremento de costos de producción.	– N° de cabezas de ganado lechero.
– Brotes de enfermedades zoonóticas.	– Incumplimiento de programa sanitario.	– Reducción de los rendimientos y ganancias.	– Reportes del SENASA sobre sanidad animal.
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– - Disponibilidad de recursos (agua, pastos, clima.) que abaratan costos de producción.	– Dotación de la naturaleza.	– Condiciones ideales para ganadería lechera.	– Rendimiento promedio de leche.
– Existencia de recursos genéticos mejorados y adaptados a la zona.	– Inversión en mejoramiento de hatos.	– Rol de la leche en la dinamización productiva local.	– Información del MINAG.
– Infraestructura vial permite transporte a bajo costo.	– Inversiones en nuevas carreteras.	– Mejor acceso de la producción a mercado	– Kilómetros nuevos y mantenimiento.
– Institucionalidad facilita acuerdos y acciones.	– Tejido de instituciones y redes.	– Acciones conjunta de la organización.	– Muestreo de nuevas instituciones.
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Resistencia a los cambios por parte de los productores.	– Actitud conservadora y desconfianza.	– Baja respuesta a tendencias del entorno.	– Encuesta de opinión.
– Escasa cultura empresarial de los productores.	– Paternalismo y escasa capacitación.	– Poco aprovechamiento de oportunidades.	– N° de proyectos y perfiles registrados.



PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA SUR: SAN MARCOS Y CAJABAMBA

– Predominio de sistemas de producción familiar.	– Vigencia de la institución familiar.	– Limitados conocimientos para aprovechar cambios.	– Información del MINAG.
--	--	--	--------------------------

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas – App: Ganadería de Leche</b>		
	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	La disponibilidad de recursos naturales (ventajas comparativas) y la existencia de recursos genéticos mejorados ya adaptados a la zona permiten afrontar los bajos precios de los mercados.	Investigación y promoción para mejorar la productividad promedio, litros / por unidad de producción.
<b>Resistencia</b>	La institucionalidad asociada a las organizaciones de productores de leche apoya el proceso lento de apropiación de cambios individuales tanto técnicos como empresariales.	Consolidar los procesos de institucionalización de las políticas asociadas con la producción de Leche.
<b>Ventajas</b>	El incremento de la demanda por productos lácteos mantiene la tendencia que esta siendo aprovechada por una mayor productividad, de los productores de Cajamarca.	Programas de mejoramiento para el incremento de la productividad.
<b>Vulnerabilidad</b>	El predominio del sistema de producción familiar restringe las posibilidades de coordinar estrategias para influir en las políticas de importación y la disminución de los precios por sobre oferta.	Desarrollo sistemas de gestión que permitan organizar la oferta.
<b>Riesgo</b>	La escasa cultura empresarial de los productores limita el aprovechamiento de las ventajas que otorga el incremento de la demanda por leche fresca.	Implementar programas de asistencia técnica que aseguren una gestión empresarial para enfrentar un mercado creciente en demanda.
<b>Trampa</b>	El incremento de la demanda es potenciado por dos mercados diferentes, las empresas compradoras y los programas de vaso de leche, en promedio con precios bajos que presionan por la importación de leche para cubrir las épocas de déficit.	Fortalecer la organización: búsqueda de sostenibilidad en precios frente a fluctuaciones de la demanda (creciente pero inestable).

### iii. Actividad Productiva Priorizada: II-9 Cuy

<b>Oportunidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Creciente e insatisfecha demanda de la carne de cuy en los mercados regional, nacional e internacional.	– Incremento de la población con hábitos de consumo de carne de cuy y conocimiento de los consumidores de las ventajas de su carne.	– Desarrollo de una actividad productiva con “potencial comercial”.	– N° de familias productoras con sistema productivo comercial.
– Entidades públicas y privadas priorizan desarrollo de cría del cuy como actividad económica alternativa y con potencial comercial.	– Programa de Lucha contra la Pobreza y búsqueda de alternativas de ingresos con potencial de mercado.	– Mayores ingresos económicos de familias productoras.	– N° de cuyes comercializados por organizaciones de productores.
– Consumidores extranjeros interesados por el consumo de carne de cuy, por sus propiedades especiales y valor nutritivo.	– Presencia de emigrantes peruanos en el exterior con hábitos de consumo de carne de cuy.	– Mayor generación de empleo.	– Mejora de los variables de crianza (peso final, período de engorde).
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicadores</b>
– Competencia de producción intensiva de cuy en la costa.	– Aumento de la demanda de carne de cuy anima nuevos competidores.	– Aumento de la oferta y precios. – Caída de demanda de cuy de sierra.	– Ingresos de cuy a mercado mayorista de Lima (por origen, costa y sierra).
– Presencia de enfermedades (salmonella).	– Inadecuado manejo sanitario.	– Baja de rendimiento (peso a la saca) y de rentabilidad.	– Rentabilidad del criador de cuyes. – Peso a la saca.
– Inestabilidad de políticas, afecta costos de producción.	– Gobierno Central.	– Menores ingresos económicos.	– Porcentaje que disminuyen los ingresos.
– Variabilidad climática.	– Calentamiento global.	– Caen rendimientos por aumento de enfermedades	– Variables climáticas zonas productoras.
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicadores</b>
– Condiciones naturales permiten ventajas para la crianza del cuy.	– Dotación de la naturaleza.	– Crianza del cuy es rentable. Bienestar de criadores. Alimentos para la población.	– Rendimiento (peso a la saca).
– Existencia de recurso genético mejorado, adaptado a la zona.	– Inversiones en mejoramiento genético y selección.	– Rol del cuy en dinamización productiva de los ámbitos.	– Información del MINAG.
– Infraestructura vial permite transporte a bajo costo.	– Inversiones en nuevas vías de comunicación.	– Criadores con acceso a insumos y centros de consumo.	– Kilómetros de nuevas y con mantenimiento.

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA SUR: SAN MARCOS Y CAJABAMBA

<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicadores</b>
– Resistencia a los cambios por parte de los productores.	– Actitud conservadora y desconfianza.	– Baja respuesta a tendencias del entorno.	– Encuesta de opinión.
– Escasa cultura empresarial de los productores.	– Paternalismo y baja inversión en capacitación.	– Bajo aprovechamiento de oportunidades.	– N° de proyectos y perfiles registrados.
– Predominio de sistemas de producción familiar.	– Cultura y la familia, como eje de la vida productiva.	– Limitados conocimientos para aprovechar tendencias.	– Información del MINAG.

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas – APP: Pecuario: Cuy</b>		
	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	Buenas condiciones naturales y recursos genéticos adaptados no aseguran protección frente a la producción intensiva de la costa y la presencia de enfermedades..	Implementar programas de asistencia técnica en sanidad animal y manejo intensivo de poblaciones de cuyes.
<b>Resistencia</b>	Las condiciones naturales que permiten ventajas para la crianza de cuyes permiten una gestión de unidades productivas en los sistemas familiares dispersos.	Potenciar la organización de productores para incrementar la productividad y disminuir las diferenciaciones del producto.
<b>Ventajas</b>	Un entorno propicio para la crianza y la existencia de recursos genéticos adaptados apoya una atención a la creciente demanda regional, nacional e internacional.	Constituir un sistema de inteligencia comercial para la gestión de los mercados en los que se demanda el producto.
<b>Vulnerabilidad</b>	El predominio del sistema de producción familiar con una escasa cultura empresarial disminuye la competitividad del producto frente a los productores intensivos de la costa.	Organización: adquirir y compartir Infraestructura y equipo logístico; economías de escala.
<b>Riesgo</b>	La resistencia al cambio, por la actitud conservadora y desconfianza, limita la satisfacción de la demanda creciente por el producto en los mercados regionales y extra regionales.	Programas de asistencia para organizar la oferta en la atención adecuada de una demanda diferenciada.
<b>Trampa</b>	Una creciente demanda de producto puede generar la presencia de nuevos productores con ventajas en acceso a los mercados, que pueden copar incluso los mercados regionales.	Asistencia técnica y comercial para generar una distinción del producto de Cajamarca, potenciando la coordinación y organización.

#### iv. Línea de Acción Priorizada: V. Turismo

##### Actividad Productiva Priorizada: V-13 Circuito Turístico: Aventura y termalismo

Oportunidades	Origen	Consecuencias	Indicador
– Consumidores interesados en medicinas alternativas.	– Medicina no tradicional consigue atender las enfermedades.	– Deseo de probar nuevas terapias (termales).	– Visitantes a fuentes termales. – N° de clientes satisfechos.
– Inversionistas privados interesados en turismo.	– Búsqueda de nuevos negocios.	– Mejora de la oferta de servicios turísticos.	– Dinero invertido en turismo en la zona.
– Gobierno Nacional promueve actividad turística.	– Necesidad diversificar ingresos de divisas. – Creación de Vice Ministerio de Turismo.	– Mejora de la oferta de servicios turísticos.	– N° de eventos de promoción y capacitación.
– Existencia de turistas, atraídos por proyecto, Circuito Cajamarca- Amazonas-Lambayeque.	– Promoción internacional.	– Turistas dispuestos a visitar nuevos atractivos y hacer uso de los servicios.	– Incremento de turistas. – Incremento días efectivos-turistas.
– Turistas más próximos por mayor conectividad con la región y el país. – Turistas ecuatorianos más próximos.	– Estado invierte en infraestructura vial y otras comunicaciones.	– Desarrollo potencial de servicios turísticos.	– N° de km. mejorados, líneas telefónicas e Internet.
Amenazas	Origen	Consecuencias	Indicador
– Poder adquisitivo de los turistas disminuye.	– Indicadores económicos desfavorables.	– Disminución de turistas en número y tiempo.	– Variación de turistas en el año.
– Mejor oferta de servicios turísticos por otras regiones (competencia).	– Mayor inversión en el sector turístico de otras regiones.	– Mejores condiciones de la competencia para el turismo.	– N° de turistas receptivos de la competencia.
– Variación climática.	– Contaminación global.	– Aumento de la temperatura, lluvias y sequías.	– Variables climáticas (temperatura, humedad, etc.).
– Creciente inseguridad ciudadana en la región y el país.	– Escasa represión y crimen organizado. – Desempleo y valores en crisis.	– Desaliento al turista nacional y extranjero.	– N° de turistas a la zona.
Fortalezas	Origen	Consecuencias	Indicador
– Existencia de variedad de productos turísticos: fauna, recursos termales, arqueológicos, diversidad climática.	– Dotación de la naturaleza. – Puesta en valor de estos recursos por los actores e	– Oferta turística atractiva.	– N° de turistas nacionales que visitan la zona.

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**  
**SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD**  
**ZONA SUR: SAN MARCOS Y CAJABAMBA**

	instituciones.		
– Población acogedora y con calor humano.	– Cultura, tradición y valores.	– Mayor atracción turística.	– N° de estadías promedio..
– Ambiente saludable (no contaminación).	– Naturaleza y cuidado del ambiente.	– Mayor atracción turística.	– N° de estadías promedio de turistas.
– Población e instituciones, con espíritu emprendedor y de cambio hacia el negocio del turismo.	– Fortalecimiento del sector turístico en el país.	– Incremento de ingresos económicos a proveedores de servicios y aumento de PBI.	– Nuevas entidades de servicios al turismo. – Empleo del sector turismo.
– Proximidad de ciudad Cajamarca, sede regional del turismo.	– Geográfico.	– Mayor afluencia turística.	– N° de arribos de turistas.
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
– Medios de transporte de baja calidad.	– Falta inversión en renovación de flotas e infraestructura.	– Pérdida de atracción turística.	– Edad promedio de la flota.
– Oferta de servicios colaterales inapropiado y/o inexistente.	– Escasas inversiones en infraestructura turística.	– Pérdida de atracción turística.	– N° de hoteles, restaurantes y agencias turísticas nuevas por año.
– Infraestructura vial deficiente e insuficiente a destinos turísticos.	– Escasa inversión y mantenimiento en vías de comunicación.	– Estancamiento de la actividad turística.	– Km mantenidos e inaugurados.
– Escasa definición y desarrollo de productos turísticos.	– Desconocimiento oferta turística y bajo apoyo a inversiones en turismo.	– Mínima disponibilidad de productos turísticos.	– N° de productos identificados y/o desarrollados por año.
– Competencias del personal en desfase con expectativas de turistas.	– Turista se globaliza y exige mejores e innovadores servicios.	– Corrientes de turistas en busca de atributos específicos.	– Egresados de las escuelas de turismo.

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA SUR: SAN MARCOS Y CAJABAMBA

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas</b>		
	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	El reconocimiento colectivo de la importancia de la actividad turística, ni la calidad de su gente y los atributos naturales, aseguran que con la mejora de la carretera los turistas visiten la zona.	Concertar un plan de acción de mediano plazo.
<b>Resistencia</b>	La principal debilidad de la Actividad Productiva Priorizada es la escasez de servicios complementarios para asegurar el aprovechamiento de las ventajas de la zona.	Se tiene que incentivar la inversión en servicios, asociados a transporte, alojamiento y alimentación sobre todo.
<b>Ventajas</b>	La principal oportunidad que se presenta para la zona es la creciente demanda de turismo vivencial, que asegure al visitante un ambiente acogedor y tranquilo.	Se debe concertar un producto turístico “objetivo” que permita orientar los recursos privados e inversiones públicas.
<b>Vulnerabilidad</b>	La baja calidad de los servicios asociados, incluido el transporte, y la indefinición del producto turístico potencian los problemas con las inversiones que se vienen realizando en otras zonas de Cajamarca por el Circuito Nor Oriental.	Se debe ubicar la Actividad Productiva en el marco del Plan de Desarrollo Turístico Nor Oriental.
<b>Riesgo</b>	La existencia de un desfase entre las competencias de los agentes locales y las expectativas de los turistas, particularmente interesados en medicinas alternativas y experiencias vivenciales restringe la oferta de servicios.	Se tiene que potenciar las competencias de los agentes locales para productos turísticos no tradicionales.
<b>Trampa</b>	El incremento de turistas a la ciudad de Cajamarca, y la región Cajamarca en general, en el marco del circuito Nor Oriental, fortalece y concentra los servicios asociados a espacios diferentes (y lejanos a la zona sur).	Se debe ubicar el producto ofrecido en el contexto de un sector dinámico, pero con destinos de mucho valor, que están funcionando.

## **6. Institucionalidad Zonal para la Competitividad**

En la zona Sur, constituida por las Provincias de San Marcos y Cajabamba entre las provincias de Celendín, Cajamarca y la Región La Libertad, resalta la formación de la Asociación de Municipalidades del Corredor Económico Crisnejas (AMCEC) que busca concertar esfuerzos para el desarrollo de la zona bajo un enfoque de gestión territorial.

Aunque se trata de una organización relativamente joven, finales del 2003, se encuentran instrumentos importantes promovidos de manera colectiva para el diseño de políticas municipales de relevancia en el conjunto del corredor. Al menos tres estudios resaltan en el conjunto de instrumentos, el de la cadena productiva del Cuy (enero 2005), el estudio de la Tara y el Plan de Desarrollo Turístico del Corredor. Además, el Ministerio de Agricultura (proyecto PROAPA) ha elaborado el documento de planificación y formulación de políticas para la provincia de San Marcos.

En cada una de las localidades, especialmente las que conforman organizaciones político – administrativas, se han desarrollado desde hace varios años procesos participativos de planificación, se cuenta con varias versiones de diagnósticos concertados tanto de niveles territoriales como sectoriales y un conjunto significativo de iniciativas de proyectos, muchas de ellas representan aspiraciones históricas sustentadas en las visiones de futuro de las localidades y su población, pero sin estudios de sustento que plateen la relevancia de sus resultados o la menos un análisis costo beneficio de las inversiones supuestamente proyectadas.

Las actividades económicas que se desarrollan son de baja productividad, cuestión irrelevante para una economía primaria pro en crecimiento. La zona requiere inversiones para potenciar las actividades con mayores oportunidades de crecimiento inmediata, específicamente agricultura en el valle donde se están introduciendo nuevos cultivos para la exportación (bajo el sistema de cadenas productivas), consolidación de la agricultura de laderas con una mejor organización de la comercialización de la Taya y la producción pecuaria, tanto de animales menores (especialmente Cuy) como de la producción de leche fresca para atender programas sociales y la demanda creciente del sector industrial regional.

Con el asfaltado de la carretera de comunicación con la ciudad de Cajamarca, que atraviesa buena parte del espacio económico de la zona, se esperan cambios sustanciales en sus condiciones de producción y su acceso competitivo al mercado regional y nacional.

En el sector agrícola los productores de cultivos tradicionales requieren transformar las prácticas productivas hacia procesos de gestión que consideren la necesidad de consolidar la oferta, mejorar las técnicas y aprovechar economías de escala que permitan ser mas competitivos. Existe una insipiente agricultura de productos alternativos que requiere servicios de información para mantener procesos estables en el tiempo para la comercialización, que permita mayor rentabilidad y, sobre todo, disminuir los riesgos en las caídas de los precios o la retribución que reciben los productores por sus cosechas. La AMCEC debe constituir un programa de introducción de nuevos cultivos de alta rentabilidad, bajo el horizonte de experimentar alternativas de negocios para la población dedicada a la agricultura.

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**  
**SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD**  
**ZONA SUR: SAN MARCOS Y CAJABAMBA**

El sector pecuario se ha desarrollado significativamente en los últimos tiempos, tanto por el ingreso creciente de las empresas acopiadoras de leche fresca, la disminución de los costos de transacción, por la mejora en la vía de integración con la ciudad de Cajamarca y por la introducción del producto Leche Fresca en los programas municipales de apoyo alimentario. Queda en esta línea un conjunto de posibilidades de incrementar la productividad por vientre (litros de leche por vaca), pero debe quedar establecido que ese incremento se transforme de mayores ingresos para los productores, por tanto también debe incrementarse calidad del producto y mejoras en los procesos tecnológicos de producción, y no en un menor precio por unidad de producto.

La producción de animales menores, en particular cuy, se desarrolla bajo un circuito que no diferencia calidad del producto y por tanto no propicia una mejora en los atributos requeridos para ampliar la oferta para los mercados consumidores, ni para el ingreso a nuevos mercados. La AMCEC cuenta con un estudio sobre la cadena productiva del cuy, en base a ese documento se debe concertar las prioridades que definen los implicados, hasta ahora solo productores (los comercializadores son externos) de manera que se pueda acordar una inversión que asegure mayor rentabilidad o retribución por kilo producido de carne de cuy o por sol invertido en las granjas. Aun no existe acuerdo sobre la etapa en la que es prioritaria la intervención, procesos técnicos de producción (Programas del MINAG), tecnificación de la crianza por granjas, servicios para la comercialización con valor agregado (camales u otro), estandarización del producto final, mejoras en la información en las decisiones comerciales, etc.

La línea de acción turismo es la que mayor expectativa genera en la población, que no ha sido sustentada por el Plan de Desarrollo Turístico de la zona. Se debe concertar una agenda para la promoción turística que asegure un cambio en la cultura de atención al turista, una mayor oferta de atractivos turísticos y la definición de las prioridades de inversiones públicas requeridas para un proceso de crecimiento sostenible de los turistas decepcionados en el corredor, y de sus niveles de consumo.

A continuación se presenta el Presupuesto 2005 para Gasto de Capital y Transferencias por Canon Minero 2005, por Gobiernos Locales (Miles de Soles).

Gobierno Local	Gastos de Capital	G.Cap/PIA	Transf Canon Min
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHANCAY	514	53%	313
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE EDUARDO VILLANUEVA	405	65%	153
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE GREGORIO PITA	1,499	72%	667
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ICHOCAN	337	53%	199
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSE MANUEL QUIROZ	954	71%	385
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSE SABOGAL	2,150	69%	1,148
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MARCOS -PEDRO GALVEZ	2,910	66%	1,006
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CACHACHI	3,382	68%	1,676
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONDEBAMBA	2,033	64%	1,002
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SITACOCCHA	1,287	69%	680
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA	3,204	59%	1,631
<b>Sub Total</b>	<b>18,676</b>		<b>8,859</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas; Consejo Nacional de Descentralización; Ley de Presupuesto de La República 2005.





Proyecto de Desarrollo  
Integral  
La Libertad - Cajamarca



**PRODELICA**

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**

## DIAGNOSTICO ESTRATEGICO PARA LA COMPETITIVIDAD

### ZONA OESTE

### SAN MIGUEL, SAN PABLO Y CONTUMAZA

#### INDICE

	Pág.
Introducción	
1 Caracterización de la Zona .....	130
2 Visión Zonal de Competitividad .....	133
3 Líneas de Acción y Actividades Productivas Priorizadas y Evaluadas .	133
4 Flujos y Espacios de Vinculación Económica.....	135
5 Diagnóstico FODA por Actividad Productiva Priorizada .....	144
6 Institucionalidad Zonal para la Competitividad .....	153

**Junio, 2005**

## INTRODUCCIÓN

El Gobierno Regional de Cajamarca solicitó y recibió de PRODELICA apoyo para la elaboración del Diagnóstico y Programa Regional de Competitividad de Cajamarca, el cual se hizo tangible mediante la selección y contratación de una consultoría. El trabajo ha sido ejecutado por el Equipo Consultor del Centro IDEAS, con una metodología participativa, que ha incluido el desarrollo de 6 talleres descentralizados. Uno de ellos se realizó en la Zona Sur, Chilete, y contó con la participación de los diferentes actores de desarrollo de cada ámbito.

El Taller, realizado el 22 de Abril de 2005 en la ciudad de Chilete, en el ámbito de la cuenca del Jequetepeque, fue convocado por PRODELICA, el Gobierno Regional, el Grupo Impulsor e instituciones locales. Mayor información sobre los participantes y detalles del evento se encontrarán en el presente documento.

Los participantes en este Taller, conducido por el equipo consultor, produjeron gran parte de los insumos que han permitido la elaboración del presente documento: Visión, Líneas de Acción, Actividades Productivas Priorizadas, Flujos Económicos, y Diagnóstico FODA Estratégico por Actividad Productiva.

El equipo Consultor del Centro IDEAS agradece a todas y cada una de las personas, que en el Taller, y a través del Foro Electrónico, aportaron ideas y propuestas para considerar en este documento.

### 1. CARACTERIZACIÓN DE LA ZONA.

El ámbito que tiene como eje a la ciudad de Chilete presenta una economía basada en la agricultura y el comercio. Las Provincias de San Miguel, San Pablo y Contumazá, constituyen la Zona Sur Oeste del departamento de Cajamarca, que alberga una población 2005/proyectada<sup>24</sup> de 136,479 habitantes de los cuales solo 32,220 (23.6%) viven en zonas consideradas urbanas; el 76.4% de la población es rural.

San Pablo es la provincia más pequeña de Cajamarca. San Miguel es la provincia con mayor población de esta zona, con el 50.8% respectivamente.

La extensión territorial de la Zona Oeste de Cajamarca es de 5,284.70 Km<sup>2</sup> y la densidad poblacional es de 25,8 habitantes por Km<sup>2</sup>.

**Cuadro 1. Datos generales. Zona Oeste de Cajamarca 2003.**

Provincia	Superficie Km <sup>2</sup>	Población Urbana	Población Rural	Población Total
San Miguel	2,542.08	7,210	55,878	63,088
San Pablo	672.29	3,737	25,832	29,569
Contumazá	2,070.33	12,988	21,841	34,829
<b>Zona Oeste</b>	<b>5,284.70</b>	<b>23,935</b>	<b>103,551</b>	<b>127,486</b>

Fuentes: INEI, MEF, MINEDU – Elaboración: PNUD – Equipo para el desarrollo Humano – Perú 2004.

<sup>24</sup> INEI – Compendio Estadístico 2002

La zona, tiene saldos migratorios negativos, y es la provincia de San Miguel que tiene el saldo negativo mas alto, es -4.9. La población joven migra principalmente a la costa (Chiclayo - Lambayeque y Chepén y Trujillo - La Libertad).

### Cuadro 2. Índice de Desarrollo Humano 2003.

PROVINCIA	Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de Vida al Nacer		Alfabetismo		Ingreso Familiar Per Cápita	
	IDH	Rank.	Edad	Rank	%.	Rank.	Nuevos Soles	Rank.
Dep. Cajamarca	0,4910		69.2		77,8		204.2	
San Miguel	0,5022	119	69.7	70	81,6	108	211,1	116
San Pablo	0,4635	158	68.8	93	77,2	137	191,3	142
Contumaza	0,5405	84	70.8	47	88,9	60	227,6	87

Fuentes: INEI, MEF, MINEDU – Elaboración: PNUD – Equipo para el desarrollo Humano – Perú 2004.

Los principales indicadores de Desarrollo Humano, muestran a la provincia de Contumazá con un valor medio – alto, y San Pablo con un valor medio bajo a bajo. Los indicadores de alfabetismo y de ingreso per cápita están por encima del promedio departamental para San Miguel y Contumazá, que de por si es uno de los más bajos del país.

#### Actividad Agraria

Esta zona cuenta con información complementaria de estudios recientes realizados por PRODELICA y la AMCEC, por lo que esta información ha complementado la del Ministerio de Agricultura de la Dirección General de Información Agraria –DGIA-

La provincia de San Miguel, cuenta con 33,482 ha, de ellas 28,594 ha pertenecen a tierras de labranza, y de éstas 3,251 ha son de cultivos permanentes y 1,637 ha corresponden a cultivos asociados. La provincia de San Pablo cuenta 14,693 ha, de ellas 13,270 ha son de labranza y se cuenta con 1,090 ha de cultivos permanentes y 333 ha de cultivos asociados. En Contumazá existen 17,935 ha, de éstas 17,148 ha son tierra de labranza, y cuenta con 687 ha de cultivos permanentes más 100 ha correspondientes a cultivos asociados.

Los participantes en el taller destacaron los principales productos agrícolas del ámbito como frutales (mango, chirimoya, uva, manzana, pepino, plátano, granadilla y palta), caña de azúcar, arveja, maíz amarillo duro, cereales (arroz y trigo), tubérculos (papa) y arbustos (tara). Asimismo, papa, camote, cebada, frijol y maíz amiláceo.

Estos cultivos son, en la mayor parte de los casos, dedicados al auto consumo, en especial para las familias que viven en la parte alta. Asimismo, existen algunas actividades de transformación incipientes como aquellas en que se elabora chancaca, aguardiente, vino de uva y de berenjena.

#### Actividad Pecuaria

La provincia de San Miguel cuenta con una población muy importante con 54,795 cabezas de vacunos de leche y carne (fuente MINAG – elaborado por PNUD – Mapa de Potencialidades). En las otras provincias se cría ganado vacuno y en menor escala, ganado porcino, cuyo destino es el mercado costero y nacional. Se dispone de zonas con pastos

naturales que favorecen la actividad pecuaria. En la parte alta se tiene actividades de transformación simple en quesos y quesillos. También se crían cuyes y ganado lanar.

### **Artesanía**

En la provincia de San Miguel existe un relativo desarrollo de su artesanía textil elaborándose ponchos, manteles, colchas y alforjas, entre otros artículos, orientados al mercado local y regional. En Contumazá, destacan los finos tejidos a croché. Esta actividad compromete principalmente mano de obra femenina y se destina al mercado regional.

### **Minería**

La provincia de San Miguel dispone de reservas mineras de oro en la zona de Sipán en Llapa.

### **Turismo**

La provincia de San Pablo presenta una serie de recursos turísticos como el Complejo Arqueológico de Kuntur Wasi, en donde se descubrió el oro trabajado mas antiguo de América. Posee un Museo de Sitio en el caserío “La Conga”. Existen otros restos arqueológicos en Cerro Blanco, Chalaques, Charapango, La Colpa, Inca Tambo, Pichungán, Cerro Tambo Real, Las “Ventanillas”, Cerro Shigo – Cocha y Cerro Shuiturumi.

En el distrito de Tantarica, provincia de Contumazá, se encuentran algunos vestigios arqueológicos pertenecientes a los Chuquimangos. Asimismo, se cuenta con petroglifos de Santa Clara (distrito de Yonan). Contumazá cuenta con el reservorio de Gallito Ciego, cuyo espejo de agua cuenta con 10 Km de superficie. Esta masa de agua presenta alto potencial piscícola y turístico. El proyecto Jequetepeque – Zaña viene trabajando una propuesta de desarrollo de esta demarcación.

Los puntos que destacan mayormente de la zona de Chilete son:

- a.** La zona de la Chilete es eje presenta una elevada actividad comercial constituyendo un nodo de comunicaciones muy importante y con impacto en todo el sur del departamento de Cajamarca. Por ejemplo, comercializa un 25% de la fruta de la cuenca.
- b.** Chilete, ciudad de transeúntes de negocios. Se observa un gran intercambio de mercancías de la zona y proveniente de la Costa. Se destacan en este rol las zonas de San Pablo y San Miguel
- c.** En Chilete se concentra una oferta significativa de servicios de transporte constituyéndose un agrupamiento de oferta al que acuden miles de productores y comerciantes interesados en movilizar sus mercaderías a otras partes de la región y el país.
- d.** El turismo cuenta también con un importante potencial por encontrarse las ruinas de Kuntur Wasi en las inmediaciones, lugar que recibe 3 200 visitantes al año. Además existen pintorescas ciudades en las estribaciones de los Andes como Tembladera, la cual podría ser un remanso de relax para los habitantes de la costa.
- e.** En la zona se procesan y obtienen varios productos de consumo como el aguardiente, la chancaca, vino y licores de frutas así como harinas.

## 2. VISIÓN ZONAL DE COMPETITIVIDAD

*“Jequetepeque, cuenca integrada al mercado competitivo de la fruta y la ganadería, sustentada en sus capacidades, actitud emprendedora y responsabilidad social, haciendo uso de sus recursos naturales, la asociatividad y la innovación, para agregar valor y generar bienestar”.*

## 3. LÍNEAS DE ACCIÓN Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PRIORIZADAS Y EVALUADAS.

### i. Líneas de Acción y Actividades Productivas Priorizadas

Luego de un debate, los participantes del Taller Descentralizado Jequetepeque, definieron priorizar tres actividades productivas, las que denominamos Líneas de Acción Prioritarias: Pecuario, Agricultura y Comercio, que aparecen en el cuadro siguiente:

Código	Líneas de Acción Prioritaria (LAPs)	Actividades Productivas Priorizadas
I	AGRICULTURA Y AGROINDUSTRIA	I-3 Frutas
II	PECUARIO, DERIVADOS Y TRANSFORMACION	II. 6 Carne II-7 Leche Fresca
VI	OTROS COMERCIO	V-15 Comercio

### ii. Indicadores de Potencial de las Actividades Productivas Priorizadas

Es una valuación, para cada indicador, del potencial de cada Actividad Productiva Priorizada (APP) para satisfacer al mercado y para aportar a la economía y sociedad del ámbito.

Se espera que los resultados de esta evaluación inicial, sean útiles a productores, artesanos, funcionarios de gobierno y comerciantes; quienes tendrán acceso a una lectura rápida que muestra, tanto el nivel de complejidad de los factores que intervienen, como la situación actual de la APP en la que participan; lo cual podría, junto con los objetivos estratégicos, orientar una agenda de actividades para satisfacer mejor al mercado y para aportar mejor a la economía y sociedad del ámbito.

Al tener mayores capacidades para cumplir con las demandas y expectativas del mercado (calidad, precio, oportunidad, surtido, garantía, etc.), cada APP tendrá mayor posibilidad para diferenciarse y generar valor (ventajas competitivas).

La generación de capacidades para cumplir con las demandas, debe darse de forma tal que sin dejar de cumplir con la generación de ventajas competitivas para la APP, se acumulen activos que apoyen a mejorar la economía y sociedad en su ámbito (Ej. Infraestructura de uso público, tecnología transferible, creación de cluster de servicios que pueden apoyar a otras APPs, espíritu de innovación, capacitación, empleo, etc.

En las páginas siguientes se presenta la evaluación de indicadores para cada APP.

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**  
**SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD**  
**ZONA OESTE: SAN MIGUEL - SAN PABLO - CONTUMAZA**

Tabla: Indicadores de potencial de las Actividades Productivas Priorizadas

Cod	Criterios de selección	Indicadores de Potencial	FUTAS	CARNE	LECHE	COMERCIO	Comentarios
01	Empleo	Generación de nuevos puestos de trabajo	4	2	3	3	Demanda de mano de obra calificada y no calificada en cada una de los eslabones de la cadena productiva.
02	Empleo	Inversiones en capacitación	3	2	2	3	Demanda de nuevas competencias y calificación. A más necesidad de inversión en capacitación mayor puntaje
03	Empleo	Eslabonamientos productivos en ámbitos	4	3	3	3	La APP dinamiza activamente la economía de la zona. A más efecto positivo en los negocios del ámbito más puntaje.
04	Institucionalidad	Promoción de las instituciones locales	3	2	2	2	El tejido institucional que promueve la APP es vital para los negocios. A mayor efecto sobre la institucionalidad local más puntaje.
05	Institucionalidad	Operatividad de cadenas productivas	3	2	3	2	Las mejoras en la APP se basan en cadenas ágiles y eficaces. A más encadenamientos productivos mayor puntaje.
06	Mercados	Acceso a nuevos mercados	4	2	3	3	Los cambios requeridos en la APP exigen acceder a nuevos mercados. A mayor atención a nuevos mercados más puntaje.
07	Mercados	Nivel de exigencia de demanda local	2	2	2	3	Una demanda local exigente es fuente de competitividad. A más exigencia local mayor puntaje.
08	Mercados	Potencial exportador (oferta exportable y demanda)	4	1	1	1	Las mejoras planteadas para la APP permite exportar parte de la cosecha o producción. A mayor porcentaje de exportaciones mayor puntaje.
09	Mercados	Nuevos productos y procesos	4	2	3	3	Exigencia de innovación por parte del mercado. A mayor exigencia mayor puntaje.
10	Innovación tecnología	Nuevos conocimientos a generarse	4	2	3	3	El avance de la APP plantea parte del desarrollo de nuevos conocimientos. A mayor esfuerzo en generación de conocimientos más puntaje.
11	Innovación tecnología	Agregación de valor y desarrollo proveedores	4	3	3	3	Las mejoras en la APP exigen que se desarrollen proveedores para poder obtener costos y calidad para competir. A más necesidad de agregar valor y desarrollar proveedores más puntaje.
12	Innovación tecnología	Oferta educativa y relaciones academia-sector productivo	4	3	3	3	El avance de la APP se sustenta en relaciones con las universidades, institutos tecnológicos y proyectos de investigación. A mejor tramado con éstas mayor puntaje.
13	Inversiones	Capitales, socios y financiamiento	4	2	3	2	Se cuenta con proyectos que facilitan el acceso al capital. A mejor nivel y perspectivas de obtener financiamiento para los proyectos de la APP mejor puntaje.
14	Inversiones	Inversión requerida para la modernización.	3	3	3	4	Se requieren bajos montos de inversión para echar a andar los cambios en la APP. A menor monto necesario de inversión mayor puntaje.
15	Capital social	Asociatividad y apoyo de la sociedad	3	2	2	2	Los cambios planteados están relacionados con la confianza entre los productores, los valores que comparten y las redes que conforman. A mayor necesidad de promocionar estos factores menor puntaje.
16	Capital social	Formalidad de negocios	3	2	2	3	La informalidad se destierra con la implantación de las mejoras. A menor informalidad mayor puntaje.
17	Capital social	Sostenibilidad ambiental	3	3	3	4	Los cambios que requiere la APP están en armonía con el medio ambiente. A menor efecto sobre el ambiente mayor puntaje.
18	Gerencia	Gestión y eficiencia organizacional	4	2	3	3	Las mejoras se asientan en mejores métodos de gestión y administración. A mayor cuota de esfuerzo por gerenciar las organizaciones, mejor puntaje.
19	Gobernabilidad	Apoyo a la descentralización	4	4	4	3	Los cambios se relacionan directamente con aspectos relativos a la descentralización. En cuanto más apoye el éxito de la APP a distribuir poder y responsabilidad mayor puntaje.
20	Gobernabilidad	Rol y potencial de corredores económicos	4	3	4	3	Los EVEs son promovidos mediante las acciones para mejorar las APPs. A mayor impacto sobre la dinamización de las EVEs mayor puntaje.
	Puntaje total		71	47	55	56	Cuanto más se acerca a 100 las APPs dentro de cada LAP, esta tendrá mayor prioridad a nivel regional.

Nota: El puntaje que asigna el evaluador (1 = bajo; 2 = medio bajo; 3 = medio; 4 = medio alto; 5 = alto) califica el potencial aporte de la actividad productiva evaluada, en cada uno de los indicadores seleccionados

Síntesis del análisis de Potencial de Actividades Productivas Priorizadas (APPs).

COD	Líneas de Acción Prioritaria (LAPs)	Actividades Productivas Priorizadas	Potencial para satisfacer al mercado y para aportar a la economía y sociedad del ámbito
I	AGRICULTURA Y AGROINDUSTRIA	I-3 Frutas	71
II	PECUARIO, DERIVADOS Y TRANSFORMACION	II. 6 Carne	47
		II-7 Leche Fresca	55
VI	OTROS COMERCIO	V-15 Comercio	56

Nota: Puntaje obtenido (bajo = <20; medio bajo = entre 21 y 40; medio = entre 41 y 60; medio alto = entre 61 y 80; alto = entre 81 y 100)

### Actividades Productivas con Prioridad Media Alta:

- I-3. Agricultura. Frutales

### Actividades Productivas con Prioridad Media:

- V-15. Comercio. Productos en general.
- II-7. Pecuario. Leche fresca.
- II-6. Pecuario. Ganadería de carne.

Como se aprecia, en la evaluación de Indicadores de Potencial de las Actividades Productivas Priorizadas, es la fruticultura la actividad que más incide en la generación de capacidades, generando ventajas competitivas para la APP y acumulando activos que promueven la economía y sociedad del ámbito. Le sigue a buena distancia la actividad comercial y luego la actividad pecuaria.

## 4. FLUJOS Y ESPACIOS DE VINCULACIÓN ECONÓMICA

### i. Flujos Económicos

#### I-3. AGRICULTURA FRUTALES

Áreas de Producción: La fruticultura se encuentra principalmente instalada en el Valle del Jequetepeque (parte media y alta de la cuenca).

Zona de Transformación: No se cuenta con zonas de transformación.

Zonas de Servicios: Existen zonas de acopio de fruta en las principales ciudades: Chilote, Magdalena, Tembladera, Contumazá.

Centros de Consumo: La fruta se destina a las ciudades de Trujillo, Chiclayo y Lima, principalmente.

Transporte: terrestre

Comentario:

La fruticultura es una actividad económica emergente destacando el mango, la chirimoya, la granadilla, la caña de azúcar; en menor escala plátano, palta y uva. Pequeños productores asociados vienen desarrollando experiencia comercial al mercado solidario con mango, con la asesoría de CEDEPAS y SNV.

## V-15. COMERCIO. PRODUCTOS EN GENERAL.

Áreas de Producción: La fruticultura se encuentra principalmente instalada en el Valle del Jequetepeque (parte media y alta de la cuenca).

Zona de Transformación: No se cuenta con zonas de transformación.

Zonas de Servicios: Existen zonas de acopio de fruta en las principales ciudades: Chilite, Magdalena, Tembladera y Contumazá.

Centros de Consumo: La fruta se destina a las ciudades de Trujillo, Chiclayo y Lima, principalmente.

Transporte: terrestre

## II-7. PECUARIO. LECHE FRESCA.

Áreas de Producción: en los márgenes del camino principal Cajamarca - San Marcos – Cajambamba hacia Huamachuco

Zonas de Transformación: Cajamarca.

Zonas de Servicios: solo de transporte local y enfriamiento temporal.

Centros de Consumo: Cajamarca, Trujillo y Lima

Transporte: Recojo en chacra. Flota especializada para el recojo de leche.

Comentario:

Flujo de producto condicionado por sistema de acopio y plantas de enfriamiento y procesamiento de las empresas transformadoras INCALAC y CARNILAC.

## II-6. PECUARIO. GANADERÍA DE CARNE.

Áreas de Producción: en los alrededores de Cutervo, Chota, Bambamarca y Santa Cruz

Zonas de Transformación: camales oficiales solo en Cajamarca y Chiclayo.

Zonas de Servicios: nivel básico en Bambamarca, Chota, Cutervo y Santa Cruz. Nivel de mayor especialización en Cajamarca y Chiclayo.

