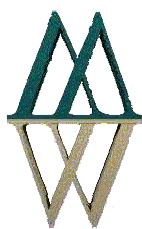


Plan Estratégico Regional Exportador

Región La Libertad



Málaga-Webb & Asociados



BG Consulting
Linking two worlds

Marzo - 2004

Índice

Plan Estratégico Exportador de La Libertad

PRESENTACIÓN	2
1. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PERX.....	3
1.1. Compromiso y acompañamiento a las regiones por parte del Gobierno Central.....	3
1.2. Una política de competitividad que soporte la estrategia de exportación	3
1.3. Una política de desarrollo económico y territorial que apoye la estrategia exportadora regional	3
1.4. La política de descentralización y las capacidades regionales	3
1.5. Una mejor asignación de recursos para implementar la estrategia regional	4
1.6. Alianzas regionales para el desarrollo exportador.....	4
2. LOS ACTORES OPINAN	5
3. CARACTERIZACIÓN DE LA REGIÓN	6
4. DATOS DE INTERÉS	10
5. RESUMEN EJECUTIVO	11
5.1. Objetivos del diseño de un Plan Estratégico Exportador	11
5.2. El punto de partida	11
5.3. Las ventajas de la Región.....	12
5.4. Las debilidades de la Región.....	12
5.5. El potencial regional.....	13
5.6. Los productos seleccionados.....	13
6. EL PERX DE LA LIBERTAD	15
6.1. Diagnóstico competitivo exportador de La Libertad.....	15
6.2. Visión Exportadora al 2013.....	18
6.3. Valores	18
6.4. Objetivos estratégicos.....	19
6.5. Matriz del Plan Estratégico Exportador de la Región	19
7. PLAN OPERATIVO PILOTO DE LA ALCACHOFA	25
7.1. Aspectos relevantes del producto.....	25
7.2. Diagnóstico competitivo de la cadena productiva.....	25
7.3. Visión al 2013.....	26
7.4. Valores	27
7.5. Líneas estratégicas	27
7.6. Matriz del Plan operativo piloto:.....	27
8. PLAN OPERATIVO PILOTO DE LA PÁPRIKA.....	30
8.1. Aspectos relevantes del producto.....	30
8.2. Diagnóstico competitivo de la cadena productiva.....	30
8.3. Visión al 2013.....	31
8.4. Valores	31
8.5. Líneas estratégicas	32
8.6. Matriz del Plan Operativo Piloto:.....	32
9. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	35
9.1. Estrategia de marketing para 5 productos promisorios de La Libertad	35
9.2. Sistema de información comercial descentralizado.....	36
10. MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PERX Y DE LOS PLANES OPERATIVOS PILOTO..	37
11. ACCIONES PENDIENTES Y RECOMENDACIONES.....	38
11.1. Acciones del Gobierno Nacional en apoyo a los PERX	38
11.2. Instalación del CERX – Comité de Regional de Exportaciones	38
11.3. Las mesas sectoriales o de producto	39
11.4. Instancia Regional de Competitividad.	40
11.5. Las mesas transversales	40
11.6. Otros temas del CERX.....	40
11.7. Las Redes.....	40
ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.

PRESENTACIÓN

El comercio internacional es uno de los ejes de desarrollo de cualquier región, país o ciudad. En el 2003 las exportaciones del país fueron de US\$ 8'868.1 millones, que representa un incremento del 15,6% respecto al año anterior. Este dato es más significativo aún si se tiene en consideración que los productos conocidos como tradicionales y los no tradicionales tuvieron tasas de crecimiento similares (15.4%).¹

No obstante lo alentadoras que pueden ser estas cifras, el Perú no ha sabido aprovechar todas las oportunidades que ofrecen los Acuerdos de Libre Comercio o el propio ATPDEA. Dicha circunstancia se evidencia en la poca representatividad que tienen las exportaciones peruanas en el mercado de la Unión Europea, APEC, CAN, Chile y Brasil, entre otros.

Esta situación no es ajena a las regiones, las cuales al estar mucho más aisladas del comercio internacional, recién han empezado a participar del mayor dinamismo del sector exportador y a asumir el reto de prepararse para responder a las nuevas oportunidades que ofrece el mercado externo.

En este contexto, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), elaboró las Bases Estratégicas del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) 2003 – 2013, instrumento que refleja la política de Estado de priorizar las exportaciones, como motor de desarrollo de nuestra economía². Para el ámbito regional, el MINCETUR con el apoyo del Programa de Cooperación Comercial de Suiza (PCC), encargó al consorcio Málaga-Webb & Asociados y BG Consulting, la elaboración de los Planes Estratégicos Regionales de Exportación, PERX, con la firme convicción que el incremento de las exportaciones es una condición *sine qua non* para el crecimiento de la economía del país, al igual que la competitividad de las regiones es una condición para la competitividad del país.

