

perú

país en marcha
a country on the move

Visión Regional: La Libertad Competitiva



prom
perú

PromPerú

Creada en 1993, la Comisión de Promoción del Perú, PromPerú, tiene el encargo de promover una imagen integrada y atractiva del país para fomentar las inversiones, exportaciones y el turismo, proyectando al Perú como un país diverso, integrado al mundo, hogar de ciudadanos dueños de su destino, que forjan un futuro con raíces. En su labor promocional, PromPerú desarrolla estrategias de promoción integral y apertura informativa, trabajando en conjunto con el sector privado y diversas instituciones de la sociedad civil.

© **PromPerú**

Comisión de Promoción del Perú

Visión Regional: La Libertad Competitiva

Primera edición, julio 1999

Hecho el Depósito Legal # 99-4135

Comisión de Promoción del Perú

Edificio Mitinci, Piso 13, Calle Uno Oeste s/n,

Urb. Córpac, Lima 27, Perú

Queda autorizada la reproducción total o parcial de este documento, a condición de que se cite la fuente.

Indice

Presentación	5
Visión Regional: La Libertad Competitiva	6
Resumen ejecutivo	7
I. Marco teórico	11
II. Visión de futuro de La Libertad	19
III. Sector turismo	20
1. <i>Diamante actual del sector turismo</i>	20
2. <i>Diamante futuro del sector turismo (2010)</i>	21
3. <i>Visión del sector turismo</i>	21
4. <i>Planes de acción</i>	22
IV. Sector agroindustrial: espárragos	23
1. <i>Diamante actual del sector agroindustrial: espárragos</i>	23
2. <i>Diamante futuro del sector agroindustrial: espárragos (2010)</i>	24
3. <i>Visión del sector agroindustrial: espárragos</i>	24
4. <i>Planes de acción</i>	25
V. Sector agroindustrial: frutícola	26
1. <i>Diamante actual del sector agroindustrial: frutícola</i>	26
2. <i>Diamante futuro del sector agroindustrial: frutícola (2010)</i>	27
3. <i>Visión del sector agroindustrial: frutícola</i>	27
4. <i>Planes de acción</i>	28
VI. Sector cuero y calzado	29
1. <i>Diamante actual del sector cuero y calzado</i>	29
2. <i>Diamante futuro del sector cuero y calzado (2010)</i>	30
3. <i>Visión del sector cuero y calzado</i>	30
4. <i>Planes de acción</i>	30

VII. Sector metalmecánico	31
1. <i>Diamante actual del sector metalmecánico</i>	31
2. <i>Diamante futuro del sector metalmecánico (2010)</i>	32
3. <i>Visión del sector metalmecánico</i>	32
4. <i>Planes de acción</i>	32
Anexo A: Participantes del Taller de Competitividad Regional de La Libertad	34
Anexo B: Principales actividades de promoción de La Libertad realizadas por PromPerú (1996-1999)	39
Anexo C: Principales contactos en La Libertad	42

Presentación

Consciente de la necesidad de insertar plenamente a las regiones en una economía globalizada y de la importancia de plantear el desarrollo nacional propiciando el crecimiento de los sectores productivos con potencial competitivo, PromPerú pone a disposición el documento "Visión Regional. La Libertad Competitiva".

La presente publicación es el resultado del intercambio de ideas, análisis y debate de los participantes en el "Taller de Competitividad Regional de La Libertad", organizado por PromPerú y la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad en mayo de 1999. La finalidad de este evento fue definir una propuesta compartida de visión regional, esbozar planes de acción de desarrollo sectorial y sentar las bases para alcanzar una cultura competitiva.

En el Taller participaron más de un centenar de líderes empresariales, autoridades y académicos comprometidos con el proceso de desarrollo de su región, cuyas propuestas son materia del presente documento. En el marco de un nuevo papel del Estado -como agente de control y regulación del mercado- el actor es el sector privado. Por esta razón, son los empresarios los llamados a desarrollar la competitividad regional, con la participación y apoyo de todos los involucrados, entre ellos, los agentes del gobierno y el sector académico.

En ese sentido, este trabajo es una visión compartida de futuro, fruto de las inquietudes de los líderes regionales de La Libertad. Una visión que busca aportar a la tarea de alcanzar regiones competitivas y propiciar el desarrollo nacional.

En este esfuerzo conjunto para lograr la competitividad regional no podemos dejar de agradecer a nuestro socio Alejandro Indacochea del Centro de Competitividad y Creación de Valor, quien tuvo a su cargo la dirección del taller de competitividad y la elaboración del presente documento.

Visión Regional: La Libertad Competitiva

A nuestro socio, la Cámara de Comercio y Turismo de La Libertad, quien tuvo a su cargo la convocatoria y coordinación para hacer realidad el taller de competitividad va nuestro agradecimiento.

Beatriz Boza

Presidenta del Directorio

Lima, Julio de 1999.

(espárragos y frutas), cuero y calzado, y metalmecánica, de acuerdo a los planteamientos realizados por los empresarios, autoridades y académicos asistentes en el "Taller de Competitividad Regional de La Libertad", organizado por PromPerú y la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad en mayo de 1999.

Marco teórico

En el enfoque de Porter, la competitividad de un país puede definirse como la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que los de la competencia internacional. De acuerdo con Porter, el que una nación cuente con sectores capaces de competir exitosamente en el mercado internacional depende en gran medida del contexto que rodea a las empresas que conforman cada sector. Este entorno nacional está determinado por la interacción de cuatro grupos de atributos. las condiciones de los factores; las condiciones de la demanda; los proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo; y las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas. El entorno se complementa con dos elementos más. la casualidad y el papel del gobierno.

En este modelo, la base de la competitividad o capacidad para competir no deriva de los cuatro atributos, sino de su interrelación, de su reforzamiento mutuo. El efecto de cada atributo depende del estado de los otros, de modo que las ventajas en un atributo pueden crear o perfeccionar ventajas en otros. A este concepto de total dinamismo Porter lo denominó el "Diamante de la Competitividad".

Visión de La Libertad

En el año 2010, La Libertad será una región líder, primer centro agroindustrial del Perú, centro de una industria metalmecánica de alto valor agregado y calidad, eje de integración turística del norte del país, centro industrial del cuero y calzado, zona de desarrollo minero de alta tecnología y respetuosa del equilibrio ecológico, líder cultural en la zona norte, y como una región conectada e integrada al resto del país, con Trujillo como la segunda metrópoli

del Perú.

Sector turismo

En la actualidad, uno de los principales problemas del sector turismo en la región es la falta de capacitación de los recursos humanos. Sin embargo, entre los elementos positivos para atraer el turismo destaca el hecho de contar con un clima benigno y tres regiones naturales que presentan una diversidad de paisajes y escenarios.

Se, identifican importantes ventajas en su ubicación geográfica (que alienta la idea de convertir a Trujillo en el eje turístico del norte del Perú), en su cultura, historia y tradiciones, y en sus recursos arqueológicos. Sin embargo, es necesario. ampliar la oferta de hoteles y restaurantes de mayor nivel, así como de centros nocturnos y de espectáculos folklóricos; tener un conocimiento cabal del segmento de turistas interesado en conocer la región y aprovechar la demanda potencial existente; potenciar los sistemas; de promoción y marketing; lograr niveles de coordinación y generación de confianza; lograr mayor representatividad en los gremios; propiciar el surgimiento de líderes empresariales; considerar las sugerencias de los turistas respecto de los productos y servicios turísticos; y reemplazar las visiones cortoplacistas por planteamientos de consenso y con visión de largo plazo.

Sector agroindustria (espárragos)

El espárrago es el producto estrella de la agroindustria peruana y la principal hortaliza de exportación Esta posición es estimulada por un clima privilegiado, la posibilidad de alcanzar dos cosechas al año, y la disponibilidad de agua y terrenos aptos para el cultivo. Sin embargo, existe la necesidad de contar con personal mejor calificado, una mayor tecnificación del sector, más inversión en infraestructura y mayor representatividad gremial.

El principal reto a futuro para lograr una producción de espárragos altamente competitiva a nivel internacional está en posicionarse con una marca propia en

el mercado mundial. Para ello, el sector debe basar su desarrollo no en las condiciones de los factores -como ocurre actualmente- , sino en la inversión y la innovación.

