

CAJAMARCA COMPETITIVA

CAPITULO XIV

Marco Conceptual para La Competitividad Regional

En la segunda parte de este libro, CAJAMARCA Hoy, se estudió, desde una perspectiva estratégica, cada una de las actividades económicas de la Subregión. El análisis ha permitido determinar que los sectores que poseen las mayores posibilidades de crecimiento y expansión, de acuerdo con sus ventajas comparativas (recursos naturales abundantes y ricos) y potencialidades, son el turismo, la minería, la ganadería lechera y, en el mediano plazo, el sector forestal. Éste es el primer paso en el camino hacia la competitividad de la Subregión. El segundo paso consistirá en determinar las acciones estratégicas que convertirían esas potencialidades en ventajas competitivas.

LA VISIÓN DEL FUTURO

A partir del desarrollo esperado de los sectores seleccionados, la Subregión puede construir una imagen de lo que desea ser en el futuro, una "visión" capaz de orientar las estrategias y acciones de desarrollo y por la cual la población se sienta comprometida a trabajar cada día. Lo expuesto hasta aquí permite proponer la siguiente imagen o "visión" de lo que sería el futuro de la Subregión:

La subregión formada por las provincias de Celendín, Cajabamba, San Marcos, San Pablo, Cajamarca, San Miguel y Contumazá se convertirá en uno de los principales centros turísticos del país, a partir del aprovechamiento de los recursos turísticos disponibles y de su rico patrimonio histórico-cultural. Será también la principal cuenca lechera del país y producirá lácteos y derivados con elevados índices de productividad, lo cual le permitirá lograr un reconocido sello de calidad. La explotación forestal, manteniendo el equilibrio ecológico, la convertirá en un importante centro industrial maderero destinado a atender tanto los mercados domésticos como los internacionales con productos de valor agregado. La Subregión será también un centro de desarrollo minero por excelencia, el que se constituirá en un referente mundial de cuidado ecológico, uso de tecnología apropiada y de responsabilidad social y contribuirá a imprimir dinamismo a otras actividades complementarias en la zona. Finalmente, la

interacción de todas estas actividades hará posible que la Subregión capitalice un efecto sinérgico y encuentre la vía para un desarrollo sostenible.

Esta segunda parte del libro está dedicada, precisamente, a cómo hacer realidad esta imagen futura mediante un plan regional de competitividad que permita desarrollar y potenciar los sectores seleccionados.

No es posible tener una visión cabal del futuro de la Subregión mientras existan proyectos parciales para algunas zonas y no un plan estratégico integral para todo su territorio. Lo óptimo sería un desarrollo armónico de los recursos naturales de la zona que genere procesos sinérgicos mediante intercambios equilibrados, tanto con el interior *como* con el exterior.

La Subregión debe ser concebida, a mediano y largo plazo, como un centro estratégico regional de negocios para el norte del país, para lo cual dispone ya de algunas ventajas, el resto deberá ir las construyendo. Para contribuir a este objetivo es indispensable que la "visión" del futuro sea compartida por todos.

Es necesario también partir de una perspectiva corporativa, es decir, considerar que cada sector económico en sí mismo constituye una unidad estratégica de negocios y que como tal debe ser potenciado -asignándole recursos- reducido o redireccionado de acuerdo con su posición relativa y sus particulares condiciones.

Para la construcción de la Cajamarca del futuro es preciso, en una primera etapa, prestar atención a una serie de aspectos fundamentales hasta ahora algo relegados y satisfacer un conjunto de necesidades básicas, sin las cuales no será posible generar un efecto dinamizador en las actividades económicas y mejorar el nivel de vida de la población. Entre los requisitos básicos para competir se puede mencionar: la educación de la población, la infraestructura física necesaria, la mejora del capital humano, el cambio cultural y la seguridad.