El presente documento además del PERX, incluye el diagnóstico del desarrollo exportador de la Región, su situación económica, el desarrollo empresarial, sus potencialidades, datos de infraestructura, indicadores sociales, entre otros. Este ha sido elaborado sobre la base de las entrevistas realizadas con los actores regionales y al análisis de información secundaria.

Se presentan, asimismo, los resultados del Taller de Planeamiento Estratégico realizado en la ciudad de Trujillo en la primera semana de febrero del 2004. En este trabajo participativo se obtuvieron tres productos concretos: el PERX de La Libertad y los Planes Operativos Piloto (POP) de la alcachofa y la p  prika. Estos instrumentos de gesti  n incluyen el diagn  stico competitivo seg  n la matriz FODA³, la definici  n de la visi  n regional exportadora, la plataforma de valores, los objetivos estrat  gicos, actividades, responsables e indicadores.

Durante los 3 d  as de taller se presentaron los diferentes instrumentos metodol  gicos, que fueron aplicados inmediatamente por los participantes para elaborar en grupo y en forma sistem  tica cada uno de los componentes del PERX y de los POP. Estos documentos fueron validados en una reuni  n de trabajo con los representantes del equipo t  cnico regional a fines de febrero.

¹ Bolet  n Mensual de Comercio Exterior N   11-2003, MINCETUR

² Plan Estrat  gico Nacional Exportador 2003 – 2013. p. 7, marzo 2003, MINCETUR

³ An  lisis de Fortalezas, Oportunidades y Debilidades y Amenazas.

1. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PERX

1.1. Compromiso y acompañamiento a las regiones por parte del Gobierno Central

Cabe anotar que son varios los factores críticos de éxito que dependen del Gobierno Nacional para que un Plan Estratégico Exportador Regional sea exitoso. En primer lugar, se requiere el compromiso y acompañamiento nacional en las regiones. En este sentido, el Gobierno Nacional debe inscribir en su agenda como prioritaria la presencia de sus funcionarios con poder de decisión en todas las discusiones del PERX, tanto a nivel político como a nivel técnico. A nivel político, para construir confianza entre las regiones y el Gobierno Nacional y para producir hechos que generen credibilidad en la estrategia nacional y entusiasmo en el esfuerzo regional que se pretende promover. A nivel técnico, para asesorar y orientar a los Gobiernos Regionales en este nuevo tema que en muchas regiones es totalmente desconocido.

1.2 Una política de competitividad que soporte la estrategia de exportación

Un segundo factor crítico tiene que ver con el clima para los negocios o la competitividad sistémica. Es fundamental que, *pari passu* al PERX, se desarrolle en el marco de una Instancia Regional de Competitividad una política orientada a promover la competitividad sistémica regional, incluyendo en este concepto el mejoramiento de la infraestructura, de las competencias laborales, de la gerencia, del fortalecimiento institucional y su articulación entre lo nacional y lo regional, de la internacionalización y promoción de las regiones, del financiamiento y del conocimiento en ciencia y tecnología. Los problemas de competitividad que afecten las actividades exportadoras deben ser presentados y considerados por esta Instancia. Si la Instancia Regional no tiene la capacidad de solucionarlo deberá canalizarse el problema al Consejo Nacional de Competitividad (CNC).

En lo atinente a infraestructura vial, fluvial, energética y de telecomunicaciones, las instancias regionales deben tener en cuenta la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura de América del Sur (IIRSA) donde el Gobierno del Perú ha priorizado una serie de proyectos, algunos de los cuales ya se encuentran financiados. En este sentido, las regiones además de tomar como datos estos proyectos, deberán plantear sus propias necesidades de desarrollo de infraestructura en función de la estrategia exportadora de los PERX.

1.3 Una política de desarrollo económico y territorial que apoye la estrategia exportadora regional

Siempre en el ámbito de la competitividad sistémica, resulta clave lograr coherencia y sinergia entre los actores regionales que se ocupan del desarrollo económico y territorial y aquellos responsables de la estrategia regional de exportaciones. En este sentido, la Instancia Regional de Competitividad debe incorporar a las Autoridades del Plan Nacional de Ordenamiento Territorial y del Plan de Desarrollo Regional. Con esta incorporación, la instancia de competitividad cumple la doble función de, por un lado, buscar la eficacia y la eficiencia en las actividades productivas de la región y, por el otro, el mejoramiento de la calidad de vida y la sostenibilidad ambiental en el entorno en que se realizan las actividades productivas. Con apoyo de las Universidades, esta instancia deberá inventariar y clasificar los proyectos existentes en la región y agruparlos en áreas temáticas y en corto, mediano y largo plazo en función de la disponibilidad de recursos. Este paquete de proyectos de desarrollo regional y de competitividad permitirá identificar los temas críticos de las regiones y dará elementos a los PERX para el desarrollo de la estrategia exportadora.