Centros de Consumo: Cajamarca, Chiclayo, Trujillo, Chimbote y Lima

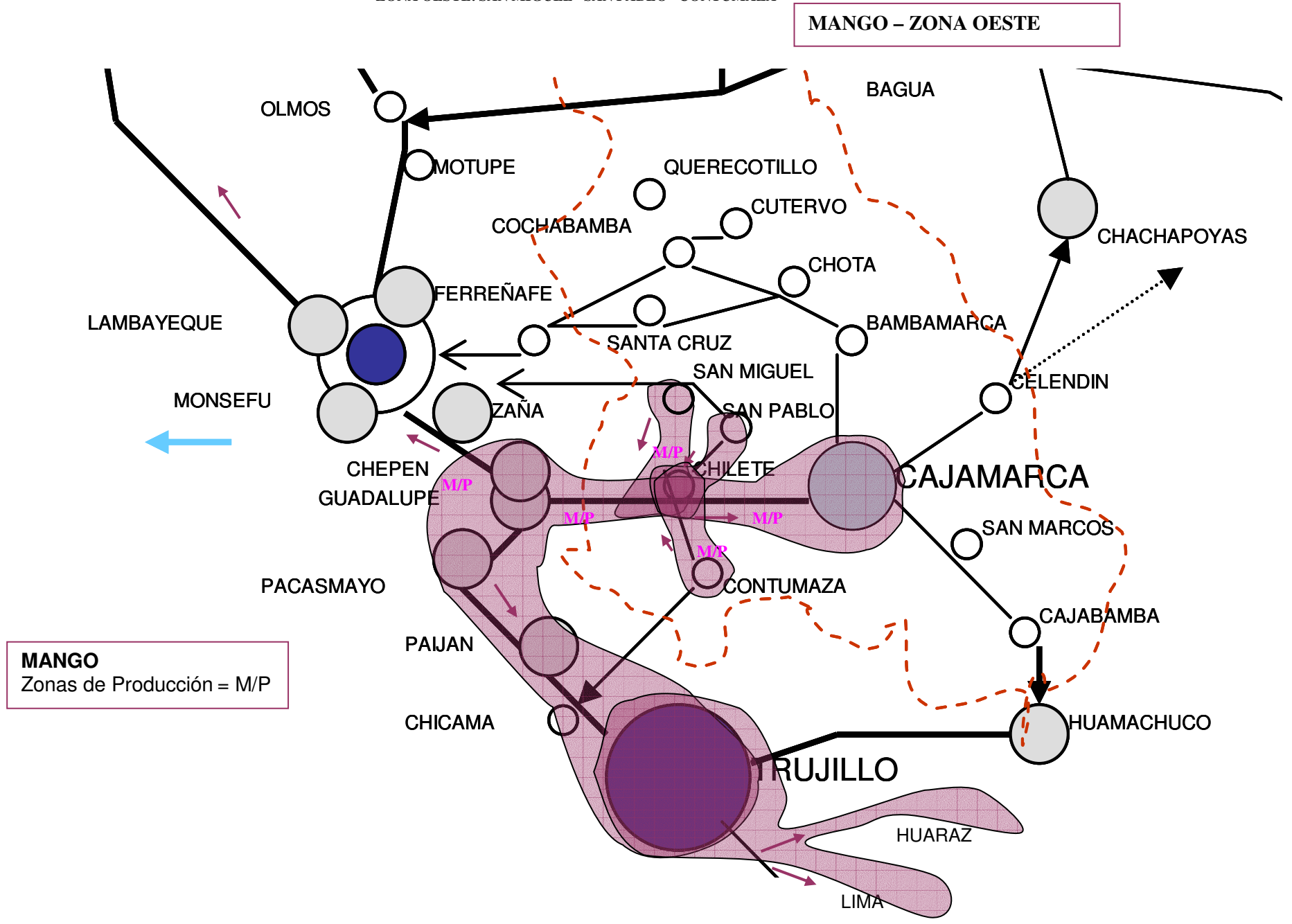
Transporte: a pie hasta la carretera luego camión.

Comentario:

La ciudad de Chota se constituye en el punto geográfico de referencia para bifurcar los flujos de ganado para carne camino al mercado. No va a Cajamarca ganado de Cochabamba ni de Cutervo ni de Santa Cruz; y, no va a Chiclayo ganado procedentes de Bambamarca.

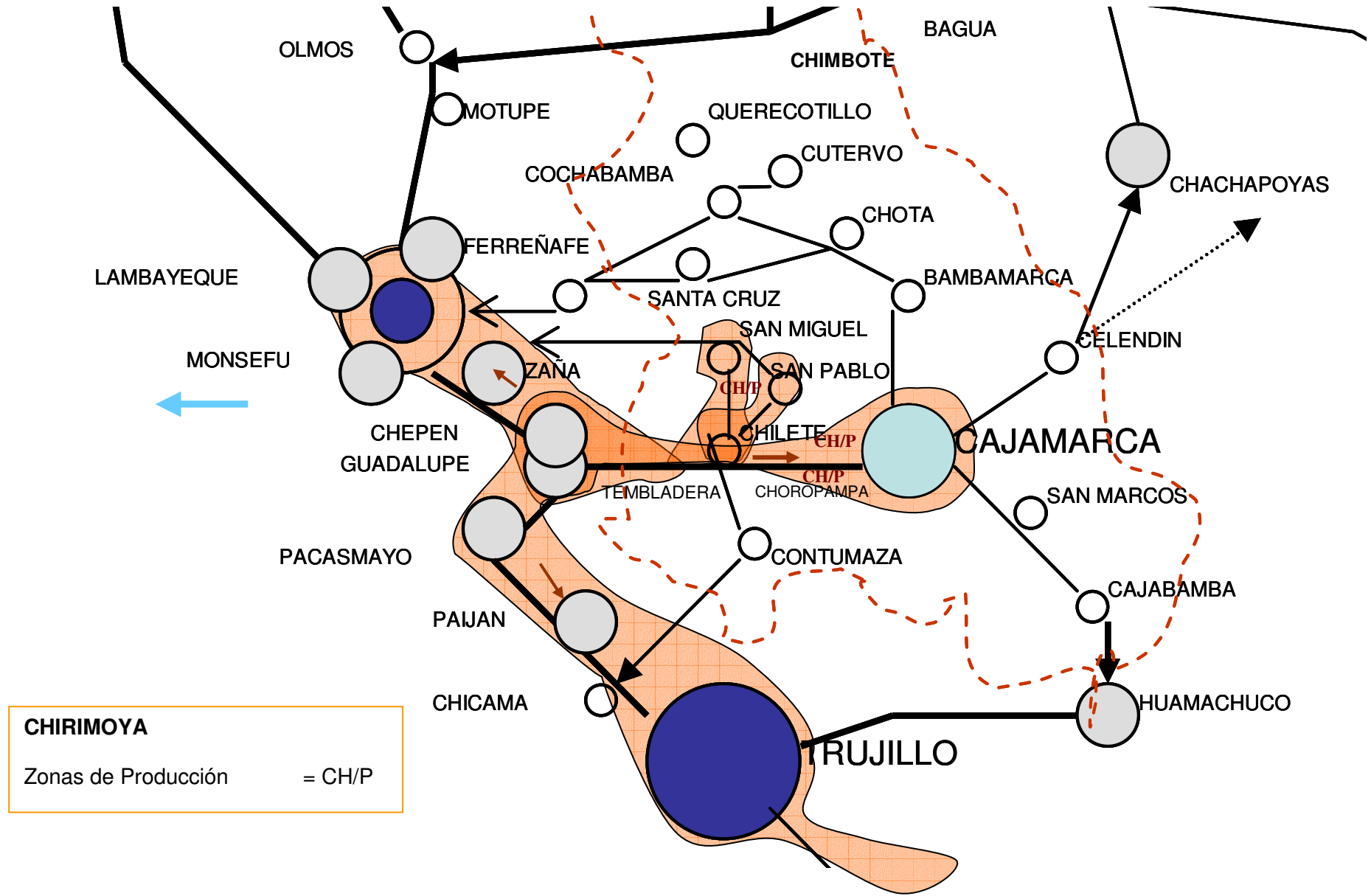


PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA OESTE: SAN MIGUEL - SAN PABLO - CONTUMAZA

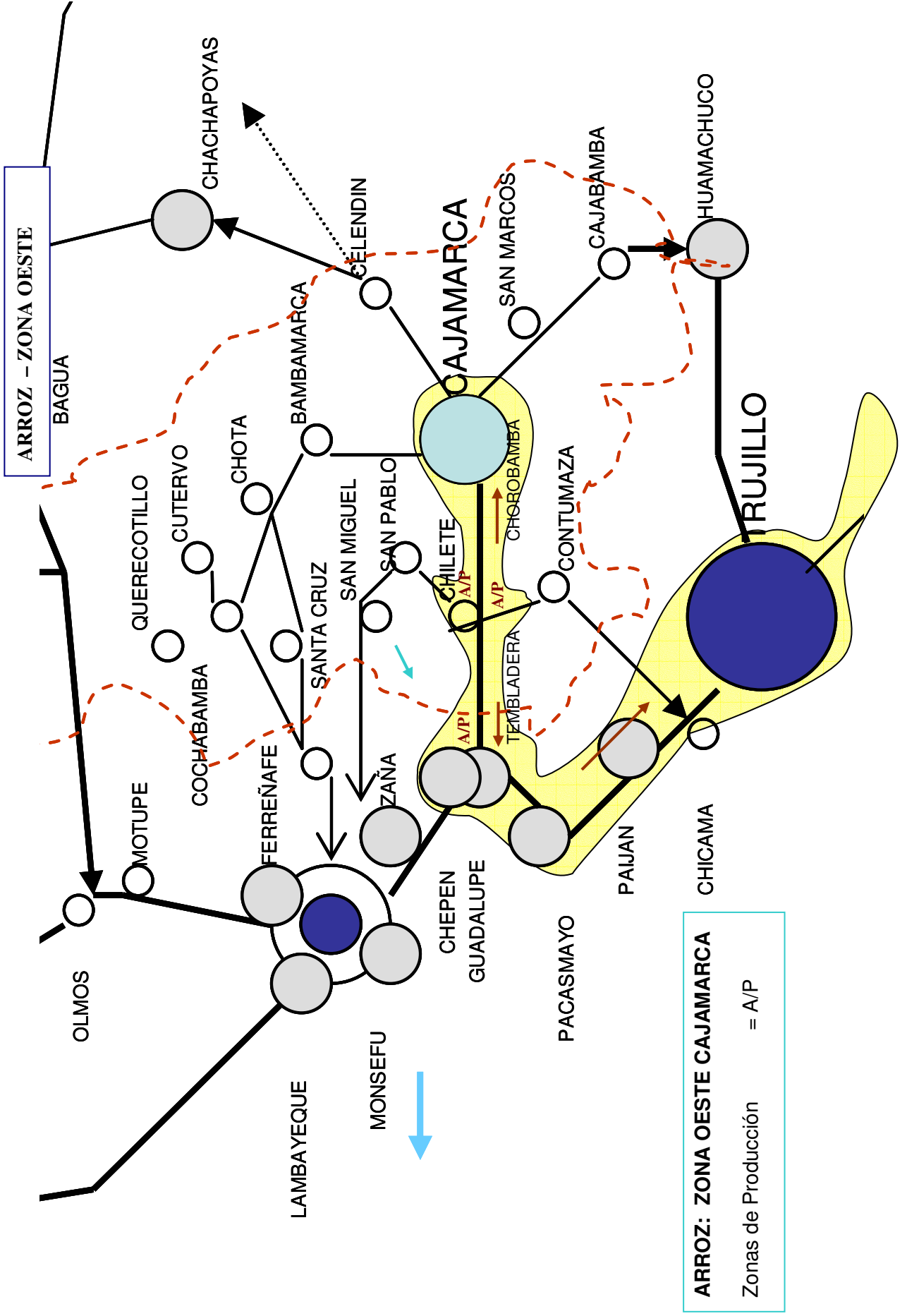


PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD - CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA OESTE: SAN MIGUEL - SAN PABLO - CONTUMAZA

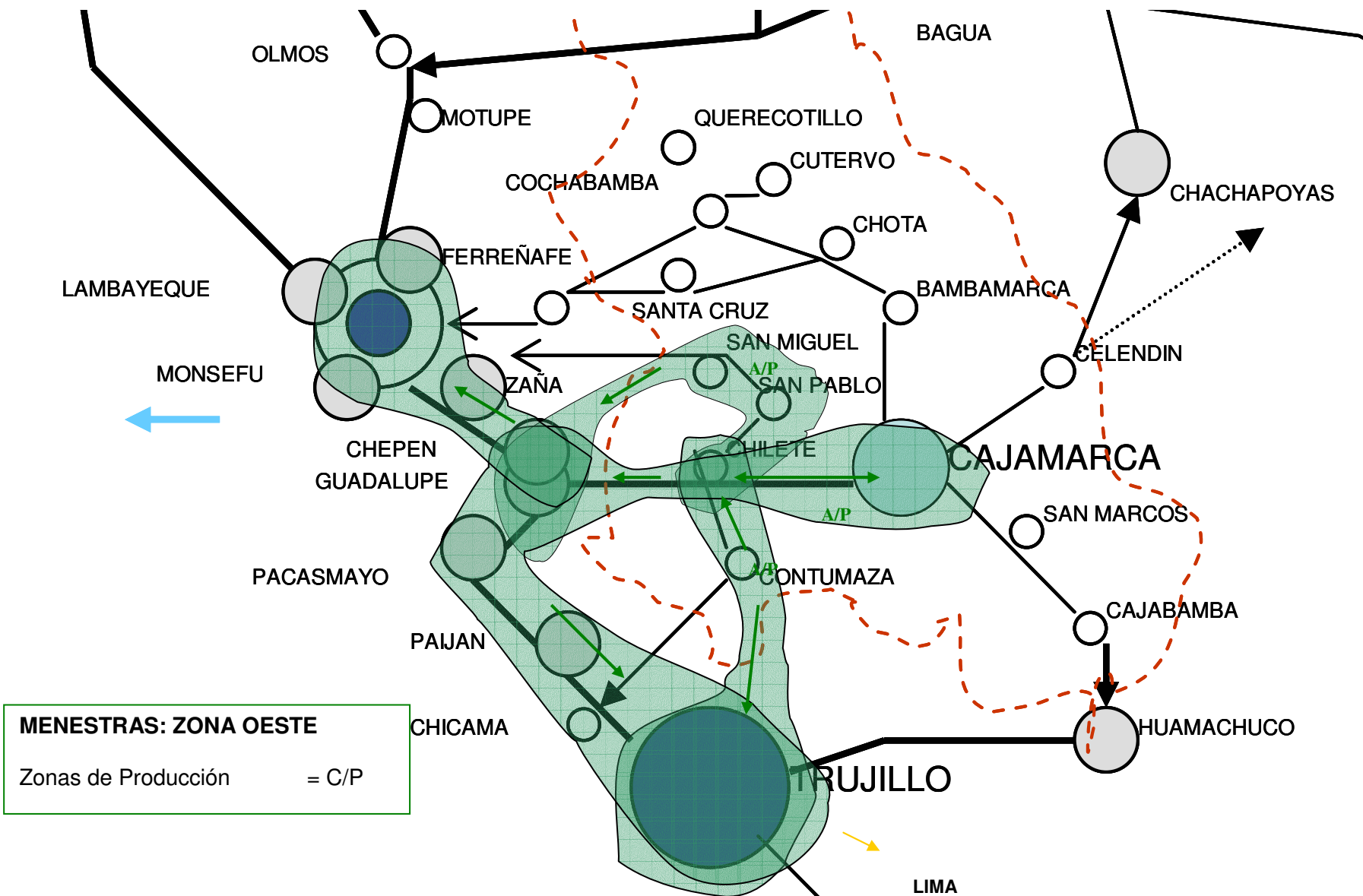
**CHIRIMOYA - ZONA OESTE**



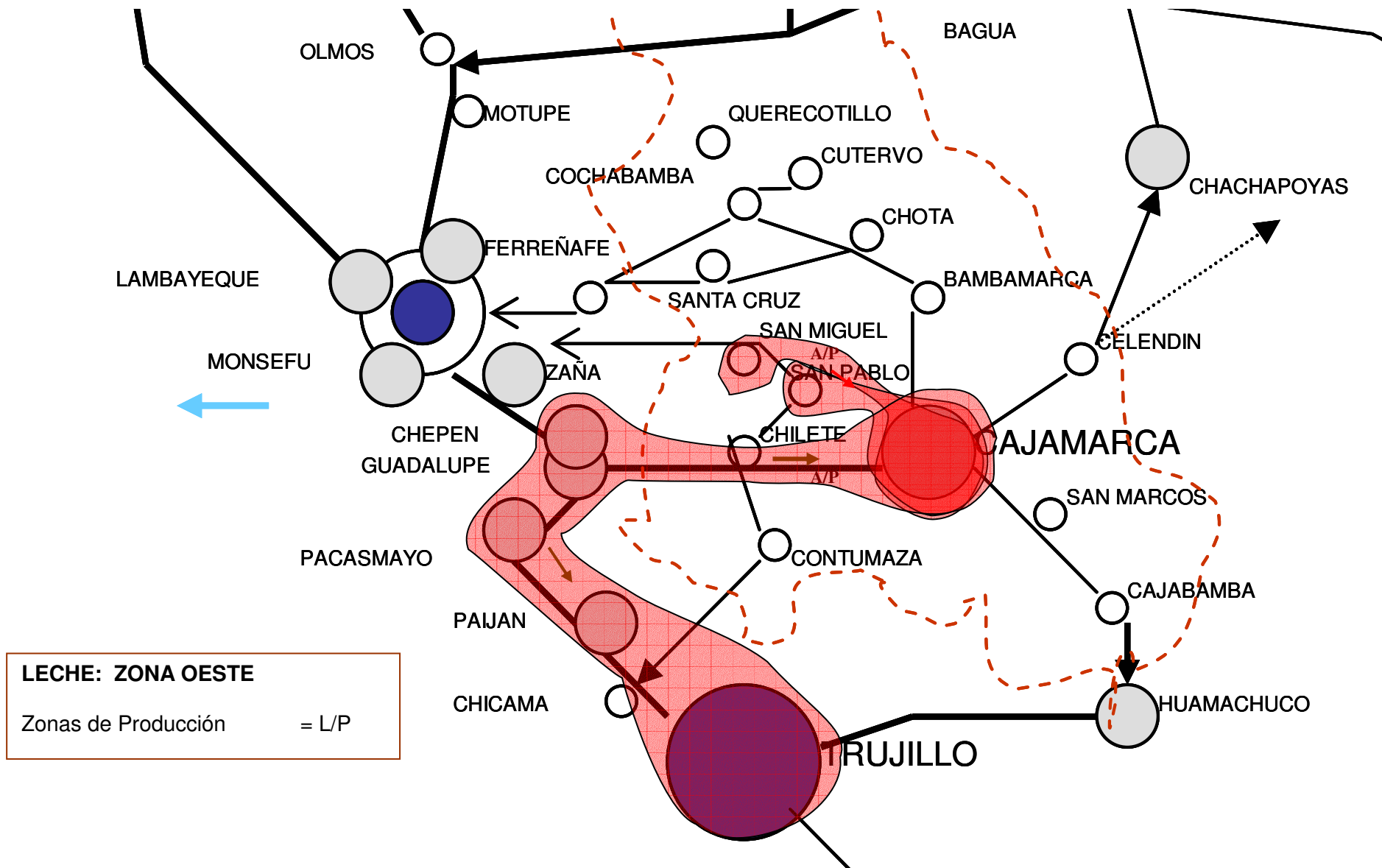




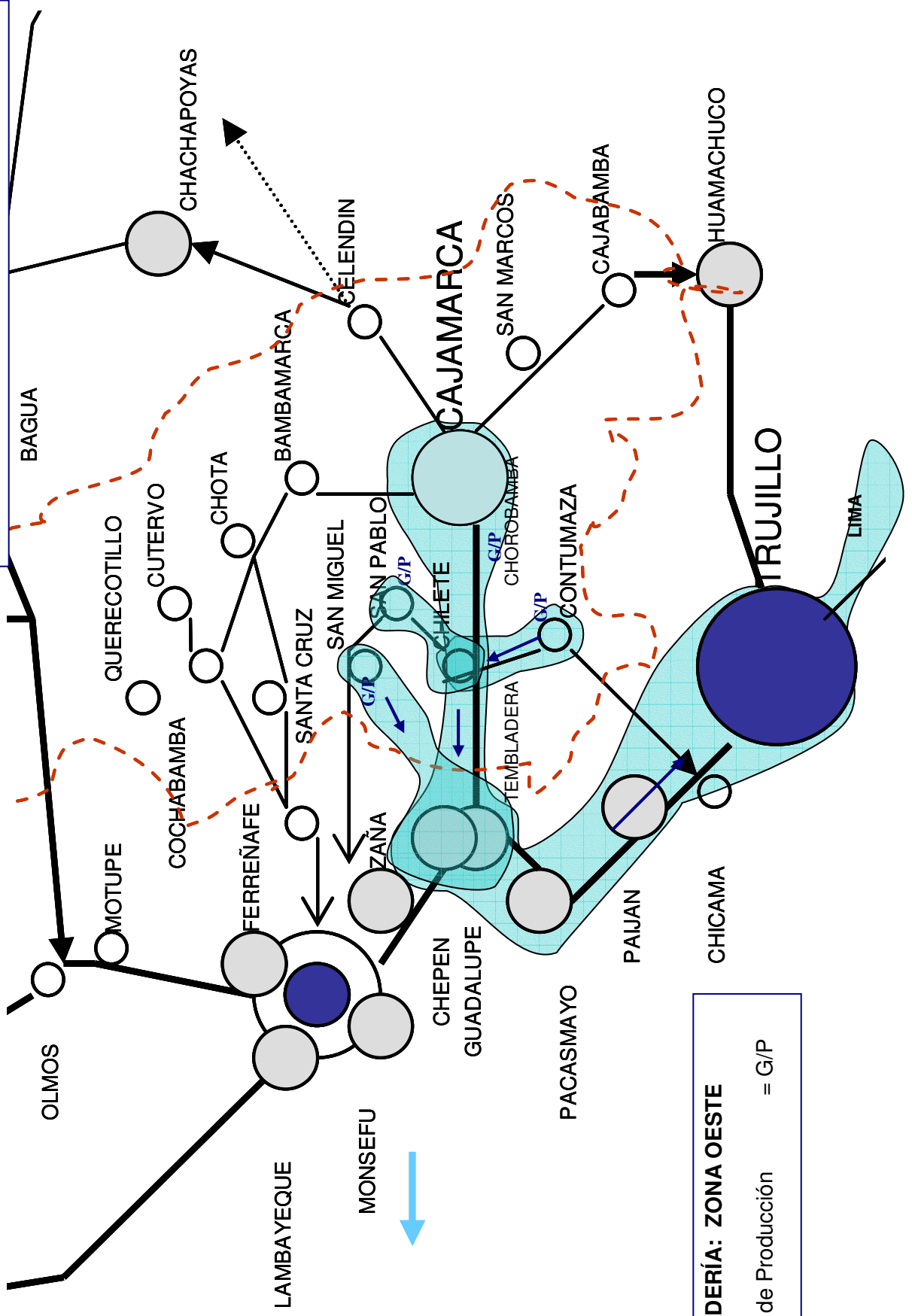
PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD - CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA OESTE: SAN MIGUEL - SAN PABLO - CONTUMAZA



PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA OESTE: SAN MIGUEL - SAN PABLO - CONTUMAZA



GANADERÍA DE PIE CARNE DE VACUNO: ZONA OESTE



GANADERÍA: ZONA OESTE  
Zonas de Producción = G/P



## 5. DIAGNÓSTICO FODA POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA PRIORIZADA

El disponer de un diagnóstico es fundamental para establecer la situación interna y del entorno que rodea a cada Línea de Acción Prioritaria (LAP). Pero no basta con determinar los elementos de cada uno de los factores del FODA sino que se ha trabajado para cada uno de ellos una reflexión sobre su origen y consecuencia. Esto le confiere al análisis una mayor riqueza y permite a los actores profundizar su pensamiento y entender mejor la realidad reflexionando sobre las razones y efectos que existen más allá de lo superficial.

Como resultado, el conocimiento más profundo y la sensación de poder sobre el mejor el clima de la dinámica. En seguida se encuentra el desarrollo del FODA estratégico para cada LAP y APP.

### 5.1. Línea de Acción Priorizada: Pecuario.

#### Actividad Productiva Priorizada. Ganadería de carne.

Los asistentes plantearon priorizar con base a su potencial competitivo a la Ganadería de carne, actividad pecuaria que desarrollan tradicionalmente y que les permite atender mercados regionales y extra regionales.

Oportunidades	Origen	Consecuencias	Indicador
– Existencia creciente de comerciantes intermediarios.	– Existe ganado (oferta local). – Demanda en los grandes camales.	– Facilita proceso de venta, articulan mercados, empleo a jóvenes emprendedores, suben precios.	– Comerciantes registrados en mercados del ámbito.
– Comisionistas, interesados en incrementar los volúmenes de compra.	– Abastecimiento en camales. – Abastecimiento de carne a mercado <sup>25</sup> .	– Facilita el proceso de comercialización. – Asegura pago. – Facilita el acceso a mercados grandes.	– Cabezas enviadas a los principales mercados de destino.
– Proveedores de servicios de apoyo a la producción (transporte de ganado de carne, vacunos y ovinos).	– Oferta de carga <sup>26</sup> .	– Genera empleo. – Mejora de vías de acceso a mercados locales.	– N° de unidades de la flota que ofrece el servicio de transporte.
– Proveedores de servicios financieros (banca e informales) interesados en colocar prestamos.	– Demanda de crédito para comercio de ganado <sup>27</sup> .	– Ampliación de negocios (c-v). – - Compra al contado.	– Colocaciones de las entidades del sistema financiero en la zona.

<sup>25</sup> El ganado se destina a los mercados de Lima (aproximadamente 80%. Del total embarcado) y el resto para los mercados de Trujillo.

<sup>26</sup> Se estima que la oferta de servicio de camiones de carga oscila entre 40 a 50 transportistas.



PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA OESTE: SAN MIGUEL - SAN PABLO - CONTUMAZA

<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sanidad animal (estomatitis, carbunco)</li> <li>– Abigeato, asaltos, accidentes.</li> <li>– Sequías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Campañas preventivas no cubren a toda la ganadería<sup>28</sup>.</li> <li>– Falta de seguridad de productores y transportistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perdidas económicas considerables (a veces quedan descapitalizados).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Enfermedades y datos de sanidad animal del MINAG.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Competencia de otras carnes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fácil acceso a zona.</li> <li>– Agresividad del comercio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pérdida de ventas.</li> <li>– Necesidad de competir por precio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Encuesta de preferencias de consumo de carnes.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ganaderos con mística y apego a la ganadería para carne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tradición y complementariedad (agricultura – ganadería).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sostenibilidad de la ganadería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Al menos 80% de las familias de la cuenca disponen de ganado para carne (venta).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Disponibilidad de pastos y ganaderos asequibles a innovar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Influencia externa: MINAG, ONGs, SENASA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ganadería creciente en cantidad y calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Al menos 50% de ganaderos están mejorando su ganado de carne.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ganado adaptado a las condiciones adversas locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rusticidad de raza criolla y cruces con otras razas<sup>29</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Resistencia y rendimiento ganado en sitios adversos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rendimiento del ganado criollo en el ámbito.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ganaderos no organizados y organizaciones débiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Individualismo.</li> <li>– Cultura.</li> <li>– Falta de visión.</li> <li>– Insuficiente asistencia técnica organizativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Débil capacidad de negociación.</li> <li>– Perdida de oportunidades.</li> <li>– Baja rentabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Número de organizaciones formales de ganaderos. - Cumplimiento de compromisos (cuotas).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ganadería de baja productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Razas (genética), pastos de baja calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bajas tasas de conversión alimento/carne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Productividad según estudios del MINAG para el ámbito.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Poca costumbre de consumir servicios (demandar y comprar): técnicos, información, financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Débil oferta de servicios.</li> <li>– Poca credibilidad en los oferentes de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Baja rentabilidad.</li> <li>– Lenta adopción de nuevas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nuevas empresas de servicios de apoyo a la producción registradas en el ámbito.</li> </ul>

<sup>27</sup> Las principales entidades que ofrecen servicios financieros son la Caja Rural, CMAC Piura y Caja Nor Perú. En el caso de prestamistas informales estos oscilan entre 30 y 40 prestamistas.

<sup>28</sup> La estomatitis tiene presencia anual. El carbunco aparece en forma más esporádica, pero es más letal.

<sup>29</sup> En la zona se estima que el 80% del ganado criado es criollo.

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas – App: Ganadería de carne</b>		
	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	La actitud favorable a los cambios y la innovación es una fortaleza que neutraliza en cierta medida los problemas causados por las enfermedades del ganado. Asimismo, permite enfrentar los problemas de seguridad, sequías y la acción de la competencia de otras carnes.	La innovación está relacionada con la tecnología y permitirá añadir valor a las materias primas agropecuarias para diferenciarlas y mejorar su competitividad.
<b>Resistencia</b>	La debilidad de espíritu asociativo que manifiestan los ganaderos es una Debilidad que difícilmente puede ser controlada por las Fortalezas. Al mismo tiempo, la disposición a innovar puede servir como base para un plan de mejora de productividad y compensar la pobre respuesta hacia los servicios.	Los servicios de apoyo a la producción se comportan como medios para diseminar conocimientos. Servicios e innovación constituyen una base para el cambio por la productividad y la eficiencia.
<b>Ventajas</b>	Las fortalezas (mística ganadera y deseo de innovar) favorecen el aprovechamiento de los negocios que traen los comerciantes interesados en el ganado de la zona.	La demanda por el ganado de carne de la zona puede atenderse mejor gracias a las Fortalezas del sector.
<b>Vulnerabilidad</b>	Las Debilidades se confabulan peligrosamente con las Amenazas constituyendo peligros para la sostenibilidad del negocio.	Todas las Debilidades se mezclan peligrosamente con las Amenazas del sector.
<b>Riesgo</b>	La poca costumbre de adquirir servicios dificulta el aprovechamiento de la oferta de servicios –en especial los de apoyo a la producción- en la zona.	El frágil tejido organizacional afecta el logro de las oportunidades relacionadas con la demanda y reduce el poder de negociación.
<b>Trampa</b>	La demanda creciente puede convertirse en una trampa al existir la posibilidad de enviar ganado enfermo o carne de baja calidad al mercado.	Atender las Amenazas que afectan al sector es vital pues se evitan las trampas en que puede incurrir el sector.

## 5.2. Línea de Acción Priorizada: Pecuario.

### Actividad Productiva Priorizada. Leche fresca.

<b>Oportunidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Empresas acopiadoras presentes (Nestle, Gloria).	– Oferta de leche.	– Incremento de volumen.	– Incremento de la producción en un 20% (120 TM/día).
– Empresas transformadoras en la zona.	– Oferta de leche.	– Incremento de volumen.	– Incremento de la producción en un 5%.
– Instituciones orientadas a combatir la desnutrición.	– Lucha contra la pobreza.	– Incremento de volumen de leche – Mejor precio	– Incremento de la producción en un 10%
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Libre mercado. – Importaciones crecientes.	– Subsidios. – Tasas arancelarias. – Apertura comercial.	– Disminución del precio. – Reducción de la producción.	– Caída de precio en 15%.
– Variación climática desfavorable.	– Natural.	– Menor producción.	– Baja en un 50% de la producción.
– Contaminación ambiental.	– Presencia de actividad minera. – Mal uso de agroquímicos.	– Presencia de enfermedades. – Baja calidad de los productos.	– Disminución de la producción en un 20%.
– Presencia de sustitutos.	– Políticas de gobierno. – Investigación y desarrollo de la industria.	– Menor demanda de leche.	– No consumo del 20% de la producción.
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Recursos humanos con capacidad técnica y vocación ganadera.	– Planes y programas de formación y capacitación.	– Mejores rendimientos económicos y calidad de vida.	– Incremento de ingresos en un 20%.
– Zonas productoras de forraje.	– Condiciones agroecológicas favorables.	– Incremento de la productividad.	– Incremento en un 25% de la producción.
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Baja calidad genética.	– Falta de recursos e interés del ganadero. – Programas inadecuados.	– Baja producción.	– Producción al 50% de su capacidad.
– Baja disponibilidad de agua y mal uso de la misma.	– Ausencia de lluvias y deforestación.	– Reducción de áreas de producción de pastos.	– Reducción en un 20% de área de producción.
– Escasa organización de los productores.	– Falta de apoyo.	– No son competitivos en el mercado.	– Disminución de la productividad en un 20%.

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas – App.: Pecuario: Leche Fresca</b>		
	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	El recurso humano con experiencia en ganadería podría compensar Amenazas como la variación climática, la contaminación y la competencia de los sustitutos de la leche.	Destaca la posibilidad que la vocación ganadera neutralice la Amenaza de las Importaciones crecientes.
<b>Resistencia</b>	Hace falta un inmediato y perseverante esfuerzo por contrarrestar la baja calidad genética, el mal manejo del agua y la debilidad organizacional de los productores.	Ninguna de las Fortalezas ayuda decididamente a controlar las Debilidades.
<b>Ventajas</b>	La unión es la parte crítica para conseguir los recursos, servicios e infraestructura que requiere el sector para mejorar su rentabilidad y vinculaciones con los mercados de consumo e industrial.	El recurso humano, los productores ganaderos y los líderes de las instituciones y empresas de los mismos, son claves para el avance de la actividad productiva.
<b>Vulnerabilidad</b>	Las Amenazas ejercen un efecto disuasivo sobre las inversiones que el sector requiere en las etapas de la cadena que siguen después de la producción lechera (acopio, procesamiento y distribución).	Existen varias combinaciones que son letales para la sostenibilidad de esta actividad productiva en el mediano y largo plazo.
<b>Riesgo</b>	Nuevamente las Debilidades intervienen negando factibilidad a las Oportunidades. Varias de las primeras son serio obstáculo para las segundas.	La escasez y mal manejo del agua y la debilidad organizativa de los productores afectan el potencial de ventas del negocio.
<b>Trampa</b>	La Oportunidad de venderle a los programas sociales termina siendo atendida por las crecientes importaciones de leche en polvo y por los sustitutos de la leche fresca.	Algunas Oportunidades se articulan con las Amenazas formando Trampas para el negocio de Leche fresca.

### 5.3. Línea de Acción Priorizada. Agricultura.

#### Actividad Productiva Priorizada. Frutales.

<b>Oportunidad</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Consumidores nacionales y externos interesados en frutas en contra estación, limpias e inocuas.	– Estacionalidad de los productos <sup>30</sup> . – Consumidores buscan vida más larga y sana.	– Mejores precios, y mayores ventas. – Menor uso de productos químicos y contaminación.	– Toneladas vendidas. – Monto de las ventas. – N° de hectáreas instaladas y certificadas.
– Empresas interesadas en comercialización interna y externa de frutas exóticas.	– Consumidores del hemisferio norte interesados en nuevos sabores y aromas.	– Mayores ingresos para productores.	– N° de empresas comercializadoras. – Volumen de ventas.
– Políticas nacionales y regionales fomentan la competitividad de la cadena productiva.	– Voluntad política. – Necesidad divisas. – Lucha contra la pobreza.	– Mayor articulación de actores económicos que intervienen en la cadena productiva.	– N° de alianzas comerciales.
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
– Competencia de otros a nivel nacional e internacional.	– Necesidad de divisas de nuevos países exportadores.	– Mayor exigencia en calidad del producto.	– Volumen de productos vendidos.
– Condiciones climáticas adversas afectan la producción (volumen y calidad).	– Cambio climático.	– Disminución de volumen y calidad. – Incremento plagas y enfermedades.	– Decrecimiento de volumen de producción.
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
– Existencia de productores organizados.	– Necesidad de mejorar su capacidad de producción y negociación.	– Disminución de costos de producción. – Mayor participación en cadena productiva.	– N° de entidades de productores. – Porcentaje de pago de cuotas de socios.
– Diversidad de productos en la cuenca.	– Microclimas presentes en la cuenca.	– Mayor oferta de productos a los mercados.	– Ingresos a mercados mayoristas de frutas de Cajamarca.
– Red interinstitucional apoya producción y comercialización	– Concertación para el logro de objetivos comunes.	– Mayor eficiencia y optimización de recursos.	– N° de instituciones y miembros de la red.
– Existencia de oferta alineada con expectativas de mercados nacional y exterior.	– Cumplimiento de estándares de calidad.	– Mejores precios. – Motivación de otras organizaciones.	– Embarques de frutas a mercados nacionales y exportaciones desde el ámbito.

<sup>30</sup> Se refiere a la demanda por mango, chirimoya y palta.

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA OESTE: SAN MIGUEL - SAN PABLO - CONTUMAZA

<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
– Manejo agronómico conduce a bajo volumen de fruta de calidad.	– Mosca de la fruta.	– Bajos precios de venta.	– Encuesta para determinar tasas de calibres de calidad.
– Baja cultura de calidad de la mayoría de productores.	– Poca exigencia de parte de la demanda. – Escaso nivel de capacidades.	– Venta a granel a bajos precios. – Perdida de mercados.	– Encuesta para determinar niveles de exigencia de calidad de los consumidores.

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas – App.: Agricultura: Frutales</b>		
	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	La diversidad de la oferta frutícola se está constituyendo en ventaja competitiva del ámbito válida en el mercado nacional. Aún no tiene la misma entidad para atender los requerimientos del mercado exterior, salvo el caso de algunas frutas (ejemplo, el mango).	La existencia de productores organizados neutraliza las Amenazas. Asimismo, la variedad de frutas y la disponibilidad de oferta exportable.
<b>Resistencia</b>	La organización de los fruticultores ayuda a confrontar la baja calidad de las frutas y para superar el inadecuado trato a estos temas directamente relacionados con la competitividad.	La existencia de la red interinstitucional constituye la mayor Resistencia a las Debilidades de los frutales del ámbito.
<b>Ventajas</b>	La organización de los fruticultores, la variedad de frutas de la zona y los apoyos a la fruticultura del ámbito favorecen tanto las nuevas opciones de mercado como la existencia de apoyo político.	La asociatividad y las formas empresariales de organización son clave para aprovechar las Oportunidades.
<b>Vulnerabilidad</b>	Las limitaciones del manejo agronómico y del nivel de calidad de la fruta se combinan peligrosamente con el acecho de la competencia y las condiciones climáticas adversas, produciendo combinaciones de alto poder destructivo para el negocio de las frutas en el ámbito.	Las competencias agronómicas y los aspectos culturales de los productores son elementos clave para evitar que las Debilidades sean pronunciadas por las Amenazas.
<b>Riesgo</b>	Las limitaciones del manejo agronómico y del nivel de calidad de la fruta deterioran las posibilidades de aprovechamiento de las Oportunidades del mercado, tanto provenientes de la demanda de los consumidores como de la industria.	Existe un elevado riesgo de perder las Oportunidades debido a las Debilidades de los productores del ámbito de Chilete.
<b>Trampa</b>	La demanda de los consumidores e industrias por las frutas de Chilete puede asociarse con problemas de calidad causados por las condiciones climáticas adversas sobre las frutas, generándose una situación negativa en vez de algo positivo.	En el caso de responder de una forma inadecuada a la demanda se produce un daño muy superior que si no se la hubiera atendido. Por eso, hay que

	Asimismo, el fomento de las políticas nacionales puede verse arrebatado por la fruta de otras regiones.	evitar que las opciones de conviertan en problemas.
--	---	---

#### 5.4. Línea de Acción Priorizada. Comercio.

##### Actividad Productiva Priorizada. Productos en general.

Oportunidad	Origen	Consecuencia	Indicador
– Productos rurales con mayor demanda en centros urbanos.	– Incremento de su producción.	– Mayor dinamismo de la economía.	– Cantidad de ventas por número de servicios y productos.
– Financieras y cooperación internacional con interés por financiar la producción agrícola.	– Incremento de liquidez en el sistema financiero, para actividades productivas.	– Incremento de la producción.	– N° de productores atendidos.
Amenazas	Origen	Consecuencia	Indicadores
– Países con subsidios indiscriminados compiten deslealmente.	– Tendencias de la globalización.	– Disminución del comercio local.	– Importaciones de mercaderías.
– Cambio climático adverso.	– Desequilibrio climático en el planeta.	– Disminución de la producción y comercio.	– Monto estimado de áreas afectadas.
Fortalezas	Origen	Consecuencia	Indicadores
– Habilidades para la actividad comercial.	– Actividad transmitida de generación en generación.	– Elevación de la calidad de vida e ingresos.	– Encuesta de volumen de comercio.
– Ubicación estratégica de la zona para el comercio.	– Geografía.	– Auge del comercio.	– Encuesta de volumen de comercio.
Debilidades	Origen	Consecuencia	Indicadores
– Nivel del servicio fuera de expectativas del cliente.	– Escasa inversión en nuevas competencias del comerciante.	– Insatisfacción de clientes, los lleva a otros proveedores.	– Encuesta de nivel de servicios.
– Escaso capital de trabajo del comerciante.	– Crisis económica – Indebida estructura financiera. – Cultura del ahorro.	– Perdida de oportunidades y negocios.	– Estadísticas de la SBS. – Datos gobiernos locales.
– Débil organización del comercio (individualismo).	– Idiosincrasia y cultura.	– Escaso poder de negociación y oportunidades.	– N° de empresas y comerciantes formales.