La educación es una actividad prioritaria para el desarrollo futuro de la Subregión. Si no se fortalece en términos de contenidos y cobertura ningún proyecto de competitividad será viable. Debe comprenderse que hoy la ,nueva fuente de riqueza radica en la

capacidad para adquirir conocimientos más que en la posesión de recursos físicos. Asimismo, es preciso vincular la formación, la capacitación técnica y profesional con el sector productivo y las necesidades del mercado laboral, es decir, construir un sistema educativo en el que la motivación para la formación de recursos humanos coincida con las necesidades del desarrollo regional.

La Subregión enfrenta importantes limitaciones en cuanto a infraestructura básica, como agua, desagüe, energía eléctrica, comunicaciones, e infraestructura vial, aérea y terrestre. Resolver estas carencias es condición básica para cualquier esfuerzo de desarrollo, y hacerlo compete principalmente al Estado, puesto que, dado que no constituyen proyectos económicamente rentables, es muy difícil que puedan despertar el interés del sector privado. También será necesario establecer otro tipo de infraestructura, como servicios aéreos, servicios de telecomunicaciones, centros financieros, parques de negocios, servicios de distribución y de subcontratación, entre otros.

Los niveles de pobreza de la población cajamarquina se reflejan en elevados índices de desnutrición y mortalidad infantil, problemas sanitarios graves en zonas del cinturón urbano-marginal y, especialmente, en zonas rurales. El desarrollo de los sectores productivos no será suficiente para eliminar estos problemas; por lo tanto, es necesaria la aplicación de políticas sociales específicas como, por ejemplo, la integración de los programas nutricionales a los programas de salud, incorporando programas autogestionarios de apoyo temporal relativos a la alimentación básica.

Como se mencionó anteriormente, predomina entre la población la falta de iniciativa y la aversión al riesgo. Se observa una actitud pasiva y conformismo frente a las presiones del entorno que le exigen mejorar su grado de competitividad. Por ello, conviene estimular valores y actitudes que favorezcan la construcción de la Cajamarca del futuro. Este aspecto es sumamente importante y se vincula estrechamente con la educación. Los modelos mentales constituyen la parte invisible que frena e impide los cambios. La forma en que la gente recibe y procesa la información y actúa es determinante para el logro de la competitividad. Si no se cambian los modelos mentales de la población, los planes y programas de acción tendrán un alcance muy limitado o restringido.