1.4 La política de descentralización y las capacidades regionales

Un cuarto factor tiene que ver con las competencias y capacidades de las regiones para diseñar sus propios planes de desarrollo y su estrategia exportadora⁴. Si bien la Ley de Bases

⁴ Otros países han puesto énfasis en cursos de capacitación en gestión de desarrollo regional

de Descentralización, la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales y otras leyes marco⁵ establecen las competencias que les corresponden a los diferentes niveles de gobierno, quedan aún pendientes algunas definiciones relativas al tema fiscal, generación de recursos, acreditación, disposición de activos, incentivos para conformar macroregiones entre otros. Todo ello, sin lugar a dudas afectará la capacidad de los Gobiernos Regionales para promover el desarrollo exportador en su jurisdicción.

1.5 Una mejor asignación de recursos para implementar la estrategia regional

Un quinto factor se refiere a la articulación de las competencias y capacidades regionales con las competencias y capacidades nacionales. Sólo una estrecha colaboración y comunicación entre el Gobierno Nacional y las Regiones puede asegurar la sinergia y evitar la duplicación de esfuerzos, de proyectos y la mejor aplicación de los recursos, siempre escasos, para las regiones. En este sentido nos parece fundamental que el MINCETUR considere designar funcionarios dedicados con exclusividad a la coordinación entre los niveles nacional y regional y que apoyen la implementación de los PERX. Estos funcionarios deberán ser de un nivel directivo y con la suficiente injerencia en la toma de decisiones del gobierno nacional (MINCETUR, MEF-SNIP, MEF-Proinversión, RR.EE-APCI, entre otros).

1.6 Alianzas regionales para el desarrollo exportador

Finalmente, cabe distinguir entre región política, región ambiental y región económica. Desde el punto de vista de la geografía y de la producción, regiones político administrativas contiguas pueden dar lugar a un mismo proyecto de exportación, por lo cual se hace necesario considerar en la estrategia exportadora las múltiples relaciones que pueden existir entre regiones vecinas. Por ello debe preverse la posibilidad de alianzas y de proyectos entre estas regiones cuyo objeto sea el desarrollo exportador, sin que ello vaya en desmedro de la identidad política y territorial de las regiones.

⁵ Ley de demarcación y organización territorial, Ley de presupuesto participativo y Ley de promoción de la inversión descentralizada.

2. LOS ACTORES OPINAN

Lo que le falta a La Región La Libertad para que sus exportaciones despeguen es un Plan Integral de Desarrollo Exportador en cada uno de los sectores de desarrollo.

*Ricardo Gonzales Rosell
Consejero Regional por la Provincia de Virú*

Por el lado de las exportaciones, en conjunto la industria azucarera exporta al mercado americano 40 mil toneladas anuales. Es poco con respecto a la producción total, casi el 5 % de la producción nacional. Esa es la historia exportadora ahora. Antes tenían una cuota mucho más grande. No creemos que esa cuota se mueva y lo otro es que la industria azucarera se vuelva exportadora. Ha habido algunas experiencias pero todavía no de mucho alcance. Laredo ha apuntado al mercado a granel que es una azúcar rubia que se lleva a refinar a distintos puntos del mundo y se convierte en azúcar blanca para consumo o fines industriales, pero más rentable es hacer más azúcar blanca desde acá.

*Martín Baertl Aramburu
Asistente de Gerencia de la empresa Laredo S A A*

España monopoliza la compra de páprika para luego venderla en el mercado internacional. Lo conveniente para los productores nacionales sería construir una planta que procese, envase y venda al mercado internacional, la páprika.

*Ing. Juan Miguel Rossell Ortiz
Gerente de BPM Agrícola*

Los agricultores de Macab Bajo estaban acostumbrados a vender su cosecha al barrer y les llamaba la atención que una empresa les exija limpiar y preclasificar el espárrago, por lo que tuvieron que adaptarse. Hoy esas tareas son parte de la rutina diaria.

Antes sembraba 12 hectáreas de espárrago blanco que producían 1500 kilos de espárrago blanco, ahora he reducido mis áreas de blanco a una hectárea y sembrado 12 de verde que producen 1500 hectáreas.

*Lorenzo Florián Díaz
Productor que confía su cosecha a la empresa DANPER*

3. CARACTERIZACIÓN DE LA REGIÓN⁶

La Libertad se encuentra localizada en la costa norte occidental del territorio nacional, abarca una superficie de 25,569.67 kilómetros cuadrados (2.7% del territorio nacional), correspondiendo el 80% a superficie andina. Limita por el Norte con Lambayeque, por el Sur con Ancash, por el Este con Huánuco, San Martín, Amazonas y Cajamarca; y al Oeste con el Océano Pacífico.