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas – App.: Comercio</b>		
	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	Las Amenazas del entorno internacional y climático, los subsidios de las naciones ricas y el cambio climático, no pueden ser neutralizadas por las Fortalezas.	Es necesario promover las Fortalezas para reducir el efecto de las Amenazas y aumentar los esfuerzos para atender todas las Oportunidades.
<b>Resistencia</b>	Ninguna de las Fortalezas controla a las Debilidades del comercio del ámbito. Entre las Debilidades a controlar destaca el bajo nivel de servicio a los clientes del comercio del ámbito y el escaso capital de trabajo del comerciante.	Es necesario desarrollar nuevos atributos que permitan neutralizar las Debilidades para aumentar la Resistencia del comercio del ámbito.
<b>Ventajas</b>	La demanda de las ciudades por productos rurales del ámbito de estudio y la oferta de financiamiento agrícola son aspectos muy positivos para el comercio de Chilete, basados en la habilidad mercantil y la buena ubicación geográfica del ámbito.	Las oportunidades de Chilete se pueden atender con base a las Fortalezas del comercio, que permiten aprovecharlas.
<b>Vulnerabilidad</b>	El inadecuado nivel de servicio a los clientes del comercio, el limitado capital de trabajo y la baja asociatividad se complican con las Amenazas.	La competencia desleal de los productos subsidiados pronuncia las Debilidades del comercio del ámbito.
<b>Riesgo</b>	Atender la demanda de productos de la zona se ve dificultada por el bajo nivel de servicio del comercio, su escaso capital de trabajo y débil organización.	Las debilidades son letales cuando se relacionan con la demanda de los consumidores o de las industrias.
<b>Trampa</b>	Las financieras pueden conceder créditos que luego tendrían problemas para ser honrados por los comerciantes ante la competencia desleal de los subsidios. Se debe tener en cuenta las Amenazas para evitar que éstas impidan usar las Oportunidades.	La mayor demanda que recibe el comercio de Chilete puede ser atendida por productos subsidiados provenientes del exterior.



## 6. Institucionalidad Zonal para la Competitividad

La zona Oeste, integrada por las provincias de San Pablo, Contumaza y San Miguel, es parte de un espacio de vinculación económica mayor conformado por la parte alta de la cuenca del valle del Jequetepeque. En su espacio se encuentra una de las organizaciones interinstitucionales con mayor solidez de la Región Cajamarca: la Coordinadora Interinstitucional de la Cuenca del Jequetepeque.

Para la zona se han realizado un conjunto de estudios que plantean su gestión agronómica, ambiental y económica de manera integral (cuenta con un plan de competitividad propio) y ubicándola en el contexto de representar uno de los espacios de mayor dinamismo entre la ciudad principal de la región y la costa. Por su espacio atraviesa la carretera asfaltada, que se mantiene en buenas condiciones desde hace varios años pese al tráfico intenso propiciado por la actividad minera alrededor de la ciudad de Cajamarca.

Las Líneas de Acción Priorizadas en la zona han sido la agricultura y agroindustria, la pecuaria, derivados y transformación y el comercio. Los comerciantes de la zona Oeste cuentan con la ventaja de estar ubicados en medio de varios nodos carreteros. La ubicación geográfica en el camino entre Costa y Sierra, su cercanía relativa a las grandes ciudades de la costa (sobre todo Chiclayo y Trujillo) le permiten tener un mejor rol para la intermediación de mercaderías. Con la mejora de la vialidad, el efecto de atracción creciente de Cajamarca, la vía a Celendín-Kuelap, el fortalecimiento de la oferta frutícola y sobre todo, la puesta en valor del turismo en el ámbito, se generarán oportunidades para los comerciantes que sepan visionar su rol en el nuevo entorno de negocios.

En el sector agrícola la producción de frutas es el que cuenta con el mayor potencial. Los consumidores tienden a pagar más por ellas que por cualquier producto fresco de origen agrícola. Están asociadas a salud y diversión, además entre los productos frescos las frutas resisten mejor el transporte que las hortalizas por lo que su exportabilidad es mayor. Los cultivos permanentes, como las frutas, requieren un productor con visión empresarial, con noción de inversión. Los variados ecosistemas de la zona Oeste, entre la Sierra y la Costa, permiten cosechar calidad de fruta en fechas convenientes para atender ciertas “ventanas” de mercado. Esto proporciona mejores precios al productor y promueve nuevas inversiones. Chilete puede convertirse en un centro frutícola, por la diversidad y variedad de sabores, texturas, aromas y colores de sus frutas, desde la exótica chirimoya, pasando por la naranja hasta llegar a la granadilla y la curuba.

En el sector de carnes cuenta con una demanda insatisfecha. Las cadenas de supermercados de Lima están desarrollando sistemas de trazabilidad para sus proveedores. También se plantean importantes ventajas competitivas por alcanzar en la ganadería productora de leche fresca, el enfoque de cadenas productivas es fundamental para la zona pues es un medio de acuerdo sistémico para trabajar de cara al mercado, y buscando compartir más equitativamente los réditos de esta actividad productiva.

Un tema transversal, sobre todo asociado al sector agropecuario ha sido la necesidad de fortalecer las organizaciones de productores y en esta línea en la Zona Oeste se planteó la necesidad de asegurar su sostenibilidad económica por mecanismos financiados por los propios productores pero incentivados por los agentes públicos. Los autogravámenes son

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**  
**SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD**  
**ZONA OESTE: SAN MIGUEL - SAN PABLO - CONTUMAZA**

fundamentales para conseguir la base económica para viabilizar los cambios que requiere la ganadería de leche de la zona, como el desarrollo de las cadenas de fruticultores. Las organizaciones de regantes pueden ayudar a gestionar los cambios, en coordinación con las entidades e instituciones locales. Nuevamente, los Grupos de Competitividad Local (GCL) tienen una agenda amplia para trabajar la reformulación de la actividad agropecuaria y la necesidad de añadir valor a sus materias primas.

A continuación se presenta el Presupuesto 2005 para Gasto de Capital y Transferencias por Canon Minero 2005, por Gobiernos Locales (Miles de Soles).

Gobierno Local	Gastos de Capital	G.Cap/ PIA	Transf Canon Min
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHILETE	594	70%	349
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUPISNIQUE	622	79%	180
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE GUZMANGO	593	61%	297
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN BENITO	494	64%	298
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA CRUZ DE TOLEDO	552	76%	150
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TANTARICA	426	69%	204
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YONAN	814	65%	830
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CONTUMAZA	1,403	60%	950
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BOLIVAR	577	79%	172
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CALQUIS	784	76%	444
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CATILLUC	774	73%	319
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE EL PRADO	573	65%	368
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA FLORIDA	624	66%	240
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LLAPA	754	70%	336
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NANCHOC	306	64%	108
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NIEPOS	731	66%	484
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN GREGORIO	664	66%	283
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SILVESTRE DE COCHAN	719	65%	447
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TONGOD	849	77%	340
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE UNION AGUA BLANCA	506	55%	377
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MIGUEL	3,493	79%	1,351
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN BERNARDINO	4,942	94%	644
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN LUIS	2,042	93%	218
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TUMBADEN	4,864	93%	897
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN PABLO	12,517	92%	1,589
<b>Sub Total</b>	<b>41,218</b>		<b>11,872</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas; Consejo Nacional de Descentralización; Ley de Presupuesto de la República 2005.



Proyecto de Desarrollo  
Integral  
La Libertad - Cajamarca



**PRODELICA**

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**

## DIAGNOSTICO ESTRATEGICO PARA LA COMPETITIVIDAD

# ZONA CAJAMARCA

### INDICE

	Pág.
Introducción	
1 Caracterización de la Zona .....	156
2 Visión Zonal de Competitividad .....	158
3 Líneas de Acción y Actividades Productivas Priorizadas y Evaluadas	159
4 Flujos y Espacios de Vinculación Económica .....	161
5 Diagnóstico FODA por Actividad Productiva Priorizada .....	166

**Junio, 2005**

## INTRODUCCIÓN

El Gobierno Regional de Cajamarca solicitó y recibió de PRODELICA apoyo para la elaboración del Diagnóstico y Programa Regional de Competitividad de Cajamarca, el cual se hizo tangible mediante la selección y contratación de una consultoría. El trabajo ha sido ejecutado por el Equipo Consultor del Centro IDEAS, con una metodología participativa, que ha incluido el desarrollo de 5 talleres descentralizados. Al finalizar los talleres descentralizados por solicitud del Grupo Impulsor, y por los resultados alcanzados, se planificó un taller específico para la zona de la provincia de Cajamarca que contó con la participación de los diferentes actores de desarrollo de cada ámbito.

El Taller, realizado el 01 de Julio de 2005 en la ciudad de Cajamarca, fue convocado por el Gobierno Regional y el Grupo Impulsor.

Los participantes en este Taller, conducido por el equipo consultor, produjeron gran parte de los insumos que han permitido la elaboración del presente documento: Visión, Líneas de Acción, Actividades Productivas Priorizadas, Flujos Económicos, y Diagnóstico FODA Estratégico por Actividad Productiva.

El equipo Consultor del Centro IDEAS agradece a todas y cada una de las personas, que en el Taller, y a través del Foro Electrónico aportaron ideas y propuestas para este documento.

### 1. CARACTERIZACION DE LA ZONA

La Provincia de Cajamarca alberga una población de trescientos un mil ciento treintidos habitantes que representan el 20,1% de la población de la región, un poco mas de la mitad concentrada en el distrito de Cajamarca, representando sólo alrededor del 10% de la población regional. Los distritos que siguen en importancia relativa al de Cajamarca son Los Baños del Inca y Encañada.

Cuadro 1. Datos generales. Zona Cajamarca 2005.

Provincia	Superficie Km2	Población Urbana	Población Rural	Población Total
Cajamarca	2,979.78	140,248	160,884	301,132
Zona Cajamarca	2,979.78	140,248	160,884	301,132

Fuentes: INEI, MEF, MINEDU – Elaboración: PNUD – Equipo para el desarrollo Humano – Perú 2004.

Cuadro 2. Índice de Desarrollo Humano 2003.

PROVINCIA	Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de Vida al Nacer		Alfabetismo		Ingreso Familiar Per Cápita	
	IDH	Rank.	Edad	Rank	%.	Rank.	Nuevos Soles	Rank.
Dep. Cajamarca	0,4910		69.2		77,8		204.2	
Prov. Cajamarca	0,5040	118	69.5	80	79,3	124	219.3	98

Fuentes: INEI, MEF, MINEDU – Elaboración: PNUD – Equipo para el desarrollo Humano – Perú 2004.

El Índice de Desarrollo Humano de la Provincia de Cajamarca ha disminuido del 2002 al 2003, de 0.509 a 0.504, manteniendo la tendencia de toda la región que pasó del puesto 17 respecto al conjunto de regiones al puesto 22 en la última medición. Esta disminución en el índice de desarrollo es contrario a la tendencia de los ingresos, que creció de 217.3 nuevos soles al mes a 219.3 nuevos soles; que contrasta con la disminución del nivel de matriculación secundaria.

Las principales actividades económicas de la provincia de Cajamarca son la agrícola, la pecuaria, con los derivados lácteos en los últimos años, el turismo y la minería metálica, que mantiene un crecimiento acelerado los últimos diez años.

- El Valor Bruto de la Producción agrícola de la Provincia de Cajamarca en el año 2003 fue de S/. 46'622,252 Nuevos Soles.

Según el Valor Bruto de Producción, los principales cultivos de Cajamarca son en nuevos soles del año 2003: papa (S/. 22'580,756) con 2582 has; maíz choclo (S/. 13'655,977); maíz amiláceo (S/. 3'423,159) con 1129 has; trigo (S/. 2'667,700) con 6534 has; cebada grano (S/. 1'799,460) con 4868 has. Otros como olluco, oca, frijol grano seco 555 has, arveja grano verde 1533 has y lenteja grano seco 612 has; c/u con menos de S/. 1'000,000 de aporte. Otros cultivos significativos son el alfalfa con 1214 has, rye grass con 12550 has, caña de azúcar 178 has.

Los últimos años empiezan a tomar importancia los siguientes productos: sauco, pushgay, páprika, alcachofa, tara, frijoles G.S, lentejas G.S, maíz amarillo duro, quinua, flores, yacón, mango, palta, chirimoya vid, arveja GV, zanahoria, maíz morado y arroz.

Es el sector pecuario, Cajamarca es una de las principales cuencas lecheras del país, con una participación ascendente en la producción lechera nacional: 76,516 TM/año (10%) en 1992 a 203,066 TM/año (16.7%) en el año 2002. Desde 1990 se ha intensificado la producción de derivados de la leche, en particular, el queso mantecoso tradicional de Cajamarca, el queso tipo Cajamarca (ex Suizo), el Manjar Blanco, la mantequilla y el yogurt. A nivel nacional se ha pasado de 559 TM de quesos en 1990 a 8,519 TM en el 2002 y de 382 TM de mantequilla en 1990 a 1328 TM en el 2002.

- El Valor Bruto de Producción Pecuaria de la provincia de Cajamarca en el año 2003 fue de S/. 65'035,270 Nuevos Soles. De éstos la producción de leche de vacuno aportó al Valor Bruto de Producción 39'376,165 nuevos soles; mientras que la producción de carnes

de las principales crianzas, son: Vacuno (S/. 15'334,664); Porcino (S/. 3'167,398); Ovinos (S/. 2'842,011); Aves (S/. 2'254,187); Cuy (S/. 1'781,507) y Caprino (S/. 279,338. En total S/. 25'659,104 nuevos soles de 2003 como Valor Bruto de la Producción de carne en la provincia de Cajamarca.

El Sector Turismo de Cajamarca se ha potenciado, dentro de una política nacional de promoción del turismo tanto extranjero como nacional (Plan Estratégico Nacional de Turismo), promocionando las potencialidades que tiene la región y en particular la ciudad capital de Cajamarca. Entre los principales productos de la provincia se tienen la Villa termal de Los Incas, la Granja Porcón, Cumbemayo, el Valle de Cajamarca (Otuzco, Llacanora, La Colpa y Jesús), los talleres de producción de artesanías y derivados lácteos y el Centro Histórico de la ciudad (cuarto del rescate, iglesias, cerro Santa Apolonia, la Plaza de Armas, etc.). Además, se cuenta con una re-potenciada producción de artesanías a disposición de los turistas y visitantes, tanto de tejidos a Callua y Telar (Porcón, Chetilla), Cerámica (Mollepampa, Aylambo, Cruz Blanca), tallado en piedra (Huambocancha, Porcón) y una nueva oferta de joyería ( Kori Wasi).

La Minería es una nueva actividad en Cajamarca en las dimensiones que ha tomado, la extracción de minerales se ha realizado de manera histórica, y siempre se ha tenido registro de la existencia potencial de minerales para los mercados, pero sin contar con la tecnología para realizar su valor de manera rentable en los mercados internacionales. En la actualidad este sector es muy importante por el nivel de productividad al que ha llegado, en particular por la presencia de minera Yanacocha que es una de las principales productoras de oro en el mundo y con una estructura de costos considerablemente bajos para el promedio internacional. La presencia y pujanza de esta empresa co-existe con nuevos inversionistas, interesados en explotaciones nuevas alrededor de la provincia.

Las posibilidades de generar un clima con menor nivel de conflicto es necesario para la estabilidad de este sector empresarial, muy importante en términos del valor bruto de producción pero de menor relevancia en la generación de empleos directos o indirectos por sus propias características productivas. Una de las semillas para lograr este ambiente es la idea general de que a minería puede ser un actividad que contribuya a la competitividad de la región de manera sostenible y en un horizonte mayor al periodo de extracción del capital natural.

Un conjunto de servicios se desarrollan en la provincia de Cajamarca, tanto para las actividades económicas existentes, como propias a una ciudad en expansión (mercados, servicios básicos y otros). Los servicios con mayor crecimiento estos años han sido el transporte público, de carga, de personal y el taxi aéreo; las reparaciones y mantenimiento de factorías, automotrices y carpintería; los servicios de alimentación: restaurantes, catering; y, los de comunicación (conectividad): teléfono, celular e internet.

## **2. VISIÓN ZONAL DE COMPETITIVIDAD**

***“La provincia de Cajamarca en los próximos diez años es un territorio que ha logrado la competitividad regional, siendo un referente nacional en el desarrollo de la industria láctea, el sector turístico, la agroindustria y el aprovechamiento de sus recursos minerales, en un ambiente saludable con calidad de vida”.***

### 3. LINEAS DE ACCIÓN Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PRIORIZADAS Y EVALUADAS

#### i. Líneas de Acción y Actividades Productivas Priorizadas

Código	Líneas de Acción Priorizadas (LAPs)	Actividades Productivas Priorizadas (APPs)
I	AGRICULTURA Y AGROINDUSTRIA	I.1 Agroindustria
IV	FORESTAL	IV 12 Maderas
II	PECUARIO, DERIVADOS Y TRANSFORMACION	II-8 Derivados Lácteos
III	MINERIA	III-11 Gran minería metálica
V	TURISMO	V-13 Circuito turístico
VI	OTROS	V-16 Proveedores de servicio

#### ii. Indicadores de Potencial de las Actividades Productivas Priorizadas

Es una valuación, para cada indicador, del potencial de cada Actividad Productiva Priorizada (APP) para satisfacer al mercado y para aportar a la economía y sociedad del ámbito. Se espera que los resultados de esta evaluación inicial, sean útiles a productores, artesanos, funcionarios de gobierno y comerciantes, quienes tendrán acceso a una lectura rápida que muestra, tanto el nivel de complejidad de los factores que intervienen, como la situación actual de las APP en la que participan; lo cual podría, junto con los objetivos estratégicos, orientar una agenda de actividades para satisfacer mejor al mercado y para aportar mejor a la economía y sociedad del ámbito.

Al tener mayores capacidades para cumplir con las demandas y expectativas del mercado (calidad, precio, oportunidad, surtido, garantía, etc.), cada APP tendrá mayor posibilidad para diferenciarse y generar valor (ventajas competitivas).

La generación de capacidades para cumplir con las demandas, debe darse de forma tal que sin dejar de cumplir con la generación de ventajas competitivas para la APP, se acumulen activos que apoyen a mejorar la economía y sociedad en su ámbito (Ej. Infraestructura de uso público, tecnología transferible, creación de cluster de servicios que pueden apoyar a otras APPs, espíritu de innovación, capacitación, empleo, etc).

En las páginas siguientes se presenta la evaluación de indicadores para cada APP.

**Tabla: Indicadores de potencial de las Actividades Productivas Priorizadas**

Cod	Criterios de selección	Indicadores de Potencial	I-4 agroindus. y forestal	II-6 Derivados lácteos	II-7 Gran Minería	V-13. Cir. Turis	VI-16. Serv. Prov.	Comentarios
01	Empleo	Generación de nuevos puestos de trabajo	4	4	1	3	2	Demanda de mano de obra calificada y no calificada en cada una de los eslabones de la cadena productiva.
02	Empleo	Inversiones en capacitación	2	3	3	2	3	Demanda de nuevas competencias y calificación. A más necesidad de inversión en capacitación mayor puntaje
03	Empleo	Eslabonamientos productivos en ámbitos	3	4	2	3	2	La APP dinamiza activamente la economía de la zona. A más efecto positivo en los negocios del ámbito más puntaje.
04	Institucionalidad	Promoción de las instituciones locales	2	3	1	3	3	El tejido institucional que promueve la APP es vital para los negocios. A mayor efecto sobre la institucionalidad local más puntaje.
05	Institucionalidad	Operatividad de cadenas productivas	2	3	2	3	4	Las mejoras en la APP se basan en cadenas ágiles y eficaces. A más encadenamientos productivos mayor puntaje.
06	Mercados	Acceso a nuevos mercados	2	3	1	3	3	Los cambios requeridos en la APP exigen acceder a nuevos mercados. A mayor atención a nuevos mercados más puntaje.
07	Mercados	Nivel de exigencia de demanda local	2	3	1	2	2	Una demanda local exigente es fuente de competitividad. A más exigencia local mayor puntaje.
08	Mercados	Potencial exportador (oferta exportable y demanda)	2	3	1	2	3	Las mejoras planteadas para la APP permiten exportar parte de la cosecha o producción. A mayor porcentaje de exportaciones mayor puntaje.
09	Mercados	Nuevos productos y procesos	2	3	4	3	3	Exigencia de innovación por parte del mercado. A mayor exigencia mayor puntaje.
10	Innovación y tecnología	Nuevos conocimientos a generarse	2	3	3	2	3	El avance de la APP plantea parte del desarrollo de nuevos conocimientos. A mayor esfuerzo en generación de conocimientos más puntaje.
11	Innovación y tecnología	Agregación de valor y desarrollo proveedores	3	4	2	2	3	Las mejoras en la APP exigen que se desarrollen proveedores para poder obtener costos y calidad para competir. A más necesidad de agregar valor y desarrollar proveedores más puntaje.
12	Innovación y tecnología	Oferta educativa y relaciones academia-sector productivo	3	3	2	2	3	El avance de la APP se sustenta en relaciones con las universidades, institutos tecnológicos y proyectos de investigación. A mejor tramado con éstas mayor puntaje.
13	Inversiones	Capitales, socios y financiamiento	2	3	3	3	4	Se cuenta con proyectos que facilitan el acceso al capital. A mejor nivel y perspectivas de obtener financiamiento para los proyectos de la APP mejor puntaje.
14	Inversiones	Inversión requerida para la modernización.	2	3	1	3	3	Se requieren bajos montos de inversión para echar a andar los cambios en la APP. A menor monto necesario de inversión mayor puntaje.
15	Capital social	Asociatividad y apoyo de la sociedad	4	4	1	4	3	Los cambios planteados están relacionados con la confianza entre los productores, los valores que comparten y las redes que conforman. A mayor necesidad de promocionar estos factores menor puntaje.
16	Capital social	Formalidad de negocios	1	3	2	3	4	La informalidad se destierra con la implantación de las mejoras. A menor informalidad mayor puntaje.
17	Capital social	Sostenibilidad ambiental	3	3	1	4	3	Los cambios que requiere la APP están en armonía con el medio ambiente. A menor efecto sobre el ambiente mayor puntaje.
18	Gerencia	Gestión y eficiencia organizacional	3	4	1	4	5	Las mejoras se asientan en mejores métodos de gestión y administración. A mayor cuota de esfuerzo por gerenciar las organizaciones, mejor puntaje.
19	Gobernabilidad	Apoyo a la descentralización	4	4	2	2	3	Los cambios se relacionan directamente con aspectos relativos a la descentralización. En cuanto más apoye el éxito de la APP a distribuir poder y responsabilidad mayor puntaje.
20	Gobernabilidad	Rol y potencial de corredores económicos	3	3	2	4	3	Los EVEs son promovidos mediante las acciones para mejorar las APPs. A mayor impacto sobre la dinamización de las EVEs mayor puntaje.
	Puntaje total		<b>51</b>	<b>66</b>	<b>37</b>	<b>57</b>	<b>62</b>	Cuanto más se acerca a 100 las APPs dentro de cada LAP, esta tendrá mayor prioridad a nivel regional.

Nota: El puntaje que asigna el evaluador (1 = bajo; 2 = medio bajo; 3 = medio; 4 = medio alto; 5 = alto) califica el potencial aporte de la actividad productiva evaluada, en cada uno de los indicadores seleccionados.



**Tabla: Síntesis del análisis de Potencial de Actividades Productivas Priorizadas (APPs)**

<b>Código</b>	<b>Líneas de Acción Priorizadas (LAPs)</b>	<b>Actividades Productivas Priorizadas (APPs)</b>	<b>Potencial para satisfacer al mercado y para aportar a la economía y sociedad del ámbito</b>
I	AGRICULTURA Y AGROINDUSTRIA	I.1 Agroindustria	51
IV	FORESTAL	IV 12 Maderas	
II	PECUARIO, DERIVADOS Y TRANSFORMACION	II-8 Derivados Lácteos	66
III	MINERIA	III-11 Gran minería metálica	37
V	TURISMO	V-13 Circuito turístico	57
VI	OTROS	V-16 Proveedores de servicio	62

Nota: Puntaje obtenido (bajo = <20; medio bajo = entre 21 y 40; medio = entre 41 y 60; medio alto = entre 61 y 80; alto = entre 81 y 100)

**Actividades Productivas con Prioridad Media Alta:**

- II-8. Derivados Lácteos
- V-16. Proveedores de Servicios

**Actividades Productivas con Prioridad Media:**

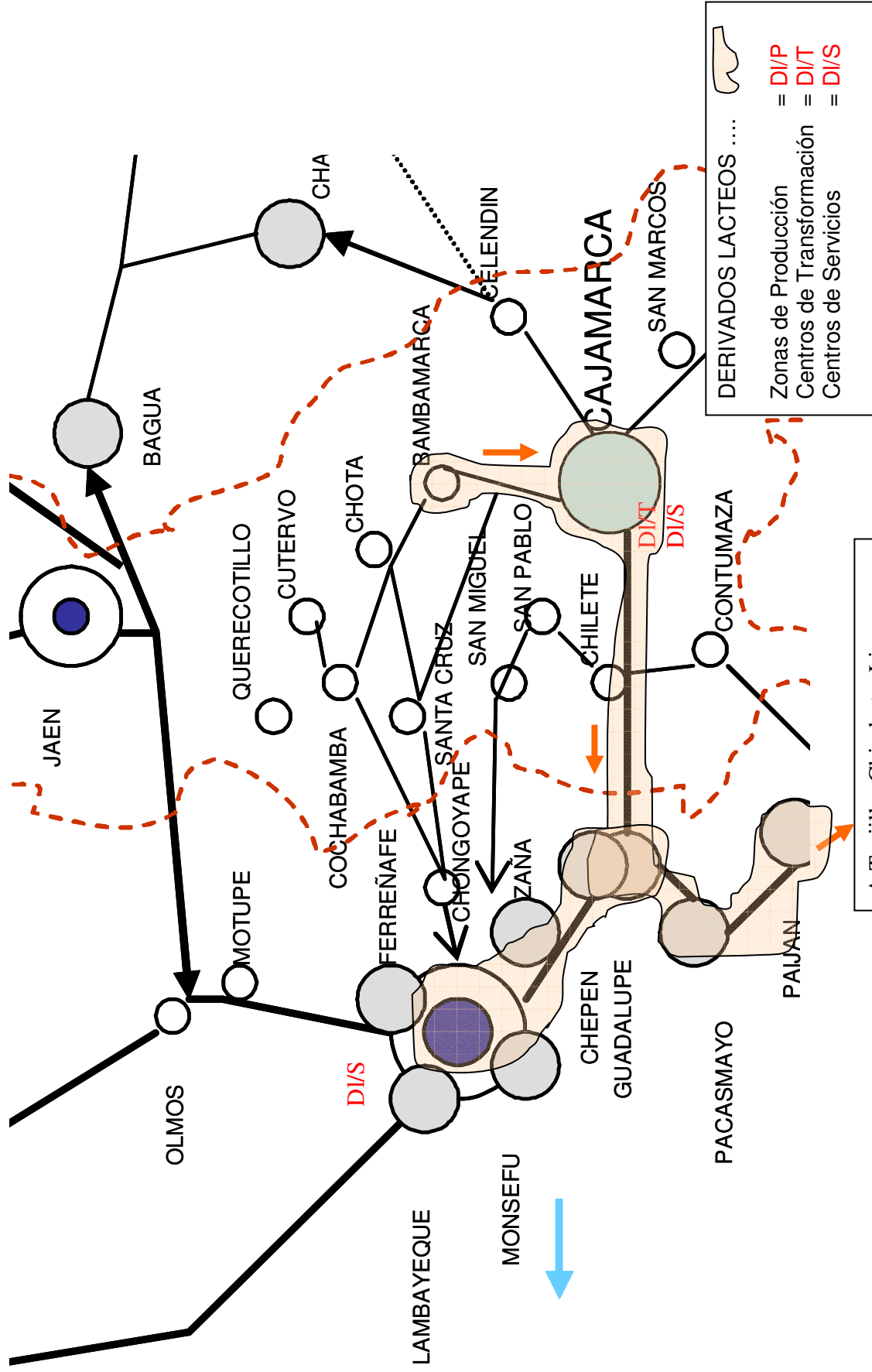
- I-1. Agroindustria y Forestales
- V-13. Circuito Turístico

**Actividades Productivas con Prioridad Media Baja:**

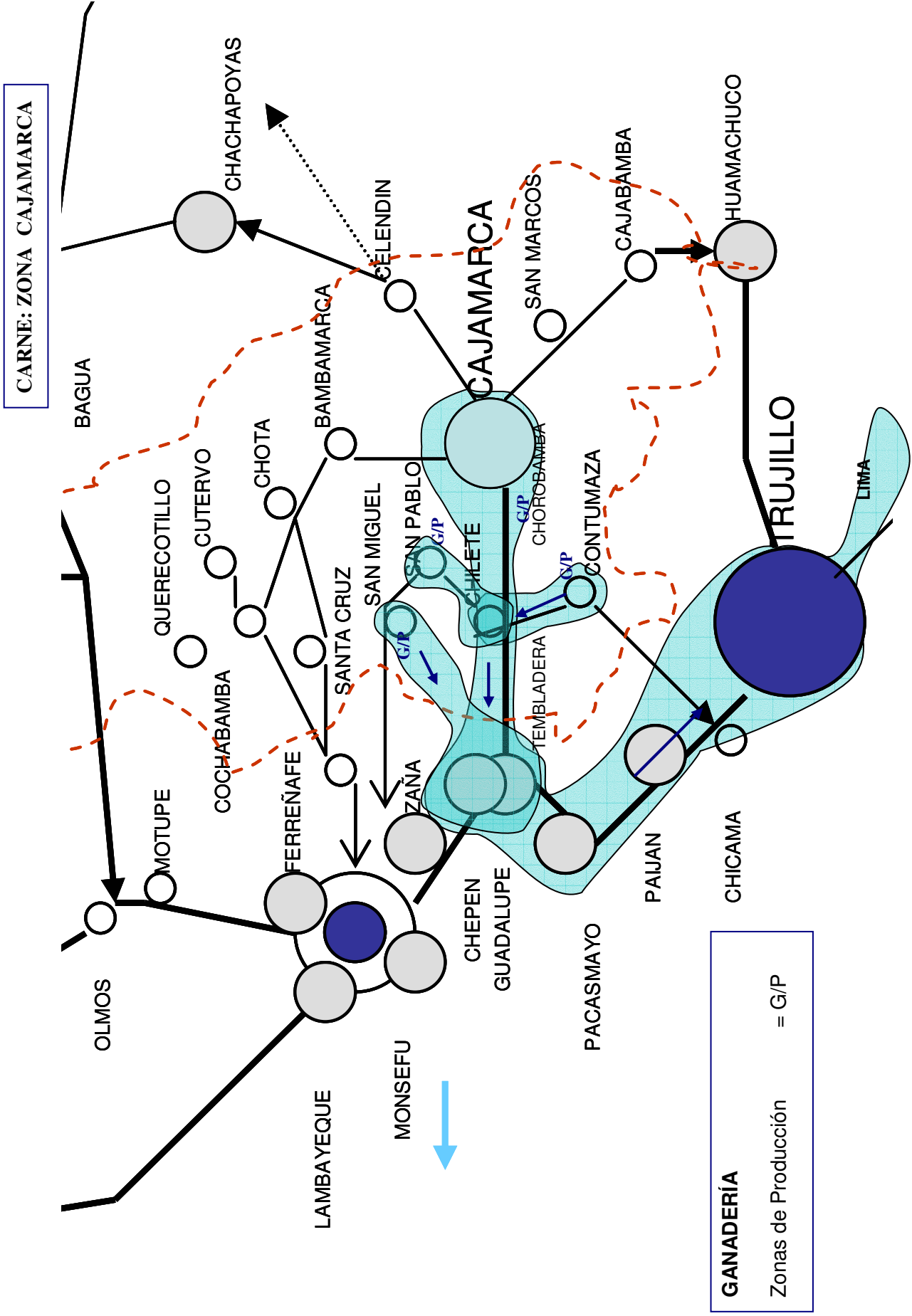
- III-11. Minería Metálica

## **4. FLUJOS Y ESPACIOS DE VINCULACIÓN ECONÓMICA**

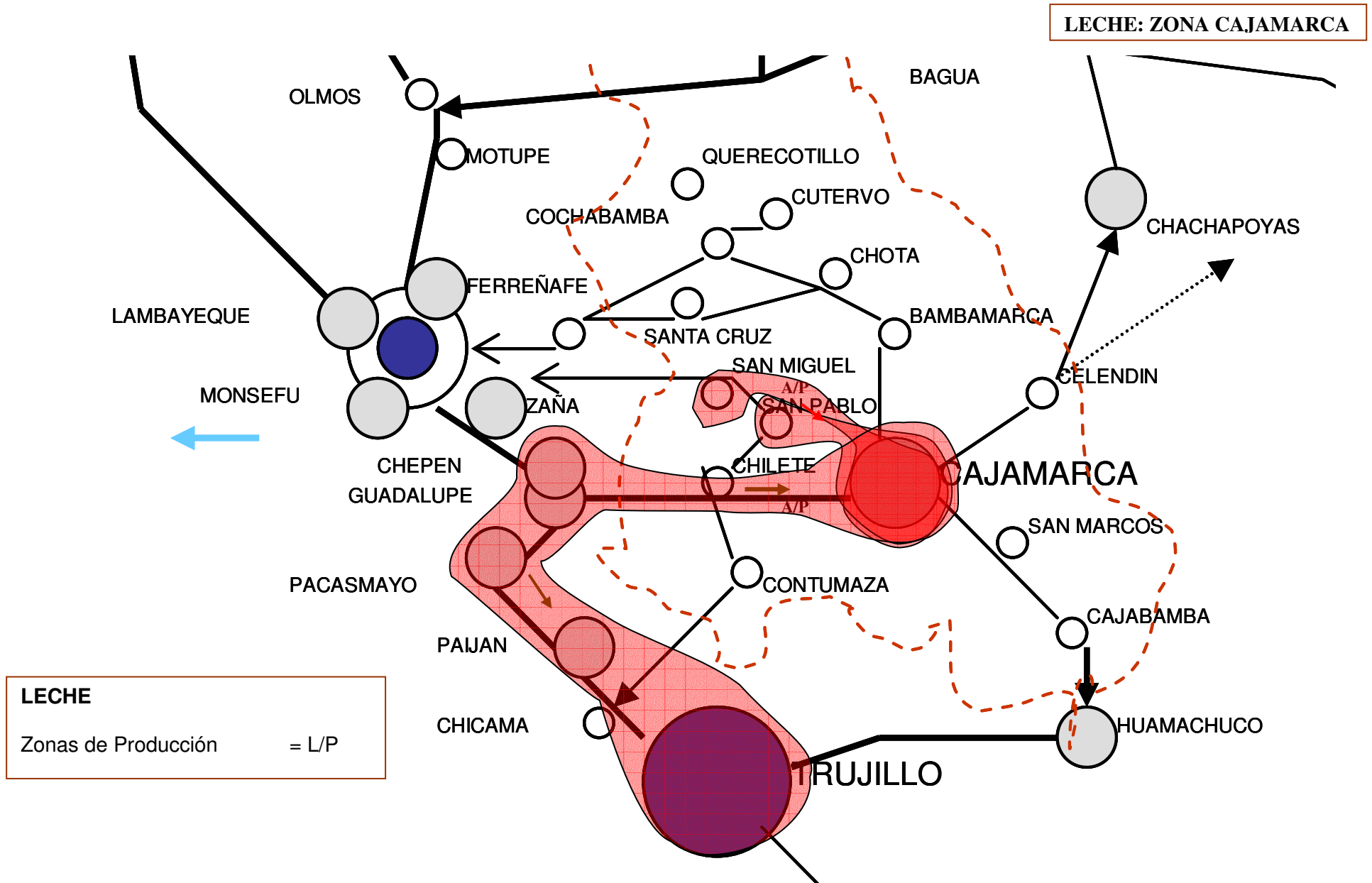
**DERIVADOS LÁCTEOS: ZONA CAJAMARCA**



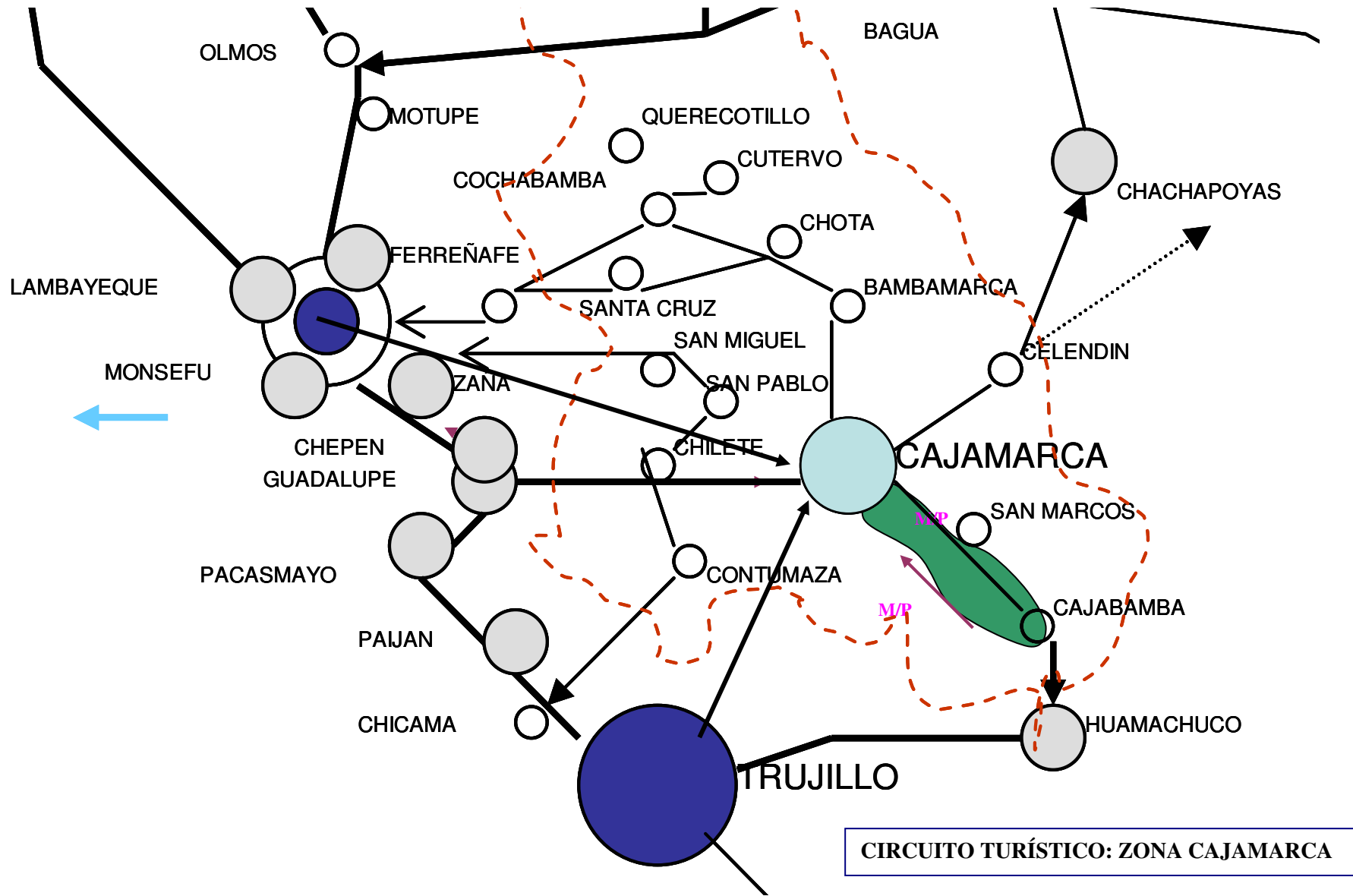
A Trujillo, Chimbote, Lima



PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA CAJAMARCA



PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA CAJAMARCA



## 5. DIAGNÓSTICO FODA POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA PRIORIZADA

### 5.1. Línea de Acción Priorizada: I-Agricultura y Agroindustria – IV Forestal

#### Actividad Productiva Priorizada: I-1 General y –IV 12 Maderas

<b>Oportunidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
- Consumidores deseosos de productos sanos /inocuos	- Tendencia al consumo	- Preferencia de consumidores	- Calidad y cantidad de producción
- Industrias requieren ingredientes confiables y entrega constante	- Exigencias en la calidad y seguridad de gobiernos.	- Renovación de demanda de productos resultado de buenas prácticas agrícolas.	- Aumento de demanda por comprador.
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
- Importaciones subsidiadas	- Oferta nacional insuficiente	- Disminución de actividad productiva. Disminución de la demanda.	- Tendencia de producción.
- Cambio de hábitos de consumo.	- Promoción de productos alternativos.	- Cambio de preferencias de consumidores.	- Tendencia de ventas
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicador</b>
- Abastecimiento permanente	- Producción abierta anual.	- Preferencia de compradores (distribuidores).	- N° de compradores, utilidad.
- Amplia área cultivada	- Factores naturales, ecosistemas favorables.	- Mayor producción, calidad y diversidad.	- Producción
- Ofertas de diversas especies.	- Manejo de cultivos	- Proveer diferentes compradores	- N° compradores, volumen de venta.
- Destrezas y versatilidad del agricultor.	- Tradición de optimizar los recursos.	- Adaptabilidad y respuestas en cambios en el entorno.	
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Indicadores</b>
- Débil apoyo en investigación y transferencia tecnológica a los agricultores.	- Poca inversión - Desorganización - Falta de mística	- Ínfima generación de conocimientos de manejo post-cosecha, comercialización, procesamiento.	- Rendimiento, exportaciones, inversión, exportaciones de nuevos productos.
- Desorganización	- Desconfianza y falta de credibilidad para	- Pérdida de rentabilidad	- Utilidad

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA CAJAMARCA

	líderes	- Débil poder de negocios altos, costo, insumos	
- Poca actitud empresarial y destrezas de negocios.	- Poca voluntad de superación por cambios que requiere.	- Sujeto manipulador por compradores, desinformación.	- Utilidad

**Cuadro. A.C.E. Cajamarca. LAP Agricultura, agroindustria y forestal.**

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas</b>		
	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	La destreza de los productores es una de las bases para buscar la diversificación de cultivos buscando aquellos con mayor posibilidad de diferenciación y valor agregado.	Hace falta construir Fortalezas que defiendan con mayor claridad de las Amenazas, en especial dejando aquellos cultivos afectos a la competencia de las importaciones subsidiadas y aquellos que no cuenten con la preferencia de los consumidores.
<b>Resistencia</b>	La Resistencia más destacada está relacionada con las destrezas de los agricultores. Sin embargo, en general las Fortalezas no ayudan a controlar las Debilidades del agro y agroindustria del ámbito.	La falta de organización de los productores dificulta confrontar las Debilidades del precario apoyo en investigación y asistencia técnica.
<b>Ventajas</b>	Los productos agrícolas y procesadores agroindustriales deben priorizar el aseguramiento de la calidad de los cultivos, crianzas y sus derivados agroindustriales, para garantizar su inocuidad, tema muy apreciado por el mercado.	La ampliación de la base productiva (cantidad y confiabilidad) es fundamental para los compradores del mercado fresco y para procesamiento. Las competencias de los productores (saberes para la acción) son claves para entregar al mercado calidad confiable y uniforme.
<b>Vulnerabilidad</b>	Las limitaciones en asistencia técnica e investigación, la falta de organización y las deficiencias en capacidades emprendedoras se conjugan con las dos Amenazas, de importaciones por debajo del costo de producción y las tendencias del consumo.	Queda expuesta la precariedad del agro y su correlato la agroindustria de Cajamarca, bajo las actuales condiciones y circunstancias. Se requiere redoblar esfuerzos para promover nuevas competencias técnicas y gerenciales para poder neutralizar las Amenazas y las Debilidades.
<b>Riesgo</b>	Las tres Debilidades detectadas son graves inconvenientes para el logro de la competitividad expresada como atención a los requerimientos de los segmentos de consumidores y usuarios industriales.	Está claro que no se puede entregar productos con la inocuidad y regularidad que exigen los mercados si no se vencen antes las Debilidades.
<b>Trampa</b>	La demanda de los consumidores e industrias por los productos del agro de Cajamarca puede verse menguada por la llegada de productos por debajo del costo.	Una buena Oportunidad puede articularse con el cambio de hábitos de consumo que se da en los estilos de vida de los clientes de las ciudades, y convertirse en contraproducente, atentando contra el logro de mayor competitividad.