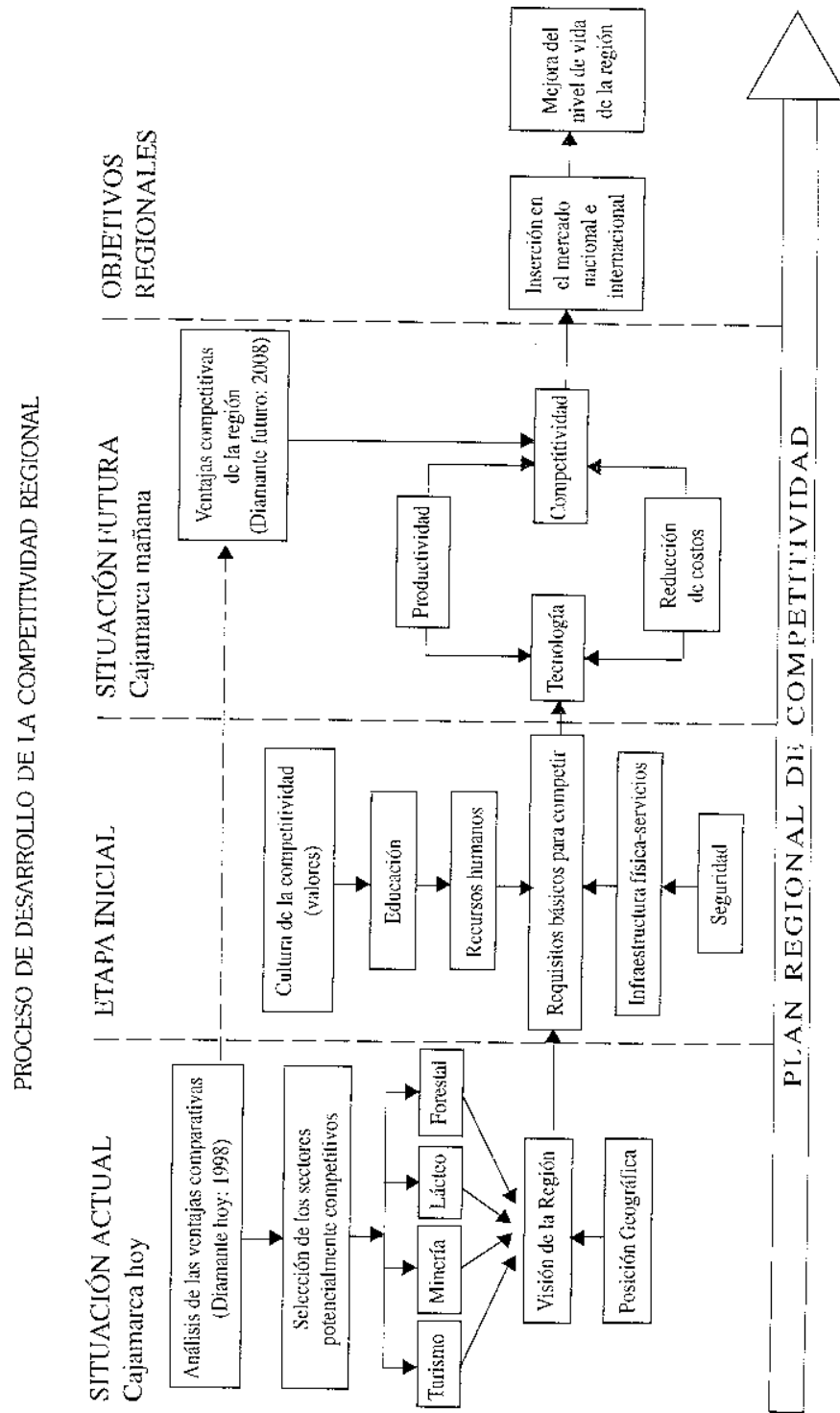
Por último, el elevado grado de inseguridad producto de las acciones terroristas se convirtió en una traba para el desarrollo de la Subregión. Por ello es fundamental consolidar los esfuerzos de pacificación y reducir las causas de la violencia social de cualquier origen. Al respecto, el 45% de los turistas entrevistados por la investigación de mercado de Promperú¹, señaló razones vinculadas con la seguridad para recomendar al Perú con reservas.

Obtenidas estas condiciones básicas, la siguiente etapa es la creación del valor regional. Durante esta etapa, lo importante es incorporar tecnología a los procesos operativos de los sectores con potencial futuro para lograr, como resultado de esta transferencia de conocimientos, mayor productividad y reducción de costos. Los siguientes capítulos detallan las acciones que se habrá de tomar en cada uno de los sectores seleccionados para alcanzar la competitividad.

Finalmente, logradas las ventajas competitivas, la Subregión debe insertarse de manera ventajosa en el mercado nacional e internacional, lo que se traducirá en la mejora de la calidad de vida de la población, el objetivo último del plan regional de competitividad.

Este marco regional futuro permitirá, a diferencia del actual, el aprovechamiento de las ventajas de la descentralización y de la inserción competitiva de la zona en la economía global, sustentado en la concentración de recursos y el desarrollo de sinergias entre las actividades productivas, las actividades de investigación y desarrollo y las actividades de formación y capacitación de recursos humanos.