Sector agroindustria (frutas)

En la actualidad el sector frutícola enfrenta problemas similares al de espárragos: recursos humanos escasos y con baja capacitación, tendencia a la informalidad, escasa infraestructura y limitado acceso a nuevas tecnologías. Sin embargo, la existencia de un clima favorable, la posibilidad de producir durante todo el año, la disponibilidad de tierras de cultivo y agua, y la diversidad de productos que se puede cultivar, son un punto de partida para la habilitación de estrategias que permitan el desarrollo de la industria frutícola de La Libertad y su pleno acceso al mercado internacional.

Las estrategias a seguir para ser competitivos implicarían el análisis del mercado al que se piensa exportar. Por otra parte, la gran inversión en Chavimochic plantearía la alternativa de constituir alianzas estratégicas internacionales dentro del sector, que contribuirían a desarrollar la tecnología, mejorar las técnicas gerenciales y lograr un marketing adecuado para llegar al consumidor final.

Sector cuero y calzado

El mercado de calzado en el mundo es altamente competitivo debido a la reducción de barreras arancelarias, a los cambios tecnológicos y al ingreso al mercado de internacional de China, que vende más de 700 millones de pares al año, así como a los altos niveles de producción de Corea del Sur, Taiwán, Indonesia, Tailandia y Brasil.

Los retos futuros estarían principalmente dados por la definición de nuevos diseños, el acceso a modernas tecnologías, la utilización de materiales de calidad y la formación de micro-consorcios empresariales de exportación, que permitan a esta industria, básicamente doméstica en la actualidad, introducirse

exitosamente en el mercado mundial.

Sector metalmecánico

Este sector se encuentra afectado por la obsolescencia de sus maquinarias y equipos, la escasez de personal altamente calificado, la limitada oferta de crédito y asesoría en servicios no financieros, la ausencia de estrategias definidas por parte de diversas empresas, y la carencia de técnicas modernas de diseño mecánico.

Sus principales retos consisten en propiciar la capacitación del personal que labora en el sector, buscar nuevos mercados y constituir alianzas estratégicas con otros sectores de la actividad económica que puedan impulsar su desarrollo. Por ejemplo, dado el crecimiento que se espera alcance el sector agroindustrial de La Libertad, el sector metal-mecánico debería constituirse en un complemento importante para la fabricación de maquinarias y equipos agrícolas.

I. Marco Teórico

En 1990, Michael E. Porter, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y miembro de la Comisión sobre Competitividad Industrial de los Estados Unidos, publicó "La Ventaja Competitiva de las Naciones", libro que tendría gran impacto en los ambientes académicos, empresariales y gubernamentales de todo el mundo.

Buscando determinar cuáles son "los atributos de una nación que fomentan las ventajas competitivas en determinados sectores", el profesor Porter elaboró un modelo que permite comprender el proceso que lleva a lograr ventajas competitivas internacionales y, a la vez, identificar la manera cómo los países pueden desarrollar su competitividad; es decir, mejorar la cantidad y calidad de los recursos que poseen y la capacidad para utilizar esos recursos de manera más eficiente. Este modelo también puede aplicarse a espacios más reducidos, como a las regiones al interior de un país.

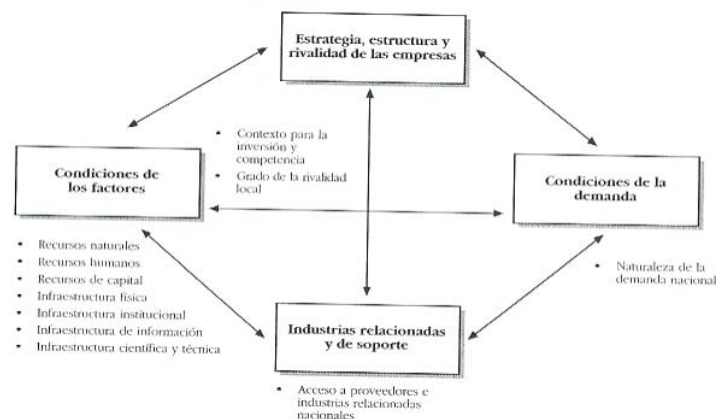
El modelo de Porter

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

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

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

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



Condiciones de los factores

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

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

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

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

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

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

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

Condiciones de la demanda

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

Respecto de la composición, la idea es que un mercado interno segmentado, de compradores exigentes y de necesidades precursoras, puede presionar a las empresas al constante perfeccionamiento. En cuanto al tamaño y el ritmo de crecimiento del mercado, las economías de escala que justifican la inversión en investigación y desarrollo pueden impulsar la competitividad al incentivar las inversiones. Sin embargo, Porter también señala que un mercado interno pequeño -como es el caso de los países de América Latina- puede convertirse en un incentivo para esforzarse por competir en el mercado externo. Por último, la sofisticación de los compradores o su internacionalización se refiere a todo aquello que transmita gustos o hábitos de consumo hacia el exterior y cree demanda en el extranjero.

Proveedores e industrias relacionadas y de apoyo o "clusters"

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

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

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

Normalmente, en los países en desarrollo, dada la falta de proveedores competitivos, las industrias aparecen como sectores aislados en vez de "clusters". Esto obliga a que la mayoría de los componentes tengan que

importarse ya que las empresas se ven forzadas a procesos de integración vertical. Algunas veces, como no es posible obtener los insumos requeridos localmente, las industrias se ven obligadas a dedicarse a actividades que no forman parte de su negocio principal, como es el caso de la generación de electricidad o la operación de transporte en el sector minero peruano.

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

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

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

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

En cuanto a la rivalidad interna o doméstica de las empresas, Porter señala que la creación y persistencia de la ventaja competitiva en un sector determinado están asociadas a una intensa rivalidad doméstica. La competencia en el mercado de origen sirve de estímulo a las empresas para que mejoren la calidad de sus productos o servicios, reduzcan precios e innoven.

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

Los complementos del diamante

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Una herramienta básica en los negocios internacionales para determinar qué tan riesgoso o atractivo es un país como destino de inversiones es el denominado riesgo-país. El efecto del aumento del riesgo-país es la exigencia de un mayor retorno o tasa de descuento para los proyectos de inversión. Ello significa que si el riesgo-país es alto, muchas inversiones dejarán de hacerse o

que se llevarán a cabo sólo aquellas que permitan una rápida recuperación del capital.

Un elemento importante del riesgo-país es el riesgo político institucional. Para el inversionista es fundamental saber si en el país se aplican las leyes, si las decisiones judiciales son independientes e imparciales y si la administración de justicia es confiable. En suma, si se garantiza y respeta el marco institucional del país. El adecuado funcionamiento de las instituciones genera un entorno jurídico confiable para las inversiones. Sin un óptimo sistema proveedor de seguridad jurídica para todos, el mercado no podría funcionar eficientemente.

II. Visión de futuro de La Libertad

Durante el "Taller de Competitividad Regional de La Libertad" se presentó a los participantes una propuesta de visión regional al año 2010, la misma que presentaba los siguientes elementos:

- Centro agroindustrial del norte, con énfasis en caña de azúcar, espárragos y fruticultura.
- Centro de la industria metalmecánica, con mayor valor agregado que el producto de otras regiones.
- Centro turístico de calidad internacional.
- Sede de una industria de cuero y calzado desarrollada, diferenciada y de gran calidad.
- Zona de gran desarrollo minero de oro y carbón.