## 5.2. Línea de Acción Priorizada: II Pecuario, Derivados y Transformación

### Actividad Productiva Priorizada: II-8 Derivados Lácteos

Oportunidades	Origen	Consecuencias	Indicador
– Consumidores renuevan su demanda por productos saludables e inocuos.	– Nuevas tendencias y moda.	– Renovación de demanda. – Innovación de la oferta de desarrollo local.	– N° de contratos – Nuevos productos
– Nuevos formatos de distribución se interesan en los productos lácteos.	– Consolidación y crecimiento de los formatos de distribución.	– Ingreso de nuevas cadenas de mercados.	– Nuevas cadenas de mercado/puntos de venta.
– Visitantes y turistas interesados y en degustar y comprar (souvenir) de desarrollo local.	– Imagina, tradición, crecimiento y turismo.	– Mayores compras – Posicionamiento en el país.	– Volumen de ventas – N° de turistas en Cajamarca.
Amenazas	Origen	Consecuencias	Indicador
– Productos importados de Bolivia y Ecuador.	– TLCs – Globalización	– Competencia	– N° de ventas de productos importados y nacionales
– Productos nacionales de mayor calidad.	– Iniciativas empresariales (Oxapampa)	– Competencia	
– Informalidad	– Debilidad institucional	– Competencia desleal.	– Vol. producción vendida informalmente.
– Deterioro de la imagen	– Campañas – Minería – Información – Piratería	– Disminución de ventas – Desconfianza	– Disminución de ventas.
Fortalezas	Origen	Consecuencias	Indicador
– Tradición quesera	– Historia del siglo XIX	– Reconocimiento a nivel nacional (Fama) – Preferencias del consumidor	– Volumen de la demanda
– Institucionalidad creciente.	– Concertación entre instituciones públicas y privadas	– Visión común sobre el desarrollo del sector.	– Generación de agendas y propuestas para el sector
– Pequeños y medianos empresarios especializados en la producción de lácteos.	– Demanda del mercado.	– Confianza – Competitividad	– N° de micro y pequeños empresarios
Debilidades	Origen	Consecuencias	Indicadores
– Falta de estandarización	– Producción individual artesanal, sin capacitación y asesoría	– Productos poco competitivos	– Poca venta
– Baja calidad de los productos		– Poca innovación – Poca diversificación de la oferta	– Baja rentabilidad
– Falta de organización de la oferta.	– Visión corta empresarial	– Baja rentabilidad	



PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA CAJAMARCA

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas</b>		
	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	Las Fortalezas internas podrían neutralizar las amenazas pero requieren de apoyo externo para enfrentar la informalidad y el deterioro de la imagen producido tanto por la baja calidad de los productos informales, como por la posibilidad de contaminación minera	Se requiere: normatividad que combata la informalidad y la aplicación de la norma por las autoridades; y, real preservación del ambiente con información pública de logros que impida el deterioro de la imagen.
<b>Resistencia</b>	La institucionalidad creciente puede contribuir a controlar la debilidad ocasionada por la poca asociatividad característica de la producción lechera de Cajamarca	Promoción de la asociatividad entre pequeños y medianos productores; y, de la estandarización de productos y del mejoramiento de la calidad
<b>Ventajas</b>	La Tradición quesera de Cajamarca la puede apoyar firmemente para acceder a los nuevos formatos de distribución.	Gestión Empresarial Capacitación.
<b>Vulnerabilidad</b>	La falta de estandarización, la baja calidad de los productos y la falta de organización de la oferta pueden fácilmente aliarse con la informalidad, la competencia nacional y extranjera y la baja de imagen, retroalimentando una espiral de alta vulnerabilidad	Apoyo del Gobierno Nacional y Regional: Política ganadera que favorezca al productor nacional. Marca Colectiva Certificación de Calidad Capacitación
<b>Riesgo</b>	La baja Calidad es una debilidad que podría hacer perder las oportunidades. Las otras dos debilidades alimentan en el mismo sentido.	Garantizar materia prima de óptima calidad y en cantidad suficiente.
<b>Trampa</b>	El interés de los nuevos formatos de distribución por productos lácteos de Cajamarca, puede ser un empujón hacia abajo, si la oferta no responde con calidad, oportunidad y volúmenes adecuados.	Marca Colectiva Certificación de Calidad Capacitación

**Objetivo Estratégico:**

Con base en su tradición quesera, en la calidad de su producción, y en un medio ambiente que mantiene imagen de hermosa campiña, Cajamarca posiciona sus derivados lácteos en nuevos formatos de distribución nacional y en mercados internacionales, contribuyendo decididamente al fortalecimiento de empresas y de organizaciones de productores y al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

**Lineamientos de Acción:**

- Normatividad que combata la informalidad y la aplicación de la norma por las autoridades
- Real preservación del ambiente con información pública de logros que impida el deterioro de la imagen de Cajamarca como campiña hermosa y limpia.
- Apoyo del Gobierno Nacional y Regional: Política ganadera que favorezca al productor nacional.
- Promoción de la asociatividad entre pequeños y medianos productores; y de la estandarización de productos y del mejoramiento de la calidad
- Capacitación técnico productiva y en Gestión Empresarial
- Marca Colectiva
- Certificación de Calidad
- Garantizar materia prima de óptima calidad y en cantidad suficiente.

### 5.3. Línea de Acción Priorizada: III Minería

#### Actividad Productiva Priorizada: III-11 Gran Minería Metálica

<b>Oportunidad</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Precios internacionales de los metales elevados.	– Demanda y oferta internacional.	– Incremento del VBP.	– Exportaciones.
– Incremento de ingresos fiscales y de divisas.	– Altas ganancias (rentas) de empresas.	– Mayores recursos a nacional, regional y local	– Canon y otros ingresos (sin información)..
– Mayor dinamismo de la economía local, con demanda de servicios.	– Mayor demanda de Servicios y política e incentivos de terciarizar.	– Oportunidades de negocio.	– Numero de nuevas empresas.
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
– Marco regulatorio inapropiado para la actividad.	– Leyes de promoción de inversiones en un entorno de fragilidad.	– Marco legal inadecuado y frágil.	– Cambios en las normas
– Falta de circuitos de información con un entorno ambiental débil.	– Política del Estado y de la Empresa.	– Desinformación en los debates referidos a la actividad.	– Confianza de la población.
– Inestabilidad regional para las inversiones.	– Falta de información y espacios institucionales para el debate amplio.	– No existe credibilidad para el relacionamiento.	– Numero de marchas
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
– Buena calidad de las reservas de minerales.	– Formaciones geológicas.	– Explotar la minería es un buen negocio.	– Volumen de metales explotados.
– Bajos costos de explotación de los minerales (oro)	– No se requiere chancado y el agua tiene precio de canon relativamente bajo.	– Mayores utilidades (VBP menos costos) por unidad. Volumen explotado.	– Utilidades de la empresa.
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
– Expectativa comunitarias “desproporcionadas”.	Sin Información	Sin Información	Sin Información
– Política de racionamiento comunitario “inapropiada”	Sin Información	Sin Información	Sin Información
– Estado con un rol ambiguo, incapaz de gestionar las relaciones Inter. Institucionales.	Sin Información	Sin Información	Sin Información

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA CAJAMARCA

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas</b>		
	<b>Reflexiones</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>Defensas</b>	Ninguna de las fortalezas identificadas, ambas asociadas a ventajas comparativas del sector minero regional, puede neutralizar las amenazas que se encuentran asociadas con la fragilidad institucional en el que se desarrolla la actividad y de la cual resulta parte; incluso dificultades en el marco legal que debería ser orientador de las acciones encuentra contra parte en alguna fortalezca que la pueda neutralizar.	Promover el debate provincial, regional y nacional respecto al marco institucional adecuado para la sostenibilidad de las actividades mineras en un ambiente estable y de apertura.
<b>Resistencia</b>	Nuevamente, como las fortalezas se encuentran asociadas a las ventajas comparativas propias de lo recursos minerales disponibles no se encuentran en posibilidad de controlar las debilidades; en particular se encuentra que el Estado, que es uno de los principales beneficiarios de la explotación minera, no asume su rol articulador y por el contrario deja interactuando a la población y la empresa, con sus propios desequilibrios e intereses, en un marco des institucionalizado y sin Estado como en Tierra de nadie.	Y que se encuentra que ninguna de las fortalezas pueden ayudar a superar las debilidades, se debe de considerar que la actividad e la gran minería genera abundantes recursos que deberían de ser orientados a apoyar acciones que ayuden a superar este conjunto,
<b>Ventajas</b>	Los bajos costos y la buena calidad de las reservas minerales aprovechan la situación de los precios internacionales de los minerales, incrementando las utilidades de la actividad y por tanto su nivel de competitividad.	Aun en un marco de inestabilidad institucional la actividad minera no pierde competitividad, pero genera externalidades negativas para otras actividades, sobre todas aquellas que requieren inversiones a mediano plazo.
<b>Vulnerabilidad</b>	Las debilidades identificadas, asociadas a las dificultades en las actitudes de los implicados (empresa, Estado y población local) se potencian con la falta de un marco normativo adecuado y a las dificultades para la circulación de la información.	Las actividades de la Gran Minería metálica generan muchos recursos, por la realización de un activo que se encuentra en la tierra de la provincia de Cajamarca; sin embargo, para que esta oportunidad se transforme en un promotor de la competitividad regional se debe encontrar un marco re inversiones para el momento que los recurso de agoten.
<b>Riesgo</b>	Las debilidades de los tres agentes que generan un marco de inestabilidad para las inversiones generan costos externos para todas las partes (seguridad, defensas, etc.) y finalmente podrían poner en riesgo las inversiones actuales y sobre todo las futuras en el sector minero de la provincia de Cajamarca.	
<b>Trampa</b>	El incremento de los ingresos fiscales, tanto por incremento de los precios como por la estructura de costos, no permiten al Estado asumir su rol para otorgar un marco regulatorio propio para una relación sostenible entre las empresas mineras y la colectividad local.	

#### 5.4. Línea de Acción Priorizada: V Turismo

##### Actividad Productiva Priorizada: V-13 Circuito Turístico

<b>Oportunidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Turistas interesados en el CTN	– Interés en nuevos destinos – Cámara mundial en cultura preinca-inca.	– Elevada influencia turística nacional y extranjera – Se incrementa demanda de artesanía cajamarquina – Cajamarca: nuevo destino turístico internacional	– Número de visitantes nacionales y extranjeros.
– Consumidores y turísticas renuevan preferencias por productos artesanales (ornamentales, utilitarios y joyería)	– Multiculturalidad, tendencias y moda, belleza del arte cajamarquino.	– Incremento de la producción y calidad del producto. – Elevado nivel de ingresos de artesanos.	– Mayores volúmenes de venta – Mejora calidad de vida
<b>Amenazas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Circuito turístico del sur – Otros circuitos turísticos internacionales	– Productos turísticos mejor poseionados y con mejores servicios	– Afluencia turística sin crecimiento significativo	– Numero de visitantes nacionales y extranjeros
– Cambio de preferencias por Productos artesanales	– Pérdida de atractivos por productos Artesanales cajamarquinos	– Baja el nivel de demanda – Bajo nivel de ingresos	– Bajo volúmenes de venta
<b>Fortalezas</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Diversidad de productos turísticos	– Valor histórico, cultural paisajístico, ecológico etc.	– Mayor afluencia turística. Ampliación y mejoramiento de planta turística.	– Numero de turistas extranjeros nacionales y extranjeros.
– Materia prima existente para producción de productos artesanales	– Productos existentes en forma natural en la zona	– Mayor oferta de productos artesanales	– Volumen de venta de productos artesanales
<b>Debilidades</b>	<b>Origen</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Indicador</b>
– Falta de puesta en valor de recursos turísticos – Baja calidad de servicios turísticos – Baja calidad productos artesanales – Artesanía como actividad complementaria a	– Falta de inversión (INC, INRENA) – Desinterés del empresariado por capacitar a recurso humano – Uso de técnicas empíricas – Artesanía no es prioritaria por bajo	– Baja afluencia turística. – Deterioro de los recursos turísticos – Mala atención a los turistas. – Menor demanda de productos artesanales.	– Numero de turistas nacionales y extranjeros. – Cantidad de productos artesanales

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
ZONA CAJAMARCA

otras actividades (agricultura, ganadería etc.)	nivel rentable.		
---	-----------------	--	--

<b>Análisis de Combinaciones Estratégicas</b>		
	<b>Reflexión</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Defensas</b>	La diversidad de Productos turísticos con los que dispone la región como parte del conjunto del Circuito Nor Oriental puede neutralizar la amenaza que representan otros productos ofertados en el país (particularmente el sur, al rededor de Cuzco y Arequipa).	Ubicar la línea de Acción Turismo de la provincia de Cajamarca al interior de un circuito mayor es la forma de conseguir trabajar de manera sostenida para mejorar su competitividad.
<b>Resistencia</b>	No se tienen fortalezas que controlen las debilidades de la actividad turística, la existencia de potencialidades que son activos pre existentes no han logrado ser potenciados con servicios complementarios que ataquen la falta de recursos para poner en valor algunos destinos, la baja calidad de algunos productos artesanales, entre otros; es decir, la ventajas comparativas en el sector no han sido aprovechadas y por tanto no son ventajas competitivas.	Se tiene que promover una cultura regional de trabajo con el turista, reconocer esta como una actividad prioritaria en la que la colectividad es un actor fundamental y no solo los directamente asociados con el negocio, se trata de un proceso de reconocimiento colectivo de lo importante que es “lo nuestro”.
<b>Ventajas</b>	La existencia de una variedad de productos turísticos y la calidad de materia prima, y capital humano, en la elaboración de artesanías representan una ventaja por las posibilidades que apertura en el horizonte con el programa de promoción del Circuito Turístico Nor oriental.	La cultura popular de producción de artesanías, y ahora la disponibilidad de materia prima para joyería, ubica a Cajamarca como una alternativa interesante para el sector en un proceso de crecimiento acelerado incipiente.
<b>Vulnerabilidad</b>	En el sector artesanal se encuentran una serie de problemas para enfrentar las exigencias de los consumidores, la tendencia a productos utilitarios y el incremento de los estándares de calidad no permiten que las habilidades de los pobladores locales puedan aprovechar las oportunidades y por el contrario se modifique la demanda (disminuyendo)	Superar las debilidades de los agentes que participan en el negocio directamente, así como los limitantes colectivos, son la base para poder aprovechar esta pujante actividad como una alternativa significativa para la provincia. Este esfuerzo solo es posible
<b>Riesgo</b>	La baja calidad de los productos artesanales que se producen atentan contra las posibilidades de aprovechar la renovada demanda de productos ornamentales, utilitarios y la joyería.	potenciando las capacidades y bajo medidas concertadas de mediano y largo plazo.
<b>Trampa</b>	No se encuentran oportunidades que potencien las amenazas, porque no se encuentran elementos de aprovechamiento de las oportunidades de manera que se logren cambios sustanciales en el sector. Se tiene que invertir en formación de agentes turísticos y en promotores de servicios asociados al sector, para potenciar su crecimiento y pasar de la inercia a la construcción sostenible.	Las oportunidades que existen para el sector pueden resultar contra producido si finalmente el producto que recibe el cliente es de mala calidad. Un turista descontento es un potencial agente desincentivador de mas de un nuevo posible turista para la provincia.

## 5.5 Línea de Acción Priorizada: VI Otros

### Actividad Productiva Priorizada: VI-16 Proveedores de Servicios

Oportunidades	Origen	Consecuencias	Indicador
Desarrollo de actividad minera	- Existencia del recurso - Grandes inversionistas privados	- Desarrollo de redes empresariales (demandantes)	- Dinamismo económico
- Demanda exigente (empresas proveedoras)	- Presencia total de empresas con estándares elevados	- Aumento de competitividad en empresas (oferentes)	- Mejora de la calidad y productividad
- Afluencia de consumidores con poder adquisitivo	- Recursos turísticos - Negocios	- Mejora de productos turísticos - Surgimiento de nuevos negocios	- Nuevas licencias de funcionamiento
Amenazas	Origen	Consecuencias	Indicador
- Conflicto social	- Falta de instancias de diálogo y de confianza	- Inestabilidad para la inversión	- Retiro y cierre de negocios
Fortalezas	Origen	Consecuencias	Indicador
- Recursos naturales y mestizaje cultural	- Ubicación geográfica y rol histórico	- Diversidad de recursos	- Cantidad y calidad de recursos
Debilidades	Origen	Consecuencias	Indicador
- Indolencia ciudadana de los cajamarquinos	- Ausencia de conciencia colectiva territorial	- Carencia de vocación productiva territorial	- Escasez de inversiones locales

Análisis de Combinaciones Estratégicas		
	Reflexión	Conclusión
<b>Defensas</b>	La fortaleza identificada por el equipo de trabajo de la provincia no puede neutralizar la amenaza de mantener una presencia elevada de conflictos sociales.	La Región tiene que trabajar en el reconocimiento de sus fortalezas desde sus particularidades y resaltando la potencialidad de sus diversidad al momento de conseguir sinergias
<b>Resistencia</b>	La presencia histórica de una sociedad con mestizaje puede, pero no necesariamente, controlar la indolencia de los Cajamarquinos; originada en mucho casos por la falta de información y de credibilidad de líderes y organizaciones, públicas y privadas.	
<b>Ventajas</b>	La fortaleza, que son las ventajas comparativas de la provincia (sus recursos naturales y monumentales) son las que generan sus oportunidades. Sin embargo, la creación de ventajas competitivas son las que permitirán el aprovechamiento de oportunidades externas que no se asocian con el capital natural existente.	La abundancia de recursos naturales en Cajamarca puede generar un marco para la llamada “maldición de los recursos” y no representa oportunidades para potenciar para una económica competitiva y sostenible.
<b>Vulnerabilidad</b>	La ausencia de conciencia colectiva territorial, por migraciones e inmigraciones, potencia los niveles de conflicto social. Solo un desarrollo institucional que se a socialmente reconocido es la base para superar esta vulnerabilidad.	La competitividad de los proveedores de servicio para la economía de Cajamarca depende de

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
 SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
 ZONA CAJAMARCA

<b>Riesgo</b>	La perfectible indolencia de los cajamarquinos atenta en el aprovechamiento de las oportunidades que otorgan la pujanza de las actividades que aprovechan la explotación de recursos naturales y el desarrollo de los servicios turísticos, en general este vacío se puede cubrir con empresarios externos que por lo general realizaran sus ganancias en regiones del exterior.	cambios en su institucionalidad y por tanto en sus agentes decisores, tanto ene. Sector publico como, y sobre todo, en el sector empresarial de la pequeña, la mediana e incluso la gran empresa (cajamarquina o asentadas en Cajamarca).
<b>Trampa</b>	La presencia de la actividad minera puede ser una oportunidad que potencie el conflicto social, sobre todo por las características de enclave de este sector y al mismo tiempo los altos niveles de productividad que son de mayor peso relativo en una sociedad de bajos recursos y con actividades económicas de baja productividad.	Actividades con alta productividad pero bajo eslabonamiento acrecienta la competitividad del sector pero puede resultar contra productivo para otros sectores, por afectar negativamente el clima adecuado para las inversiones.

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**  
**SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD**  
**ZONA CAJAMARCA**

A continuación el Presupuesto 2005 para Gasto de Capital y Transferencias por Canon Minero 2005, por Unidades Ejecutoras del Gobierno Regional de Cajamarca (Miles de Soles).

Unidad Ejecutora del Gobierno Regional	Gastos de Capital	G.Cap/ PIA	Transf Canon Min	Gasto Corriente
REGION CAJAMARCA-EDUCACION SAN IGNACIO	64	0%		25,910
REGION CAJAMARCA-EDUCACION CAJAMARCA	90	0%		180,098
REGION CAJAMARCA-EDUCACION CHOTA	90	0%		75,152
REGION CAJAMARCA-EDUCACION CUTERVO	25	0%		38,115
REGION CAJAMARCA-EDUCACION JAEN	34	0%		49,530
REGION CAJAMARCA-HOSPITAL CAJAMARCA	307	2%		12,207
REGION CAJAMARCA-HOSPITAL GENERAL DE JAEN	10	0%		2,936
REGION CAJAMARCA-SALUD CAJAMARCA	397	2%		16,048
REGION CAJAMARCA-SALUD CHOTA	52	1%		10,028
REGION CAJAMARCA-SALUD CUTERVO	40	1%		3,496
REGION CAJAMARCA-SALUD JAEN	54	1%		6,285
REGION CAJAMARCA-AGRICULTURA	0	0%		6,389
REGION CAJAMARCA-TRANSPORTES	45	1%		4,404
REGION CAJAMARCA-JAEN	8,397	83%		1,725
REGION CAJAMARCA-CUTERVO	4,371	86%		693
REGION CAJAMARCA-CHOTA	10,589	87%		1,532
REGION CAJAMARCA-SEDE CENTRAL	57,304	85%		9,874
<b>Sub total 1</b>	<b>80,661</b>		<b>83,332</b>	
<b>Sub total</b>	<b>81,869</b>		<b>83,332</b>	<b>444,419</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas; Consejo Nacional de Descentralización; Ley de Presupuesto de la República 2005.



## TERCERA PARTE

### MATRIZ DEL PROGRAMA

#### Introducción

La construcción del Programa Regional de Competitividad ha mantenido, entre otros, dos criterios que marcan sus resultados:

- Es definido de manera participativa, para eso se ha buscado que todo sector se encuentre representado en las deliberaciones, la definición de las prioridades e incluso en la revisión de los resultados. Esto implica que respetando el proceso lo que se incluye son los aspectos trabajados y definidos en el conjunto y no lo que se trabaje por parte del equipo consultor en gabinete.
- Debe concretarse en acciones específicas, claramente definidos sus ámbitos de influencia de manera que en el conjunto no se invisibilise la diferenciación que existe entre los perfiles de cada una de las zonas que conforman la Región Cajamarca, por tanto deben ser sectorializables, al mismo tiempo específicas territorialmente, pero al mismo tiempo con la amplitud suficiente para representar a la mayor parte de agentes económicos de un espacio de vinculación priorizado.

La siguiente matriz de acción se presenta a tres niveles, en primer lugar los Objetivos Estratégicos definidos para cada Línea de Acción Priorizada respetando la zona en la que fueron definidas. **Se han definido en total treinta y cinco Objetivos estratégicos para las seis líneas de Acción Priorizadas**, sobresaliendo las siguientes líneas: “Pecuaria, derivados y transformación” con 14 objetivos, “Agricultura y agroindustria” con 10 objetivos y el “Turismos” con 8 objetivos estratégicos.

En la segunda sección de esta parte se presenta las Matrices de los Programas Zonales de Competitividad que detallan, al interior de los Objetivos Estratégicos priorizados, los Lineamientos de Acción para la definición de Proyectos; se presenta el Programa del Norte (cinco objetivos estratégicos en cuatro líneas de acción), del Centro (siete objetivos estratégicos en tres líneas de acción), del Este (diez objetivos estratégicos en tres líneas de acción), del Sur (seis objetivos estratégicos en tres líneas de acción), del Oeste (cuatro objetivos estratégicos en tres líneas de acción) y de Cajamarca ciudad y alrededores (cuatro objetivos estratégicos en cuatro líneas de acción).

Finalmente, esta tercera parte concluye con las conclusiones que reflejan la organización de las acciones del Programa Regional de Competitividad al nivel de Programas Sectoriales para el conjunto de Cajamarca en las Líneas de Acción Priorizadas.

### 3.1. Objetivos Estratégicos para la Acción

#### I. Agricultura y Agroindustria

<b>Norte Jaén/San Ignacio</b>	
<b>1</b>	Organizaciones de cafetaleros se encuentran fortalecidas empresarialmente, desarrollan alianzas estratégicas exitosas para el desarrollo tecnológico en la producción y procesamiento del café, tienen controles de calidad permanentes como parte de su sistema de producción, y han logrado posicionarse mejor en los mercados especiales internacionales, con base en la calidad de su producto.
<b>2</b>	Organizaciones de productores asociadas con el cacao fortalecidas cuentan con asistencia técnica para hacer frente a las enfermedades del producto y por ello, con un producto más competitivo en el mercado nacional, internacional y orgánico.
<b>Centro Chota/Cutervo/Hualgayoc/Santa Cruz</b>	
<b>3</b>	Productores de papa organizados utilizan eficazmente técnicas de cultivo orgánico de papa, obtienen producción certificada que cumple normas internacionales y se articulan ventajosamente al mercado industrial para comidas rápidas.
<b>Este Celendín</b>	
<b>4</b>	Productores agrarios organizados han realizado coordinaciones y establecen alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, no gubernamentales y empresas privadas, proponiendo políticas públicas (comercialización, asistencia técnica y sanidad) y consiguen medidas temporales de adecuación a los nuevos requisitos para competir en los mercados nacionales y extranjeros, en un marco de equidad y sustentabilidad ambiental.
<b>5</b>	Promoción del comercio y sus servicios conexos, y construcción y mantenimiento de vías prioritarias, para el fortalecimiento de las competencias de los actores en el agro de Celendín.
<b>6</b>	Productores agrarios organizados y entidades de investigación públicas y privadas establecen un Programa Pro Tecnología para el Cacao y Chocolate que busca conformar una sede de la innovación agroindustrial y la agregación de valor para la diferenciación de las materias primas producidas y acopiadas en Celendín.
<b>Sur San Marcos/Cajabamba</b>	
<b>7</b>	Productores Agrarios de productos tradicionales se han organizado para una gestión colectiva que permite disminuir sus costos de producción y mejorar sus condiciones para la comercialización.
<b>8</b>	Productores de cultivos alternativos se relacionan en mejores condiciones a los mercados nacionales e internacionales por que cuentan con información adecuada para disminuir riesgos de transacciones e incrementar su poder de negociación.
<b>Oeste San Miguel/San Pablo/Contumazá</b>	
<b>9</b>	Productores se organizan para mejorar el manejo agronómico de las plantaciones de frutales buscando obtener fruta de calidad para los mercados nacional y de exportación promoviendo una cultura enfocada a la atención de la demanda.
<b>Cajamarca</b>	
<b>10</b>	Programa de fortalecimiento de la organización de los pequeños y medianos productores agropecuarios y agroindustriales del ámbito buscando la asistencia técnica, investigación para resolver viejos problemas de manejo y nuevas formas de organización empresarial, teniendo como enfoque el mercado y la asociatividad (incluye promoción de cadenas productivas).

**II. PECUARIO, DERIVADOS Y TRANSFORMACIÓN**

<b>Norte Jaén/San Ignacio</b>	
<b>1</b>	Organizaciones de productores de apicultura orgánica inciden en políticas de reforestación y cuidado de bosques, ofertan productos de calidad comprobada y cubren satisfactoriamente demanda nacional e internacional de productos naturales.
<b>Centro Chota/Cutervo/Hualgayoc/Santa Cruz</b>	
<b>2</b>	Productores ganaderos de carne organizados, han establecido alianzas estratégicas gubernamentales y no gubernamentales, inciden en las políticas de comercialización y logran medidas de protección en el mercado nacional, que les permitan un periodo prudente para lograr un nivel competitivo internacional.
<b>3</b>	Organizaciones de productores de leche capaces de negociar con empresas e instituciones, incidir en políticas y desarrollar capacidades como organización y en los productores, para ofertar de manera sostenida leche de alta calidad.
<b>4</b>	Impulsar la asociatividad en los productores de derivados lácteos para tener volúmenes de oferta estandarizada e impulsar alianzas estratégicas gubernamentales y no gubernamentales, para elevar rápidamente los niveles de sanidad y alcanzar progresivamente calidad y diversificación para el mercado.
<b>5</b>	Productores de cuy organizados realizan control sanitario eficaz, cuentan con la infraestructura y equipo mínimo y a través de alianzas estratégicas inciden en el incremento de la demanda por carne de cuy.
<b>Este Celendín</b>	
<b>6</b>	Productores de leche organizados establecen programa de actividades dentro de la cadena productiva para el mejoramiento de pastos y forrajes por su importancia en los niveles de producción y productividad de la actividad pecuaria de Celendín.
<b>7</b>	Productores de queso lideran y organizan un programa pecuarios con base en las cuencas, subcuencas y microcuencas, estableciendo procedimientos de auto gravamen y comercialización conjunta, a partir de formas cooperativas y afines.
<b>8</b>	Desarrollo de relaciones con la academia y entidades de investigación para establecer planes de trabajo conjunto para mejorar la producción (base productiva con una dimensión que permita mejoras de operación y gerencia), productividad (clave para permitir acumulación económica y mayor bienestar) y promover las capacidades locales como base para administrar las nuevas entidades productivas.
<b>Sur San Marcos/Cajabamba</b>	
<b>9</b>	Productores de leche se organizan para participar en la definición de los intereses públicos asociados con su sector, de manera que pueden disminuir los cambios bruscos en los precios.
<b>10</b>	Un programa público de gestión para incrementar la productividad del ganado lechero es prestado a los productores de la cuenca del Crisnejas.
<b>11</b>	Se han constituido organizaciones de productores de “Cuy de Cajamarca” que se conforman para recibir programas de sanidad y gestión comercial para entregar en los mercados un producto con características de origen.

<b>Oeste San Miguel/San Pablo/Contumazá</b>	
<b>12</b>	Ganaderos organizados han realizado coordinaciones y establecen alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, no gubernamentales y empresas privadas, proponiendo políticas públicas (comercialización, asistencia técnica y sanidad animal) y consiguen establecer un sistema de información de mercados entre los ganaderos y los compradores de carne a nivel nacional. Los campos de asociatividad y organización empresarial se combinan en un proyecto de mejoramiento de la productividad e innovación.
<b>13</b>	Productores de leche organizados establecen programas dentro de la cadena productiva de la leche de Chilete para el mejoramiento de los rendimientos y del manejo ganadero, buscando mejorar los niveles de producción y productividad de la ganadería lechera de la cuenca del Jequetepeque.
<b>Cajamarca</b>	
<b>14</b>	Con base en su tradición quesera, en la calidad de su producción, y en un medio que mantiene imagen de hermosa campiña, Cajamarca posiciona sus derivados lácteos en nuevos formatos de distribución nacional y en mercados internacionales, contribuyendo al fortalecimiento de empresas y de organizaciones de productores y al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

### III. MINERIA

<b>Cajamarca</b>	
	No se definió objetivo Estratégico.

### IV. FORESTAL

<b>Norte Jaén/San Ignacio</b>	
<b>1</b>	Organización de productores madereros inciden en políticas de reforestación y cuidado de bosques, que permitan disminuir la tala y aprovechar la demanda existente.

**V. TURISMO**

<b>Norte Jaén/San Ignacio</b>	
<b>1</b>	Las diferencias respecto a la prioridad de inversiones en la zona asociadas al turismo se procesan en instancias apropiadas, se avanza hacia situaciones de consenso, se promueve el turismo nacional e internacional y se cuenta con condiciones idóneas para satisfacer a la demanda.
<b>Centro Chota/Cutervo/Hualgayoc/Santa Cruz</b>	
<b>2</b>	Artesanos de sombreros organizados por línea de producto y centralizados a nivel regional, inciden en políticas públicas, aprovechan eficazmente las economías de escala para acceder a materia prima, desarrollan capacidades tecnológicas y gerenciales; y, manteniendo el nivel de calidad de sus productos, logran acceder a mercados que aprecian sus características y pagan mejor.
<b>Este Celendín</b>	
<b>3</b>	Inversiones en integración binacional y en el Circuito Turístico del Nororiente, mejorando las competencias y destrezas de los actores residentes, con la vialidad prevista, facilidades para el comercio y en establecimientos hoteleros.
<b>4</b>	Puesta en valor de los atractivos turísticos de Celendín y el ámbito que lo rodea mediante promoción y publicidad nacional e internacional. De este modo, una ventaja comparativa (en bruto) se convertiría mediante la comunicación comercial en un recurso explotable que genere visitas y que traía mayor bienestar a los actores que trabajan brindando servicios que turista necesita.
<b>5</b>	Consolidación de la producción de artesanías de paja, incrementando la calidad por estandarización y ejecución de un plan de mercadeo, con el distintivo característico de la zona que la diferencie de las alternativas en el mercado (diferenciación y diversificación de productos)
<b>6</b>	Conquista de mercados externos del producto artesanías de sombreros de paja, en los que la retribución por calidad y distinción sean significativos
<b>Sur San Marcos/Cajabamba</b>	
<b>7</b>	Agentes públicos y privados son actores del Programa de Turismo de la Cuenca del Crisnejas han logrado instalar productos alternativos que aseguran un segmento de turista que visitan la cuenca por sus especificidades y con servicios complementarios adecuados, en el marco del Circuito Nor Oriental.
<b>Cajamarca</b>	
<b>8</b>	La colectividad de la Provincia reconoce al turista como un agente de su vecindad, acogiéndolo adecuadamente, compartiendo lo resaltante de sus atractivos históricos y culturales (especialmente las artesanías), y asegurando que cuente con los servicios necesarios para que su estadía en el marco del circuito Nor Oriental sea la adecuada.

## VI. COMERCIO Y PROVEEDORES DE SERVICIOS

<b>Oeste San Miguel/San Pablo/Contumazá</b>	
<b>1</b>	Comerciantes organizados consiguen elevar el nivel de servicio con que atienden a sus clientes mediante cursos prácticos de capacitación, pasantías y asesoría, consiguiendo mayor rentabilidad, mejorando su capitalización y reduciendo su necesidad de recursos financieros de terceros
<b>Cajamarca</b>	
<b>2</b>	Los agentes proveedores de servicios, de pequeñas medianas y grandes empresas, han fortalecido su capacidad de respuesta a los requerimientos de los mercados, incrementan su número de clientes en transacciones sostenibles e incluso exportan servicios especializados a mercados fuera de la región.

## 3.2. Programas de Competitividad Zonales

### 3.2.1 Programa Zonal de Competitividad del Norte JAEN / SAN IGNACIO

#### I) Agricultura y agroindustria

##### **Objetivo Estratégico CAFÉ**

Las organizaciones de cafetaleros se encuentran fortalecidas empresarialmente, desarrollan alianzas estratégicas exitosas para el desarrollo tecnológico en la producción y el procesamiento del café, tienen controles de calidad permanentes como parte de su sistema de producción, y han logrado posicionarse mejor en los mercados especiales internacionales, con base en la calidad de su producto.

##### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Investigación Tecnológica para la producción y procesamiento del café y Control de Calidad.
- Capacitación, cultura empresarial y fortalecimiento de las organizaciones de productores.
- Promoción internacional del café orgánico peruano e incidencia para el acceso a mercados especiales internacionales.

##### **Objetivo Estratégico CACAO**

Organizaciones de productores asociados con el cacao fortalecidas cuentan con asistencia técnica para hacer frente a las enfermedades del producto y por ello, con un producto más competitivo en el mercado nacional, internacional y orgánico.

##### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Fortalecimiento de organización de productores
- Investigación tecnológica y asistencia técnica para el manejo de las enfermedades del cacao.
- Implementación de mecanismos de control interno para obtener y mantener la Certificación Orgánica y control de calidad permanente.

#### II) Pecuario, derivados y transformación

##### **Objetivo Estratégico MIEL DE ABEJA**

Organizaciones de productores de apicultura orgánica inciden en políticas de reforestación y cuidado de bosques, ofertan diversos productos de calidad comprobada y cubren satisfactoriamente demanda nacional e internacional de productos naturales.

##### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Promoción y apoyo para la conformación de organización de productores, que logren volúmenes importantes de oferta sostenible, e incidencia en políticas de reforestación y cuidado de bosques.

- Implementación de mecanismos de control interno para obtener y mantener la Certificación Orgánica y control de calidad permanente.
- Investigación tecnológica y asistencia técnica para mejorar calidad y diversificar producción.
- Fortalecimiento de organización de productores.

### **III) Forestal**

#### **Objetivo Estratégico MADERAS**

Organización de productores madereros inciden en políticas de reforestación y cuidado de bosques, que le permitan disminuir la tala y aprovechar la demanda existente.

#### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Desarrollar intercambios de conocimientos y puntos de vista, respecto a reforestación y cuidado de bosques; e impulsar un proceso interinstitucional en la zona que permita incidir con propuestas de consenso, en la normatividad nacional, regional y local sobre el tema.
- Sensibilizar sobre la actividad forestal como empresa e industria en universidades, instancias gubernamentales y población rural y urbana.
- Elaborar estudios y un Plan consensuado para lograr una actividad forestal sostenible, como actividad y respecto al ecosistema.

### **IV) Turismo**

#### **Objetivo Estratégico CIRCUITO TURÍSTICO**

Las diferencias respecto a la prioridad de inversiones en la zona asociadas al turismo se procesan en instancias apropiadas, se avanza hacia situaciones de consenso, se promueve el turismo nacional e internacional y se cuenta con condiciones idóneas para satisfacer a la demanda.

#### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Gobernabilidad, búsqueda de consensos, manejo de conflictos internos.
- Condiciones adecuadas para el turismo: alojamiento, agua potable, caminos, saneamiento ambiental, seguridad ciudadana; reflejadas en un Programa de Inversión y Promoción Turística para la Zona Norte de Cajamarca



### **3.2.2 Programa Zonal de Competitividad del Centro CHOTA / CUTERVO / HUALGAYOC / SANTA CRUZ**

#### **I) Agricultura y agroindustria**

##### **Objetivo Estratégico PAPA**

Productores de papa organizados utilizan eficazmente técnicas de cultivo orgánico de papa, obtienen producción certificada que cumple normas internacionales y se articulan ventajosamente al mercado industrial para comidas rápidas.

##### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- En el aspecto gremial – incidencia enfocados a:
  - Cohesión interna, cumplimiento de acuerdos
  - Desarrollo de capacidad gerencial y de negociación empresarial – social
  - Aprovechamiento de economías de escala y comercialización conjunta
  - Lograr alianzas estratégicas que les permitan conocer el mercado.
- Asistencia Técnica: Producción orgánica y control interno.

#### **II) Pecuario, derivados y transformación**

##### **Objetivo Estratégico GANADERÍA DE CARNE**

Productores ganaderos de carne organizados, han establecido alianzas estratégicas gubernamentales y no gubernamentales, inciden en las políticas de comercialización y logran medidas de protección en el mercado nacional, que les permitan un periodo prudente para lograr un nivel competitivo internacional.

##### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Asociatividad y alianzas estratégicas, para incidir en las políticas
- Asistencia técnica para mejoramiento genético y de pasturas.
- Asistencia técnica para diversificar la oferta en función a demandas específicas.
- Identificación de segmentos específicos en el mercado nacional (consumo industrial, compras del estado, compras de supermercados) y negociar su articulación con los grupos de productores organizados.

##### **Objetivo Estratégico GANADERÍA DE LECHE**

Organizaciones de productores de leche capaces de negociar con empresas e instituciones, de incidir en políticas de estado y al mismo tiempo desarrollar capacidades como organización y en los productores, para ofertar de manera sostenida leche de alta calidad.

##### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Riego y manejo ambiental, para la adaptación a la variabilidad climática (sequía)
- Fortalecimiento de la Organización y Asistencia Técnica para incidencia de política como gremio, representatividad de los directivos, transparencia y visión de

desarrollo empresarial, desarrollo de capacidad gerencial y de negociación empresarial – social y participación equitativa en el aprovechamiento de economías de escala y comercialización conjunta.

### **Objetivo Estratégico DERIVADOS LÁCTEOS**

Impulsar la asociatividad en los productores para tener volúmenes suficientes de oferta estandarizada e impulsar las alianzas estratégicas gubernamentales y no gubernamentales, para elevar rápidamente los niveles de sanidad animal y para alcanzar progresivamente la calidad y diversificación que demanda el mercado.

#### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Asistencia Técnica: Sanidad Animal y control sanitario permanente de insumos utilizados y productos ofertados.
- Asistencia Técnica: tecnología de producción y diversificación de la oferta
- Fortalecer la organización: capacidad gerencial, negociación empresarial, economías de escala y comercialización conjunta.

### **Objetivo Estratégico CRIANZA DE CUY**

Productores de cuy organizados realizan control sanitario eficaz, cuentan con la infraestructura y equipo mínimo y a través de alianzas estratégicas inciden en el incremento de la demanda por carne de cuy

#### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Organizarse autónomamente y desarrollar capacidades para: gerencia interna, adquirir y compartir infraestructura y equipo logístico; aprovechar economías de escala; lograr alianzas estratégicas que les permitan conocer el mercado y promocionar el consumo del cuy
- Asistencia Técnica: Sanidad Animal y control sanitario permanente de insumos utilizados y productos ofertados

## **V) Turismo**

### **Objetivo Estratégico ARTESANIA DE SOMBREROS**

Artesanos de sombreros organizados por línea de producto y centralizados a nivel regional, inciden en políticas públicas, aprovechan eficazmente las economías de escala para acceder a materia prima, desarrollan capacidades tecnológicas y gerenciales; y, manteniendo el nivel de calidad de sus productos, logran acceder a mercados que aprecian sus características y pagan mejor.

#### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- En el aspecto gremial – incidencia enfocados al desarrollo de capacidad gerencial y de negociación empresarial – social, aprovechamiento de economías de escala para compra, transporte y almacenamiento de materia prima, así como para la comercialización conjunta y lograr alianzas estratégicas que les permitan mejor

acceso al crédito, capacitación, conocimiento del mercado (ubicar mercados que paguen calidad), y promoción de sus productos

- Asistencia Técnica: Innovación tecnológica y control de calidad

### 3.2.3 Programa Zonal de Competitividad del Este CELENDÍN

#### I) Agricultura y agroindustria

##### Objetivo Estratégico CACAO, ARVERJA y FRIJOL

- a) Productores agrarios organizados han realizado coordinaciones y establecen alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, no gubernamentales y empresas privadas, proponiendo políticas públicas (comercialización, asistencia técnica y sanidad) y consiguen medidas temporales de adecuación a los nuevos requisitos para competir en los mercados nacionales y extranjeros, en un marco de equidad y sustentabilidad ambiental.
- b) Promoción del comercio y sus servicios conexos, y construcción y mantenimiento de vías prioritarias, para el fortalecimiento de las competencias de los actores en el agro de Celendín.
- c) Productores agrarios organizados y entidades de investigación públicas y privadas establecen un Programa Pro Tecnología para el Cacao y Chocolate que busca conformar una sede de la innovación agroindustrial y la agregación de valor para la diferenciación de las materias primas producidas y acopiadas en Celendín.

##### Lineamientos de acción para proyectos:

- Determinación de segmentos específicos del mercado nacional (consumo industrial, compras del Estado y compras de autoservicios) y negociar su articulación con los grupos de productores organizados (cadenas productivas).
- Se establecen compromisos con los gobiernos locales de la zona, entidades de desarrollo como PRODELICA, para el financiamiento del Programa Pro Tecnología Cacao y Chocolate, contando con el apoyo del gobierno regional y la universidad.
- Sistema de Información y seguimiento de la comercialización del cacao de Celendín y de la región Amazonas (fuente de aprovisionamiento de los procesadores celendinos).
- Promoción de cadenas productivas para acercar a demandantes de los principales centros industriales (Lima y Arequipa en Perú; y Guayaquil en Ecuador) con productores, acopiadores y procesadores de cacao.
- Priorización de las vías de comunicación con mayor impacto en los espacios de vinculación económica –EVEs- dentro del ámbito Celendín y su articulación con la zona de aprovisionamiento de cacao (región Amazonas).

#### II) Pecuario, derivados y transformación

##### Objetivo Estratégico GANADERÍA DE LECHE Y QUESOS

- a) Productores de leche organizados establecen programa de actividades dentro de la cadena productiva de leche para el mejoramiento de pastos y forrajes por su importancia en los niveles de producción y productividad de la actividad pecuaria de Celendín.

- b) Productores de queso lideran y organizan un programa pecuarios con base a las cuencas, subcuencas y microcuencas de Celendín estableciendo los procedimientos de auto gravamen y comercialización conjunta, a partir de formas cooperativas y afines de organización.
- c) Desarrollo de relaciones con la academia y entidades de investigación para establecer los planes de trabajo conjunto para mejorar la producción (base productiva con una dimensión que permita las mejoras de operación y gerencia), productividad (clave para permitir acumulación económica y mayor bienestar) y promover las capacidades locales como base para administrar las nuevas entidades productivas.

#### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Módulos de extensión sobre manejo de pasturas para pequeños productores organizados cofinanciados con empresas compradoras de leche dentro de un programa de desarrollo de proveedores.
- Alianza de productores de leche y procesadores de queso para trabajar coordinadamente buscando mejorar la producción y productividad de sus negocios mediante una comercialización más planificada.
- Se propone estudio de la realidad de la actividad lechera y de derivados lácteos en Celendín para planificar la diversificación mediante otros productos a partir de la leche, con miras al mercado regional e intra regional (ciudades de Chiclayo, Trujillo y Piura).
- Se firman convenios con INIEA, INCAGRO y la universidad para apoyar las actividades y programas en pro de la modernización del negocio lácteo de Celendín buscando mayor valor añadido e ingresos por la leche y sus derivados.
- Constitución de un Fondo para el Desarrollo e Innovación de los Derivados Lácteos para lograr nuevos productos y mejoramiento de los procesos de elaboración artesanal (buscando atender segmentos de los mercados de consumo con mayor poder adquisitivo en las ciudades mayores del país).

### **V) Turismo**

#### **Objetivo Estratégico CIRCUITO TURÍSTICO**

- a) Inversiones en integración binacional y en el Circuito Turístico del Nororiente, mejorando las competencias y destrezas de los actores residentes, con la vialidad prevista, facilidades para el comercio y en establecimientos hoteleros.
- b) Puesta en valor de los atractivos turísticos de Celendín y el ámbito que lo rodea mediante promoción y publicidad nacional e internacional. De este modo, una ventaja comparativa (en bruto) se convertiría mediante la comunicación comercial en un recurso explotable que genere visitas y que traía mayor bienestar a los actores que trabajan brindando servicios que turista necesita.

#### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Agilizar la construcción del eje vial 4 dentro de los acuerdos del Plan Binacional Ecuador-Perú, en especial la ruta a construir por parte de la región Amazonas, Kuelap-Celendín.

- Curso de Capacitación por módulos para cualificar a los trabajadores de las entidades directamente relacionadas con el turismo (hoteles, restaurantes, museos, agencias de transporte y agencias de viajes) con los que se relacionan indirectamente.
- Realizar una investigación que priorice los atractivos turísticos que deberán ser los primeros en recibir las inversiones que los pongan en valor y de ese modo sean ventajas competitivas del turismo celendino.

### **Objetivo Estratégico ARTESANÍA DE SOMBREROS**

- a) Consolidación de la producción de artesanías de paja, incrementando la calidad por estandarización y ejecución de un plan de mercadeo, con el distintivo característico del trabajo celendino que la diferencie de las alternativas en el mercado (diferenciación y diversificación de productos).
- b) Conquista de mercados externos, en nuevos mercados, del producto artesanías de sombreros de paja, en los que la retribución por calidad y distinción sean significativos.

### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Curso de diseño y moda de artículos de paja y de polipropileno, con el propósito de ingresar con mayor énfasis en la detección y atención de los segmentos del mercado emergentes (segmentos utilitarios de bolsos, porta documentos y estuches) e intensivos en moda.
- Normalización y registro de marca “El celendino” para tener un respaldo legal a la calidad, materiales, diseño y método de elaboración de los productos artesanales de paja de Celendín.
- Participación en la feria internacional más representativa de artesanías, artículos de regalo y envase, que permita a los representantes de los artesanos y comerciantes celendinos los contactos con los interesados en importar y asesorarlos técnicamente.

### **3.2.4 Programa Zonal de Competitividad del Sur SAN MARCOS / CAJABAMBA**

#### **I) Agricultura y agroindustria**

##### **Objetivo Estratégico AGRICULTURA TRADICIONAL**

Productores Agrarios de productos tradicionales se han organizado para una gestión colectiva que permite disminuir sus costos de producción y mejorar sus condiciones para la comercialización.

##### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Programa, a nivel de cuenca, valle y microcuenca, para la formación empresarial de productores organizados por líneas de producto para la promoción de la estandarización técnica y la gestión empresarial de sus activos naturales.
- Asistencia técnica para la gestión del agua en el Valle de Condebamba.
- Introducción de semillas mejoradas en cultivos que se comercializan con potencial en el mercado internacional.

##### **Objetivo Estratégico AGRICULTURA ALTERNATIVA**

Productores de cultivos alternativos se relacionan en mejores condiciones a los mercados nacionales e internacionales por que cuentan con información adecuada para disminuir riesgos de transacciones e incrementar su poder de negociación.

##### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Formación de cadenas productivas en alianza con empresarios exportadores o con experiencia en comercialización para el mercado nacional o los intermediarios para la exportación.
- Constitución de un sistema de inteligencia comercial que asegure atender las necesidades para la planificación y la comercialización de los productos de alto valor agregado.
- Formación de una mesa de articulación de la temática agropecuaria en la cuenca del Crisnejas, bajo el liderazgo de la AMCEC.

#### **II) Pecuario, derivados y transformación**

##### **Objetivo Estratégico GANADERÍA DE LECHE**

- a) Productores de leche se organizan para participar en la definición de los intereses públicos asociados con su sector, de manera que pueden disminuir los cambios bruscos en los precios.
- b) Un programa publico de gestión para incrementar la productividad del ganado lechero es prestado a los productores de la cuenca del Crisnejas.

##### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Elaboración de un estudio en torno a las condiciones para la competitividad del sector productor de leche fresca, con alternativas para el consumo local, la cadena regional y nacional o el sector de transformación.

- Asistencia técnica para incrementar la productividad del ganado vacuno, tanto en cantidad como en calidad del producto a comercializar.
- Programa de financiamiento para la introducción de elementos de mejoramiento en alimentación del ganado, gestión de establos y mejor calidad genética de la población vacuna.

### **Objetivo Estratégico CRIANZA DE CUY**

Se han constituido organizaciones de productores de “Cuy de Cajamarca” que se conforman para recibir programas de sanidad y gestión comercial para entregar en los mercados un producto con características de origen.

#### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Formalización y consolidación del conjunto de productores y asociaciones de productores de animales menores (en particular cuy) para gestionar el abastecimiento colectivo de mercados en las escalas necesarias.
- Asistencia técnica pública en sanidad animal, con énfasis en la promoción del cambio de conductas familiares, tecnificando los procesos, para una mayor productividad y un menor riesgo de mortalidad por epidemias.

## **V) Turismo**

### **Objetivo Estratégico CIRCUITO TURÍSTICO**

Agentes públicos y privados son actores del Programa de Turismo de la Cuenca del Crisnejas, han logrado instalar productos alternativos que aseguran un segmento de turista que visitan la cuenca por sus especificidades y con servicios complementarios adecuados, en el marco del Circuito Nor Oriental.

#### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Campaña de difusión de los resultados del Programa de Turismo de la Cuenca del Crisnejas, para lograr concertar un plan de acción de corto, mediano y largo plazo.
- Elaborar campañas publicitarias para traer turistas de la ciudad de Cajamarca, locales y externos, para visitar la cuenca y el conjunto de sus lugares turísticos.
- Formación de promotores locales de turismo, tanto en productos asociados con visitas a espacios turísticos como receptores de turismo vivencial.



### **3.2.5 Programa Zonal de Competitividad del Oeste SAN MIGUEL / SAN PABLO / CONTUMAZÁ**

#### **I) Agricultura y agroindustria**

##### **Objetivo Estratégico FRUTAS**

Productores se organizan para mejorar el manejo agronómico de las plantaciones de frutales buscando obtener fruta de calidad para los mercados nacional y de exportación promoviendo una cultura enfocada a la atención de la demanda.

##### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Programa de Asistencia Técnica y Capacitación para mejorar el Manejo Agronómico de Frutales, a cargo de las entidades de los productores (asociaciones, comités de regantes y por producto) en coordinación con los gobiernos locales, universidades locales, INIEA y PROMPEX.
- Establecimiento del Premio a la Cultura de la Calidad que promueva las Buenas Prácticas Agrícolas en los predios frutícolas del ámbito.

#### **II) Pecuario, derivados y Transformación**

##### **Objetivo Estratégico GANADERÍA DE CARNE**

Ganaderos organizados han realizado coordinaciones y establecen alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, no gubernamentales y empresas privadas, proponiendo políticas públicas (comercialización, asistencia técnica y sanidad animal) y consiguen establecer un sistema de información de mercados entre los ganaderos y compradores de carne a nivel nacional. Los campos de asociatividad y organización empresarial se combinan en un proyecto de mejoramiento de la productividad e innovación.

##### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Programa de Información de Mercados para conectar a las delegaciones de las asociaciones y empresas de pequeños ganaderos con las principales demandas de carne determinando segmentos específicos del mercado nacional (consumo industrial, compras del Estado y compras de autoservicios) y negociar su articulación con los grupos de productores organizados (cadenas productivas).
- Programa de Sanidad y Manejo Agropecuario para elevar la productividad del ganado de carne de las organizaciones de productores.
- Programa de Asociatividad y Auto Gravámenes para financiar las actividades del Fondo de Desarrollo Ganadero, administrado por los gobiernos locales y las entidades de pequeños ganaderos.

##### **Objetivo Estratégico GANADERÍA DE LECHE**

Productores de leche organizados establecen programas dentro de la cadena productiva de la leche de Chilete para el mejoramiento de los rendimientos y del manejo ganadero, buscando mejorar los niveles de producción y productividad de la ganadería lechera de la cuenca del Jequetepeque.

**Lineamientos de acción para proyectos:**

- Módulos de extensión sobre manejo de pasturas para pequeños productores organizados cofinanciados con empresas compradoras de leche dentro de un programa de desarrollo de proveedores.

**VI) Comercio y Proveedores de Servicios****Objetivo Estratégico COMERCIO**

Comerciantes organizados consiguen elevar el nivel de servicio con que atienden a sus clientes mediante cursos prácticos de capacitación, pasantías y asesoría, consiguiendo mayor rentabilidad, mejorando su capitalización y reduciendo su necesidad de recursos financieros de terceros.

**Lineamientos de acción para proyectos:**

- Cursos de capacitación y asesoría promovido por las organizaciones de comerciantes con el propósito de mejorar las destrezas en contabilidad de costos, manejo de inventarios y pedidos (logística) y para mejorar la atención a los clientes.
- Campaña de promoción “Chilete, corazón comercial del Jeque” para atraer clientes hacia la zona con base a la buena ubicación geográfica del ámbito.

### **3.2.6 Programa Zonal de Competitividad de CAJAMARCA Ciudad**

#### **I) Agricultura y agroindustria**

##### **Objetivo Estratégico AGRICULTURA**

Programa de fortalecimiento de la organización de los pequeños y medianos productores agropecuarios y agroindustriales del ámbito, buscando la asistencia técnica, investigación para resolver viejos problemas de manejo y nuevas formas de organización empresarial, teniendo como enfoque el mercado y la asociatividad (incluye promoción de cadenas productivas)

##### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Sistema de asistencia técnica e investigación en coordinación con las empresas de las cadenas productivas, la universidad y las entidades relacionadas privadas y públicas.
- Sistema de promoción de la asociatividad y los emprendimientos favoreciendo las ideas de negocios, perfiles y proyectos productivos mediante un fondo de financiamiento de iniciativas de los pequeños productores y procesadores agroindustriales.

#### **II) Pecuario, derivados y Transformación**

##### **Objetivo Estratégico DERIVADOS LÁCTEOS**

Con base en su tradición quesera, en la calidad de su producción y en un medio ambiente que mantiene imagen de hermosa campiña, Cajamarca posiciona sus derivados lácteos en nuevos formatos de distribución nacional y en mercados internacionales, contribuyendo decididamente al fortalecimiento de empresas y de organizaciones de productores y al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

##### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Normatividad que combata la informalidad y la aplicación de la norma por las autoridades
- Real preservación del ambiente con información pública de logros que impida el deterioro de la imagen de Cajamarca como campiña hermosa y limpia.
- Apoyo del Gobierno Nacional y Regional: Política ganadera que favorezca al productor nacional.
- Promoción de la asociatividad entre pequeños y medianos productores; y, de la estandarización de productos y del mejoramiento de la calidad
- Capacitación técnico productiva y en Gestión Empresarial, para la definición de una marca colectiva, certificación de calidad y garantizar materia prima de óptima calidad y en cantidad suficiente.

## **V) Turismo**

### **Objetivo Estratégico CIRCUITO TURÍSTICO**

La colectividad de la Provincia reconoce al turista como un agente de su vecindad, acogiéndolo adecuadamente, compartiendo lo resaltante de sus atractivos históricos, y culturales (especialmente las artesanías), y asegurando que cuente con los servicios necesarios para que su estadía en el marco del circuito Nor Oriental sea la adecuada.

#### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Programa de sensibilización a la comunidad sobre la importancia del sector turismo para la economía local.
- Campañas de formación cultural en escuelas y para adultos, sobre los atractivos de Cajamarca y cultura de trato con el turista.
- Resaltar la ubicación de Cajamarca en el conjunto del Plan de Turismo del Circuito Nor oriental.

## **VI) Comercio y Proveedores de Servicios**

### **Objetivo Estratégico PROVEEDORES DE SERVICIOS**

Los agentes proveedores de servicios, de pequeñas medianas y grandes empresas, han fortalecido su capacidad de respuesta a los requerimientos de los mercados, incrementan su número de clientes en transacciones sostenibles e incluso exportan servicios especializados a mercados fuera de la región.

#### **Lineamientos de acción para proyectos:**

- Elaboración de un plan de incentivos a los proveedores de servicios para apoyar su crecimiento sostenibles en actividades de mayor relevancia para la economía regional de Cajamarca.
- Programa de formación y apoyo en la gestión empresarial a proveedores de servicios. En particular para las líneas de negocio con mayores posibilidades de negocio en los mercados regionales y extra regionales.

### 3.3 Conclusiones y Reflexiones Finales

#### Conclusiones

La construcción participativa de la Propuesta del Programa Regional de Competitividad, que ha incluido talleres descentralizados por el territorio de la Región Cajamarca, confirma la necesidad de mirar el espacio cajamarquino en su diversidad e integralidad, y no como un homogéneo transversal. Los procesos de planificación y la ejecución de sus actividades, deben considerar la configuración de los Espacios de Vinculación Económica (EVE's) existentes, destacados en este documento.

Se han identificado seis zonas sobre las que se debe ejecutar el Programa Regional de Competitividad, en las que están organizados los EVE's de diferente grado y nivel de avance. En el norte, Jaén y San Ignacio que conforman un EVE desarrollado y articulado de manera consolidado con la costa vía Chiclayo y Piura, y hacia la selva con Bagua, Tarapoto y Yurimaguas, e incluso los movimientos incipientes del corredor Bioceánico.

En el centro, se han definido EVE's menos consolidados y articulados, se trata de una de las zonas más fragmentadas del espacio cajamarquino, los niveles de viabilidad son bajos y las actividades productivas menos competitivas. Sin embargo, resaltan la artesanía y la producción de las provincias de Santa Cruz y Chota, relativamente más articuladas a la costa y con mayor productividad.

En la zona tradicionalmente reconocida como Sur, se han identificado cuatro zonas (Celendín, San Marcos-Cajabamba, San Pablo-San Miguel y Contumazá y Cajamarca). En el oriente Celendín, constituye un espacio con un perfil empresarialmente dinámico, con niveles importantes de transformación de productos, principalmente el chocolate, y con un conjunto de potencialidades empresariales que otorgan un horizonte de consolidación de un EVE, sostenido en el turismo hacia Kuelap y la consolidación con sus vecinos de la zona amazónica. Al sur, las provincias de San Marcos y Cajabamba, no representan un EVE consolidado y revertir esta situación pasa por aprovechar las oportunidades que se están presentando, especialmente con la mejora de la red de comunicaciones, en una articulación más competitiva con la ciudad de Cajamarca.

Las otras zonas identificadas, en el Occidente la conforman las provincias de la cuenca del Chilate y la propia ciudad de Cajamarca. Cada una de ellas representa un EVE consolidado con un perfil productivo propio y un potencial importante para que su competitividad se incremente.

El Programa Regional de Competitividad de Cajamarca es una iniciativa pública, por tanto, un instrumento para el Gobierno Regional y los Gobiernos Locales, que les permita trabajar con la sociedad regional y en particular con el sector empresarial. Muchas de las iniciativas son de promoción y articulación, ya que los presupuestos públicos son reducidos en relación a todas las necesidades que deben atender.

El presupuesto total de inversiones para el 2005 de todas las instancias de gobierno descentralizadas, incluyendo los Gobiernos Municipales (Distritales y Provinciales) y el Gobierno Regional son S/. 314 000,000 (trescientos catorce millones de soles). La mayor parte asignada a la provincia de Cajamarca (28.34%), el Gobierno Regional en sus diferentes unidades operativas (25.62%) y las provincias de la zona centro (22.21%). Sin

embargo, estos recursos se han incrementado en el presupuesto modificado ya que las transferencias por canon, se han modificado considerablemente; pero la mayor parte se encuentra asignada a la zona Cajamarca que es la Provincia (41.11 %) y el Gobierno Regional (32.9%). Mayor detalle de esta información ver al final del ítem..

Las principales Líneas Acción Priorizadas por los agentes de Cajamarca son la agricultura y su agroindustria, el sector pecuario, de vacunos (carne y leche) y animales menores, con los derivados lácteos y el sector Turismo; esta es una característica en la mayor parte de instrumentos de planificación, construidos en las diferentes instancias de gobierno local (distritales y provinciales) y regional (de exportaciones, de desarrollo, etc.). Otras líneas priorizadas, pero con menor incidencia para el conjunto de las zonas, son el de servicios, forestal, comercio y servicios generales.

El sector Minero, sin duda es de alta relevancia para Cajamarca, aporta de manera significativa en la configuración del PBI de Cajamarca y de manera directa en la configuración del presupuesto público mediante su aporte por impuesto a la renta, que en el caso de esta actividad se transfiere 50% a la región en la forma de Canon Minero. Sin embargo, no se ha logrado configurar un plan de acción que asegure la sostenibilidad de la actividad y al mismo tiempo se planteen un incremento en la competitividad de la región. A pesar de todo esto, existen discrepancias respecto a la pertinencia de permitir o no la actividad minera en el departamento y bajo qué condiciones se puede garantizar que no haya daño ambiental.

Las principales acciones, planteadas en los Lineamientos de Acción para la elaboración de proyectos, a nivel de cada Objetivo Estratégico definido, se relacionan con actividades de promoción, las que en su mayoría de los casos mantienen como condición previa la coordinación estrecha entre el sector público y el sector privado directamente implicado. No se han estimado presupuestos a estas acciones, porque son dependientes de la voluntad política y la capacidad de articular a los esfuerzos interinstitucionales existentes. Sin duda la promoción de la organización y fortalecimiento de los productores en las diferentes líneas de acción o sectores priorizados, dependen de las acciones de coordinación que se pueden realizar en cada una de las zonas, con las diferentes organizaciones locales que ya se encuentran trabajando, y con las que se tendrá que apoyar para potenciar su eficacia.

Institucionalmente se ha encontrado en cada zona, excepto en el centro de Cajamarca, una organización interinstitucional con capacidad de liderar los procesos de promoción de la competitividad zonal y por tanto regional. Existe la necesidad de constituir una instancia de coordinación Interzonal que asegure sinergias y aperturas oportunas, en la escala nacional e internacional, para las Líneas de Acción priorizadas en los Espacios de Vinculación Económica definidas en Cajamarca.

### **Reflexiones finales**

a) El Consejo Regional de Competitividad debe de constituirse con representantes de cada zona de Cajamarca, para socializar el Plan Regional de Competitividad, de manera que se pueda impulsar y encontrar formas que aseguren una región sostenible y competitiva, tomando en cuenta la diversidad y complementariedad de los diferentes ámbitos de Cajamarca, aprovechando las alianzas estratégicas y el trabajo en redes.

b) Promover e impulsar el Plan Regional de Competitividad Cajamarca, es un proceso de largo aliento, el mismo que se ha iniciado con la construcción de mejores opciones de productos, servicios y sistemas mediante la participación de los propios habitantes de los ámbitos y de la ciudad de Cajamarca para dinamizar sus economías.

c) Las Líneas de Acción Priorizadas son: agricultura, agroindustria, pecuaria y turismo. La agroindustria, que incluye las actividades agrícola, pecuaria, forestal y de sus derivados procesados, tiene importancia y posibilidades en un paquete de productos actualmente posicionados o ingresando a mercados internacionales (café, mango, taya) y en otros aún por desarrollar (miel, cacao, palta y alcachofa – ver Anexo Productos con Potencial); y, el turismo que incluye la artesanía, desarrollado en alguna medida alrededor de los atractivos de la ciudad y provincia de Cajamarca, con mucha importancia, tanto por el potencial existente al interior del departamento - en tanto se conserve la biodiversidad, el paisaje y la calidad del aire – como por su capacidad para generar empleo y distribuir ingresos.

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
TERCERA PARTE: MATRIZ DEL PROGRAMA

Presupuesto 2005 para Gasto de Capital y Transferencias por Canon Minero 2005,  
por Instancias de Gobierno y Zona (Miles de Nuevos Soles)

Instancia de Gobierno	Gastos de Capital PIA	% Capital	Transf Canon Min	% Canon
Gobiernos distritales provincia de Cajamarca (11)	73,438		59,518	
Gobiernos provincial provincia de Cajamarca	15,781		44,493	
<b>Sub total Zona Cajamarca Provincia</b>	<b>89,219</b>	<b>28.34%</b>	<b>104,010</b>	<b>41.11%</b>
Gobiernos distritales provincia de Chota (18)	19,117		11,361	
Gobiernos provincial provincia de Chota	6,935		3,882	
Gobiernos distritales provincia de Cutervo (14)	14,693		8,401	
Gobiernos provincial provincia de Cutervo	8,740		4,384	
Gobiernos distritales provincia de Hualgayoc (2)	3,001		1,833	
Gobiernos provincial provincia de Hualgayoc	8,257		4,350	
Gobiernos distritales provincia de Sta Cruz (10)	7,909		3,390	
Gobiernos provincial provincia de Cajamarca	1,252		510	
<b>Sub total Zona Centro</b>	<b>69,904</b>	<b>22.21%</b>	<b>38,111</b>	<b>15.06%</b>
Gobiernos distritales provincia de Celendin (11)	11,674		5,576	
Gobiernos provincial provincia de Celendin	3,425		1,251	
<b>Sub total Zona Este</b>	<b>15,099</b>	<b>4.80%</b>	<b>6,827</b>	<b>2.70%</b>
Gobiernos distritales provincia de San Marcos (6)	5,859		2,865	
Gobiernos provincial provincia de San Marcos	2,910		1,006	
Gobiernos distritales provincia de Cajabamba (14)	6,702		3,358	
Gobiernos provincial provincia de Cajabamba	3,204		1,631	
<b>Sub total Zona Sur</b>	<b>18,676</b>	<b>5.93%</b>	<b>8,859</b>	<b>3.50%</b>
Gobiernos distritales provincia de Contumaza (7)	4,094		2,307	
Gobiernos provincial provincia de Contumaza	1,403		950	
Gobiernos distritales provincia de San Miguel (12)	7,862		3,917	
Gobiernos provincial provincia de San Miguel	3,493		1,351	
Gobiernos distritales provincia de San Pablo (3)	11,849		1,759	
Gobiernos provincial provincia de San Pablo	12,517		1,589	
<b>Sub total Zona Sur</b>	<b>41,218</b>	<b>13.09%</b>	<b>11,872</b>	<b>4.69%</b>
Sub Region Jaen	8,397			
Sub Region Jaen	4,371			
Sub Region Jaen	10,589			
Sede Central	57,304			
<b>Sub Total Gobierno Regional</b>	<b>80,661</b>	<b>25.62%</b>	<b>83,332</b>	<b>32.94%</b>
<b>Total Cajamarca</b>	<b>314,777</b>	<b>100.00%</b>	<b>253,011</b>	<b>100.00%</b>

Nota: en el gato de capital se encuentra el estimado a junio de transferencias por Canon, El dato de Transferencias de Canon es el dato real de lo que se recibirá el 2005.

**Fuente:** Ministerio de Economía y Finanzas. Consejo Nacional de Descentralización



# **ANEXOS**

## ANEXO 1:

### Marco Conceptual de la Competitividad Regional<sup>31</sup>

*A diferencia de lo que muchos creen, los límites de los mundos posibles de crear hoy por los seres humanos, no están dados por las restricciones técnicas, materiales, institucionales, de recursos y de mercado de nuestras economías, sino por: a) las limitaciones de nuestro espíritu, b) nuestro propio marco conceptual, y c) nuestra competencia gerencial y social<sup>32</sup>.*

Las nuevas tendencias sociales y económicas que experimenta el mundo han desencadenado una ola de cuestionamiento de los paradigmas y patrones de operación de personas, entidades y empresas, que por largas décadas han regido la vida de los pueblos. Estas modificaciones se han dado mayormente en las esferas tecnológica, institucional e ideológica.

Aquellos medios para entender y confrontar la realidad están siendo cuestionados severamente por otros, en muchos casos radicalmente diferentes. Estas mareas mundiales tocan las puertas de nuestro país y regiones, exigiéndonos una respuesta pronta y organizada, si es que deseamos un lugar importante en las nuevas redes de la producción, el comercio y las inversiones que se tejen a nivel global.

Se trata de uno de los desafíos extraordinarios que confrontan las personas como agentes productivos y las empresas e instituciones no lucrativas: la respuesta al fenómeno de globalización o universalización de la producción, las finanzas y los servicios a nivel mundial. La única respuesta que no es una opción es el mantenerse como si nada pasara. Esta inacción sería fatal y denotaría la poca capacidad de adaptación a los cambios y tendencias del entorno (que es lo que nos rodea).

En la presente Nota Técnica se abordan los temas referentes al rol productivo de las sociedades, y gira alrededor del concepto de competitividad, como eje de la construcción de los nuevos atributos para tener presencia en los mercados, la que permita la generación de riqueza en condiciones de equidad y sostenibilidad ambiental.

Las reflexiones, ideas e información que aquí se incluyen se inician con las siguientes reflexiones:

- La construcción de ventajas competitivas para atender los mercados que se han detectado, es una labor conjunta de empresarios, Estado, gremios y la sociedad civil en pleno, contando como telón de fondo a los investigadores y académicos.

<sup>31</sup> La presente Nota Técnica fue elaborada por el Lic. Luis Ginocchio Balcázar, [lginocchio@gmail.com](mailto:lginocchio@gmail.com) con el apoyo y comentarios del conjunto del equipo consultor. Para su elaboración se han utilizado tres documentos como referencia: a) Competitividad, implicancias para empresas y regiones. Universidad de Guadalajara 2003. b) Creación de Futuros de Mendoza (Lima 2001), 3) Material del curso de Marketing Internacional del Programa de Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Piura (PROMAD-UNP 2004).

<sup>32</sup> Mendonca, Sebastiao. Creación de Futuros. Segunda edición. Lima Junio 2001, página 13.

- La competitividad es el conjunto de aptitudes y actitudes que desarrollan personas, que usan una infraestructura en medio de un buen clima para los negocios, que les permite prevalecer sobre sus antagonistas nacionales y extranjeros mediante productos y/o servicios superiores.
- Participar en un evento dentro de la elaboración de un Plan de Competitividad Regional parte de la convicción que el siglo XXI -hoy- es tiempo de redes y alianzas, sumando voluntades y capacidades, que permitan sacarle provecho a los recursos naturales y el talento de los actores sociales en ámbitos diversos pero complementarios. Es la competencia, cooperación entre competidores.
- Compartir una visión de futuro, como aspiración colectiva, es un ejercicio vital y fundamental para correr con éxito en la "arena globalizante" de la economía de hoy; es animar la voluntad hacia el encuentro de las oportunidades, ojo alerta a las amenazas, para detectar cuáles son las fortalezas que se tienen y se deben tener para ser más eficiente a la hora de atender los mercados.
- Las diversas formas de propiedad, pequeña, mediana y grande, deben conocer su verdadero aporte en cada una de las cadenas en las que operan, para así mejorar su rol en la creación de valor. Sólo así podrán aspirar a mejorar su porción en el reparto de la rentabilidad del sistema.
- Una dinámica de promoción de la competitividad regional también permite que los facilitadores intercambien ideas con los participantes y aporten datos e información, en especial durante la técnica del FODA Estratégico, y en los grupos de trabajos para cada una de las líneas o sectores que se prioricen.
- El clima de negocios y las condiciones que permitan desarrollar un plan para mejorar la capacidad de competir eficazmente para cuales quiera de los ámbitos (dentro del Programa de Competitividad Regional de Cajamarca) pueden no ser las mejores. Pero para eso están sus instituciones y empresas; para detectar las trabas al desarrollo y diseñar los ajustes necesarios, que pueden ser propuestas de políticas públicas, a elevar a las instancias que correspondan. El Estado es el responsable y garante de las oportunidades para todos; es por tanto quien debe promover el clima de inclusión que permita que las diferentes formas de propiedad tengan posibilidades de atender los mercados.

Por tanto, si bien las condiciones en la que se desenvuelven los negocios en este momento el Perú no son las ideales, hay un espacio de acción en el cual los agentes económicos, sean personas a empresas, grandes o pequeñas, deben establecer las bases y los ajustes para acceder a los mercados, ampliar la base productiva para atenderlos, promover las diversas formas asociativas y empresariales que hagan viables negocios eficientes y realizar un inventario de las competencias que se requieren para operar en la nueva escena.

En otras palabras, una dinámica de competitividad regional es un ejercicio de movilización de la sociedad hacia la construcción de su propio futuro, partiendo del trabajo de su Grupo Impulsor de la Competitividad.

## **Retos de la internacionalización productiva**

En el Perú del 2005 se viven los desafíos<sup>2</sup> del proceso originado por el paso de una economía guiada por el Estado a otra guiada por la demanda. Otros prefieren decir que la sociedad y sistema productivo peruano se encuentra tejiendo su respuesta a la globalización. En especial, a partir de los años noventa cuando ésta se abre al comercio internacional, los flujos de capitales y las redes de fabricación de bienes y prestación de servicios. Esta apertura fue acompañada por un drástico cambio en el modelo económico bajo la inspiración del llamado Consenso de Washington.

Como consecuencia de este dramático cambio de orientación en el devenir nacional, muchas de las antiguas limitaciones nacionales han aflorado generando sentimientos de frustración y hasta de perplejidad ante la naturaleza y magnitud de los cambios que se requiere implantar para confrontarlas.

Citando a José de Souza quien evoca las sabias palabras de un poblador aymara frente a los cambios: “Cuando habíamos aprendido las respuestas nos cambiaron las preguntas”. Por eso, es necesario que todos mejoren las habilidades de pensamiento y acción, se mantengan despiertos los sistemas de alerta y se ejercite una amplia disposición al cambio, en los más variados órdenes: económico, social, institucional, tecnológico y político.

Una débil respuesta a los cambios que se producen en el entorno conducirá casi inexorablemente a un estancamiento social y productivo. Ésta situación se agudiza más en un país como el Perú cuya geografía y diversidad cultural hacen que el desarrollo productivo sea una tarea mucho más compleja aún.

## **Los protagonistas de la competitividad**

La competitividad<sup>33</sup> no es producto del azar sino que se construye y fortalece con decisiones que se toman día a día. Existen varios protagonistas de la competitividad. El primero de ellos es el empresario y la empresaria, que son aquellas personas con espíritu proactivo, dedicadas a estudiar las oportunidades y atender sus necesidades mediante productos o servicios. El empresario es innovador o sabe acceder a aquellas personas inquietas y creativas con quienes establece sólidas alianzas y vinculaciones. Sus inquietudes lo llevan a explorar nuevas opciones para responder a necesidades de las personas y las empresas. Hace uso de las herramientas que le franquea la administración, planifica, organiza, ejecuta y controla. Hace uso eficiente de los recursos.

El Estado también es un protagonista importante de la competitividad ya que la promueve o entorpece. Además, en su rol de garante de las oportunidades para todos, el Estado anima a los diferentes actores, sectores productivos y regiones para acometer proyectos productivos<sup>34</sup> que permitan empleo, alimentos, bienes de consumo, productos y servicios

---

<sup>33</sup> En el mercado internacional compiten no sólo las empresas. Se confrontan también sistemas productivos, esquemas institucionales y organismos sociales, en los que la empresa constituye un elemento importante, pero ha integrado en una red de vinculaciones con el sistema educativo, la infraestructura tecnológica, las relaciones gerencial-laborales, el aparato institucional, público y privado, el sistema financiero, etc. Fuente: El sector industrial peruano en el nuevo contexto internacional. Alan Fairlie, editor. Serie Cuestión Perú. Fundación Friedrich Ebert. Lima 2002. Alberto Rey en Análisis sectorial prospectivo de la industria peruana cita a Bonifaz, José Luis y Michael Mortimore: Perú: un análisis de su competitividad. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 1998.

<sup>34</sup> Dentro de estas actividades que el estado promueve destacan las negociaciones internacionales. Estas actividades son lideradas por el Estado con presencia de los gremios y de representantes de la sociedad civil. Mediante ellas se tramitan las mejores condiciones de ingreso y tratamiento de las mercaderías peruanas que buscan mercados en el extranjero. De no contarse con buenos negociadores internacionales, con una visión descentralista y equitativa del país, la competitividad exterior del país, no sería posible.

para la industria y divisas que significarán mayor bienestar para los ciudadanos y ciudadanas. Todas estas actividades deben realizarse en armonía con medio ambiente.

Los gremios y la sociedad civil organizada son protagonistas de la competitividad ya que las actividades de soporte social que ésta requiere necesitan que dentro de la misma sociedad existan metas y programas de acción que sustenten la ganancia de competitividad. Si la sociedad no está organizada será muy difícil que las empresas y los innovadores encuentren un clima favorable para las inversiones.

Un producidas en el país. Asimismo, ofrecer esos conocimientos e información a los agentes productivos, con el propósito que mejoren su productividad y calidad en los plazos y con los costos que se demandan. Una academia débil y desconectada de los retos y tendencias es garantía de retraso permanente.

### **Las nuevas preguntas**

En este orden de temas, el estudio de la competitividad ha aflorado de una manera notable. ¿Cómo competir en la arena de los negocios? ¿Cómo acopiar información de los clientes y convertir sus expectativas en productos o servicios? ¿Cómo funcionan los mercados, comenzando por los domésticos? ¿Qué es una estrategia y qué son los factores claves de las oportunidades? ¿Existe un sólo enfoque de competitividad? ¿Quiénes son los responsables de la gestación y crecimiento de la competitividad?

Al revisar los conceptos alrededor de la competitividad se debe reconocer que abordarlo implica considerar factores diversos como los sociales, económicos, culturales, estratégicos e institucionales. Asimismo, diferentes enfoques, perspectivas y formas de medición, como país, región, sector productivo (o ramas industriales), ciudades y empresas. Por tanto, los hacedores de políticas públicas y de estrategias competitivas deben tratar el concepto de competitividad con un enfoque multidimensional.