¹ Promperú. Perfil del turista extranjero. 1997

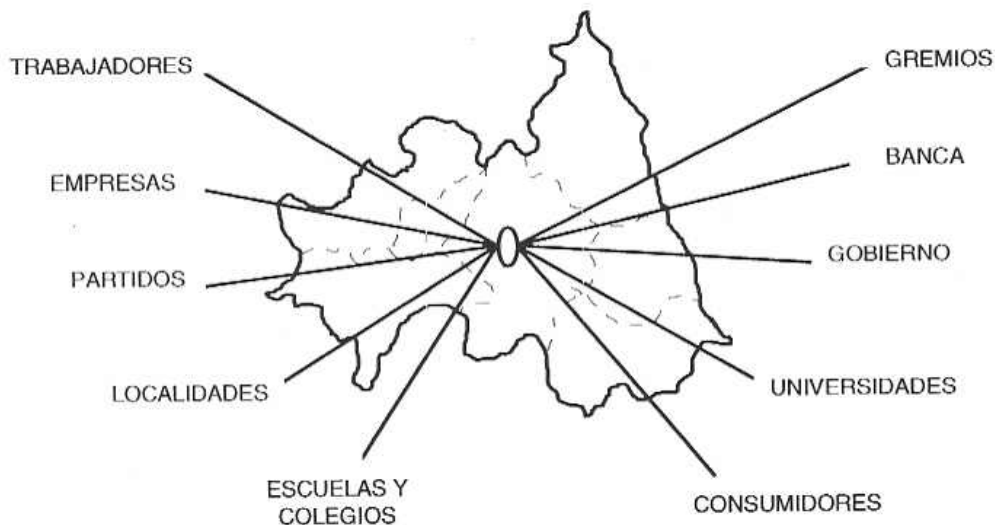


EL CENTRO DE COMPETITIVIDAD SUBREGIONAL

Para que la imagen futura de la Subregión sea una realidad, es necesario crear una entidad responsable de promover y lograr la competitividad en la zona. Por esto, se propone la formación de un centro de competitividad subregional, cuya misión sea la de estimular el incremento conjunto de la competitividad con la finalidad de asegurar una mayor calidad de vida a la población.

Si la obtención de competitividad es un asunto complejo para las empresas, lo es más aún para una región o un país, que requiere de la coordinación de esfuerzos de los diversos agentes económicos y del compromiso de todos los sectores involucrados. Además, es imprescindible la participación de especialistas que conozcan la zona y tengan una visión de conjunto. Por último, hay que tomar en cuenta que la competitividad es un objetivo de largo plazo, por lo que las iniciativas y acciones que se implementen con este fin no deben estar sometidas a fluctuaciones políticas coyunturales de corto plazo; su continuidad debe ser garantizada.

Por estas razones, un centro de competitividad subregional sería la mejor opción para la búsqueda de consensos que permitan construir y llevar adelante de manera duradera estrategias en pos de la competitividad.



Este centro debe ser capaz de identificar y evaluar los factores determinantes de la competitividad regional en los ámbitos nacional e internacional, proponer iniciativas al

Estado y al sector privado en torno a éstos, propiciar consensos y acuerdos que contribuyan a mejorar dicha competitividad y promover ideas y actitudes que creen y refuercen una cultura favorable a la competitividad. Además, este centro se debe caracterizar por la alta calificación y actitud de liderazgo de sus recursos humanos, su prestigio como centro de excelencia y su autonomía financiera y administrativa. Debe constituirse como una institución mixta, público-privada, sin fines de lucro y con patrimonio propio.

PAPEL DEL CENTRO DE COMPETITIVIDAD EN LA SUBREGIÓN

- Centro de análisis e investigaciones para el desarrollo regional.
- Promotor de las ventajas de la competitividad.
- Apoyo a las políticas y estrategias públicas que favorezcan la competitividad.
- Promotor de nuevas iniciativas que incentiven el desarrollo empresarial.
- Enlace entre los sectores público y privado y la comunidad.
- Vínculos y cooperación con instituciones similares en el resto del mundo.

Para el logro de sus objetivos, este centro puede estar basado en diferentes estrategias. En este caso se propone que el centro sea capaz de ejecutar los estudios requeridos a través de contratos externos al centro mismo; de definir una estrategia de comunicaciones cuyo foco sea la competitividad; de desarrollar mecanismos de comunicación, encuentro y consenso entre los sectores involucrados así como una fuerte capacidad de captación y procesamiento de información a nivel mundial; y de servir de apoyo en los procesos de negociación económica a nivel regional. Por todo lo expuesto, las acciones de corto plazo que debería llevar a cabo son:

- Divulgar la necesidad del cambio para la competitividad.