Luego de un amplio debate, cada grupo de trabajo definió su visión de La Libertad, con lo que se obtuvo finalmente la siguiente visión compartida al 2010:

- La Libertad como región líder y Trujillo como segunda metrópoli del país.
- Primer centro agroindustrial de frutas, caña de azúcar y espárragos, ofertante de productos de alto valor agregado y marcas reconocidas. Gran industria del cuero y calzado, diferenciada y con calidad de exportación y para el consumo interno.
- Centro industrial metalmecánico con un alto valor agregado y calidad, como complemento del sector agro industrial
- Eje de integración turística, con circuitos interconectados con Huaraz, Chiclayo, Cajamarca, la selva peruana y la frontera ecuatoriana; y líder como centro de turismo histórico -en base al patrimonio vivo- y de playas.
- Zona de desarrollo minero de alta tecnología, preservadora del equilibrio ecológico.
- Líder cultural en la región norte y ciudad exportadora de formación, educación y conocimiento.
- Zona equipada con vías de comunicación. apropiadas (aeropuerto

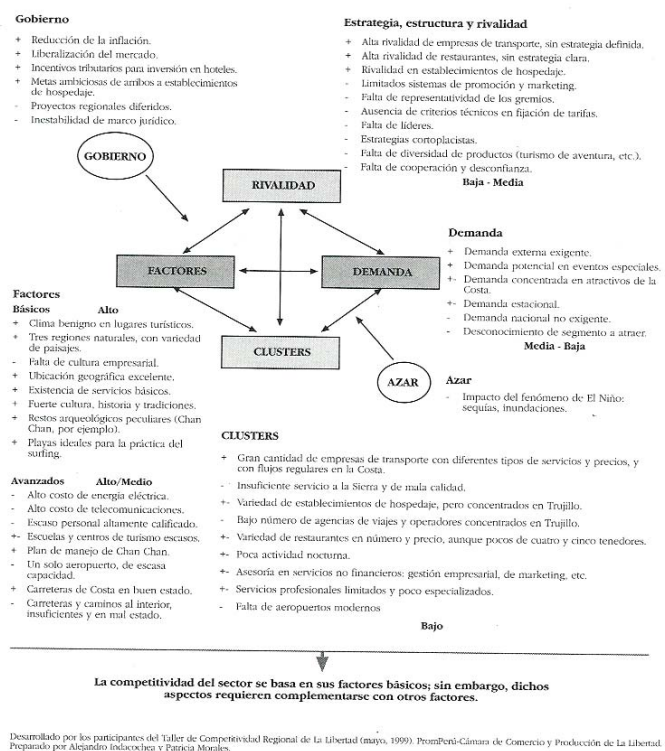
internacional, carreteras de penetración y puerto de primer nivel), que integren completamente a las tres regiones del departamento.

III. Sector turismo

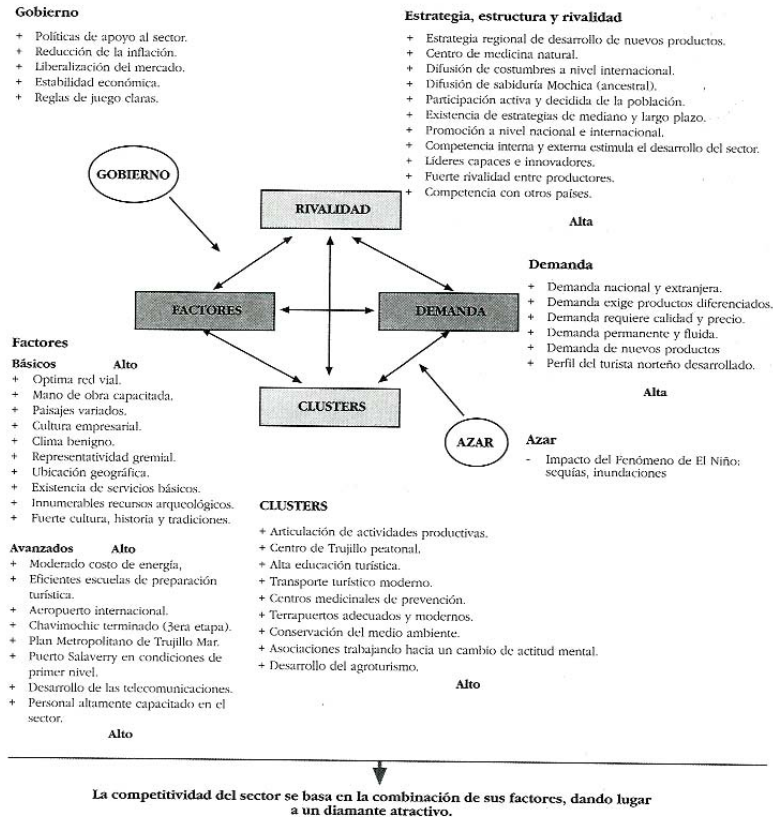
Se considera que el tercer milenio será el de los viajes y el turismo, las telecomunicaciones y la industria de la información. En el caso del turismo, el Perú requiere prepararse para lograr satisfacer los niveles de exigencia de los visitantes y convertir sus recursos en productos que puedan ser comercializados adecuadamente y competitivamente.

Bajo esta perspectiva, y siguiendo la metodología de Porter, un diagnóstico de la situación del sector turismo en la actualidad y se planteó un diamante del mismo para el año 2010, formulando las bases de los planes de acción que a su parecer deberían llevarse adelante para su consecución.

1. Diamante actual de sector turismo (1999)



2. Diamante futuro del sector turismo (2010)



Desarrollado por los participantes del Taller de Competitividad Regional de La Libertad (mayo, 1999). PromiPerú-Cámara de Comercio y Producción de La Libertad. Preparado por Alejandro Indacochea y Patricia Morales.

3. Visión del sector turismo

- Eje de integración turística del norte del Perú
- Articulación de las regiones geográficas en un sólo ecosistema. .Actividad turística diversificada: cultural, recreativa, agroturística, arqueológica y de playas.
- Líder del circuito regional.

4. Planes de acción

Organización

- Crear una oficina de información y orientación que funcione

permanentemente.

- Crear un Centro de Competitividad del Turismo, que brinde asesoría constante.

Esquemas mentales

- Superar el excesivo localismo para desarrollar una industria competitiva. Mejorar la cultura con espíritu regionalista.
- Cambiar los esquemas mentales a nivel personal, organizacional y empresarial.

Capacitación

- Crear un programa de conciencia turística a todo nivel.
- Incluir el turismo en el plan de estudios escolar, técnico y universitario.
- Inculcar una mayor conciencia turística a través de los medios de comunicación.
- Incentivar la competencia por medio de concursos.
- Solicitar sugerencias a los turistas.

Infraestructura

- Involucrar a los gobiernos locales para mejorar la infraestructura básica.
- Solicitar la mejora de la infraestructura básica, mantener en buen estado los accesos a la ciudad (carreteras y aeropuertos).
- Solicitar la rehabilitación de las carreteras y caminos (asfalto/afirmado). Lograr la ampliación de un aeropuerto internacional.

Marketing

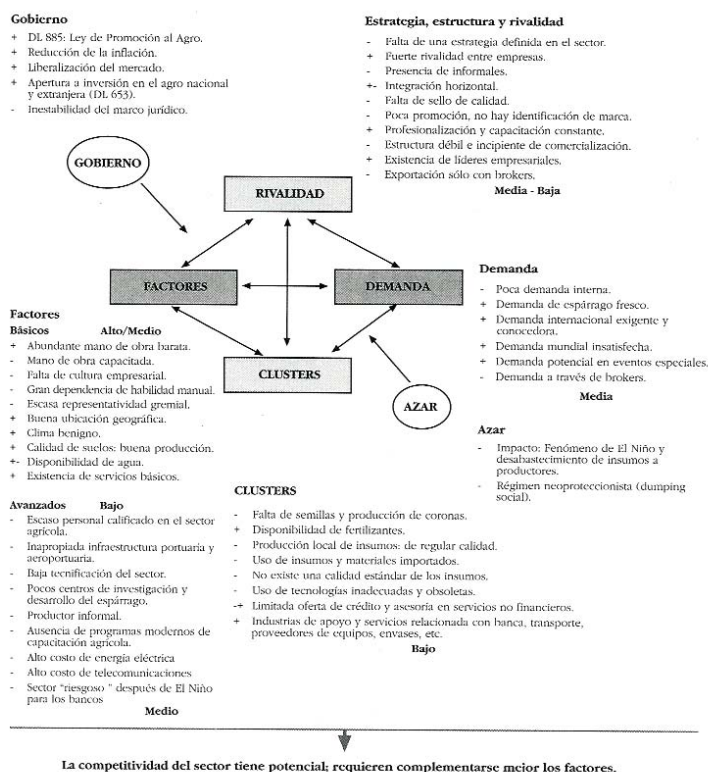
- Elaborar un plan de promoción del turismo. Distribuir información turística-
- Elaborar una página web del turismo en La Libertad. Difundir un programa de desarrollo turístico.