### **La globalización del comercio y el conocimiento**

Hoy día la teoría de la ventaja comparativa ya no puede explicar la competitividad de las naciones porque el factor capital y el factor trabajo tienen movilidad más allá de las fronteras nacionales. Por tanto, la dotación de los factores ni siquiera explica la realidad del comercio internacional.

Si bien la realidad es que son las empresas quienes compiten, existen cinco niveles de análisis de la competitividad: país, región, sector productivo (o ramas industriales), ciudades y empresas.

La competitividad de una nación se deriva de la competitividad de sus empresas pero los determinantes múltiples de la competitividad empresarial otorgan una complejidad particular al concepto de competitividad. Las condiciones sociales, económicas, tecnológicas y políticas favorecerán o inhibirán el desempeño de las empresas y otros agentes productivos de los sectores industriales de una región o país.

No todos los cambios se generan en la esfera económica o productiva. Es en el ámbito institucional donde la búsqueda del aumento de la productividad y los nuevos requisitos de los procesos de producción, en donde se encuentran los escollos más duros de librar.

## **El cambio de época**

José de Souza es un lúcido estudioso brasilero que lidera la Red Nuevo Paradigma para la Sostenibilidad Institucional. El ha formulado la teoría del cambio de época como la conmoción simultánea en tres órdenes sustantivos que caracterizan a cada época histórica: el institucional, el ideológico y el tecnológico.

Para todos es evidente que las “reglas de juego” y las relaciones de poder; las ideas que guían/guiaban a los grupos humanos; y las tecnologías disponibles han variado y varían drásticamente, generando una generalizada sensación de crisis y desconcierto ante la continuidad de los cambios y su impacto sobre la vida diaria de las personas<sup>35</sup>.

## **Competitividad y bienestar social**

El concepto de competitividad no tiene sentido si no genera mayor bienestar social. Por eso se deben concertar los cambios con el contexto relevante de cada organización para evitar que algunas transformaciones se mal interpreten y conduzcan a tensiones sociales evitables. La competitividad incluye un proceso de contextualización con el entorno desde su diseño hasta la implantación de las estrategias de cambio.

Un itinerario del trabajo en pro de la competitividad sería: diagnóstico, benchmarking (definición de punto de referencia), recomendaciones, presentación de las conclusiones, preparación de la agenda, concertación de la agenda, formalización de la agenda, comisiones de trabajo e implantación.

## **Definiciones alrededor de la competitividad**

A nivel microeconómico, Michael Porter es la referencia obligada. Según el director de Monitor Company, la competitividad es la fuente de prosperidad de una nación y el estándar de vida de ésta se determina por la productividad de su economía, medida en bienes y servicios producidos por unidad, de los recursos humanos y del capital.

Porter utiliza su Diamante para explicar los seis ingredientes de su modelo. Las condiciones de los factores (condiciones productivas de cada país), las condiciones de la demanda (magnitud y potencial del mercado que atiende), los sectores de servicios de apoyo a la producción y las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas dentro del país. Se suman la política gubernamental y los efectos del azar.

A nivel microeconómico, la mayoría de autores coinciden que la competitividad de las empresas se basa en la existencia de una ventaja competitiva, entendida como dominio y control de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa la eficiencia de la firma y le permite distanciarse de su competencia. Porter identificó tres ventajas competitivas genéricas: costos, enfoque o diferenciación y segmentación. Por tanto, cobra importancia fundamental estudiar los factores y estrategias que permiten alcanzar ventajas competitivas.

A nivel macroeconómico, los más importantes aspectos que definen la competitividad de los países son: la productividad general de los factores productivos, el marco institucional

---

<sup>35</sup> De Souza Silva, José. El cambio de época y la sostenibilidad institucional. Red Nuevo Paradigma. IFPRI. San José, Costa Rica 2003.

del país que promueve la investigación, innovación y por ende, la productividad, la dotación en calidad y cantidad de los recursos humanos, naturales y aquellos de orden cultural que definen ese marco institucional pro investigación e innovación. Sin embargo, la política cambiaria del país (influenciada por otras variables) puede influenciar para bien o para mal los factores objetivos antes mencionados.

### **Competitividad desde la perspectiva institucional**

Según el enfoque de la economía institucional, la continua interacción entre instituciones y organizaciones bajo la premisa económica de la escasez, y por ende de la competencia, es la clave del cambio institucional. Los emprendedores alteran, voluntariamente o en forma accidental, las “reglas del juego”, sanciones u otro tipo de restricciones a los cambios.

Si el Estado anima a que estos cambios conduzcan a mejores estructuras y relaciones, esto conlleva a mejores formas de coordinación entre las instituciones. Y sin competencia entre las organizaciones no hay incentivos para invertir en nuevos conocimientos, y, en consecuencia no inducirán un cambio organizacional rápido, lo que dejará todo estable, sin cambio institucional

### **Competitividad y territorio**

El crecimiento regional, según algunos investigadores, es resultado de que la base económica de una región está conformada por las actividades que producen bienes y servicios exportables a otras regiones. A su vez, las ciudades se especializan en algunas actividades productivas que motorizan el crecimiento económico urbano existiendo factores de demanda (aprovechamiento de las oportunidades extra regionales para vender lo que otras regiones requieren) y oferta (relacionados a las condiciones internas de la región que atraen empresas, inversión pública y talentos humanos de otras regiones a ella).

Ambas condiciones se relacionan a características de localización territorial, disponibilidad de infraestructura física y social así como gobernanza adecuada para el crecimiento, entre otros aspectos.

La liberalización de la economía y el libre comercio son necesarias para que las poblaciones de las regiones subnacionales se vean motivadas a desarrollar la competitividad de sus empresas, y por otro lado, que los cambios institucionales para enfrentar la competencia (que llega con la globalización) tienen que ver con el desarrollo del capital humano (grado de confianza entre los ciudadanos, civismo, valores compartidos, asociatividad y habilidad para trabajar en redes), la innovación científica y tecnológica, y desde el punto de vista de la gobernabilidad, un grado de descentralización de la toma de decisiones adecuado para potenciar las ventajas comparativas en el ámbito regional y local.

Asimismo, la competitividad regional está relacionada con los procesos de innovación ya que ésta es un proceso continuo basado en flujos de información y conocimiento entre las organizaciones, las denominadas “redes de aprendizaje”, que trabajan más eficientemente a nivel regional (OCDE).

La competitividad regional es influenciada por varios factores entre los que destacan los tangibles (nivel de desarrollo industrial y tecnológico, grado de infraestructura, desarrollo

y facilidad de acceso a la energía, vialidad y tele comunicaciones), algunos menos tangibles (clusters de empresas, disponibilidad de fuerza de trabajo calificada y adaptable, capacitación y oportunidades de aprendizaje, que permitan a las personas una constante ganancia de capacidades y competencias).

Destacan entre los factores el nivel de desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC).

### **Definición de Competitividad Sistémica**

Son variados los conceptos de competitividad disponibles en los libros de administración y economía. No obstante, las particularidades de cada país y de sus regiones dificultan que se adopte cualquiera de estos enfoques como propio. Se requiere un proceso de crítica y adaptación a la realidad nacional.

Luego de la respectiva revisión bibliográfica y conceptual destaca con nitidez el concepto de *competitividad sistémica*, como la más cercana a un referente ideal. Dentro del enfoque, la competitividad es fruto de la adecuada interacción de los elementos que conforman un sistema productivo regional: el financiero, el de producción, el de innovación, el de gobierno, la sociedad civil, entre otros.

Para el programa de competitividad regional de Cajamarca se combina el concepto de competitividad de Michael Porter con el de competitividad sistémica que se explica enseguida:

**Nivel Micro:** A partir del concepto de competitividad sistémica, se reconoce que un desarrollo productivo exitoso no se logra exclusivamente a través de una mayor productividad o eficiencia de las empresas.

**Nivel Macro:** Tampoco como resultado de condiciones económicas estables como la estabilidad de los precios y otras señales relacionadas con el costo del dinero y de los otros factores de producción.

**Nivel Meso:** Un desarrollo productivo exitoso también tiene como ingredientes a la existencia de medidas específicas del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la capacidad de competir en los mercados.

**Nivel Meta:** Más aún, la competitividad no se basa en la posesión o no de determinados activos, propiedades o recursos materiales, sino de la interrelación de los diferentes sistemas que conforman la actividad productiva de una región. La capacidad de articular las políticas macro, meso y micro depende de estructuras políticas y económicas y de un conjunto de factores socioculturales y patrones básicos de organización. Esta virtud constituye el nivel meta de la competitividad sistémica.



Cuadro 1. Competitividad sistémica

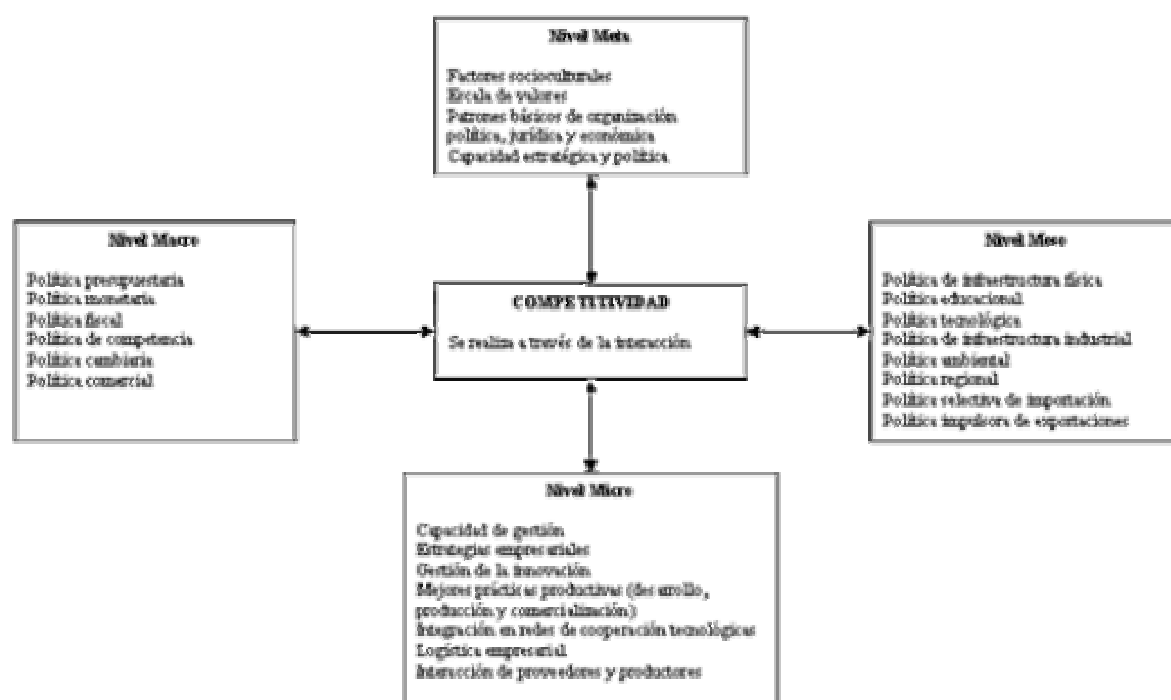
Nivel	Concepto
Micro	Mayor productividad o eficiencia de las empresas
Macro	Condiciones estables de la economía nacional
Meso	Existencia de medidas específicas del Estado y de organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad
Meta	La capacidad de articular las políticas macro, meso y micro depende de estructuras políticas y económicas y de un conjunto de factores socioculturales y patrones básicos de organización

Fuente. Varias de Internet.

El común denominador de esta aproximación es la noción de redes. Esta característica es crucial tanto para la dimensión política como económica de la competitividad sistémica. Las entidades económicas que compiten en un mundo globalizado no son agentes autónomos o dispersos, sino que están envueltos en densas redes consistentes de otras entidades (proveedores, clientes y competidores) e instituciones políticas, administrativas tanto gubernamentales como no gubernamentales. De modo similar, los actores que formulan las políticas están inmersos en redes políticas compuestos por agentes de diferentes instituciones públicas y representantes de la sociedad civil.

Más aún, a diferencia de otras aproximaciones, el concepto de competitividad sistémica se refiere a naciones, regiones o sectores industriales en vez de a empresas individuales. Por este motivo, la competitividad regional no es sinónimo de la competitividad empresarial. En el caso de una región, la pérdida de competitividad no la lleva a su desaparición (como en el caso de las empresas), sino que la conduce a una reducción del nivel de bienestar de su población.

Gráfico 1. Enfoque Sistémico. Factores determinantes de la competitividad



## Factores de Competitividad

Son aquellos elementos que constituyen fuentes de ventaja competitiva. Existen varias maneras de agrupar los Factores de Competitividad más importantes, por su impacto sobre las oportunidades y la construcción de ventajas competitivas de un ámbito.

Por ejemplo, los temas referidos a Institucionalidad, Mercados, Innovación, Inversiones, Factor Humano y Capital Social son los principales Factores de Competitividad que se usarán en el presente trabajo, como se aprecia en el cuadro siguiente.

## A modo de CONCLUSIONES

Luego de leer la presente Nota Técnica se puede concluir que las regiones y el país enfrentan la necesidad de un serio proceso de cambios, que exige la construcción o reinención de los roles económicos de cada región. Las reflexiones que se proponen sobre lo expuesto son las siguientes:

- i.** Cambio de época: El país y el mundo experimentan un cambio de época (más que una simple época de cambios) ya que se constatan severas transformaciones en los entornos tecnológico, ideológico e institucional. El mundo deja atrás la era del industrialismo e ingresa a la era informacional, también conocida como del conocimiento.
- ii.** Proceso estratégico: Se trata de un proceso (de cambios) para crear y aprovechar potencial humano mediante la detección de las oportunidades y tendencias en los mercados. Al mismo tiempo, la competitividad puede crearse a partir del desarrollo de los Factores Clave de las Oportunidades.
- iii.** Actores de la competitividad: La competitividad no surge por generación espontánea. Es resultado del trabajo de varios protagonistas fundamentalmente: los empresarios y emprendedores (sean grandes o pequeños), el Estado (como propulsor del ambiente propicio para los negocios), los gremios (como entidades intermedias que representan a la sociedad civil) y la academia representada por la universidad.
- iv.** Empresarios y el cambio: Se puede clasificar en tres sectores a los empresarios: los grandes (con la visión y recursos, espíritu de innovación y vinculaciones para realizar cambios), los medianos/pequeños, y los informales. Para cada uno de estos sectores existen desafíos distintos. Sin embargo, hay que recordar que la mayor parte del empleo en el Perú se genera a partir de las micro y pequeñas empresas.
- v.** No desdeñar lo nuevo: Es aconsejable dar prioridad a lo existente sin menospreciar las posibilidades de lo nuevo. Por ejemplo, las oportunidades de hacer productos a partir de materias primas que no existen en la zona. Conociendo qué productos y servicios muestran demanda, se puede desarrollar ventajas competitivas específicas.
- vi.** Desencadenando procesos: Se trata de desencadenar procesos de cambio tomando en cuenta que el progreso es el resultado de un esfuerzo creativo que está en sintonía con las formas en que el futuro se está configurando.
- vii.** Las oportunidades y potencialidades se priorizan. Se trata de priorizar las opciones que los mercados nacionales y extranjeros ofrecen a los productores regionales. EL manejo

de información sobre tendencias y propensiones en los mercados será la base para realizar el trabajo estratégico del plan regional de competitividad.

- viii.** Problemas, desafíos y estímulos: Hay que tomar los problemas como desafíos y estímulos a la propia creatividad. Si se aplican todos los recursos sólo en la solución de los problemas no quedarán medios para invertir en el aprovechamiento de las oportunidades ni para construir la plataforma de desarrollo. Y mientras se aplican los fondos en la solución de sólo algunos problemas, las oportunidades pasarían, nuevos problemas surgirían y el futuro se haría humo.
- ix.** Las personas, ejes del cambio: El capital intelectual es de similar naturaleza que el concepto de tecnología de la era industrial. El capital intelectual está asentado exclusivamente en las personas, en los equipos profesionales, en sus métodos, de pensamiento y trabajo, y su organización. Es mayoritariamente software, no incluye el conocimiento implícito en las máquinas (la tecnología de la era industrial eran conocimientos “congelados” en las máquinas).
- x.** Motivación de personas para cambios.: Los equipos que plantearán las agendas del cambio para la competitividad regional deberán estar conformados por personas bien informadas, altamente motivadas y que compartan cierta visión del futuro. Una vez trabajadas las propuestas se completan y socializan en los eventos territoriales.
- xi.** Crear conocimientos juntos: Un taller de planeación (estratégica) para producir un plan de competitividad regional permite producir conocimientos de estrategias de competitividad a un grupo humano, una región, una ciudad o una organización empresarial. Es una forma abierta y grupal de producir conocimientos aplicables al progreso productivo y avance social. Es una tarea de la máxima prioridad e impacto social y productivo.
- xii.** Cuidado con las incompetencias propias.: Como una crítica al culto del concepto de competitividad, no hay que olvidar que, es más dañina para las organizaciones la incompetencia de sus directivos y principales líderes para sintonizar con el futuro, que la acción de los competidores.
- xiii.** Hacer mucho con poco. Debido a la escasez de recursos, debe actuarse priorizando las actividades que con menos recursos permitan los mayores avances y contribuciones (por ejemplo al empleo, seguridad alimentaria y exportaciones). Lo que se conoce como el principio de importancia relativa, dedicarse a lo que traba más el desarrollo y al mismo tiempo, lo que con menor inversión puede “disparar” las inversiones.
- xiv.** Posibilidades y problemas: Las nuevas soluciones e ideas, para que tengan éxito, deben basarse principalmente en la exploración de las posibilidades que están surgiendo, y no sólo del simple análisis de las causas de los problemas.
- xv.** Areas a cuidar: Las principales áreas débiles de las dinámicas de competitividad suelen estar en los mecanismos de articulación con la sociedad civil. Asimismo, en el tema promoción de inversiones de alcance regional.
- xvi.** Rol clave de los emprendedores. Los emprendedores que acuden/acudirán a aprovechar las oportunidades son personas que están informándose de las opciones de cada territorio. Entre las más atractivas, las que más se adaptan a sus propios antecedentes y dependiendo de los montos de inversión y la complejidad tecnológica, decidirán. Para cada territorio es importante que sus habitantes participen de estas aventuras emprendedoras ya que existe la posibilidad que los nuevos negocios sean realizados por foráneos, quienes no necesariamente reinvertirán en la misma plaza.



## ANEXO 2:

### Marco Metodológico para el Diagnóstico de Competitividad<sup>36</sup>

*“Los planes estratégicos no se ocupan de las decisiones futuras, sino del impacto futuro de las decisiones actuales”*

Para elaborar participativamente el Plan de Competitividad Regional se ha requerido utilizar una metodología, la cual se encuentra brevemente descrita en este documento, que apoya las presentaciones y conferencias respectivas.

Debido a que la competitividad es sistémica, para que Cajamarca sea más competitivo se requiere que todos sus sectores productivos y sociales, y en todas las zonas inicien un proceso coordinado de cambios en procura de mayor competitividad.

La planeación es la primera fase de la administración (luego siguen organización, ejecución y control). La planeación es participativa ya que es el fruto de la reflexión de un grupo de personas con los conocimientos, información, liderazgo y motivación para concebir los nuevos futuros del ámbito y para diseñar las estrategias que los harán realidad. La planeación consiste en programar acciones a realizar en el presente con impacto en el futuro. De ninguna manera quiere decir que se están diseñando acciones para realizar o concretar en el mañana.

El ser humano, con base a su creatividad y espíritu de superación, puede modificar el futuro mediante la técnica de la planeación. Esta tiene muchas formas para implantarse en la realidad. El facilitador realiza las adaptaciones de la metodología para alinearla con la realidad de cada grupo.

El proceso de definición de las zonas se realizó de manera participativa en un taller público, en la ciudad de Cajamarca, en base a la información disponible, la organización institucional de las organizaciones públicas y el tejido social con el que se cuenta. Se definieron cinco zonas de trabajo: Norte (Jaén/San Ignacio), Centro (Cutervo, Chota, Hualgayoc y Santa Cruz), el Este (Celendín), las cuencas del Crisnejas al Sur y la del Jequetepeque al Oeste; luego de consolidar resultados el grupo central de Cajamarca solicitó incluir la zona centro alrededor de la ciudad de Cajamarca (provincia de Cajamarca).

---

<sup>36</sup> La presente Nota Técnica fue elaborada por el Lic. Luis Ginocchio Balcázar, con el apoyo y comentarios del conjunto del Equipo Consultor.

## Esquema de la Secuencia Metodológica

Los pasos de la metodología para el Diagnóstico Regional de Competitividad por Espacios de Vinculación Económica son los siguientes:

Cuadro 1. Secuencia Metodológica

Información de talleres	
1.	Introducción.
2.	Definición de Líneas de Acción Prioritarias (LAP) y Actividades Productivas Priorizadas (APPs) para cada zona.
3	Análisis de los aspectos principales de la cadena productiva de cada APP, incluyendo flujos económicos en el territorio
4.	Definición de la Visión del ámbito.
5.	Análisis FODA por Actividad Productiva Priorizada (AAP) en cada LAP.
Construcción en gabinete	
6	Caracterización de cada Zona
7	Evaluar las APPs utilizando indicadores de potencialidad
8	Identificar los Espacios de Vinculación Económica (EVEs)
9.	Análisis de combinaciones estratégicas para cada AAP e identificación de Objetivos Estratégicos.
10.	Identificación de Lineamientos de Acción para cada Objetivo Estratégico.

### 1. Introducción

La primera parte de cada taller ha consistido en poner al día a los participantes, esto se realiza en forma electrónica días previos al taller, con reuniones diferidas y finalmente con una exposición previa al trabajo en que se discute el marco conceptual con el que se esta trabajando el Programa Regional de Competitividad.

Inmediatamente después, se presenta una panorámica de la Metodología y se reciben opiniones y preguntas sobre la misma. Se entiende que todos participan con opiniones y propuestas. Cuanto más participen los actores del Grupo Impulsor de la Competitividad será mejor para la futura implantación del Plan de Competitividad.

Los Planes de Desarrollo del ámbito estudiado (elaborados con anterioridad al presente estudio), los temas referidos a producción y competitividad así como de construcción de fortalezas clave (ventajas competitivas) deberán ser incorporados al presente documento.

No hay que olvidar que si bien la elaboración del Plan corresponde a un grupo, la ejecución del mismo es tarea de todos los actores sociales y productivos. Si no se consigue que las personas adviertan con claridad que la competitividad constituye uno de los puntos fundamentales para viabilizar el futuro de la región en la nueva escena nacional internacional.

## 2. Definición de la visión

La visión es una mirada al futuro de un ámbito realizada desde el presente. Incluye las Líneas de Acción o Roles Económicos que lo dinamizan hoy y las que lo harán en el futuro. Es una elección entre diversas opciones de futuro.

Es un algo por convertir en realidad. La visión debe ser lo suficientemente provocadora para estimular a los actores para dedicarle la energía y tiempo vitales. La visión es un motivo que convoca a los actores hacia su logro.

La visión se basa en un alineamiento de las fortalezas del ámbito con las tendencias de los mercados que se ha decidido atender y las expectativas de los actores. Si la visión es compartida por la mayoría de los actores los líderes movilizarán las energías hacia sitios no imaginables. Si la visión no está bien encaminada hacia las oportunidades del entorno las energías pueden desviarse hacia acciones no prioritarias reduciendo las posibilidades de desarrollo del ámbito.

## 3. Definición de los Espacios de Vinculación Económica

Se ha denominado Espacio de Vinculación Económica (EVE) a una zona geográfica sobre la cual se identifican elementos de articulación económica, relativamente mayores a los que mantiene con áreas adyacentes, y sobre los cuales se puede influir para incrementar su competitividad, lo cual finalmente se traduciría en mejores condiciones para los agentes empresariales en sus diferentes dimensiones.

La EVE se vincula a otras áreas de producción, transformación, demanda, servicios, etc., a través de flujos económicos identificables, aunque en muchos casos solo posibles de ser cuantificados con estudios específicos.

La EVE es el espacio local, en estudio, sobre el cual se quieren desarrollar condiciones de competitividad. Generalmente forma parte de corredores económicos<sup>37</sup>, que en la mayoría de los casos se extienden más allá del ámbito de estudio y de las posibilidades de actuación de los organismos de desarrollo locales.

Para identificarlas, se siguió el siguiente proceso:

En Talleres:

Definimos las Líneas de Acción y las Actividades Productivas (lluvia de ideas y priorización)

Se discutió en plenaria sobre cada Actividad Productiva Priorizada (¿dónde se produce? ¿dónde se transforma?, ¿dónde se consiguen los servicios necesarios: almacenamiento, transporte, financiamiento, trámites comerciales, comercialización, etc.?, ¿quién compra? y ¿dónde?).

En un esquema territorial de la macro región norte del Perú, se dibujaron los flujos para cada APP

---

<sup>37</sup> “Son aquellos espacios socio-económicos, interrelacionados por flujos comerciales propios y vías de comunicación comunes que los integran hacia las ciudades núcleo de mercado. Estos espacios articulan zonas productivas rurales con centros urbanos o ciudades intermedias, generando procesos agroindustriales y comerciales así como un conjunto de servicios e información” (PRODELICA).

En Gabinete:

Completar caracterización de la zona con énfasis en la información básica referida a las actividades productivas priorizadas. (Comparar información de taller vs. información documental)

Identificar los Espacios de Vinculación Económica utilizando los resultados del Taller

#### 4. Definición de Líneas de Acción (LAP) y Actividades Productivas (APP) Prioritarias

Las Líneas de Acción Prioritarias (LAP) son las áreas en donde habrá que concentrar los esfuerzos e inversiones para que mediante su consolidación se cuente con los motores para el desarrollo. En cada Línea de Acción se encuentran un conjunto de Actividades Productivas Prioritarias (AAPs), el trabajo consiste en escoger que actividades son las prioritarias u organizarlas de manera que el diagnóstico estratégico resulte coherente.

Existen actividades productivas que son fundamentales y promisorias. Las primeras son aquellas que en la actualidad dinamizan la economía del ámbito. Las promisorias son aquellas que se vislumbran como líneas o roles fundamentales en el mediano plazo, que aunque en la actualidad no son relevantes para el empleo, generación de divisas y dinamización productiva local y tenderán a hacerlo en el futuro (debido a su alineamiento con las tendencias de los mercados).

Las Líneas de Acción corresponden a sectores.

**Cuadro 2. Región Cajamarca: Líneas de Acción Prioritarias**

N°	Línea de Acción Prioritaria
I	Agricultura y agroindustria
II	Pecuario, derivados y transformación.
III	Minería
IV	Forestales
	Turismo
V	Otros, varios

#### 5. Análisis FODA Estratégico por cada Actividad Productiva

El método FODA es una sencilla pero muy valiosa herramienta de diagnóstico participativo en donde los miembros del grupo de planeación reflexionan el presente con la mirada puesta en la Visión, impulsor equipo que se emplea en esta parte del trabajo.

##### 5.1 Análisis Interno

Las Fortalezas y Debilidades son fenómenos propios de los actores y por tanto estos están en capacidad de gestar su aumento o abatimiento. Es importante determinar como Fortalezas y Debilidades se relacionan con las Oportunidades y Amenazas ubicadas en el entorno. Se debe resaltar los desafíos del entorno para evaluar eficazmente las Fortalezas y Debilidades.



### Fortalezas

Es la característica diferencial que hace a los actores y sus productos (empresas o instituciones) exclusivos y preferidos frente al entorno. Los actores que las poseen son los escogidos.

Las Fortalezas son cualitativas pero esenciales, fundamentales, de alta importancia. La Fortaleza no es eventual sino permanente. Su dimensión no es pequeña. La Fortaleza tiene un efecto real y otro potencial (eventual). Una fortaleza es una característica exclusiva que permite a un actor ocupar una posición ventajosa y dominante en su entorno. Si una misma fortaleza es poseída por todos los actores no habrá ventajas.

### Debilidades.

Para definir las Debilidades debe realizarse un esfuerzo y hacerlo como pertenencia o vicio y no como comúnmente se hace, como una carencia (no son una “falta de solución”). Las debilidades están dentro de uno mismo. Son cualitativas. Se origina dentro de la organización, no en el entorno (amenazas). Es lo que convierte en frágiles a los actores.

## 5.2 Análisis Externo

Las oportunidades y amenazas no están generadas por el sujeto sino por el mundo externo. La capacidad de los actores de influir sobre estos factores es mínima.

### Oportunidades

Son fuerzas favorables a los objetivos e intereses de los actores, empresas o instituciones. Se trata de hechos, no de quimeras. Son pasajeras, no permanecen para siempre frente a la organización o actor. Hay que buscarlas para detectarlas. Una parte de su efecto es aplicable en forma concreta hoy, otra parte se ve venir.

Donde existe desarrollo seguramente que se cuenta con equipos humanos que detectaron oportunidades. A partir de las nuevas posibilidades que traen consigo las oportunidades se tienen puntos de partida a partir de los cuales se pueden inventar escenarios futuros.

### Amenazas

Son fuerzas contrarias a los objetivos e intereses de los actores, empresas o instituciones. Las Amenazas son el origen de posibles riesgos y fracasos. Al igual que las Oportunidades, se trata de hechos, no de quimeras.

Se caracterizan por su latencia, pueden caer sorpresivamente sobre los actores, empresas o instituciones. Pueden tener un efecto real (me apuntan con un arma de fuego) y otro potencial (mi vecino compra un arma de fuego).

En seguida aparece un cuadro con un ejemplo del modo en que se desarrolla el diagnóstico FODA de una Actividad Productiva Prioritaria:

**Cuadro 3. Diagnóstico FODA Estratégico  
Actividad Productivas Prioritaria**

	Origen	Consecuencia	Indicador
Fortaleza			
F1			
F2			
Debilidades			
D1			
D2			
Oportunidades			
O1			
O2			
Amenazas			
A1			
A2			

Fuente. González, Ernesto. Fundación Friedrich Ebert.  
Elaboración. Luis Ginocchio Balcázar 2005.

El análisis del contexto obliga a realizar una revisión secuencial por lo que se tiene que determinar el Origen y la Consecuencia de cada Factor del contexto que se está estudiando.

**Cuadro 4. Análisis del contexto.**

Origen	Factor	Consecuencia
Explicación	Fortaleza	Potencial
Causa	Debilidad	Escenario
	Oportunidad	
	Amenaza	

Fuente. González, Ernesto. Fundación Friedrich Ebert. Elaboración. Luis Ginocchio Balcázar 2005.

## **6. Análisis de combinaciones estratégicas para cada Actividad Productiva Priorizada**

En esta parte del trabajo se estudian las principales combinaciones entre los factores del FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) de tal modo de establecer una reflexión sobre cómo las Oportunidades se entrelazan para bien o para mal con los otros factores del FODA. De las combinaciones que permitirán ver efectos positivos o negativos relevantes al logro de mayor bienestar a los individuos, instituciones y empresas, se generan los Objetivos Estratégicos. Luego de los OE se plantean los Lineamientos de Acción.

**Cuadro 5. Análisis de combinaciones estratégicas**

Favorables o positivas		
Defensas	Fortaleza que neutraliza una amenaza	¿En qué ayuda a la institución o empresa (I/E) la F para vencer la A?
Resistencia	Fortaleza que controla una debilidad	¿Qué aspectos de la D podrían superar la I/E haciendo uso de la F?
Ventajas	Fortaleza que favorece el uso de una oportunidad	¿Qué ventaja competitiva puede obtener la I/E utilizando la F?
Desfavorables o negativas		
Vulnerabilidad	Debilidad que se articula con una amenaza	¿Qué vulnerabilidad representa para la I/E la A asociada a la D?
Riesgo	Debilidad que puede hacer perder una oportunidad	¿Qué riesgo corre la I/E cuando la D va asociada a la O? ¿Qué se pierde si la O nos encuentra con la D?
Trampa	Oportunidad que se articula con una amenaza	¿Qué trampa encierra para la I/E la O asociada a la A?

Fuente. González, Ernesto. Fundación Friedrich Ebert.  
Elaboración. Luis Ginocchio Balcázar 2005.



## ANEXO 3:

### Glosario de Términos

#### **Análisis del entorno**

Comprende la labor analítica, de inteligencia del ambiente externo a la organización e incluye varias dimensiones: el macro entorno de tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y otras de relevancia para la organización; el entorno institucional, que comprende el análisis de las características y demandas de los grupos de interés de la organización (clientes y mandantes, principalmente; y el entorno competitivo, que se refiere a las características y acciones de los principales actores que intervienen en los mercados de productos y servicios de la organización.

#### **Análisis de la situación interna**

Complementa el análisis del entorno. El análisis de la situación interna se plantea en dos partes: el comportamiento y el desempeño organizacional. Este análisis es básico para identificar y evaluar las fortalezas y limitaciones de la organización, así como los problemas y obstáculos que confronta para realizar sus objetivos.

#### **Cadena de Valor**

Sistema propuesto por Michael Porter para conducir una pesquisa dentro de la empresa con el propósito de definir sus fortalezas. Los trabajos de la empresa son clasificados en nueve tipos de tareas. Cinco primarias y cuatro de soporte. Al analizar cada una de ellas se descubren las posibles fuentes de ventajas competitivas de la empresa.

#### **Cadena Agroindustrial**

Involucra el conjunto de agentes que participan en la producción, procesamiento, y comercialización de un rubro agroindustrial. Por ejemplo, la cadena de la carne involucra a los criadores, cebadores, proveedores de insumos, comerciantes, procesadores, exportadores y consumidores.

#### **Cadenas Productivas**

Son acuerdos de naturaleza mercantil entre diferentes agentes proveedores de bienes y servicios para la producción, industrialización y comercialización agropecuaria hasta llegar al consumidor. Dentro de ellos se coordina mediante el diálogo y la concertación para la identificación y solución de problemas en cada eslabón de la cadena agroalimentaria<sup>38</sup>.

#### **Clusters**

Un cluster está formado por un grupo de compañías e instituciones interconectadas y asociadas en un campo particular y próximo, geográficamente unidas por prácticas comunes y complementarias. Agrupamientos de empresas en una localización dada, que no necesariamente actúan de forma concertada, pero su existencia da lugar a una serie de economías de concentración, incluyendo la especialización funcional, la acción colaborativa y la promoción conjunta de intereses comunes.

---

<sup>38</sup> Paz Silva, Luis en Conferencia Piura y el ATPA, Cadenas Productivas para la Exportación, Piura 2002.

**Commodity**

Bienes comprados frecuentemente y en grandes cantidades, diferenciándose muy poco entre productos de distintos proveedores. En términos generales, cualquier artículo que es objeto de intercambio, pero se aplica en forma más común a las materias primas que se venden a granel.

**Competitividad**

Proceso integral, de carácter estructural, sistémico, y de naturaleza muy dinámica, que se manifiesta en la capacidad que tiene el aparato productivo de un país para captar, mantener e incrementar su participación en mercados nacionales, regionales e internacionales.

**Competitividad regional**

Capacidad de las regiones de atraer inversiones y atender el mayor número de mercados superando a los competidores mediante productos y servicios diferenciados y con alto valor agregado, promoviendo acciones para el desarrollo del capital humano y social, cuidando el capital natural y medioambiental, permitiendo que el mayor crecimiento asociado sea sostenible en el tiempo, y genere mayores niveles de vida de la población indiscriminada.

**Corredor económico**

Espacio geográfico generado por las vinculaciones que se realizan a lo largo de una secuencia de poblaciones, conectadas por caminos y carreteras, que conforman una cuenca, subcuenca o espacio interfluvial, que producen, intercambian bienes y proveen servicios de apoyo a la producción y el comercio, que aprovechan complementariedades y potencian sus recursos materiales y talento humano.

**Costos de transacción**

Costos en que incurren las partes en el proceso de ponerse de acuerdo y velar por el cumplimiento de la transacción. Dificultan el funcionamiento de los mercados y son consecuencia de la falta de transparencia y fluidez de los mismos. Por ejemplo, dificultad para conocer los precios de venta, para fijar los precios de algunos servicios y la incertidumbre sobre los resultados o utilidades de las operaciones. Asimismo, la falta de confianza entre las partes que negocian. Todos estos factores provocan costos generalmente no deseables.

**Demanda**

Es una manifestación de las necesidades y deseos del mercado que está condicionada por los recursos disponibles del comprador y por los diversos estímulos que recibe por parte de los oferentes.

**Estrategia**

Movilización de aspiraciones, capacidades y recursos hacia objetivos (crear futuros). Según Hax y Magluf, una estrategia de negocios es un conjunto de programas de acción, bien coordinados, que buscan asegurar una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

**Entorno**

Conjunto de factores (económicos, sociales, políticos, culturales, etc.) que influyen de manera decisiva en la orientación y ritmo de desarrollo de un grupo humano.

**Externalidad**

Beneficio o perjuicio que la actividad de una persona o entidad productiva causa sobre otra persona, conjunto de personas o entidades productivas, sin que este perjuicio o beneficio sea considerado o internalizado como costo o beneficio para quien lo origina.

**Factores Clave de las Oportunidades**

Son las fortalezas a construir para poder conquistar las oportunidades. También pueden explicarse como los requisitos que exigen las oportunidades para poder ser conquistadas.

**Globalización**

Proceso dentro del cual la universalización de la información y la reducción significativa de sus costos y el del transporte permiten que las decisiones empresariales trasciendan las fronteras, desarrollándose las mismas en función de ofertas y demandas comerciales provenientes de la mayoría de los países del globo terrestre. Como parte del proceso se produce también una reducción de las trabas al comercio internacional y con la consiguiente liberalización.

**Grupo de Interés**

(En Inglés, “stakeholders”). Denota a los individuos, grupos, o entidades que tienen capacidad de influir sobre las actividades y que pueden afectar su futuro, elevándola o hundiéndola. Generalmente incluye a quienes influyen los ingresos de una organización (clientes y consumidores), los procesos (empleados) y su acceso a recursos (accionistas, donantes, patrocinadores, financiadores y proveedores). Cada “grupo de interés” tiene un conjunto diferenciado de demandas o “respuestas” de la organización. Una organización sobrevive en el tiempo en la medida que satisfaga a sus diferentes grupos de interés. Por tanto son fuente de sostenibilidad institucional.

**Innovación tecnológica**

Realización de trabajos sistemáticos, basados en conocimientos existentes adquiridos mediante investigación o experiencia de tipo práctico, dirigidos a la producción de materiales, productos y dispositivos nuevos, al establecimiento de nuevos procesos, sistemas o servicios o la mejora substancial de los ya existentes. La ciencia genera nuevos conocimientos y la innovación tecnológica adapta esos descubrimientos de la ciencia a las necesidades humanas y los ubica en el mercado.

**Marketing de origen**

Aquellas técnicas de mercadeo que destacan algunas características distintivas de los productos, las que resultan de determinado paraje geográfico, y que se basa en atributos comprobables de calidad como sabor, aroma, textura, color, contenido nutricional y forma, entre otros.

**Mercado**

Grupo de consumidores con necesidades por satisfacer, dinero disponible para gastar y voluntad de gastarlo.

**Mercado de consumo**

Es el conformado por personas que adquieren productos y servicios para consumirlos ellas mismas, esto es, estas personas son las consumidoras finales de los productos y servicios. El mercado de consumo está conformado por centenares de productos como alimentos,

bebidas, medicinas, repuestos para autos, ropa y otros suministros. Los volúmenes en que se comercian son relevantes.

### **Mercado industrial**

Los productos y servicios del mercado industrial son adquiridos para ser comercializados o para ser utilizados como insumo en alguna actividad productiva, sea ésta primaria, secundaria o terciaria. Por ejemplo, el jabón que compran los establecimientos de hospedaje.

### **Misión**

Declaración de los motivos trascendentes que justifican y dan sentido a los actos de una persona u organización. Es la razón fundamental de existir y la respuesta a ¿Por qué existimos?.

### **Paradigma**

Modalidades, patrones o reglas aceptadas de comportamiento, sentimiento y pensamiento. Constituyen formas establecidas de conceptualizar, percibir o concebir un asunto así como de pensar y actuar. Los paradigmas operan como filtros que seleccionan los datos para conformarlos a un patrón dado. Los paradigmas son esenciales para la vida organizada y la interacción social. Sin embargo, los paradigmas también limitan la posibilidad de nuevas formas de ver e interpretar las situaciones.

### **Pensamiento estratégico**

Modalidad de pensamiento que caracteriza a la persona abierta al cambio, curiosa, inquieta e interesada en resolver los problemas de su entorno, capaz de concebir e imaginar objetivos desafiantes y de ir desarrollando un curso de acción persistente y de largo plazo. Permea las acciones de estudio, análisis y reflexión necesaria para dar vida a las diferentes etapas del proceso de planeamiento estratégico. El pensamiento estratégico se nutre de la experimentación, la acción y el trabajo en equipo, así como de la lectura voraz, la capacidad de observar y escuchar, de aprender en todo momento, y de sostener largas y profundas conversaciones con diferentes tipos de actores. Los productos del pensamiento estratégico son la consideración y selección de formas alternativas de acción más creativas que permitan avanzar hacia los objetivos organizacionales.