- Lograr el consenso de los sectores público y privado para su creación y permanente apoyo institucional, evitando la influencia de intereses particulares.
- Seleccionar y reclutar, en el lapso más corto posible, un equipo profesional altamente calificado y adecuadamente remunerado. Esta remuneración debería comprender una parte fija muy reducida y una parte variable, mucho mayor, en función de los negocios generados. Este sistema permitiría que el funcionario reciba una remuneración directamente relacionada con el logro de los objetivos planteados.
- Establecer la infraestructura adecuada a las necesidades del centro, con sede en Cajamarca.

El centro de competitividad deberá plantearse nuevas formas de concebir el desarrollo y nuevos mecanismos de acción. La imagen futura de la Subregión, compartida y concertada entre todos los sectores relevantes y cuya factibilidad y beneficios sean claramente percibidos por la sociedad civil en general, definirá los lineamientos generales que servirían de marco para la elaboración de planes estratégicos regionales de mediano y corto plazo y planteamientos de acciones concretas.

El establecimiento de un plan estratégico subregional permitirá la evaluación de los proyectos de inversión en función no sólo de sus méritos intrínsecos, sino, principalmente, de su contribución al logro de la visión futura planteada. En este sentido, es legítimo el sentir recogido durante las entrevistas a líderes y expertos de la Subregión, con relación a que si Cajamarca no dispone de una visión futura explicitada ni de un plan estratégico subregional, la suma de los proyectos de inversión actuales configurará un resultado aleatorio desde el punto de vista de su contribución al desarrollo regional competitivo.

El objetivo final es el de lograr la integración sinérgica de todas las acciones y procesos que se desarrollen en la región para la construcción de lo planteado en la visión futura. De esta manera, la función catalizadora y dinamizadora del centro de competitividad subregional adquirirá cada vez mayor importancia, en la medida en que se reconozca la significación de la sinergia como fundamento del desarrollo regional competitivo y,

sobre todo, como base de la capacidad regional de innovación, clave en el desarrollo mundial actual.

Los componentes fundamentales de la red de interacción sinérgica futura deberán ser, entre otros: los sectores productivos; los sectores de educación, investigación y desarrollo; los de consultoría en administración, gerencia y tecnología, en capital de riesgo y capital de trabajo. Asimismo, el gobierno aparecerá siempre como factor dinamizador clave en la conformación de los aglomerados sinérgicos regionales.

En síntesis, el desafío principal para el centro de competitividad subregional es fortalecer sus capacidades de gestión, ya que éstas se ubican en el centro de la cuestión, junto con la calidad de los servicios y de la infraestructura, a fin de contribuir con la inserción moderna y competitiva de la subregión.

Sobre la base de los tres sectores seleccionados, en los últimos capítulos de este libro se propone una serie de acciones estratégicas que el centro de competitividad subregional tendría que impulsar y promover con el objetivo de generar un nuevo diamante de competitividad para la Subregión; Sin embargo, conviene aclarar que estas propuestas son solamente lineamientos generales que deben entenderse como una invitación a todos los sectores representativos de la Subregión, tanto para discutir sus conclusiones como para profundizar sobre el esquema del análisis empleado, a fin de llegar a puntos de consenso.

ECONOMÍAS REGIONALES y COMPETITIVIDAD

Porter² sostiene que los mismos elementos que determinan las ventajas competitivas de una nación son válidos y aplicables al caso de regiones o ciudades y que, en estos casos, la ventaja competitiva surge de la interacción entre las condiciones nacionales y las condiciones locales.

² Michael Porter. *La ventaja competitiva de las naciones*. 1991, p. 218 y 219. ³ *Ibid.*

El concepto de región no es fácil de definir; más allá de la ubicación geográfica, involucra no sólo el aspecto económico, sino elementos socio- culturales e históricos que mantienen y reclaman una identidad.