IV. Sector agroindustrial: espárragos

El sector se gesta en los años cincuenta con la importación de semillas. Si bien inicialmente tuvo un carácter experimental, el espárrago se introdujo con la finalidad de producir para exportar. En 1987, tuvo lugar un crecimiento dinámico debido a la reducción de la oferta de Taiwán, situación que fue aprovechada por los agricultores del sur del país. Entre 1995 y 1996 la ola de frío que se presentó en la costa central, las enfermedades y malos cultivos hicieron perder parte de la producción en el sur y el norte del país.

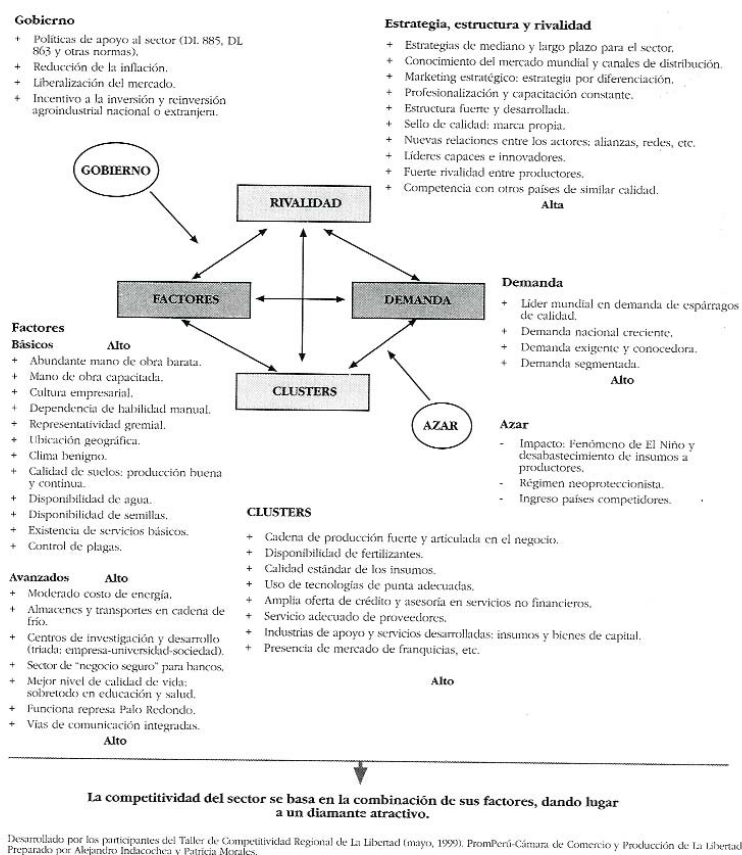
A pesar de que en la actualidad el espárrago sigue siendo el producto estrella y la principal hortaliza de exportación, su comercialización a nivel internacional enfrenta algunas amenazas, como la producción en conserva de China, la eliminación de preferencias arancelarias y la mala imagen en el mercado exterior que transmiten los productores informales. Por esta razón, éste es el momento oportuno para el planteamiento de nuevas estrategias que lo orienten a una etapa de crecimiento dentro del mercado mundial.

1. Diamante actual del sector agroindustrial: espárragos (1999)



Desarrollado por los participantes del Taller de Competitividad Regional de La Libertad (mayo, 1999). PromPerú-Cámara de Comercio y Producción de La Libertad. Preparado por Alejandro Indacochea y Patricia Morales.

2. Diamante futuro del sector agroindustrial: espárragos (2010)



3. Visión del sector agroindustria1: espárragos

- Líder en el mercado mundial de espárragos, con imagen propia y prestigio.
- Agroindustria que contribuye al desarrollo nacional, preservando el medio ambiente.
- Socios de excelencia, con know how de espárrago exportable y con marca propia.
- Instituciones en coordinación constante y personas involucradas en forma permanente y sostenida.

4. Planes de acción

Organización

- Lograr una comunicación permanente entre las organizaciones y gremios

con el gobierno.

- Crear la Comisión de Fiscalización y Sanción, con participación de la empresa privada, gobierno local, gremios y asociaciones.
- .Crear una oficina de información y orientación que funcione permanentemente.

Esquemas mentales

- Cambiar los esquemas mentales en los diferentes niveles (operario/directivo, productor/industrial, sector público/privado).
- Lograr que las diferentes instituciones educativas incluyan en sus planes de estudio mayor formación empresarial vinculada al sector.

Infraestructura

- Solicitar la mejora de la infraestructura básica: rehabilitación de carreteras y caminos (asfalto/afinado).
- Implementar servicios de luz, agua, desagüe y comunicación.
- Lograr la construcción de un aeropuerto y un puerto capaces de atender las necesidades de la industria.

V. Sector agroindustrial: fructícola

En la actualidad, este sector tiene una serie de oportunidades, como la preferencia de los consumidores por lo natural; y enfrenta algunos retos, como los altos niveles de producción y calidad que han alcanzado los países competidores. Por ello, requiere que se planteen estrategias que lo orienten a una etapa de crecimiento en el mercado mundial

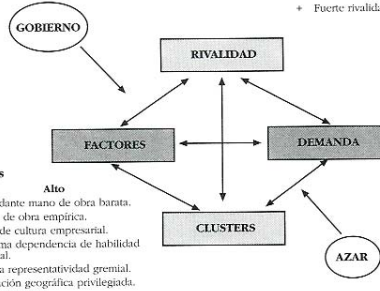
1. Diamante actual del sector agroindustrial: frutícola (1999)

Gobierno

- + Leyes de apoyo al sector (DL 885, DL 863 y otras nomías).
- + Reducción de la inflación.
- + Liberalización del mercado.
- + Incentivos a la inversión.
- Inestabilidad jurídica.
- + Investigación y desarrollo en tecnología de riego y plántones frutales.
- + Sancionamiento de propiedad.
- + Sobrecostos administrativos.
- + Promueve privatización de tierras.

Estrategia, estructura y rivalidad

- No existen estrategias del sector.
- Incipiente promoción al sector.
- Limitado uso de tecnología en el campo.
- + Profesionalización y capacitación constante.
- Estrategias de corto plazo.
- Estructura débil e incipiente.
- Falta de sello de calidad.
- Comercialización dependiente de los brokers extranjeros.
- + Tendencia a la horizontalidad en el proceso productivo.
- Escasa relación entre actores.
- Falta de liderazgo.
- + Fuerte rivalidad entre productores.



Factores

- Básicos**
- Alto**
 - + Abundante mano de obra barata.
 - + Mano de obra empírica.
 - Falta de cultura empresarial.
 - Extrema dependencia de habilidad manual.
 - Escasa representatividad gremial.
 - + Ubicación geográfica privilegiada.
 - + Clima favorable.
 - + Producción todo el año.
 - + Disponibilidad de tierras de cultivo.
 - + Disponibilidad de agua.
 - + Diversidad de especies.
 - + Existencia de servicios básicos.

Avanzados

- Alto costo de energía eléctrica.
- Alto costo de telecomunicaciones.
- Riego tecnificado.
- Poca difusión de profesionales del agro.
- + Existencia de plántones.
- Sector "riesgoso" (después de El Niño) para los bancos.
- Escaso personal altamente calificado.
- Información sistematizada escasa y sin calidad.
- Vías terrestres: insuficientes y en mal estado.
- Productor informal.

CLUSTERS

- + Productores de bienes de capital e insumos de diversa calidad.
- Falta de semillas y producción de plántones.
- Ausencia de calidad en los insumos.
- Uso de tecnologías inadecuadas y obsoletas.
- Limitada oferta de crédito y asesoría en servicios no financieros.
- + Servicio adecuado de proveedores.
- Incipiente desarrollo de industria de refrigeración.
- Accesorios e insumos de mala calidad.
- Industrias de apoyo y servicios con bienes y servicios de baja calidad.
- Ausencia de organismos que certifiquen la calidad.
- Ausencia de industria para el manejo de productos perecibles (containers, aeropuertos, puertos, etc.)