### **Pensamiento lineal**

Es el “muñeco de paja” del pensamiento estratégico. Representa lo tradicional y obsoleto, la visión cortoplacista, fragmentada y de escaso impacto, que no visualiza opciones ni alternativas. Es una modalidad de pensamiento adecuada a un mundo estático, de variables y resultados predeterminados. Es la forma de pensar que todos portamos naturalmente, por lo menos en nuestra cultura Latinoamericana, y que debemos flexibilizar y adecuar para establecer modalidades de pensamiento estratégico, que es sistémico, holista, dinámico, lateral y fluido.

### **Pensamiento sistémico**

Una forma de pensar que concibe situaciones inter-relacionadas, que busca patrones y estructuras subyacentes tras una maraña de hechos y datos, que busca entender las relaciones de causalidad que explican las situaciones. Es un poderoso instrumento de apoyo al pensamiento estratégico, refinada en los últimos años e introducida al ámbito organizacional en los años 90 por parte de Peter Senge y sus colaboradores en el MIT, quienes le han denominado “la quinta disciplina”. Es un área de pensamiento en



permanente desarrollo y de mucha utilidad en la construcción de organizaciones de aprendizaje.

### **Política pública**

Programa de acción gubernamental dirigido a un sector de la sociedad y un espacio geográfico. Está conformada por un conjunto de elementos de decisión, medidas, reglas y recursos, que diseñan un marco general de acción y que cuentan con un contenido determinado. Su finalidad es conseguir ciertos objetivos de interés general y satisface expectativas de distintos auditorios. Todas las políticas públicas plantean un problema de finalidad. Cuando un espacio de la vida social deviene en objeto de una política pública, eso significa que existe un acuerdo entre una amplia parte de la opinión pública y las autoridades políticas para asumir que se trata aquí de una función del Estado (Bruno Revesz 1997).

### **Producto de especialidad**

Son productos adquiridos con cierto nivel de dificultad, que no son abundantes, se negocian en cantidades mas bien pequeñas y sus características varían marcadamente de un origen a otro. Al contrario de un producto masivo (ver commodity), son ofertados por pocos agentes económicos y normalmente se encuentran en las dos primeras fases del modelo del Ciclo de Vida del Producto. Suelen ser diferenciado por orígenes.

### **Prospectiva tecnológica**

Actividades que buscan identificar escenario futuros relacionados con la innovación y la tecnología

### **Rol económico**

Un rol económico es una actividad productiva que ha posibilitado el progreso económico en una determinada región o zona geográfica. Si los proyectos que se elaboran en la zona o región coinciden con las tendencias, los roles económicos se consolidarán. Si bien los recursos naturales son importantes (ventajas comparativas) influyen, no son determinantes en la competitividad de una región. La planeación estratégica de ciudades (PEC) analiza los procesos y tendencias en el entorno nacional y extranjero, para precisar los nuevos roles económicos que se perciben necesarios.

### **Sentido comercial**

Es una actitud de constante observación que busca detectar tendencias, indicios, propensiones y oportunidades de negocio en los entornos para construir los Factores Clave de las Oportunidades. No se basa en lo que tenemos, sabemos producir o hacer, sino en lo que se demanda. El sentido comercial usa la información para el cultivo de la innovación (tecnología), persiguiendo nuevas soluciones a problemas de personas e instituciones. Al final, se movilizan aspiraciones, capacidades y recursos hacia los futuros que se pretende crear.

### **Sistema**

Conjunto ordenado de entidades o elementos relacionados entre sí, y a cada uno de los cuales afecta --al menos potencialmente-- el comportamiento de los demás. Dichas entidades son referidas como constituyentes del sistema

**Sociedad de la Información**

Estadio de desarrollo social caracterizado por la capacidad de sus miembros (ciudadanos, empresas y estado) para obtener y compartir cualquier información, instantáneamente, desde cualquier lugar y en la forma que se prefiera.

**Sostenibilidad**

La sostenibilidad implica cultivar—de forma coherente y continuada—las condiciones que generan y perpetúan la vida, evitando la erosión de la biodiversidad, de la diversidad cultural y de las relaciones que aseguran la existencia—con bienestar—de todos los modos de vida en el planeta, lo que varía con el contexto eco-ambiental, etno-socio-cultural, económico y político entre otros.

**Tecnología**

Conjunto de conocimientos y métodos para el diseño, producción y distribución de bienes y servicios, incluidos aquellos incorporados en los medios de trabajo, la mano de obra, los procesos, los productos y la organización. Sistema de conocimientos y de información derivado de la investigación, de la experimentación o de la experiencia y que, unido a los métodos de producción, comercialización y gestión que le son propios, permite crear una forma reproducible o generar nuevos o mejorados productos, procesos o servicios.

**Valores**

El conjunto de principios, creencias y valores principales que dan consistencia y coherencia a las acciones de una organización en el tiempo. Son las raíces profundas que mantienen una organización estable en un contexto de cambio generalizado.

**Ventaja comparativa**

Concepto de importancia capital en la teoría del comercio internacional, según el cual un país o región se debe especializar en la producción y exportación de aquellos bienes y servicios que sea capaz de producir con más eficiencia relativa que otros bienes y servicios, y debe importar los bienes y servicios en los cuales tenga una desventaja comparativa.

**Ventaja competitiva**

Concepto moderno de las ventajas comparativas que, además de las ventajas naturales de que dispone un país para participar en el comercio internacional, incorpora una serie de elementos que definen la posibilidad real de inserción internacional. Entre otros la organización y nivel de los servicios de apoyo a la producción y el comercio, las capacidades gerenciales, la organización pública y privada para el desarrollo del comercio. Es una expresión real, cuantitativa y cualitativa de las ventajas comparativas de un país, que se traduce en un proceso sostenido de captación de mercados internacionales.

**Visión**

Es una expresión “visual” del futuro que se quiere alcanzar, retadora, energizante e inspiradora, que nos compromete y mueve a la acción. A diferencia del “propósito”, por definición inalcanzable, la visión es algo que podemos lograr, algo claro, luminoso y tangible. Es tan clara la visión que la tenemos presente en todo momento y periódicamente podemos ir evaluando cuanto hemos progresado para convertirla en realidad. La visión ofrece un cuadro bello e inspirador que se considera una de las principales fuentes de motivación y energía para los miembros de una organización. Ω

## ANEXO 4:

### Relación de Participantes en Talleres Descentralizados

*“Definición Concertada de Espacios de Vinculación Económica (EVEs) y Factores de Competitividad en Cajamarca”*

San Marcos, 12 de abril del 2 005

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN
1	Juan J. Ríos Muñoz	Asociación de Productores de Tara
2	Jorge Rojas Villacorta	AMCEC
3	Nery Raquel Olortegui Abanto	Municipalidad de Chancay
4	Manuel Quiroz Vargas	Productores de Cuyes
5	José Marcelo Gamboa Hilario	Municipalidad de Condebamba
6	Juan de la Vega Peña	AMCEC
7	James Medina Alcalde	AMCEC
8	Nicolás Rabanal Cacho	IST San Marcos
9	María Antonia Dávila	Revista “Semblanza”
10	Félix Horna Arrelucca	Municipalidad Liclic
11	Pedro Díaz Mantilla	Gobierno Regional Cajamarca
12	Eloy Abanto	Municipalidad San Marcos
13	Gilmer Muñoz Espinoza	Gerencia Desarrollo Económico – MSM
14	Tania Jovana Ríos Mercado	Equipo Técnico AMCEC
15	Rosaura Flores Díaz	Asociación Productores Agrarios PJSM
16	Juan Marín Tabaco	M. Acarona
17	Fernando Valqui Tapia	Chancay
18	Néstor Mendoza Arroyo	Municipalidad de San Marcos
19	Lucy Acosta Meléndez	Municipalidad Ichocan
20	Wilmer Castañeda Izquierdo	Municipalidad Ichocan
21	Jaime Cerna Moreno	Municipalidad de San Marcos
22	Gilberto Abanto Dávila	Municipalidad de San Marcos
23	Milton M. Zamora Acosta	AMCEC
24	Marcos Chavarría Lezama	Municipalidad Distrital José M. Quiroz
25	Francisco Calderón D.	Municipalidad Distrital de Sitococho
26	Ermes Vigo Pajares	AC Tierra
27	Mercedes Banda Marcelo	Municipalidad Distrital de Llaconami
28	Guillermina Marita Álvarez de C.	Municipalidad Distrital de Llacanore
29	Daniel Godos	MINAG
30	Germán Rojas Álvarez	Centro IDEAS
31	María Elena Salas Díaz	Centro IDEAS
32	Walter Agustín Tirado Mendoza	Municipalidad Distrital Ichocan
33	Ramiro Bardole Vigo	Municipalidad de Matara
34	Milciades Díaz H.	Municipalidad de Matara

**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**  
**ANEXO 4: RELACIÓN DE PARTICIPANTES EN TALLERES DESCENTRALIZADOS**

Celendín, 20 de abril del 2 005

<b>Nº</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
1	José G. Garrido Bazán	Municipalidad José Gálvez
2	Jhon C. Vásquez Guevara	Municipalidad de Cartagena
3	Manuel Cerdan Caruajulca	Asociación Ganadera Ramoscucho
4	Alicia M. Castañeda Garrido	Municipalidad de José Gálvez
5	Williams Pereira Barreda	AIRPROCARMA
6	Paco William Valqui Huamán	PRONAMACHCS
7	Carlos E. Delgado Bulnes	Municipalidad de Pallán
8	María Elena Salas Díaz	Centro IDEAS Cajamarca
9	Florencio Vera Malaver	Mesa de Diálogo de la Leche
10	Luis Enrique Becerra Jáuregui	CEDEPAS
11	Gabriela Mejía Ramírez	Asociación de Municipalidades del Marañón Andino-AMMA
12	Luis E. Muñoz Zapata	MINAG
13	Miguel Plaza Arbulú	Gobierno Regional
14	Daniel Godoy	Ministerio de Agricultura
15	Nelver Velásquez Aranda	Municipalidad Distrital de Huasmin
16	Angélica Marín Sánchez	Municipalidad Distrital de Celendín
17	Enemecio Rodríguez Garay	Asociación Ganaderos del Norte
18	Segundo Barboza Cotrina	Asociación Ganaderos del Norte
19	Virgilio Barboza Espinoza	Asociación Ganaderos del Norte

Chilete, 22 de abril del 2 005

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN
1	Zara león Mostacero	Municipalidad de San Cruz Toledo
2	Víctor Villanueva R.	Municipalidad de San Bernardino
3	Roberto Silva Peralta	MINAG – San Miguel
4	Julio Gamarra Montenegro	DPA Cajamarca
5	Ernesto Holguín Plasencia	SENASA
6	Orlando Rodríguez Toribio	Municipalidad de Contunaza
7	Rosales Machuca Vilchez	SNV
8	Mariano Godoy Aguirre	CEDEPAS
9	César Díaz Guerrero	Municipalidad de San Miguel
10	Andrés Martínez Castillo	Comité de Productores Mallegote
11	Agustín Paz Vásquez	SIRU
12	Alfredo Flores Chanduví	CEDEPAS
13	Laura Olazo Díaz	APHORES
14	Luis Enrique Becerra	CEDEPAS
15	Miguel Antonio Plaza Arbulú	Gobierno Regional
16	Ronald Díaz Palomino	Municipalidad de San Luis
17	Angel Infante Tejada	Municipalidad de San Luis
18	Doraliza Fernández M.	Coordinadora de la Cuenca Jequetepeque
19	Napoleón Delgado Rosales	CEDEPAS
20	Santos Pérez Cueva	Municipalidad de Magdalena
21	Orlando Marín Aguilar	CARE Perú
22	Marlene Cerna Cabada	CARE Perú
23	Roberto Goicochea Chavarry	Organización Productores “San Juan Lechería”
24	Juan Delgado Castañeda	Municipalidad San Pablo
25	Julio Hoyos Estela	FONCODES
26	José Mostacero C.	Municipalidad de Chilete
27	Jaime José Díaz	Municipalidad de Chilete
28	Luis Ancaya Navarro	Municipalidad San Bernardino
29	María Elena Salas	Centro IDEAS Cajamarca

Chota, 05 de mayo del 2 005

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN
1	Segundo Fernández Tenorio	Asociación de Ganaderos de Cutervo
2	Jorge Cuenca	CDTC – Microsoft Bambamarca
3	Mario Mendoza	Asociación de Productores de Queso. Chota
4	Fermín Hernández	Municipalidad de Catilluc en Bambamarca
5	Jenner Cruzado	UGEL Bambamarca
6	Héctor Bendezú	Ministerio de Agricultura. Bambamarca
7	Miguel Silva	Asociación de Periodistas de Bambamarca
8	Nelida Sevilla	CEDAS. Bambamarca
9	César Coronado	ESCAES. Cutervo
10	José Rabanal	Perú en Acción
11	Pablo Mayta	Promoción Agropecuaria. Bambamarca
12	Amado Vásquez	Colegio Agropecuario de Chota
13	Mario Bustamante	Empresa proveedora de leche “Buen Jesús”. Chota
14	Saúl Burga	PRONAMACHCS. Bambamarca
15	Jorge Tantalean	Municipalidad de Chota. Sindicato Trabajadores
16	Piedad Álvarez	Municipalidad de Chota
17	Héctor Fernández	Empresa Comunal de Productores Agropecuarios “Jorge Chávez”. Chota
18	Guadalupe Coronado	Comité de productores Agropecuarios “Pampagrande”. Chota
19	Jaime Lara	EMUCSA. Bambamarca
20	Víctor Oblitas	UGEL Chota
21	Augusto Acuña	Asociación de Ganaderos Lecheros. Chota
22	Henry Muñoz	Agencia Agraria de Cutervo
23	Segundo Monteza	Municipalidad Distrital de Chancay Baños. Santa Cruz
24	Germán Rojas	Centro IDEAS. Cajamarca
25	Gilberto Gavidea	Pedagógico Santa Cruz
26	José Fernández	COFER EIRL. Chota
27	Alexander Santa Cruz	Agencia Agraria de Santa Cruz
28	Abel Bustamante	Comité de Comerciantes del Mercado de Chota
29	Jorge Castro	PRODELICA
30	Adriano Montoya	PRODELICA. Bambamarca
31	Eleuterio Silva	Asociación de Sombrereros. Bambamarca
32	Sindulfo Vitón	Asociación de Carpinteros. Chota
33	Vilma Barboza	Asociación de Artesanas. Chota
34	María Elena Salas	Centro IDEAS. Cajamarca
35	Luis Tantalean	Subregión Chota
36	Héctor Campo	ONG PRIADE. Bambamarca

PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA  
ANEXO 4: RELACIÓN DE PARTICIPANTES EN TALLERES DESCENTRALIZADOS

Cajamarca, 1 de Julio de 2 005.

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN
1	Susana Villanueva	IDESI
2	Elizabeth	
3	Gustavo Hurtado Ibáñez	INEI
4	Julio Palacios	DIRCETUR
5	Miguel Plaza	Gobierno Regional
6	Cecilia Araujo	PEPC
7	Jorge Luis	Recursos S.A.C.
8	Raquel	PROJOVEN
9	Daniel	MINAG
10	Sebastián Cachi	Gobierno Regional
11	Pascual Bailon Hilario	Gobierno Regional
12	Segundo Sandoval	Cámara de Comercio
13	Damián	
14	Ana Angulo	
15	Freddy	
16	Elmer Ortiz C.	IDESI
17	Juan Hernández	
18	Patricia Rodríguez	CEDEPAS
19	Wilmer Rodríguez	Gobierno Regional
20	Julio Saavedra	Gobierno Regional
21	Arnaldo López A.	MPC
22	Luis Pilcón	Gobierno Regional
23	Martín Aliaga	MPC
24	María Elena Salas	Centro IDEAS Cajamarca
25	Pablo Sánchez	FRANDESCH
26	Wilson Yumbato Rojas	Coordinador UNC
27	Mónica Sánchez	CEDEPAS
28	Olinda Montoya	DIRCETUR – Cajamarca
29	Flavio Flores	Asociación Los Andes
30	Gilberto Ojeda Salazar	Cámara de Comercio

## ANEXO 5:

### **Matriz de Indicadores de Potencial de Actividades Productivas Priorizadas**

Es una valuación del consultor, para cada indicador, el potencial de cada Actividad Productiva Priorizada (APP) para satisfacer al mercado y para aportar a la economía y sociedad del ámbito.

Las APPs en los diferentes ámbitos han sido estudiadas y calificadas por los consultores, con el propósito que los productores, artesanos funcionarios de gobierno y comerciantes de los ámbitos cuenten con un procedimiento de evaluación que tome en cuenta las áreas clave de cada APP.

Se espera que los resultados de esta evaluación inicial, sean útiles a productores, artesanos, funcionarios de gobierno y comerciantes; quienes tendrán acceso a una lectura rápida que muestra, tanto el nivel de complejidad de los factores intervinientes, como la situación actual de la APP en la que participan; lo cual podría, junto con los objetivos estratégicos, orientar una agenda de actividades para satisfacer mejor al mercado y para aportar mejor a la economía y sociedad del ámbito.

Al tener mayores capacidades para cumplir con las demandas y expectativas del mercado (calidad, precio, oportunidad, surtido, garantía, etc.), cada APP tendrá mayor posibilidad para diferenciarse y generar valor (ventajas competitivas).

La generación de capacidades para cumplir con las demandas, debe darse de forma tal que sin dejar de cumplir con la generación de ventajas competitivas para la APP, se acumule activos que apoyen a mejorar la economía y sociedad en su ámbito (Ej. Infraestructura de uso público, tecnología transferible, creación de cluster de servicios que pueden apoyar a otras APPs, espíritu de innovación, capacitación, empleo, etc.

Se estima que las inversiones para hacer más competitivas a las APPs vendrán de:

- La inversión propia de los interesados directos (empresarios, productores, artesanos, etc.) quienes para impulsar su APP invierten entusiasmo, inteligencia, tiempo y dinero.
- La acción de los gobiernos (local, regional y nacional) en apoyo a los productores o artesanos organizados asociados o no con empresas privadas.
- Los acuerdos al interior de las cadenas productivas mediante los cuales las empresas deciden mejorar sus negocios desarrollando nuevas fuentes de aprovisionamiento o promoviendo mejoras al interior de los proveedores actuales.
- Alianzas entre inversionistas foráneos, y/o inversionistas locales, y/o productores, dentro de las reglas de juego actuales o de un marco promocional por precisarse.
- La cooperación internacional en apoyo a los productores o artesanos organizados asociados o no con empresas privadas.
- Los inversionistas foráneos –nacionales y extranjeros- con interés en los productos de la zona.



**PROGRAMA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD – CAJAMARCA**  
**ANEXO 5: MATRIZ DE INDICADORES DE POTENCIAL DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PRIORIZADAS**

En la página siguiente se presenta la tabla que permitirá el análisis y los indicadores que se están calificando. El puntaje máximo es de 100 puntos.

Cod	Criterios de selección	Indicadores de Potencial	Calificación					Total	Comentarios
			1	2	3	4	5		
01	Empleo	Generación de nuevos puestos de trabajo							Demanda de mano de obra calificada y no calificada en cada una de los eslabones de la cadena productiva.
02	Empleo	Inversiones en capacitación							Demanda de nuevas competencias y calificación. A más necesidad de inversión en capacitación mayor puntaje
03	Empleo	Eslabonamientos productivos en ámbitos							La APP dinamiza activamente la economía de la zona. A más efecto positivo en los negocios del ámbito más puntaje.
04	Institucionalidad	Promoción de las instituciones locales							El tejido institucional que promueve la APP es vital para los negocios. A mayor efecto sobre la institucionalidad local más puntaje.
05	Institucionalidad	Operatividad de cadenas productivas							Las mejoras en la APP se basan en cadenas ágiles y eficaces. A más encadenamientos productivos mayor puntaje.
06	Mercados	Acceso a nuevos mercados							Los cambios requeridos en la APP exigen acceder a nuevos mercados. A mayor atención a nuevos mercados más puntaje.
07	Mercados	Nivel de exigencia de demanda local							Una demanda local exigente es fuente de competitividad. A más exigencia local mayor puntaje.
08	Mercados	Potencial exportador (oferta exportable y demanda)							Las mejoras planteadas para la APP permite exportar parte de la cosecha o producción. A mayor porcentaje de exportaciones mayor puntaje.
09	Mercados	Nuevos productos y procesos							Exigencia de innovación por parte del mercado. A mayor exigencia mayor puntaje.
10	Innovación y tecnología	Nuevos conocimientos a generarse							El avance de la APP plantea parte del desarrollo de nuevos conocimientos. A mayor esfuerzo en generación de conocimientos más puntaje.
11	Innovación y tecnología	Agregación de valor y desarrollo proveedores							Las mejoras en la APP exigen que se desarrollen proveedores para poder obtener costos y calidad para competir. A más necesidad de agregar valor y desarrollar proveedores más puntaje.
12	Innovación y tecnología	Oferta educativa y relaciones academia-sector productivo							El avance de la APP se sustenta en relaciones con las universidades, institutos tecnológicos y proyectos de investigación. A mejor tramado con éstas mayor puntaje.
13	Inversiones	Capitales, socios y financiamiento							Se cuenta con proyectos que facilitan el acceso al capital. A mejor nivel y perspectivas de obtener financiamiento para los proyectos de la APP mejor puntaje.
14	Inversiones	Inversión requerida para la modernización.							Se requieren bajos montos de inversión para echar a andar los cambios en la APP. A menor monto necesario de inversión mayor puntaje.
15	Capital social	Asociatividad y apoyo de la sociedad							Los cambios planteados están relacionados con la confianza entre los productores, los valores que comparten y las redes que conforman. A mayor necesidad de promocionar estos factores menor puntaje.
16	Capital social	Formalidad de negocios							La informalidad se destierra con la implantación de las mejoras. A menor informalidad mayor puntaje.
17	Capital social	Sostenibilidad ambiental							Los cambios que requiere la APP están en armonía con el medio ambiente. A menor efecto sobre el ambiente mayor puntaje.
18	Gerencia	Gestión y eficiencia organizacional							Las mejoras se asientan en mejores métodos de gestión y administración. A mayor cuota de esfuerzo por gerenciar las organizaciones, mejor puntaje.
19	Gobernabilidad	Apoyo a la descentralización							Los cambios se relacionan directamente con aspectos relativos a la descentralización. En cuanto más apoye el éxito de la APP a distribuir poder y responsabilidad mayor puntaje.
20	Gobernabilidad	Rol y potencial de corredores económicos							Los EVES son promovidos mediante las acciones para mejorar las APPs. A mayor impacto sobre la dinamización de las EVES mayor puntaje.
	Puntaje total								Cuanto más se acerca a 100 las APPs dentro de cada LAP, esta tendrá mayor prioridad a nivel regional.

## ANEXO 6:

### Productos con Potencial Productivo de Cajamarca<sup>39</sup>

El potencial de una región para el desarrollo productivo está directamente relacionado con la capacidad de los productores, artesanos, industriales y comerciantes –sean micro, pequeños o medianos empresarios y empresarias- para detectar las oportunidades en el entorno<sup>40</sup>.

Los productos y servicios que un ámbito produce o puede producir, el nivel de calidad que esos bienes poseen, el volumen y la oportunidad en que se ofertan, la confiabilidad del suministro (relación con factores no controlables como el clima y disponibilidad de agua) y los costos de producción (que dependen de la productividad), son factores fundamentales para determinar la competitividad de un ámbito.

#### 1. Introducción

La construcción de los atributos de los productos y servicios que los mercados requieren es una tarea que exige el apoyo no sólo del sector productivo sino de las instituciones y de la comunidad en general. Desde los requisitos que en la localidad se establezcan para definir la calidad de un producto hasta el cumplimiento de las especificaciones del producto en el ámbito, son aspectos que permiten precisar la disposición de un pueblo hacia la competitividad, esto es, al empleo productivo y bien remunerado y a la evolución social, consistente en el aumento de las oportunidades para las personas para una vida más plena.

Cada producto o servicio puede describirse por unas características que estos deben cumplir. En el caso de queso o un jugo de frutas se trata de sus especificaciones técnicas. Estas pueden ser organolépticas (sabor, aroma, color), físico-químicas y microbiológicas.

Es muy importante priorizar para poder intervenir con efectividad. Determinar cuáles productos manifiestan mayor potencial comercial y se pueda encontrar cierto dinamismo en las fuerzas de la demanda para impulsar en el corto y mediano plazo su producción. Esto requiere precisar las características de cada producto y mercado a fin de intervenir con eficacia.

Habrán productos tradicionales, que se conocen en la zona y que los productores se encuentran muy familiarizados con ellos. Otros menos conocidos, los emergentes o promisorios, que ya algunos productores o criadores los cultivan o desarrollan. Otros, prácticamente desconocidos que cuentan con mercados y altas probabilidades de adaptación a los ecosistemas de Cajamarca. Es recomendable determinar una combinación de los mismos con base a su efecto económico y social, esto es, sobre la producción, empleo y animación productiva de los ámbitos.

---

<sup>39</sup> Edición y compilación de Luis Ginocchio Balcázar, consultor de Centro Ideas con base a fuentes secundarias, tal como se indica.

<sup>40</sup> El entorno es el conjunto de factores (económicos, sociales, políticos y culturales entre otros) que influyen de manera decisiva en la orientación y ritmo de desarrollo de un grupo humano.

## Cajamarca, una región agropecuaria

La importancia de la producción agrícola en Cajamarca, el departamento del Perú con mayores índices de ruralidad, es fundamental. Existe una alta relación entre la gran mayoría de los pueblos cajamarquinos con el mundo rural agropecuario. Asimismo, aunque en menor grado, los servicios vienen dinamizando algunos ámbitos mediante actividades de apoyo a la producción y, sobre todo, el comercio.

La agricultura, ganadería y actividad forestal son actividades productivas, que juegan un importante rol en la producción de riqueza y empleo, en la seguridad alimentaria de una nación y en la conservación de los recursos naturales. Estas actividades productivas, en especial las dos primeras, muestran un rezago importante en los aspectos tecnológicos y comerciales, causado por problemas estructurales y otros más coyunturales. Existen estudios y otras investigaciones que perfilan con claridad la situación estructural del campo y las posibles estrategias para confrontar sus limitaciones.

En el caso de los productores agropecuarios ubicados en Cajamarca, a las limitaciones antes mencionadas se suman otras, más particulares a estos ámbitos con ecología tan heterogénea y con problemas de aislamiento vial, energético y de telecomunicaciones, tres servicios claves para una mayor inclusión en los mercados y la sociedad nacionales. Esto ha generado una situación de pobreza que desafortunadamente caracteriza a amplios sectores de la sociedad cajamarquina.

## **2. Actividades productivas priorizadas por PRODELICA**

Las posibilidades de intervención buscando desencadenar procesos de avance social y productivo para un proyecto de desarrollo integral como PRODELICA, son múltiples. Para evitar la dispersión de esfuerzos, PRODELICA prioriza el impulso de acciones para el desarrollo de los sectores con potencial de desarrollo, actuando bajo el esquema de cadenas productivas, que aportan a la competitividad regional y al desarrollo socio económico sostenible y eficaz de los departamentos de La Libertad y Cajamarca. El proyecto priorizó los siguientes cinco sectores productivos:

- 2.1.- Ganadería Lechera y Derivados Lácteos.
- 2.2.- Agro Forestería y Transformación de Madera.
- 2.3.- Cultivos y crianzas con potencial comercial.
- 2.4.- Turismo.
- 2.5.- Artesanía.

En seguida se trata en forma abreviada cada uno de los sectores priorizados por PRODELICA.

## 2.1. Ganadería Lechera y Derivados Lácteos.

La ganadería lechera es uno de los sectores productivos con mayor potencial de Cajamarca, cuyas ventajas comparativas destacan entre toda la actividad agropecuaria. Sin embargo la mayoría de establos ganaderos se encuentran con bajo nivel de productividad debido a deficiencias en la alimentación e inadecuado manejo del ganado lechero. PRODELICA pretende impulsar el desarrollo del sector bajo el esquema de cadena productiva de leche, desde la etapa de mejoramiento de pastos hasta la etapa de comercialización de productos lácteos, pretendiendo aumentar la productividad lechera y el mejoramiento de la calidad, variedad y mercadeo de los derivados lácteos.

En cuanto al aumento de la productividad lechera, la estrategia de PRODELICA incluye las siguientes líneas de acción:



2.1.1. Fortalecimiento de las organizaciones de productores a nivel de organización y gestión empresarial.

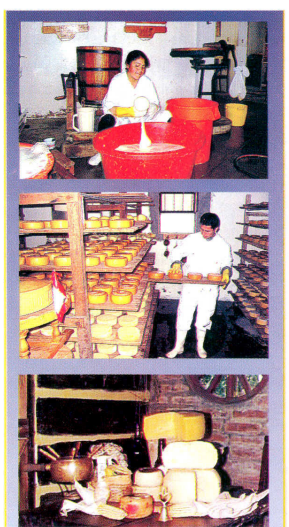
2.1.2. Desarrollo de capacidades de los ganaderos a través de asesoría técnica, capacitaciones y pasantías.

2.1.3. Mejoramiento de pasturas principalmente a través de instalación de sistema de riego tecnificado.

2.1.4. Mejoramiento de manejo y sanidad del ganado, a través de asistencia técnica, capacitaciones y cursos especializados.

2.1.5. Mejoramiento genético de ganado lechero a través de inseminación artificial.

A nivel del procesamiento de la leche, PRODELICA procura mejorar la variedad y calidad de derivados lácteos, para que puedan posicionarse en el mercado nacional como productos competitivos, permitiendo al productor un mayor ingreso por ventas mediante la agregación de valor a las materias primas. Las principales líneas de acción para lograr este propósito son las siguientes:



2.1.6. Fortalecimiento de los empresarios de este sector a nivel de organización y gestión empresarial.

2.1.7. Desarrollo de capacidades a través de asesoría técnica, capacitaciones y pasantías.

2.1.8. Mejoramiento de condiciones sanitarias de las plantas procesadoras.

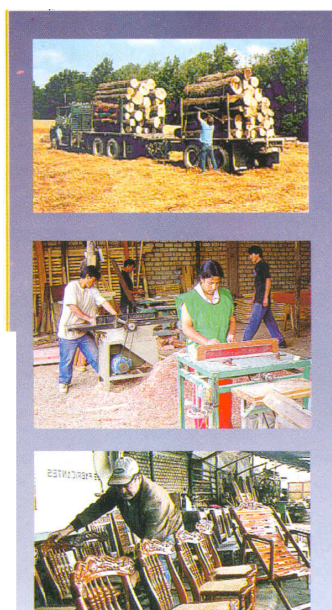
2.1.9. Introducción de nuevas tecnologías y equipos modernos en las plantas procesadoras.

2.1.10. Implementación de programas de certificación y creación de marcas de productos finales que cumplen con las normas de calidad establecidas.

2.1.11. Realización de acciones promocionales de derivados lácteos en coordinación con las asociaciones de productores, que incluyen instalación de módulos de venta en los mercados regional y nacional.

## 2.2. Agro Forestería y Transformación de Madera.

El trabajo de PRODELICA en el sector forestal y maderero abarca dos aspectos importantes. Por un lado, promueve la forestación y reforestación con especies preferentemente nativas, y por otro, interviene en el proceso de transformación de madera existente en la zona, buscando una fabricación de productos maderables competitivos en el mercado regional y nacional.



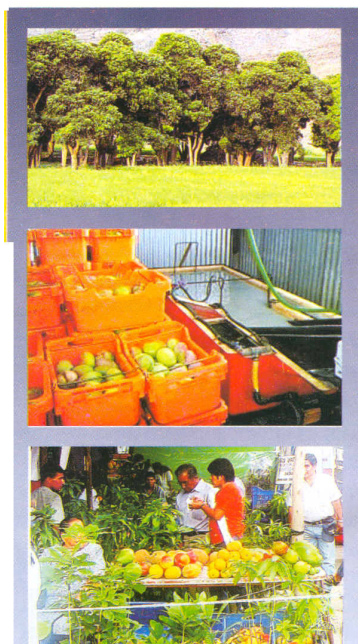
En cuanto a agro forestación, se ha determinado, que Cajamarca cuenta con áreas que presentan condiciones naturales favorables para este propósito. Si bien en las últimas décadas se han realizado esfuerzos para reforestar con especies importadas (como eucalipto, pino y ciprés), no se ha otorgado suficiente importancia a revalorar las especies nativas.

PRODELICA pretende en primer lugar reestablecer el equilibrio ecológico en las zonas afectadas por la erosión, y en segundo lugar aprovechar comercialmente los productos y subproductos provenientes de éstas, que cuentan con una interesante demanda en los mercados. Así, el proyecto encamina sus acciones hacía:

- Sensibilización de agricultores, ganaderos y la población en general sobre el valor real de las especies nativas como: tara o taya, saúco, sauce, aliso, capulí, queuña, etc.
- Fomento de plantaciones con estas especies en los pisos ecológicos adecuados procurando llegar a un manejo agro-silvi-pastoril sostenible.
- Implementación de infraestructura y maquinaria adecuada para el proceso de transformación de estas especies.
- Asistencia técnica y asesoría en la fabricación de productos finales.
- Facilitación la apertura de nuevos mercados para los productos y subproductos provenientes de especies nativas.

Al mismo tiempo se aseguraría para el futuro la permanente disponibilidad de madera que podría complementar y/o reemplazar a la madera de origen tropical. Además, las especies nativas producen una gama de productos adicionales que tienen una creciente demanda en los mercados nacionales y extranjeros, como por ejemplo, tara, sauco y capulí entre otros.

En cuanto al proceso de transformación de madera, los productos finales en Cajamarca se caracterizan por su baja calidad y se comercializan en su mayoría en función de pedidos en el mercado local, quedando la carpintería en la actividad poco rentable. PRODELICA procura contribuir a la generación de valor agregado a los productos maderables y promover la fabricación de productos competitivos y diversos, tanto en calidad como en diseños y acabados. Para ello realiza las siguientes acciones:



- Fortalecimiento de las asociaciones locales de carpinteros, tanto a nivel organizacional, como empresarial.
- Implementación de infraestructura adecuada e innovaciones tecnológicas, así como fabricación en serie de productos estandarizados.
- Desarrollo de capacidades profesionales a través de pasantías, programas y cursos especializados.
- Implementación de programas de certificación y creación de marcas de productos finales que cumplen con las normas de calidad establecidas.
- Acciones promocionales y facilitación de la expansión de los productos locales a los mercados de la costa del país.

### 2.3. Cultivos y crianzas con potencial comercial.

Tomando en cuenta la creciente demanda mundial de productos provenientes de cultivos y crianzas alternativos a los tradicionales, PRODELICA considera la introducción de estos, como una oportunidad de promover el desarrollo socio económico de la población, sobre todo en las partes altas, donde la producción agropecuaria común no es muy viable.

Los estudios efectuados destacan que la sierra de Cajamarca presenta condiciones geoclimáticas apropiadas para este tipo de producción agropecuaria. Sin embargo la mayoría de los agroganaderos de estas zonas orientan sus actividades a la producción tradicional, poco rentable, destinada para el autoconsumo o al mercado local. A través de su intervención, PRODELICA procura impulsar la diversificación de la economía local mediante introducción, producción, transformación y comercialización de nuevas alternativas de cultivos y crianzas.

En cuanto a los cultivos con potencial comercial, PRODELICA ha efectuado estudios específicos en su ámbito de intervención, los cuales han identificado las principales cadenas productivas de alta rentabilidad, como ají, alcachofa, fríjol alubia, espárrago, hortalizas diversas, mango, chirimoya, palta y hierbas aromáticas y medicinales, entre otros cultivos.

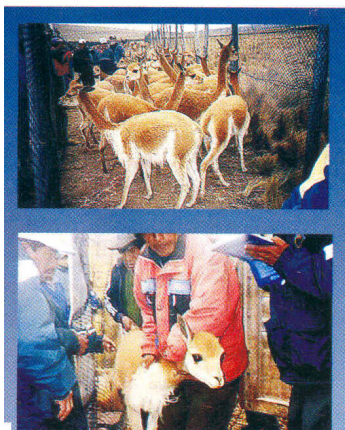


El proyecto procura fomentar la introducción de estos cultivos y asegurar un adecuado manejo de la producción destinada en su mayoría a los mercados internacionales, buscando lo siguiente:

- Sensibilización de agricultores, ganaderos y la población en general sobre el valor real y posibilidades de comercialización de los cultivos alternativos.
- Facilitación a los productores agropecuarios para la introducción de nuevos cultivos.
- Fortalecimiento de los productores de este sector a nivel de organización y gestión empresarial.
- Asistencia y asesoría técnica referente a la producción y transformación de cultivos determinados.
- Apoyo en la implantación de infraestructura y maquinaria adecuada para el proceso acopio, selección y transformación de estos cultivos (centros de acopio, unidades de refrigeración, etc.)
- Facilitación de la apertura de nuevos mercados para los cultivos con potencial y de los productos provenientes de estos.

En cuanto a las crías no tradicionales, los estudios efectuados por PRODELICA en coordinación con las autoridades locales, destacan que la Sierra de Cajamarca presenta condiciones propicias para la crianza de camélidos sudamericanos, en particular las vicuñas y alpacas.

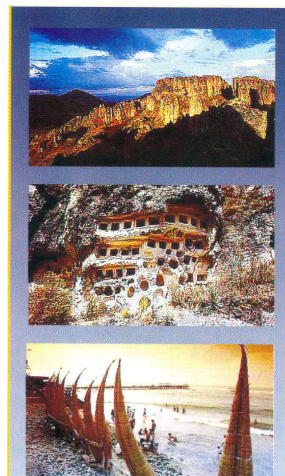
Tras la determinación de las zonas aptas para este fin y considerando la rentabilidad de esta crianza, debido al alto de su fibra, el proyecto orienta su intervención hacia las acciones de repoblación de las partes altas con estas especies, a través de las siguientes acciones:



- Sensibilización de los ganaderos sobre el valor real y posibilidades de comercialización de los productos finales provenientes de crías alternativas.
  - Fomento de introducción de los camélidos sudamericanos en las zonas aptas para este fin.
  - Fortalecimiento de los criaderos de estas especies a nivel de organización y gestión empresarial.
  - Apoyo en la implementación de infraestructura adecuada para la crianza de los camélidos sudamericanos.
- Asistencia y asesoría técnica y cursos especializados referentes al adecuado manejo y explotación de los animales.
  - Facilitación de la apertura de nuevos mercados para los productos y subproductos provenientes de especies nativas.

## 2.4. Turismo.

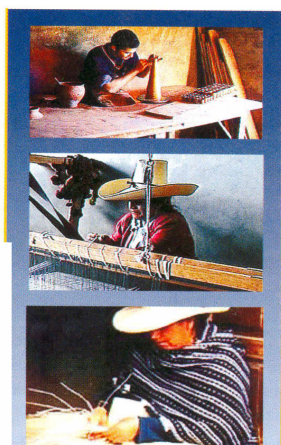
El departamento de Cajamarca cuenta con un gran potencial de recursos arqueológicos, arquitectónicos y naturales, los cuales constituyen un atractivo para el turismo interno y receptivo. Sin embargo, aún es bajo el interés de los turistas extranjeros en ellos debido a que hasta el momento estos recursos se mantienen como atractivos, de uso potencial. Todavía no son productos turísticos.



Considerando el turismo como uno de los sectores prioritarios para el desarrollo socio económico y cultural, PRODELICA procura promover el aumento de afluencia turística en su ámbito de intervención, fomentando, bajo acción concertada con los sectores público y privado, las acciones para incluir los recursos de Cajamarca en el Circuito Turístico Norte, convirtiendo al norte del país en pieza complementaria a los destinos del sur del Perú. Para lograr este objetivo, las principales líneas de acción de PRODELICA son las siguientes:

- Sensibilización de los pobladores sobre la importancia del turismo y adecuada atención a los visitantes.
- Acciones de conservación y puesta en valor de los recursos arqueológicos y naturales existentes.
- Identificación y desarrollo de nuevos destinos turísticos.
- Apoyo en la implementación de la señalización turística apropiada acorde a las exigencias internacionales.
- Mejoramiento de la calidad de servicios de atención a las necesidades de los visitantes, a través de capacitaciones y cursos dirigidos a los operadores turísticos.
- Acciones promocionales a nivel nacional e internacional sobre los atractivos de un nuevo destino turístico, el Circuito Turístico Norte.

## 2.5. Artesanía.



La artesanía merece especial atención dentro de las actividades de los departamentos de la Libertad y Cajamarca, basada en la máxima utilización de los recursos naturales. Se realizan trabajos en: lana, cuero, madera, cabuya, arcilla, piedra, paja, etc., donde se demuestra el arte y la creatividad popular. Sin embargo, a pesar de abundancia de materias primas y la existencia de un potencial de artesanos con habilidades para realizar esta actividad, se observa deficiencias técnicas básicamente en lo referente a la calidad. PRODELICA interviene en este sector, procurando mejorar la calidad y diseños de productos artesanales, así como facilitar su exportación a los mercados mundiales.