En la actualidad, se tiende hacia un regionalismo global, en el que la gestión regional es determinante para una adecuada inserción de la nación en la economía mundial; de esta manera, las regiones y ciudades están cobrando mayor protagonismo e importancia. Es interesante notar que el actual proceso de globalización ha llevado a una situación paradójica: "a pesar que la competencia se ha mundializado, el rol y la importancia de las economías locales y regionales es cada vez más determinante en la búsqueda de la competitividad³.

Para Kenichi Ohmae⁴, el nuevo concepto de estado-región -que ha hecho obsoleto el estado-nación- es netamente económico. Los estados región se caracterizan por tener una estrategia de inserción en la economía global, un tamaño adecuado para la innovación y una infraestructura de comunicaciones y red de servicios que permite considerarlos como una unidad de negocios en la economía mundial. También, obviamente, un sentido de pertenencia regional, basado en intereses económicos comunes, el cual puede ir más allá de las fronteras nacionales.

A diferencia del pasado, en que los proyectos regionales expresaban un marcado énfasis en la planificación como instrumento de las políticas de desarrollo, en la actualidad, con el predominio de la apertura y la globalización, se privilegia los mecanismos de asignación del mercado.

El desarrollo regional es abordado bajo el enfoque de las capacidades competitivas de los sectores pivote o soporte de la actividad económica. Una vez identificados estos sectores económicos, se pone atención al efecto multiplicador que éstos puedan generar sobre el resto de las actividades económicas. De este modo se constituye un "cluster" de integración regional.

³ Ibid

⁴ Kenichi Ohmae. *The End of the Nation State: the Rise of the Regional Economies*. 1995, p. 81

En los actuales planes de competitividad, el gestor y actor es el sector privado, el que partiendo de las señales del mercado identifica los sectores en los que la región posee ventajas comparativas y competitivas y cuyo compromiso es esencial para el logro de los objetivos trazados.

Es en este nuevo contexto que se ha planteado el plan regional de competitividad para Cajamarca. ¿Cómo desarrollar el potencial productivo de la región para poder insertarla adecuadamente en la nueva economía global? Éste es el tema central de este capítulo y del libro.

En el Perú la centralización se ha visto agravada durante los últimos años. En una se lleva a cabo el 43 % de la producción total del país, en esta ciudad vive más del 30% de la población nacional y en ella se gasta más del 40% del presupuesto público. Éstos son sólo algunos indicadores evidentes del centralismo.

La Ley Marco de la Descentralización, que crea los Consejos Transitorios de Administración Regional (CCTAR), promulgada el 3 de febrero del presente año (1998), es el último dispositivo legal en materia de regionalización que se entrega al país. Los CTAR se crean en cada uno de los departamentos del país como organismos descentralizados del Ministerio de la Presidencia, los cuales tendrán vigencia hasta la constitución de las regiones. La principal función de estos consejos será conducir y ejecutar las acciones de desarrollo departamental poniendo énfasis en las inversiones.

La crítica al sistema propuesto es que no hay una auténtica voluntad de descentralizar el gobierno del país, ya que todo sigue bajo control del ejecutivo. La nueva "departamentalización" no implicaría un proceso de descentralización para el país, ya que los 23 departamentos van a seguir dependiendo del gobierno central a través del Ministerio de la Presidencia y, a la vez, van a superponerse a los gobiernos locales.

Además, se dice que organizar la descentralización en función de departamentos no es lo más conveniente. En Cajamarca, por ejemplo, la provincia de Jaén está mucho más vinculada al departamento de Lambayeque que al propio Cajamarca. Una auténtica descentralización debería ir acompañada por una distribución del poder, es decir, dar participación a los gobiernos locales y descentralizar muchas de las decisiones de política social que actualmente concentra el Ministerio de la Presidencia.

El Perú requiere de una auténtica regionalización que responda a las características del desempeño productivo ya las relaciones económicas que se estructuran entre las distintas áreas geográficas. El desarrollo regional tiene que partir de las mismas regiones y sustentarse en las señales propias del mercado. Ésta es la propuesta del plan de competitividad para el desarrollo regional del presente estudio.