Demanda

- No existen estrategias del sector.
- Incipiente promoción al sector.
- Limitado uso de tecnología en el campo.
- + Profesionalización y capacitación constante.
- Estrategias de corto plazo.
- Estructura débil e incipiente.
- No hay barreras de entrada y salida.
- Falta de sello de calidad.
- Comercialización dependiente de los brokers extranjeros.
- + Tendencia a la horizontalidad en el proceso productivo.
- Pobre relación entre actores.
- Falta de liderazgo.
- + Fuerte rivalidad entre productores.

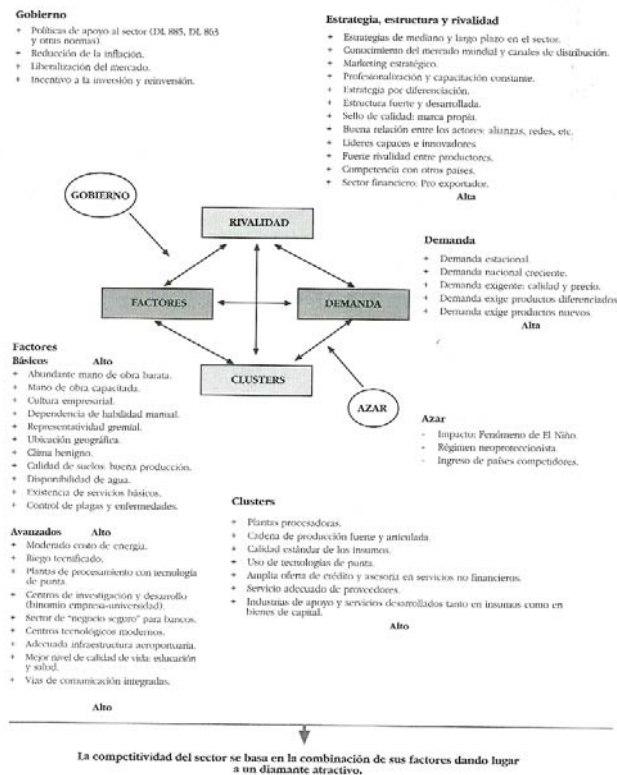
Azar

- Impacto: Fenómeno de El Niño.

La competitividad del sector se basa en sus factores; sin embargo, dichos elementos requieren complementarse con otros factores del diamante.

Desarrollado por los participantes del Taller de Competitividad Regional de La Libertad (mayo, 1999). Prom/Perú-Cámara de Comercio y Producción de La Libertad. Preparado por Alejandro Indacochea y Patricia Morales.

2. Diamante futuro del sector agroindustrial: frutícola (2010)



Desarrollado por los participantes del Taller de Competitividad Regional de la Libertad (mayo, 1999). Presentó-Clasificó de Comercio y Producción de la Libertad. Propuesto por Alejandro Induráin y Patricia Morales.

3. Visión del sector agroindustrial: frutícola

- Primer productor agrícola a nivel nacional con capacidad exportadora.
- Abastecedor del mercado internacional y nacional con fruta fresca y derivados de alta calidad.
- Sector equipado con tecnología de avanzada e identificado con marcas reconocidas internacionalmente, que contribuye al desarrollo sostenido de la región y al bienestar de la población.
- Recursos humanos altamente especializados.
Centros de investigación especializada y de desarrollo de biotecnología.

4. Planes de acción

Organización

- Buscar el compromiso activo del gobierno mediante políticas que promuevan la inversión en la actividad frutícola, la producción y la exportación a nuevos mercados.
- Establecer una Comisión de Fiscalización y Sanción, con participación de la empresa privada, el gobierno local, los gremios y asociaciones de productores.
- Crear una oficina de información y orientación que funcione permanentemente.

Esquemas mentales

- Cambiar los esquemas mentales en los diferentes niveles, realizando talleres de trabajo básicos para las personas involucradas en el sector.
- Lograr que las diferentes instituciones educativas incluyan en sus planes de estudio mayor formación empresarial.

Infraestructura

- Solicitar la mejora de la infraestructura básica.
- Solicitar la rehabilitación de las carreteras y caminos (asfalto/afirmado)
- Implementar servicios de luz, agua, desagüe y comunicación.
- Lograr la construcción de un aeropuerto y un puerto capaces de atender las necesidades de la industria.

Marketing

- Elaborar un plan de promoción al desarrollo frutícola.
- Distribuir información.
- Elaborar una página web.

VI. Sector Cuero y Calzado

El sector cuero y calzado nace en los años sesenta, cuando las empresas Bata y Diamante, productoras de calzado, aprovecharon la presencia de curtiembres -principalmente de La Libertad, Cajamarca y Ancash- para proveerse de insumos. Posteriormente se dio un crecimiento desordenado del sector, como típico negocio familiar. En los años setenta y ochenta, la producción atendió al mercado nacional y trabajó en un mercado protegido. Finalmente, en la década del noventa, el sector tuvo que adecuarse a la apertura del mercado que originó la presencia de productos más baratos (y muchas veces de similar calidad).

La falta de competitividad del sector hizo que esta otrora floreciente industria entrara en un franco declive. Como todo período de crisis, esta situación ha significado un nuevo reto. la oportunidad de cambiar. Es el momento adecuado para el planteamiento de nuevas estrategias, que posibiliten el crecimiento y desarrollo del sector.

1. Diamante actual del sector cuero y calzado (1999)

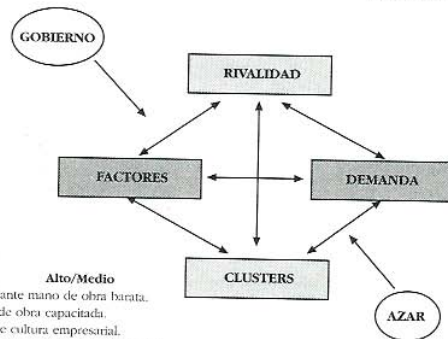
Gobierno

- + DL 705: Ley de Promoción de la Pequeña y Microempresa.
- + Reducción de la inflación.
- + Liberalización del mercado.
- + Eliminación del comercio ambulatorio.
- + Realización de eventos.
- + Fomento a Pymes.
- + Instituto del Calzado.
- + Apoyo sectorial.

Estrategia, estructura y rivalidad

- + Negocio familiar.
- Empresarios dan respuestas de subsistencia.
- + Segmentación de mercado medio-bajo.
- + Profesionalización y capacitación constante.
- Estrategia por precios.
- Estructura débil e incipiente.
- Subcontratación.
- Escasa relación entre los actores.
- Falta de liderazgo.
- + Fuerte rivalidad entre productores.

Baja - Media



Demanda

- + Posición en el mercado nacional de Trujillo como la capital del calzado.
- Demanda decreciente.
- Demanda exigente y conocedora.

Media - Baja

Factores

- Básicos Alto/Medio**
- + Abundante mano de obra barata.
 - + Mano de obra capacitada.
 - Falta de cultura empresarial.
 - Extrema dependencia de habilidad manual.
 - Escasa representatividad gremial.
 - + Ubicación geográfica.
 - + Existencia de servicios básicos.
 - Oferta insuficiente de cuero de buena calidad.
 - Moda y diseño.

- Avanzados Bajo/Medio**
- Alto costo de energía eléctrica.
 - Alto costo de telecomunicaciones.
 - + Existencia de canales.
 - Centros de beneficios con tecnologías inadecuadas.
 - Sector de "riesgo" para bancos.
 - Escaso personal altamente calificado.

Medio

Azar

- Impacto del Fenómeno de El Niño y desabastecimiento de insumos a productores.