- a. Fortalecimiento de las asociaciones de artesanos, tanto a nivel organizacional como empresarial.
- b. Implementación de infraestructura adecuada en los talleres artesanales y de los mercados artesanales.
- c. Desarrollo de capacidades a través de cursos de especialización artesanal y capacitaciones para mejorar el diseño y acabados de los productos finales.
- d. Apoyo en la fabricación en serie de productos estandarizados.
- e. Implementación de programas de certificación y creación de marcas de productos finales que cumplen con las normas de calidad establecidas.
- f. Acciones promocionales y facilitación de la expansión de los productos locales al mercado nacional e internacional<sup>41</sup>.

## **2.6. Organización por Corredores Económicos - Productos priorizados por PRODELICA en Cajamarca**

PRODELICA trabaja en función de los corredores económicos que ha determinado para el departamento de Cajamarca (se excluyen los Corredores Económicos correspondientes al departamento de La Libertad). En seguida se revisan los cuatro Corredores Económicos de Cajamarca:

### **2.6.1. Corredor económico 2. Cajabamba-San Marcos-Cajamarca.**

Los sectores priorizados en este corredor son:

- Agroindustria, principalmente producción de panela (jugo cristalizado de caña de azúcar).
- Cultivos y crianzas con potencial comercial. Agita pica ministras (canario) y cuyes.
- Ganadería lechera. Producción de leche fresca en todo corredor.
- Turismo. Desarrollo de servicios turísticos.

También se procesa tara o taya en convenio con la Asociación Civil Tierra, tanto de tara de recolección como proveniente de cultivo. Por otro lado, el valle de San Marcos es considerado el granero del norte. En esta zona sólo se acopia del grano aunque popularmente se dice: "al granero lo desgranar en casa" que refiere a la acción de los acopiadores venidos de fuera, que adquieren la mayor parte de las cosechas y les agregan valor fuera de San Marcos, en la costa. Estos comerciantes pagan precios muy bajos en la zona "desgranando" la economía de los productores. Asimismo en la zona de San Marcos se encuentra Cocabamba, lugar en el cual se comercializan entre 5 000 y 7 000 cuyes por semana.

---

<sup>41</sup> Documento elaborado por Magdalena Nozownik. Información y Comunicación Externa PRODELICA. Boletín Informativo PRODELICA. Julio/Diciembre 2004, número 3.

### 2.6.2. Corredor económico 3. Cajamarca-Chilete- Pacasmayo.

Los sectores priorizados en este corredor son: espacio

- Ganadería lechera. Producción de leche fresca para todo el corredor.
- Agroindustria. La leche pasteurizada, transformación de frutales (mango, chirimoya y en menor medida, vid) y cultivos alternativos (páprika y pimienta piquillo).
- Cultivos y crianzas con potencial comercial. Taya, vid, mango, menestras, ajíes y pimientos de exportación, miel de abeja, cuyes, camarones y caracoles (en estudio), entre otros
- Turismo. Desarrollo de servicios turísticos.

### 2.6.3. Corredor económico 4. Bolívar-Celendín-Cajamarca espacio (ACMA).

Los sectores revisados del corredor de la ACMA son:

- Ganadería lechera. Producción de leche fresca, principalmente en la cuenca lechera de Celendín y en el distrito de Bolívar (departamento de La Libertad).
- Cultivos y crianzas con potencial comercial. Frutales (palta, mango y limón) y cacao.
- Agroindustria. Mejoramiento de la producción artesanal de chocolate.
- Turismo. Desarrollo de los servicios turísticos

### 2.6.4. Corredor económico 5. Bambamarca-Cajamarca.

Los tres priorizados del corredor son:

Ganadería lechera. Producción de leche fresca para todo el corredor.

Agroindustria. Producción y comercialización de derivados lácteos.

Cultivos y crianzas con potencial comercial. Piña y otros frutales en la zona del Llaucano. Espacio artesanía. Sombreros y artesanía textil (están exportando Ecuador a precios muy por encima de los niveles nacionales).

Los Corredor económico 1 y 6 corresponden al departamento de La Libertad, por lo cual no se han incluido en el presente trabajo.

## 3. Otras priorizaciones productivas

En vista de la elevada relación de la producción agrícola con el empleo y la dinamización productiva local, se tendrán en cuenta los siguientes criterios para definir qué productos tienen potencial en la región Cajamarca: a) ubicación geográfica del centro productor (lejanía y limitaciones de vías de comunicación), b) relación de provincias con valles con vocación agropecuaria, y c) análisis de producto por producto.

Los productos con potencial han sido agrupados según su potencial de mercado. Estos aparecen en el cuadro siguiente.

**Cuadro 1. Cajamarca. Productos con potencial.**

	Prioridad			
	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta
1	Papa	Saúco 1/	Tuna	Habas
2	Frijol	Aguaymanto 1/		Chocllillo 2/
3	Chirimoya	Tomate de Árbol 1/		Alcachofa
4	Mango	Maca		Tara 3/
5	Manzanilla	Yacón		
6	Palto			
7	Uva			
8	Hortalizas			
9	Cuy			
10	Conejo			

Fuente. Diagnóstico de los Negocios Agropecuarios. en Cajamarca. Recursos SAC.  
Notas. 1/ Frutas nativas. 2/ Baby corn. 3/ También llamada taya.

Como se observa en el cuadro anterior, se combinan productos tradicionales para los valles de Cajamarca (papa, frijol y cuy) con otros cultivos emergentes (también llamados promisorios), como las frutas (chirimoya, mango, palto y uva), hortalizas, plantas aromáticas (manzanilla) y conejo.

Finalmente, se seleccionaron cinco productos: chirimoya, papa, frijol, manzanilla y la crianza del cuy, donde papa, cuy y frijol son tradicionales siendo chirimoya y manzanilla los denominados emergentes.

### 3.1. Propuesta de priorización por zonas y productos.

Inmediatamente después, se incluye una propuesta de productos con potencial por dos zonas del departamento de Cajamarca, norte y sur. Esta aparece en seguida:

**Cuadro 2. Cajamarca. Zona norte. Principales productos para Jaén, San Ignacio, Cutervo, Chota y Santa Cruz.**

Num	Producto	Mercado	Comentarios
1	Café	Nacional y exterior	Líder de agroexportaciones tradicionales
2	Cacao	Nacional y exterior	Producto de exportación
3	Arroz	Nacional	Cereal de consumo nacional
4	Maíz amarillo duro	Nacional	Reemplaza importaciones
5	Yuca	Nacional	Alimento popular
6	Plátano		Alimento popular y fruta de consumo.
7	Papaya		Fruta de consumo selectivo

Fuente. Diagnóstico de los Negocios Agropecuarios en Cajamarca. Recursos SAC. Elaboración. Luis Ginocchio Balcázar. Centro IDEAS 2005.

En seguida, en el cuadro se muestran las provincias y sus principales ámbitos, dentro de la zona sur:

**Cuadro 3. Cajamarca. Zona sur. Provincias de primera prioridad.**

Num	Provincia	Comentarios
1	Cajamarca.	Destacan la zona de Encañada, Chanta/Yanacancha y Combayo. Además, San Juan/Asunción, Magdalena y Chilete (valle del Jequetepeque). Luego, las zonas de Cajamarca, Llacanora, Baños del Inca, Jesús, Namora y Matara.
2	San Marcos y Cajabamba.	Incluye la zona de San Marcos, Ichocán, Chancay, Baños del Inca, valle de Condebamba y Cajabamba.
3	Celendín	. Conformado por la zona de Jorge Chávez, José Gálvez y Sucre.
4	San Miguel.	Los ámbitos de Tongod y Catilluc.
5	Hualgayoc	Básicamente Bambamarca y el valle del Llaucán. Además, la conexión de Bambamarca con Paccha y Chadín (zona frutícola de Chota).
6	San Pablo	Parte del valle del río Jequetepeque.

Fuente. Diagnóstico de los Negocios Agropecuarios en Cajamarca. Recursos SAC. Elaboración. Luis Ginocchio Balcázar. Centro ideas 2005.

### 3.2. Cultivos y crianzas de primera prioridad en Zona Sur.

Destacan los cultivos de papa, frijol, chirimoya, mano, manzanilla, palto, uva, hortalizas, cuyes y conejos. A continuación se tratan los cultivos y crianzas propuestos en forma individual:

#### **Papa.**

Destaca el cultivo de tres variedades de papa en la zona de Cajamarca:

- nativa o huagalina, papa amarilla, con gran reconocimiento a nivel nacional, puede ser considerada como un producto que es absorbido por el mercado local, regional y nacional.
- comercial, papa blanca para pelar y trozar (papa fritas), cuyo destino es el mercado de pollerías y afines.
- industrial, papa destinada a ser transformada en hojuelas, puré u otro derivado con demanda regional y nacional.

#### **Frijol.**

Variedades para exportación, habiéndose iniciado un proceso interesante de introducción y mejoramiento de variedades como el caballero, alubia y canario entre CARE, productores y otras instituciones en la zona de Cajabamba.

#### **Chirimoya.**

Fruta que se ubica en la zona alta del Valle de Jequetepeque (Distritos de San Juan y Asunción) y que tiene una gran potencialidad. Para el mercado nacional y de

exportación por su contra - estación de resolverse puntos críticos como variedad y sanidad.

### **Mango.**

Fruta que se desarrolla en la zona media y baja del valle de Jequetepeque y donde desarrollan tres variedades interesantes para abastecer el mercado nacional e internacional como son:

- a. variedad Haden, la de mayor área cultivada en la zona pero de menor valor comercial al no contar con la preferencia de los consumidores de los mercados meta en el exterior.
- b. variedad Kent, adecuada a los requerimientos de los mercados del exterior y con preferencias en el mercado nacional por su sabor y presencia.
- c. variedad Tommy Atkins, con importante demanda en el mercado de los EUA, en especial por su color rojo y por la costumbre en consumirlo.
- d. variedad Edward, de cosecha temprana en el norte del país, cuenta con un sabor y aroma excelente, con demanda nacional pero con cáscara débil que dificulta su exportabilidad.

### **Manzanilla.**

Especie emblemática entre las plantas aromáticas de la zona, se adapta a las condiciones de la zona, está transitando de la recolección al cultivo ordenado con excelentes resultados. Se ubica en Cajamarca, Llacanora, Baños del Inca, Jesús, San Juan y Asunción, principalmente. El mercado al que apunta es en fresco - regional y nacional- y en seco para infusiones (en bolsitas filtrantes).

### **Palto.**

Tomando en cuenta dos zonas principales de producción: Valle de Condebamba con desarrollo autónomo pero con problemas varietales y la del Alto Jequetepeque que tiene un gran potencial.

### **Uva.**

Fruta con un gran crecimiento en el Valle de Jequetepeque, donde se ha ido introduciendo la variedad Cross Colmann (con gran desarrollo en la zona de Cascas) y con muchas posibilidades y potencialidades para desarrollar nuevas variedades de uvas de mesa y también vitivinícolas, en las zonas baja y media del Jequetepeque.

### **Hortalizas.**

Donde ubicamos a los siguientes productos: Col, Lechuga, Caigua, Espinaca, Zanahoria y Rocoto. Estas especies se pueden trabajar como un paquete y de manera conjunta. Se ubican en zonas como Cajamarca, Baños del Inca, Llacanora, Namora, Matara y Jesús. Orientado al mercado local que pueda sustituir las importaciones de estos productos que provienen de otras regiones. Mercado local y la empresa Sodexho.

### **Cuyes y conejos.**

Estas crianzas son trabajadas igualmente como un paquete, incidiendo en la solución de problemas de imagen, sistema de beneficio, higiene, mercado y transformación.

### **3.3. Cultivos y crianzas de segunda prioridad en Zona Sur.**

#### **Frutas nativas.**

##### **Saúco.**

Fruta con gran potencial de oferta pero con serios problemas de abastecimiento por dispersión y la alta perecibilidad, el inadecuado mercadeo y el alto precio que impide el ingreso a un mercado internacional. En el mercado nacional se tienen muy buenas posibilidades siendo Cusco el primer departamento que ha iniciado su desarrollo industrial.

##### **Aguaymanto.**

También llamado tomatillo, con una buena proyección, sobretodo debido a la disminución de áreas de producción en Colombia, que es uno de los principales productores. Sin embargo es un proyecto a mediano plazo y se tiene que ubicar zonas donde cultivar y en muchos casos empezar de cero.

##### **Tomate de árbol.**

En Cajamarca se le conoce también como berenjena. Sus problemas principales son la falta de identificación de mercados y la carencia de investigaciones sobre mercados.

##### **Maca.**

Es un producto que tiene una gran versatilidad de sub productos como licores, néctares, productos medicinales e industriales. Sin embargo, aún no está bien delimitado el mercado. Hay un auge en la zona centro del país que todavía no se asienta a nivel nacional.

##### **Yacón.**

Este dulce tubérculo puede ser consumido en fresco y en miel. Al igual que en los productos anteriores los mecanismos e información de mercado están bastante retrasados y no hay mayores demandas inmediatas. A pesar que en algunos supermercados de la capital se está vendiendo como producto fresco con buena aceptación. En países como México el yacón (conocido como jícama) es consumido con ají en polvo, como plato de postre debido a su llamativa y refrescante dulzura.

### **3.4. Cultivos y crianzas de tercera y cuarta prioridad en Zona Sur.**

En una tercera prioridad se ubica a la tuna que a pesar de ser un producto interesante para el mercado y de fácil producción tiene el gran problema de la diversidad de variedades y el manejo desordenado, que requiere un trabajo de largo aliento.

En la cuarta prioridad se ubican productos como habas, choclillo (baby corn), alcachofa y tara. Estos productos tienen limitaciones de mercado y algunos aspectos tecnológicos no resueltos.

### **3.5. El método de priorización de cultivos y crianzas.**

Productos como taya, yacón, tomate de árbol, mango y algunas hortalizas, a pesar de ser productos con gran avance y potencial pueden ser excluidos de otros estudios del potencial cajamarquino por ser novedades comercialmente hablando (requieren un vigoroso trabajo de desarrollo de mercados de consumo e industriales) y en algunos

casos, hay temas técnicos pendientes. Por estas razones, estudios como el de Recursos SAC considera como de primera prioridad se escogió analizar la situación de chirimoya, frijol, manzanilla, papa y cuy.

**Cuadro 4. Criterios de Selección,crianzas y productos de primera prioridad.**

Productos	Cosecha	Periodo de maduración del negocio	Rentabilidad	Estado de la oferta	Volúmenes comercial y demanda	Mercados destino
	Cantidad de producción	Valor agregado	Precios	Zonas	Instituciones	Otros
Plantas aromáticas, manzanilla	Todo el año	3 meses	Alta	Media	Insatisfecha, en seco, industrial, 200 TM	Regional y nacional
	Posibilidad notable de incremento	Proceso de secado y molido para filtrantes	Altos	Cajamarca, Baños del Inca, Encañada, Jesús, San Juan Asunción	CEDEPAS, CUENCAS	----
Papa comercial	Grande: Abr-May, chica: Jul-Set.	4 meses chica y 6 meses grande	Baja	Media	Por generar	Local, regional y nacional, Sodexho
	Volumen considerable	Proceso de pelado y cortado en trozos	Bajos	Cajamarca, San Marcos, Cajabamba	CARE, PRISMA, COSUDE, CONDESAN, CIP, ITDG	-----
Frutas chirimoya	Ene-Mayo	2 años en injerto y más de 3 años plantas nuevas	Media alta	Baja	Más allá de cientos de TM para Lima y exportación	Regional, nacional, internacio n
	420 T.M./Año. 4.5 T.M./Ha	Pulpas pasteurizadas	Medios	San Juan, Asunción, Magdalena	CEDEPAS, CARE, MINAG, SENASA	Mosca de la fruta, 60% de pérdida
Menestras alubia y rojo	Abr-Mayo Julio -Set	3 meses	Media baja	Baja	Grande para exportación, se requiere volúmenes y calidad	Internacio n
	Capacidad notable de incremento	Seleccionad o	Medios	Cajabamba	CARE	
Cuy y conejo	Todo el año	3 meses	Media	Baja	Por generar	Local, regional, Sodexho
	Capacidad notable de incremento	Beneficiado, refrigerado, presentación	Medios	Cajamarca, Jesús, San Marcos, Cajabamba	American General Service S.R.L.	

Fuente. Diagnóstico de los Negocios Agropecuarios en Cajamarca. Recursos SAC.

### 3.6. El potencial regional según el PERX

Los sectores y productos más importantes, de acuerdo al desarrollo exportador proyectado por los empresarios y autoridades de la Región, fueron los siguientes:

Los sectores seleccionados por PERX fueron: a) agroindustrial, b) minero, c) ganadería y d) artesanía (textil, cerámica y joyería). Sin embargo, se clasificaron sólo algunas actividades productivas, la mayoría relacionadas con la agricultura, tal como figura en el cuadro siguiente:

Cuadro 5. Los Productos del Programa Regional de Exportaciones

Numero	Producto	Sector
1	Oro	Primario – Minería
2	Tara	Primario – Agricultura
3	Alcachofa	Primario – Agricultura
4	Café	Primario – Agricultura
5	Rosas	Primario – Agricultura
6	Mango	Primario – Agricultura
7	RosaS	Primario – Agricultura
8	Palta	Primario – Agricultura
9	Derivados lácteos	Secundario – Industria
10	Cemento	Secundario – Industria
11	Manzanilla	Primario – Agricultura
12	Tomillo	Primario – Agricultura
13	Joyería con valor agregado	Secundario – Artesanía
14	Textiles artesanales	Secundario – Artesanía
15	Cerámica	Secundario – Artesanía
16	Sauco	Primario – Agricultura

Fuente: PERX Cajamarca. Málaga y Webb 2004.

### 3.7. Otras priorizaciones de los productos con potencial.

Existen otras instituciones que trabajan por el desarrollo de Cajamarca como CEDEPAS, Centro Ideas, ITDG, Recursos y SNV, entre otras, que también han desarrollado trabajos importantes de priorización de cultivos y crianzas para Cajamarca. Por ejemplo, algunas han priorizado productos tradicionales (maíz, papa, caña de azúcar, derivados lácteos, tara y mango).

Sobre el potencial acuícola no se ha encontrado información secundaria específica salvo menciones generales. Es importante tomar nota de esta actividad productiva, que ya se encuentra desarrollándose en otros lugares del Perú. Como dice el estudioso y experto naturalista Antonio Brack, “el pescado es la carne del futuro”, por lo que el potencial de Cajamarca para producir filetes de peces criados para atender los mercados es muy significativo.



#### 4. Conclusiones.

Como se aprecia en la lectura de este trabajo, la región Cajamarca cuenta con opciones de cultivos, crianzas y productos diversos con mercados, tanto entre cultivos y crianzas tradicionales como en los promisorios o emergentes (en el presente estudio se mencionan alrededor de 30 cultivos y crianzas con potencial), así como en otras actividades no agropecuarias.

El grado en que estas opciones con mercado pueden ser trabajadas en cada ámbito dependerá de los actores (productores, criadores de ganado o acuicultores, artesanos y transformadores así como comerciantes) de cada ámbito, su capacidad para vincularse con otras personas y/o entidades especializadas como el municipio local, los ministerios, el Gobierno Regional, universidades, institutos tecnológicos, entidades privadas y consultores, tanto proveedoras de servicios e insumos como empresas compradoras (comerciales o procesadoras) conformando cadenas agroproductivas<sup>42</sup> o tipos de organización afines, como del sistema productivo en pleno.

De este modo, los protagonistas del negocio afrontarán en forma coordinada los retos y oportunidades de los mercados.

La densidad de las relaciones de estos actores, su eficacia y persistencia permitirán la tecnología, financiamiento, mercado y servicios de apoyo a la producción, que harán que los productos de Cajamarca cuenten con la preferencia de los consumidores en las tres regiones del país y de los mercados del exterior.

---

<sup>42</sup> Según Rojas et al, cadena agroproductiva se entiende como un conjunto de relaciones de naturaleza distinta, entre diversos actores que generan acciones, articulaciones, procesos y dinámicas diferentes, con el propósito de realizar una actividad productiva específica, en un territorio determinado. (Rojas, P. Chavarría, H y Sepúlveda, S. (2002) :Competitividad y Cadenas Agroalimentarias: Una Definición Conceptual en Competitividad, Cadenas Agroalimentarias y Territorios Rurales: Elementos Conceptuales. IICA, citado por Llaque y Riveros. Fortalecimiento de la cadena maíz-avicultura en el valle de Huaura, Perú, lecciones aprendidas. Lima2004.

**Cuadro 6. Oportunidades de negocios. PRC Cajamarca.**

Num	Nombre	Comentario/Incluye
1	Cultivos y crianzas tradicionales	Superar limitaciones de lo que se conoce mejor y atiende tradicionalmente/ Los productos bandera de Cajamarca, comenzando por agrícolas y pecuarios, en especial leche y frutas.
2	Cultivos y crianzas promisorios	Adoptar nuevas opciones de productos cuya demanda comienzan a despuntar y que permiten atender nichos de mercado y mejorar la rentabilidad/ Incluye cosechas orgánicas y acuicultura.
3	Forestal	Aprovechar las áreas con potencial forestal y reforestar las áreas taladas/ Especies maderables, pulpa de papel e industria del mueble
4	Servicios de apoyo a la producción	Cluster de apoyo al sector de minería, el cual puede establecer alianzas con otros clusters para investigación y desarrollo/ Incluye otros sectores de apoyo a la producción agropecuaria, forestal y acuícola entre otros
5	Procesamiento de materias primas agropecuarias tradicionales	Agroindustria transformadora de derivados lácteos, cárnicos, cuero y acuícola (incluye embutidos, zapatos, conservas de pescado entre otros productos procesados)
5	Tejidos de lana y otras fibras vegetales	Aprovecha la tradicional habilidad de los cajamarquinos para la actividad textil/ Incluye el trabajo de otras fibras naturales y no naturales para trabajos diversos (ropa, adornos, utilitarios, moda).
7	Turismo y servicios afines	Puesta en valor de los atractivos turísticos en productos turísticos/ Incorporar la diversidad cultural y el paisaje en un surtido que convierta a Cajamarca en una marca distinguida por naturaleza y tradición
8	Artesanía y servicios afines	La habilidad manual de los artesanos cajamarquinos como complemento del turismo aprovechando para agregar valor a los minerales extraídos/ Joyería, cerámica y cestería utilitaria y herrería así como nuevos materiales
9	Servicios al consumidor	Amplia gama de servicios para el consumidor local, tanto residentes permanentes como temporales
10	Otros negocios	Las demás actividades productivas con potencial de mercado, local, regional, nacional y global.

Elaboración. Centro Ideas 2005.

En el cuadro siguiente se presenta un gráfico que contiene una propuesta de estrategias de intervención para encontrar solución a las trabas que impiden el crecimiento agropecuario en la región Cajamarca.

**Cuadro 7. Cajamarca. Estrategias de Intervención para negocios agropecuarios.**

	<b>Estrategias de intervención</b>		
	<b>Nivel básico</b>	<b>Nivel de mejoramiento</b>	<b>Nivel de agregación de valor</b>
Técnico productivo	Análisis de suelos Certificación de semillas Abonos naturales Manejo de agua Manejo integrado plagas Cosecha y post cosecha Planeación de campaña Calificación de cuadros locales	Prácticas de MIP en parcelas Incremento de rendimientos por hectárea Manejo eficiente de agua y recursos físicos existentes Calificación para seleccionar asesoría Productos y procesos para el mejoramiento	Evaluación técnico productiva Ampliación de frontera agrícola Introducción de productos alternativos y complementarios Rotación de cultivos Mejoramiento de calidad del suelo Mecanización de procesos MIP avanzado Evaluación permanente de procesos y resultados
Gestión o gerencia	Uso de registros de gestión Fuentes y uso de información Formalización Transferencia de herramientas de gestión Organización básica para cooperar	Manejo y control de cuentas Uso de financiamiento Evaluación económica de resultados Análisis y uso de información estadística general Integración con otros agentes Acciones conjuntas para el mejoramiento Formalización de procedimientos Transferencia de información	Uso de fuentes alternativas de financiamiento Organización de actores para la generación de valor agregado Fortalecimiento de procesos de negociación y comercialización Uso extendido de SDE Planeación a mediano y largo plazo Información especializada, pero procesada por terceros

Fuentes: Diagnóstico de los Negocios Agropecuarios en Cajamarca. Recusos SAC.

## Fichas de algunos productos priorizados

### La chirimoya.

Esta fruta de la familia de las anonáceas (anona cherimola) presenta un importante potencial, y sin duda alguna, puede liderar las exportaciones frutícolas de Cajamarca, junto con otras frutas tropicales como el mango. La chirimoya en estado fresco es casi una delikatesen por su exquisito sabor y aroma. En el cuadro siguiente se encontrarán datos sobre el cultivo de esta fruta.

La chirimoya está considerada como un cultivo importante en Chile, donde se cultiva en una superficie de alrededor de 1000 ha para los mercados internacionales, principalmente los Estados Unidos, el Japón y diversos países latinoamericanos (Gardiazabal, 1999). La fruta también se produce a escala comercial limitada en la Argentina, Bolivia, el Ecuador, México y el Perú (Sanewski, 1991), y reciente mente también se ha empezado a cultivar en Colombia y el Brasil<sup>43</sup>.

Características principales. De clima subtropical (1500-2000 msnm.). Se encuentra en las zonas de Asunción y San Juan. Se comercializa de febrero a junio de cada año. Los mercados de destino actuales son Chiclayo, Trujillo y Cajamarca. Sólo una mínima parte va a Lima. Destaca su alta perecibilidad. Su crecimiento es silvestre, en cercos y donde no hay agricultura. Priman las plantas viejas, sin refrescamiento genético. Carecen de un manejo adecuado (no hay podas, fertilización, riegos adecuados). Se constata ausencia de buen manejo en cosecha y post cosecha

Conclusiones y recomendaciones. Gran potencial con el uso de variedades mejoradas. Necesidad de Asistencia Técnica principalmente en labores culturales. Incidir en mejor manejo de cosecha y post cosecha. Comercialización. Organización y capacitación de productores (competitividad empresarial). Alianzas estratégicas, asociatividad, establecimiento de redes

### El frijol.

El cultivo de las diversas variedades de menestras presenta ventajas comparativas en la zona de Cajamarca. Estas leguminosas de grano son fundamentales en la mesa familiar y además cuentan con una creciente demanda proveniente de los mercados del exterior.

Características principales. De clima templado (1500 msnm.). Zonas: Cajabamba (Tabacal, Cholocal, Tambería y San Felipe). Cosecha: agosto y setiembre y febrero y marzo. Mercados: Ferias locales venden un 80% y 20% para semilla y consumo. Siembra asociada con otros productos. No tienen rentabilidad. Algunas variedades no tienen buen mercado (frijol negro). Semillas inadecuadas inciden en bajo rendimiento. Utilizan abonos foliares, úrea (en poca cantidad) y abonos orgánicos.

Conclusiones y recomendaciones. Uso de variedades mejoradas que mejoren producción y productividad. Certificación de semillas. Participación de mayor número de proveedores.

---

<sup>43</sup> FAO. El fomento del cultivo de la chirimoya en América Latina. P. Van Damme y X. Scheldeman.

Necesaria Asistencia Técnica, principalmente en labores culturales. Incidir en manejo de plagas y enfermedades. Problemas de comercialización impiden conseguir buenos precios a los productores. Organización y capacitación de productores. Registros y formalización.

### **La manzanilla.**

Es una hierba aromática con características curativas y cosméticas muy reconocidas desde tiempos inmemoriales. Debido al surgimiento de la mercadotecnia de origen, la manzanilla proveniente de los ecosistemas cajamarquinos cuenta con características propias, como sabor y aroma. Además, hace falta estudiar qué otros componentes posee su composición química, para comercializarla en el mundo por sus virtudes diferenciales. Así, un análisis por cromatografía de gases podrá dar pistas exactas sobre las notas odoríficas y de sabor, con miras a abastecer las particularidades de la creciente industria internacional de sabores y aromas.

Características principales. Se trata de una hierba anual de 40 a 70 cm de altura. Sus principales usos son el medicinal, cosmético y para consumo doméstico en infusiones. Zonas de producción, Cajamarca provincia, en los distritos de Cajamarca, Chetilla y Encañada. Almácigos entre enero y febrero de cada año. Cosecha entre abril y mayo. En época de lluvia la planta se ve afectada por el exceso de humedad. Los principales mercados de la hierba son Lambayeque. Presenta una alta rentabilidad. Los precios oscilan entre S/. 0.35/atado en invierno y 0.20 en verano, en la ciudad de Chiclayo. En Cajamarca se siembran cuatro variedades, local, tarmeña, mexicana y brasileña. En zonas bajas, la madurez es a los dos meses. En zonas altas, ocurre a los tres meses. No presenta enfermedades serias (hongo mildiú) y es resistente a las heladas.

Conclusiones y recomendaciones. Se necesitan prácticas mejoradas que aumenten la producción y productividad. Hay un gran potencial de zonas para ampliar áreas de cultivo. Instalación de módulos de riego por aspersión. Instalación de módulos para secado solar. Organización y capacitación de productores. Agrupación de oferta. Comercialización. A mediano plazo obtención de aceites esenciales.

### **La papa.**

El cultivo de la papa muestra una alta adaptabilidad a los variados ecosistemas de la región Cajamarca. No obstante ser un cultivo que tradicionalmente lo produjo la Sierra del Perú, en tiempos recientes el desempeño y participación de los productores de costa, en especial de los valles cercanos a Lima, ha hecho que la oferta serrana pierda peso específico. Sin embargo, se puede trabajar para de calidad y con la oportunidad que exigen algunos mercados más exigentes.

Características principales. Cultivo originario de Perú. Más de 2,000 variedades en el país con el 1% de la producción mundial. Las zonas de producción incluyen todas las provincias de la región. Cajamarca. En la provincia de Cajamarca casi 50% Encañada. Calendario: Siembra Nov y cosecha Abr-May. Siembra Ago y cosecha Dic-Ene. Mercados: Ferias locales y Regionales. En Cajamarca variedades (canchán, amarilis, capiro, liberteña, entre otras). Ciclo trianual de precios. Tradicional está disminuyendo incluso transf. Tradicional. Utilización de papa blanca para industria (papas fritas, hojuelas). La afecta la ranca y heladas,

Conclusiones y recomendaciones. Semilla certificada y nuevas variedades que incrementen producción y productividad. Tendencia a la disminución de áreas de cultivo. Búsqueda de alternativas de mercado. Estudios de mercado y demanda de papa fresca cortada. Mercado incipiente. Organización y capacitación de productores. Agrupación de oferta. Comercialización a mercados mediante procesos de transformación previos. Especialmente en cosecha y post cosecha (limpieza, selección, embalaje, transporte).

### **El cuy.**

El cuy es un roedor con importante preferencia por parte de consumidores a nivel nacional. Por ser oriundo de los Andes cuenta con ventajas para su crianza en la región Cajamarca. Los emigrantes que han ido a las ciudades grandes, en especial de la costa, aprecian mucho su carne ejerciendo una demanda importante.

Características principales. Oriundo de los andes. Se aprovecha su carne. Cobayo, guinea pig, conejillo de Indias. Las zonas de crianza incluyen la totalidad de los ecosistemas de la región Cajamarca, en especial en distritos de Cajamarca, como Jesús. La crianza es familiar (amas de casa). La alimentación que reciben son los pastos y residuos de la cocina. El mercado donde se oferta la mayor cantidad de estos animales son las ferias locales, regionales, restaurantes y mercados de abastos. En Cajamarca tipo 1 (pelo corto lacio y pegado al cuerpo) es el principal. Crianza en pozas y divididos de acuerdo a edad y sexo. Solo algunos tienen jaulas. Venta a los 3 o 4 meses, generalmente por unidad y no por peso. Enfermedades parasitarias (piojo). También peste y coccidia (hinchazón de vientre).

Conclusiones y recomendaciones. Crianza tecnificada. Registros y costos de producción. Mejoramiento genético. Mejoramiento alimenticio (pastos y concentrados). Manejo y control de enfermedades. Aseo e higiene en la crianza. Estudios de mercado y demanda de cuyes vivos y eviscerados. Mercado incipiente. Organización y capacitación de productores. Agrupación de oferta. Comercialización a mercados mediante procesos de transformación previos.

### **El maíz amarillo duro.**

El consumo de maíz amarillo duro (MAD) crece de manera sostenida con base en la demanda de la actividad avícola. Se estima que la demanda interna de MAD continuará creciendo sostenidamente en la próxima década por presentarse una fuerte correlación directa y positiva entre el incremento del consumo de carne de ave y cerdo y la producción de maíz amarillo duro. El desarrollo racional del cultivo es una prioridad dada su alta incidencia en el ahorro de divisas, ya que al evitar importaciones por US \$ 600 millones permite mayor seguridad alimentaria al país al proveerse de sus requerimientos alimenticios, lo que confiere al MAD un alto valor estratégico.

La producción nacional actual de MAD es deficitaria careciendo actualmente de la competitividad requerida para que la cadena productiva avícola, la cual conforma, pueda enfrentar con éxito la apertura de mercados que el Perú deberá afrontar. Según los acuerdos a nivel de Comunidad Andina de Naciones, el mercado de carne de ave deberá competir en condiciones de apertura a partir del 2005, por lo que los precios del MAD de origen nacional y de la soya (principales insumos de esta agroindustria) deberán hacer viable dicha competencia. Por tanto, la competitividad de la cadena productiva debe orientarse y comprometerse a igualar y superar los estándares internacionales de cantidad,

calidad sanidad, variedad y precios competitivos para posicionarse en los nuevos mercados externos en los próximos años.

El futuro de la actividad productiva nacional requiere preparar una oferta exportadora eficiente buscando competitividad en todos los componentes del sistema, incluyendo la cadena del MAD, en donde destacan los proveedores de insumos y servicios, industrias de procesamiento y transformación, agentes de distribución y comercialización. Para este propósito se necesita comenzar por el eslabón más débil, el sistema de producción del MAD. Teniendo en cuenta que en los procesos de globalización de los mercados, la competencia se viene dando entre cadenas productivas, cualquier debilidad de uno de los agentes de la cadena la afecta en su integridad. Los acuerdos entre los productores de MAD y los avicultores se iniciaron en 1995, con resultados alentadores en indicadores de producción y productividad.

Los temas a trabajar para mejorar la cadena productiva del MAD son infraestructura, tecnología empleada, institucionalidad, organización horizontal de productores y el soporte financiero en el cultivo, que es clave y al mismo tiempo precario. En cuanto a productividad del MAD, semillas mejoradas, uso adecuado de la relación suelo-planta (riegos), empleo intensivo de fertilizantes y manejos adicionales, conducen al empleo racional de economías a escala.

La competitividad del MAD en el Perú se encuentra dada por los niveles de productividad de cada zona en que se siembra y por sus precios internacionales. Las zonas de Costa y Selva presentan condiciones relativas favorables para el MAD. Se observa que las zonas productoras que realizan mayores gastos en semillas mejoradas y fertilizantes son las que obtienen mayores rendimientos, y mejor aún si se ubican en las cercanías a las plantas de alimentos balanceados. Para cada zona de Selva deberán establecerse los mínimos estándares de rendimiento que permitan decidir la viabilidad del cultivo. Como referencia, se menciona en el departamento de San Martín (San Fernando) ha obtenido una tonelada de MAD a 65 dólares como costo de producción y en la zona de Huaura se viene obteniendo maíz a un costo de producción de 100 dólares la tonelada.

Fuente. Editado a partir de varias fuentes electrónicas del MINAG.

## **ANEXO 7:**

### **Bibliografía Base**

#### **Documentos 1: Oficiales**

- Plan Maestro de Desarrollo Regional. Cajamarca 2010. Mayo 2000. 335p.
- Plan Estratégico Regional Exportador. Región Cajamarca. Marzo 2004. 47p
- Plan Regional de Promoción y formalización para la competitividad y desarrollo de las MYPES. COREMYPE 2004. 32 p
- Plan de Desarrollo Regional Cajamarca 2003-2006. 2003. 64 p

#### **Documentos 2: Avances Cajamarca**

- Estudio de Línea de Base de la Provincia de Cajamarca. Informa Final. Junio 2004. 117pag. (e)
- Taller Interinstitucional Competitividad Regional en Cajamarca. 2003. 40p
- Cajamarca: Situación Regional y propuesta para una agenda de desarrollo. Bobadilla y Coronel. Enero 2002. 50 p
- Diagnostico PYMES y Gremios empresariales y Diagnostico Organizaciones Agrarias. Consultaría PRODELICA por Recursos, Marzo 2003
- Cajamarca Competitiva. Indacochea y otros 1998
- Región Nor Oriental del Marañón Problemas y desafíos. Febrero 1994, 280pag

#### **Archivo 3: Estudios Varios Lácteos**

- Estudio de la Comercialización de los productos lácteos de Cajamarca en la Costa Cercana. (Chiclayo y Trujillo - Norte del PERU). Laurent Teten Sin fecha 53 p
- Informe del Taller “Futuro de la Quesería de Cajamarca”. Francois Boucher Octubre 2001. 90 pa
- El Mercado de Productos Lácteos en Lima Metropolitana. Abril 2002. 19p
- Estudio de la Cadena de Producción y Comercialización del Sector derivados lácteos en Cajamarca y Baños del Inca. Fresia Chunga - Cámara de Comercio Cajamarca, Setiembre 1999.48 p

#### **Archivo 4: Estudios Varios Agro**

- Análisis de la Cadena Productiva de la Taya en la Zona Sur de la Región Cajamarca. Documento Inter. Institucional.
- Diagnostico de los Negocios Agropecuarios en Cajamarca. Análisis de 5 productos (Chirimoya, frijol, manzanilla, papa y cuy). Mayo 2004 (SNV).



**Archivo 5: Estudios Technoserve para Cajamarca**

- Estudio Sub sectorial. Mermeladas de Frutas Nativas en la Prov. de Cajamarca.
- Estudio Sub sectorial. Quesos y Manjar Blanco en la Prov. de Cajamarca.
- Estudio Sub sectorial. Carne de Vacunos y ovinos en la Prov. de Cajamarca.

**Archivo 6: Consejo Nacional de Competitividad**

- Lineamientos de la estrategia Nacional de Competitividad. Perú Compite, Consejo Nacional de Competitividad. Noviembre 2003. 9 Pág.
- Obstáculos para el aumento de la competitividad en el Perú. Consejo Nacional de Competitividad. 2003. 64pag.
- Pagina Consejo Nacional de Competitividad. Documentos de Grupos Consultivos para el Foro Nacional de Competitividad. 2003. 1 Pág.
- Grupo Consultivo Competitividad y Desarrollo Regional. Resumen Ejecutivo. Feb2003
- Grupo Consultivo Competitividad y Desarrollo Regional. Documento Final. Feb 2003
- Grupo Consultivo Competitividad y Desarrollo Regional. Matrices Finales. Feb2003.
- Grupo Consultivo Competitividad y Desarrollo Regional. Presentación. Feb 2003.

**Archivo 7: Planes Exportadores Sectoriales**

- Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013. Plan Operativo Exportador del Sector Agropecuario-Agroindustrial. Abril 2004. 65pag.
- Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013. Plan Operativo Exportador del Sector Joyería y Orfebrería. Mayo 2004. 80pag.
- Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013. Plan Operativo Exportador del Sector Textil y Confecciones. Abril 2004. 83pag.
- Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013. Plan Operativo Exportador del Sector Forestal Maderable. Abril 2004. 83pag.

**Archivo 8: Apoyo Teórico**

- La reestructuración de los espacios nacionales. Setiembre 2000. 44pag
- Indicadores de Competitividad para los países Andinos. El caso de Perú. Marzo 2001. 93 Pág.
- Evolución de los paradigmas y modelos interpretativos del desarrollo Territorial. Agosto 2001. 51 Pág.
- Desarrollo Local y Alternativas de Desarrollo Productivo: el impulso de un cluster eco turístico en la Región Aysen. Noviembre 2002. 84 Pág.
- Construyendo El Dorado. Lecciones del Programa Andino de Competitividad PAC. Noviembre 2003. 94pag.

**Archivos 9: Planes de Competitividad otras Regiones**

- Plan de Competitividad Regional. Gobierno Regional de Cuzco. Setiembre 2004. 59pag.
- Plan de Competitividad Regional. Gobierno Regional de San Martín. Setiembre 2004. 59pag.
- Programa Regional de Competitividad. Región Piura

**Archivo 10: Experiencias Internacionales Bogota Colombia**

- Bogota- Cundinamarca Hacia una Región Competitiva. Bases del Plan Regional de Competitividad. Diciembre 2003. 81pag.
- Agenda Interna para la productividad y Competitividad de Colombia. Documento Metodológico Regional. Octubre 2004. 32pag.
- Documento Logístico: Propuesta de agenda interna y Foro Regional.2003. 17 Pág.
- Posición económica General y competitividad: Colombia en el contexto latino americano. Enero 2000. 38 Pág.

**Archivo 11: Documentos de complemento**

- Guía para la promoción de Organizaciones Económicas de productores rurales.
- El Proyecto SIRU: Lecciones para sistemas de información. ITDG Octubre 2004.
- Descentralización, Organización económica del Territorio y potencial de Recursos. PNUD, Serie Desarrollo Humano 3