



Cajamarca *competitiva*

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

© Derechos reservados
Lima, mayo de 1998

Diseño de carátula:
Alexander Forsyth

Corrección:
Felipe Aguilar

Diagramación:
Departamento de Composición
de Saywa ediciones

Impresión: Saywa ediciones s.r.l.

CONTENIDO

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

AGRADECIMIENTOS

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

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

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

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

Los autores

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Alejandro Indacochea