Clusters

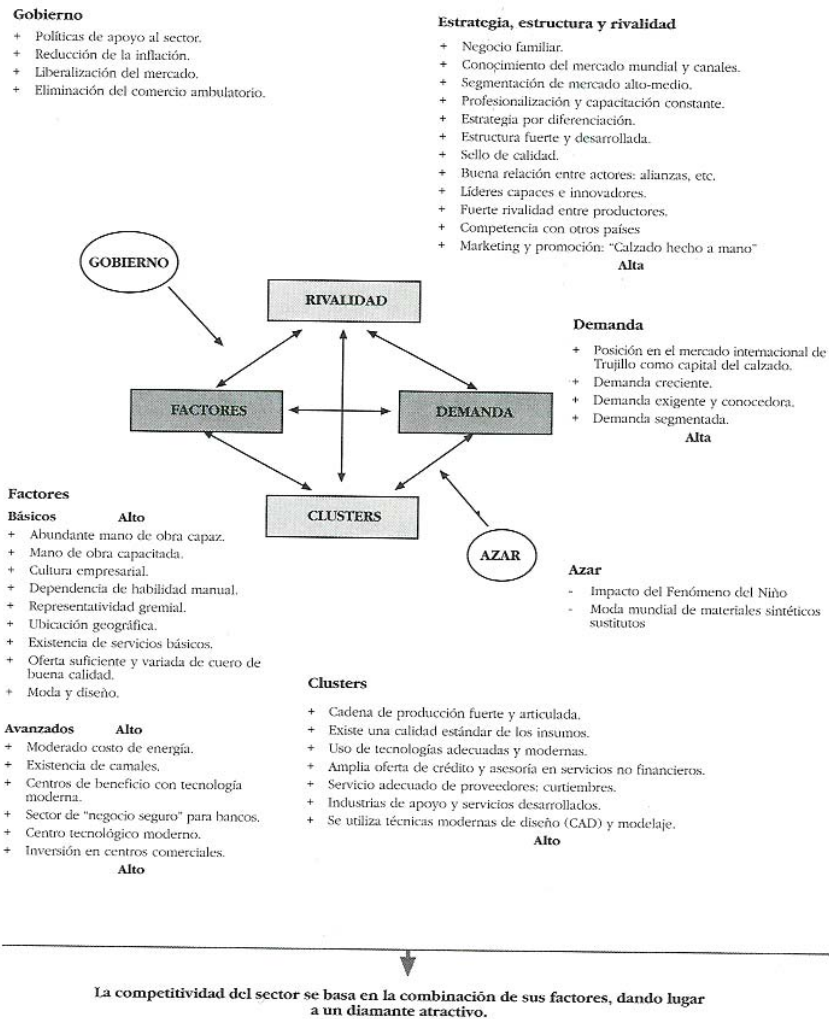
- + Ampla oferta de pegamentos, plantas, hormas, etc.
- No existe una calidad estándar de los insumos.
- Uso de tecnologías inadecuadas y obsoletas.
- Limitada oferta de crédito y asesoría en servicios no financieros.
- Servicio adecuado de proveedores: curtiembres.
- Producción local limitada y de baja calidad.
- Accesorios e insumos de mala calidad.
- Industrias de apoyo y servicios segmentadas a un mercado medio y bajo.
- No se utiliza técnicas modernas de diseño (CAD) y modelaje.

Bajo

La competitividad del sector se basa en sus factores básicos y en condiciones relativas de su estructura; sin embargo, dichos aspectos requieren complementarse con otros factores.

Desarrollado por los participantes del Taller de Competitividad Regional de La Libertad (mayo, 1999). PromPerú-Cámara de Comercio y Producción de La Libertad. Preparado por Alejandro Indacochea y Patricia Morales.

2. Diamante futuro del sector cuero y calzado (2010)



Desarrollado por los participantes del Taller de Competitividad Regional de La Libertad (mayo, 1999). PromPerú-Cámara de Comercio y Producción de La Libertad. Preparado por Alejandro Indacochea y Patricia Morales.

3. Visión del sector cuero y calzado

- Primer productor nacional de artículos de cuero y calzado, hechos a mano, con calidad de exportación y sello propio.

4. Planes de acción

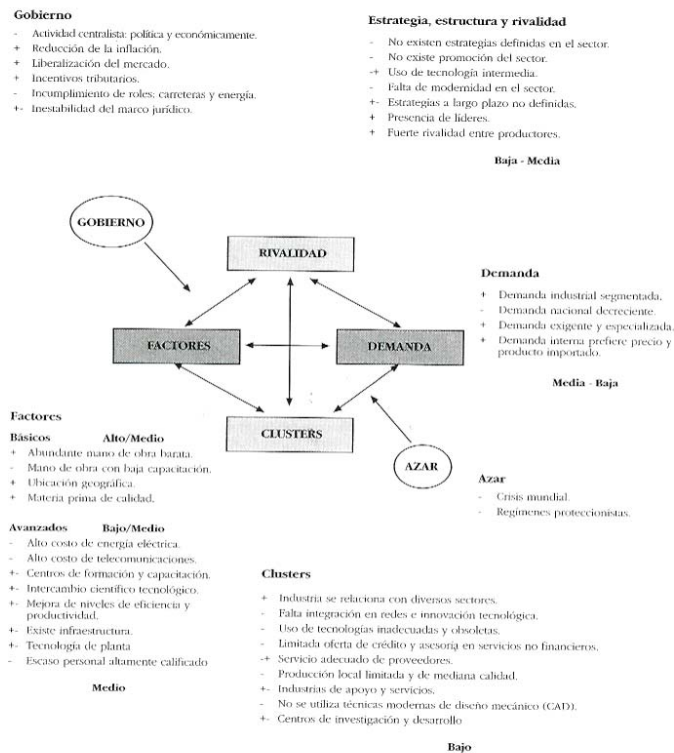
- Contar con un Centro Tecnológico y de Formación especializado en cuero y calzado.

- Formación de micro-consorcios empresariales de exportación.
- Tener una Mesa de coordinación que se reúna periódicamente.
- Contar con un Festival Internacional del Calzado.

VII. Sector metalmecánico

En la actualidad este sector se encuentra enfrentando una situación difícil, generada -entre otros factores- por la falta de modernidad en el sector. A fin de lograr su futuro desarrollo, se requiere el planteamiento de estrategias y planes de acción que permitan la mejora de los niveles de eficiencia y productividad, y alienten la competitividad en el sector.

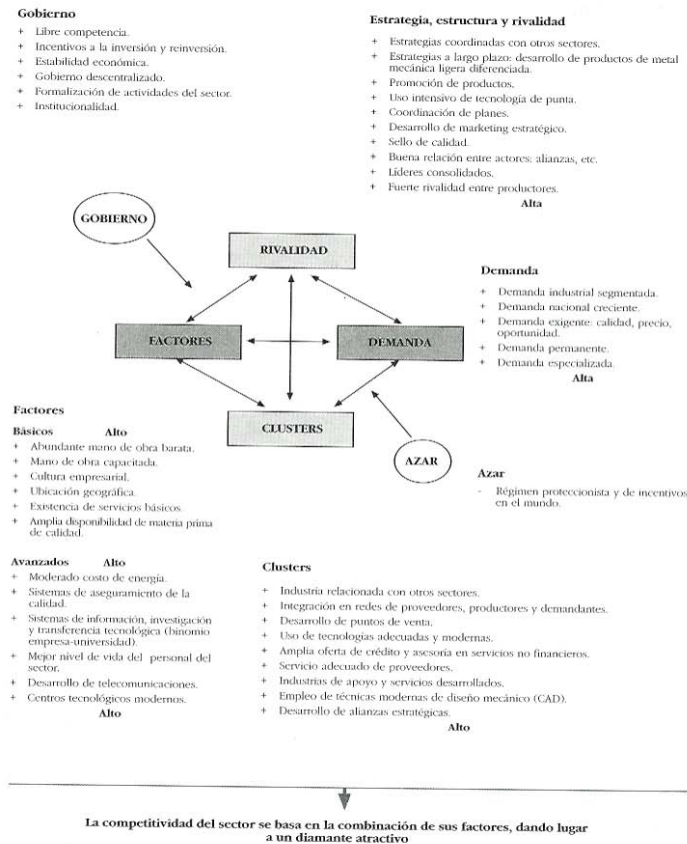
1. Diamante actual del sector metalmecánico (1999)



La competitividad del sector se basa en sus factores; sin embargo, dichos elementos requieren complementarse con otros factores.

Desarrollado por los participantes del Taller de Competitividad Regional de La Libertad (mayo, 1999). PromPerú-Gimnasia de Comercio y Producción de La Libertad. Preparado por Alejandro Indacochea y Patricia Morales.

2. Diamante futuro del sector metalmecánico (2010)



Desarrollado por los participantes del Taller de Competitividad Regional de La Libertad (mayo, 1999). Prom Perú-Cámara de Comercio y Producción de La Libertad. Preparado por Alejandro Indacochea y Patricia Morales.

3. Visión del sector metalmecánico

3. Visión del sector metalmecánico

- Sector líder, soporte de la agroindustria, la pesca y la minería.

4. Planes de acción

Organización

- Crear el Centro de Competitividad de Metalmecánica, que brinde asesoría constante.
- Fomentar, optimizar y organizar las empresas en un sistema de sub-contratación de servicios.
- Fomentar la política del sistema.
- .Aglomerar a las empresas.

-

Esquemas mentales

Implementar y desarrollar continuos y sostenidos programas integrales de formación de carácter empresarial.

.Fortalecer y optimizar los servicios de formación técnica y profesional que garanticen la calidad del producto.

Marketing

Formar y consolidar las llamadas alianzas estratégicas con industrias a nivel nacional y empresas virtuales nacionales e internacionales-

.Elaborar un plan de desarrollo sectorial con nuevos mercados.

Anexo A:

Participantes al Taller de Competitividad Regional de La Libertad

Eduardo Achutegui Giraldo

Decano de La Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad
Nacional de Trujillo

Croswel Aguilar Quiroz

Miembro de la Cámara de Comercio Comisión Medio Ambiente

Jorge Alcántara Suyon

Consultor Junior

Augusto Aldave Pajares

Asesor de la Universidad Privada Cesar Vallejo

Carlos Alfaro Ramos

Gerente de Industrias Alfaro

Julio Alvarado Villavicencio

Policía de Turismo

Fernando Alvarez

Vice Presidente de la Resolución Directoral Cajamarca 6 de mayo 1983

Nelly Amemiya Hoshi

Coordinadora de la Municipalidad de Trujillo -Plandemetru

Alberto Arbulu Arbdiza

Gerente Titular de Malabi Travel Eir Ltda Hostal Chicama

Edgardo Armas Blengeri
Propietario del Restaurante Turístico Canana

Mario Martín Barrueto Castañeda
Jefe de Operaciones de CORPAC

José Britto Mendiola
Gerente General de P .J. Inversiones S.A.

Luis Carlessi
Gerente de Luis Carlessi Asociados S.A.

Carlos Castro Herrera
Gerente de Producción de Daysi M. Mas Montoya C(Carday Line)

Alberto Cava Carhuayo
Presidente de Comité de Gerencia del Colegio de Economistas

Marcela Chaman Chávez
Presidenta de la Cámara De Comercio Comisión de Asuntos Ambientales

Jorge Chang Ponce
Presidente de CTTU -VART Pajjan

Roberto Che León Poletty
Docente de la Universidad Privada del Norte

Mario Chuquimango Viches
Coordinador del área de proyectos de Minka

Fausto Cueva Cueva

Visión Regional: La Libertad Competitiva

Decano de UNT Ciencias Agropecuarias

Vladimir de la Roca Moran
Gerente General de Indenorsa

Alfredo Díaz Jave
Decano de la facultad de ciencias contables y administración de la Universidad Privada Cesar Vallejo

Christian Doebel
Coordinador del proyecto -Cámara de Comercio GTZ Proyecto Fomento a PYMES 4 Regiones

Lizbeth Domínguez Tafur
Tesorera de CTTU -V ART San Ignacio de Loyola

Humberto Flores Cornejo
Director Gerente de Flocorsa

Guillermo Guibert Alva
Gerente General de Guibert Asociados

Marco Antonio Honorio Acosta
Docente de la Universidad Privada Antenor Orrego

Antonio Huamán Osorio
Dirección de Proyectos de la Universidad Nacional de Trujillo

Alejandro Inga Durango
Jefe de Estudios Económicos del Banco Central de Reservas

José Jacinto Avila

Visión Regional: La Libertad Competitiva

Jefe de area de producción de la unidad agroindustrial con riego tecnificado

Ivan La Riva Vegazzo

Asesor Legal de la Asociación de Agencias de Viaje y Turismo La Libertad

Leopoldo León Cornejo

Consultor de ONG Cesma

Carlos Eduardo Lescano Anadon

Decano Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Privada Antenor Orrego

Aurora Li

Gerente de la Cámara Regional de Turismo La Libertad

Carlos Raúl Li Sánchez

Gerente de Enapu S.A. terminal portuario Salaverry

Joel Llerena Alfaro

Gerente Regional de Promoción de Inversiones de CTAR -La Libertad

Augusto Marquina Pisconte

Presidente Ejecutivo de Inversiones Pelicano S.A.

Carmen Melly Luna Victoria

Director Gerente de Trujillo Tours S.R.L.

Carlos Elías Méndez Gutiérrez

Analista de Sistemas de Sedalib S.A.

Heli Miranda Chavez

Decano Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional de Trujillo

Alfredo Miranda Ríos

Analista Profesional del Banco Central de Reservas

Lourdes Mogollón Chira

Vocal de la Asociación de Guías de Turismo -Agotur

Rosa Moreno Rodríguez

Gerente de Marketing de la Universidad Privada Cesar Vallejo

Marcela Muñoz Sánchez

Presidenta de la Asociación de Guías Oficiales de Turismo Agotur

Augusto Ñamo Mercedes

Presidente de Directorio de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito

Oscar Panibra Flores

Jefe de Fiscalización de la SUNAT Trujillo

Enrique Paredes León

Director Ejecutivo de IDER -CV Copeme

Angel Polo Campos

Asesor de la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad

Leonardo Quiñones Vasquez

Presidente de Apiat

Rodolfo Quiroz Calderón

Decano del Colegio de Ingenieros del Perú

Luis Ramírez Salinas

Gerente de Planificación de la Universidad Privada Cesar Vallejo

Rosa Rego de Vasquez

Presidenta de la Alameda del Calzado

Carmen Rodríguez

Analista Profesional del Banco Central de Reservas

Talia Rodríguez Pelaez

Arquitecta de la Municipalidad Provincial de Trujillo -Plandemetru

Antonio Ricardo Rodríguez Zevallos

Director de Escuela Profesional de Industrias Alimentarias de la Universidad Privada Antenor Orrego

Antonio Roeder Seminario

Presidente de ONG Cesma

Leoncio Rojas Gallardo

Gerente del Restaurante Big Ben Huanchaco

Hilbe Rojas Salazar

Director Ejecutivo de Vivienda y Construcción de la Dirección Regional de Transportes

Nelly Roncal Reyes

Consultor Empresarial de la Cámara de Comercio y Producción de I,a Libertad

Fernando Saavedra Guzmán

Director de Proyectos del Instituto de Permacultura del Perú

Walter Arturo Sagastegui Roncal

Asesor Legal de la Dirección Regional Pesquería

Jorge Saito Hanagisa

Directivo de Ahora

Enrique Sánchez Maura

Director Regional de la Dirección Regional de Industria y Turismo

Carlos Santa María Goicochea

Director de la Caja Municipal de Trujillo

Martín Sifuentes Palacios

Director de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito

Abel Torres Chavez

Policía de Turismo

Luis Urbina Zarate

Municipalidad Provincial de Trujillo -Plandemetru -Agenda 21

Alfredo Valdivieso

Director de Prensa

Alfredo Valdivieso García

Asesor Rectorado de la Universidad Nacional de Trujillo

Roberto Varas Zavaleta

Gerente de Agro San Juan

Nico Celin Veramendi Valenzuela

Estudiante Ingeniería de Sistemas de la Universidad Privada Cesar Vallejo

Nilo Veramendi Valenzuela

Estudiante Ingeniería de Sistemas de la Universidad Privada Cesar Vallejo

Jaime Eduardo Verastegui Ogno
Contraparte del Proyecto PYMES por la Cámara de Comercio y Producción de
La Libertad

Julio Villanueva Gallo
Presidente de Trade S.A.

Lily Margot Villar Tiravanti
Asistente Ejecutiva de Fomento PYMES 4 Regiones

Jaime Zarate Aguilar
Jefe Escuela de Administración de la Universidad Privada del Norte

José Luis Zavaleta Pinedo
Expositor de SUNAT Trujillo

Walter Zavaleta Zavaleta
Consultor en Administración y Finanzas

Marco Zegarra Alvarado
Subgerente Planificación de CTAR -La Libertad

Anexo B:

Principales actividades de promoción de La Libertad realizadas por PromPerú (1996-1999)

Workshops turísticos

- **Apoyo Workshop Turístico Huanchaco.** Lima, 13 de julio de 1998
- **Organización de Bolsa de Turismo Norte del Perú en**

Ecuador: (Promoción de Tumbes-Piura-Lambayeque-La Libertad-Cajamarca). Guayaquil -Quito, julio de 1999.

- **Organización de Bolsas de Turismo Provincias en Lima. La Libertad.** Lima, 26 de octubre de 1999.

Fam Trips

- **Faro Trip Europa, España-Inglaterra.** Lima- Trujillo-Cusco-Arequipa, entre el 16 y el 23 de abril de 1997.

PressTours

- **Press Tour Travel Chanel.** Visita de presentador Julio Iglesias Preysler. Lima-Cusco-Chiclayo- Trujillo- Tarapoto, noviembre de 1996.
- **Press Tour Argentina y Chile.** Lima- Trujillo-Cusco, entre el 15 y el 23 de marzo.
- **Press Tour Brasil.** Lima-Arequipa-Cusco- Trujillo, entre el 08 y el 15 de abril de 1997.
- **Press Tour España e Inglaterra.** Lima- Trujillo-Cusco, entre el 16 y el 23 de abril de 1997.
- **Press Tour Diario 16, España.** Lima- Trujillo, entre el 24 y el 30 de mayo de 1997.
- **Press Tour Ulysses Guides-A. Legault, Canadá.** Lima-Iquitos-Cusco-Arequipa-Puno-Ica-Trujillo-Cajamarca, entre el 14 de octubre de 1997 y el 10 de enero de 1998.
- **Press Tour Studio 360, Estados Unidos.** Lima-Cusco-Lambayeque- Amazonas- Trujillo, entre el 15 de octubre y el 03 de noviembre de 1997.
- **Press Tour Revista Escala, México.** Lima- Trujillo, entre el 21 y el 29 de octubre de 1997.
- **Press Tour Revista White Star, Italia.** Lima-Paracas-Nasca-Cusco-Puno-Huaraz-Trujillo-Chiclayo, entre el 01 y el 29 de noviembre de 1997.
- **Press Tour para Wonders, Organismo Cultural del Museo de Memphis.** Lima-Cusco-Trujillo, entre el 02 y 10 de diciembre de 1997.

- **Press Tour Viaje Americano, Alemania.** Lima-Cajamarca- Trujillo-Chimbote, entre el 11 y el 23 de mayo de 1998.
- **Press Tour 1VE, España.** Lima-Cusco- Trujillo, entre el 18 de octubre y el 18 de noviembre de 1998.
- **Press Tour GAIA Producciones, España.** Lima-Huaraz-Trujillo- Chiclayo-Nasca-Cusco, entre el 20 de abril y el 03 de mayo de 1999. **Press Tour Ifage Films, Alemania.** Lima-Ancash-La Libertad-Ica- Cusco-Puno, entre el 01 de junio y el 06 de julio de 1999.

Inteligencia Turística

- **Trabajo de campo: monitoreo cualitativo y cuantitativo del mercado turístico peruano.** Arequipa, Lima, **Trujillo**, segundo trimestre de 1998.
- **Presentación de Perfil del Turista Nacional.** Trujillo, entre el 06 y 07 de octubre de 1998.

Foros y Eventos de Promoción Turística

- **Participación en Congreso Nacional de Turismo.** Trujillo, entre el 07 y el 20 de noviembre de 1997.
- **Ruranqanchic, Muestra Itinerante de Artesanía Ayacuchana.** Setiembre-octubre de 1998.
- **Productos promocionados por ALTUR'9S. Reserva Chimú de Pesca Artesanal.**
Herederos de Sipán. Lambayeque-La **Libertad**.
Caminos del Antigo Perú. Ancash-Arequipa-Cajamarca-Cusco-Lambayeque-La **Libertad-Puno**

Publicaciones

- **Carpeta Trujillo.** Junio 1997.
- **Hoja Informativa La Libertad.** Marzo 1998
- **Folleto Circuitos y Destinos: Trujillo-Chiclayo Cajamarca.** Junio 1997.
- **Folleto Huanchaco.** Julio 1998. **Vídeo Huanchaco.** Julio 1998
- **Mapeo Fotográfico y registro de Vídeo Trujillo y Huanchaco.** Junio

1998.

Promoción Económica

- **Organización de Taller de Competitividad Regional.** Trujillo, entre el 06 y 07 de mayo de 1999.

Promoción Cultural

- **Seminario Región Norte En el Umbral del Milenio.** Trujillo, entre el 07 y el 09 de agosto de 1997
- **Participación en III Concurso de dibujo y pintura infantil Patrimonio Cultural de Trujillo.** Trujillo, 27 de setiembre de 1997. **Seminario para Maestros de Historia.** Trujillo, entre el 12 y el 15 de noviembre de 1997.
- **Participación en Encuentro Internacional de Teatro.** Trujillo, entre el 23 y el 31 de agosto de 1998
- **Participación en la XXVII Asamblea General de la O EA.** Trujillo, entre el 31 de mayo y el 05 de junio de 1997.

Anexo C:

Principales contactos en La Libertad

Ahora

Orbegoso 676 Trujillo

22 5691

Apiat

Esq. Av. España y Zela Trujillo

220627 / 67 0355

Asociación de Agencias de Viaje y Turismo La Liberta Las Hortencias 200 Urb.

California Trujillo

42 0494 / 20 2886

Asociación de Guías Oficiales de Turismo Agotur Los Geranios 357 Huanchaco
Trujillo
248917 / 66 1648

Banco Central de Reserva Pizarro 446 Trujillo
244841 /25 1631 / 242515

Caja Municipal de Ahorro y Crédito Av España 2611 Trujillo
20 1318 /20 5048

Cámara de Comercio y Producción de La Libertad Junin 454 Trujillo
23 1114 / 24 2888

Cámara Regional de Turismo La Libertad Independencia 628 Trujillo
25 8216 / 246353

Colegio de Economistas
Av. Hnos. Uceda SIN Miraflores Trujillo
24 3683

Colegio de Ingenieros del Perú
Francisco Borja 250 La Merced Trujillo
256616 / 259931/ 257042

Corpac
Aeropuerto Huanchaco
464003 / 464226 / 67 1530

Ctar -La Libertad
Los Brillantes 650 Santa Inés Trujillo

23 2872 / 26 1644

Cttu -Vart San Ignacio de Loyola

Dos de Mayo Cuadra 2

Paijan

20 1930 | 544257

Cttu -Vart Paijan

Dos de Mayo cuadra 2 Paijan

20 1930 | 544257

Dirección Regional De Industria y Turismo

Av. España 1800 2do Piso Trujillo

245794 / 245345 / 206045

Dirección Regional de Transportes Av. Moche 452 Trujillo

24-2931 | 24-2741

Dirección Regional Pesquería Av. La Rivera 370 Trujillo

46 1067

Enapu S.A. Terminal Portuario Salaverry Calle Cordova SIN Salaverry

43 7339 / 437359

Fomento Pymes 4 Regiones Junin 454 Trujillo

208345 / 204235

Ider -Cv Copeme

Mz. 11-19 San Isidro

Trujillo

20 6217 / 200637

Instituto de Permacultura del Perú

Visión Regional: La Libertad Competitiva

Av. España 2024 Of. 305 Trujillo
22 3203

Municipalidad de Trujillo -Plandemetrú
Av España 742 Trujillo
23 5181

ONG Cesma
Av. Juan Pablo II Block C dpto 501 Vista Hermosa Trujillo
28 6585

Policía de Turismo
Independencia 630 Trujillo
29 1705

Sedalib SA.
Federico Villareal 1300 El Bosque Trujillo
21 2955 / 21 0468

Sunat Trujillo
Gamarra 484 Trujillo
24 2091 / 25 4411

Universidad Nacional de Trujillo
Independencia 162 Trujillo
25 6630

Universidad Privada Antenor Orrego
Av. América Sur 3145 Trujillo
28 0314

Universidad Privada Cesar Vallejo
Av. Larco cuadra 17 Trujillo

Visión Regional: La Libertad Competitiva

28-1803

Universidad Privada del Norte

Av. El Ejercito 920

Trujillo

220062