Políticamente está constituida por 12 provincias y 83 distritos. Las doce provincias son Trujillo, Ascope, Bolívar, Chepén, Julcan, Otuzco, Pacasmayo, Pataz, Sánchez Carrión, Santiago de Chuco, Gran Chimú y Virú. El Anexo 1 muestra con claridad el Mapa de Flujos Económicos en la región y su conexión con regiones cercanas. La Libertad tiene 3 Regiones naturales, Costa 38%, Sierra con 57% y Ceja de Selva con 5%.

Su clima es "semitropical", la temperatura es superior a los 18°C en promedio y en la costa se encuentran las mayores áreas cultivables. Asimismo, hay presencia de diversos climas que van desde los desiertos superáridos tropicales en la costa hasta la tundra pluvial tropical en la sierra, habiéndose identificado 27 tipos de climas agrupados en 7 zonas agroecológicas. En la sierra, la temperatura varía desde 14°C hasta 6°C dependiendo de la altura, en esta zona se encuentran los yacimientos mineros del departamento con grandes reservas probadas y probables de oro, plomo, zinc, plata antimonio y carbón antracita. La altura oscila entre los 3 msnm (Puerto Marítimo de Salaverry) y los 4,800 msnm (distrito de Quiruvilca en la provincia de Santiago de Chuco).

Tiene una población de 1'506,122 habitantes al 2002, lo que equivale al 5.6% del total nacional e implica una densidad de 59 habitantes por Km². La situación social de la población de la Región es heterogénea, sobretodo entre las áreas urbanas y rurales y las de la costa y la sierra. Dos tercios de la población vive en la ciudad y 50.1% de población es calificada de pobre con un ingreso promedio de S/. 272.9.

Distribución de la población*	
Urbana	64%
Rural	36%
Por sexo	
Hombres	49%
Mujeres	51%
Por Edades	
0 a 5 años	12%
6 a 14 años	21%
15 a 64 años	60%
65 a más	7%

*Fuente: Recopilación de información relevante del Perú y sus Regiones SNMPE-2003

La Región tiene un IDH promedio de 0.613 y según datos del Gobierno Regional la mitad de las provincias tienen entre un 80 y 90% de hogares con necesidades insatisfechas.

En cuanto a infraestructura de salud tiene el 4.35% de infraestructura del total nacional que representaba 7,306 establecimientos en 1996. En el sector educación, cuenta con 1,816 centros educativos de primaria, 485 centros educativos de secundaria y 77 superior no universitaria. Asimismo tiene 5 universidades, gracias a lo cual ostenta como una característica destacable el ser la región universitaria del norte.

⁶ El documento completo de la caracterización de la Región figura en anexo adjunto

PERX de La Libertad

Esta Región, a pesar de estar dotada de una variedad de recursos naturales y con una infraestructura relativamente adecuada, sólo produce el 5.4 % del PBI nacional, siendo los sectores predominantes la agricultura y manufactura con el 30% del PBI Regional y los servicios con más del 62%

PBI REGIONAL Y RELACION(%) CON EL NACIONAL

Año	PBI Regional	PBI Nacional	Regional /Nacional	% Regional	%Nacional
1995	5,769	107,039	5.4%		
1996	5,819	109,709	5.3%	0.9%	2.5%
1997	6,203	117,214	5.3%	6.6%	6.8%
1998	6,326	116,552	5.4%	2.0%	-0.6%
1999	6,282	117,646	5.3%	-0.7%	0.9%
2000	6,411	121,009	5.3%	2.1%	2.9%
2001	6,560	121,543	5.4%	2.3%	0.4%

Millones de nuevos soles a precios constantes (1994=100)

*Estimado por Cuánto

Fuente: INEI

El siguiente cuadro refleja el PBI por sectores económicos en La Libertad:

PBI por sectores económicos 1995 - 2002													
La Libertad	Total	Agricultura		Pesca		Minería		Manufactura		Construcción		Servicios	
Año	N.S/ Mill.	N.S/ Mill.	%	N.S/ Mill.	%	N.S/ Mill.	%	N.S/ Mill.	%	N.S/ Mill.	%	N.S/ Mill.	%
1995	5769	777	13.5%	24	0%	222	4%	855	15%	196	3%	3696	64%
1996	5819	771	13.2%	36	1%	229	4%	834	14%	191	3%	3758	65%
1997	6203	817	13.2%	31	0%	288	5%	900	15%	218	4%	3949	64%
1998	6326	892	14.1%	32	1%	278	4%	876	14%	226	4%	4023	64%
1999	6282	963	15.3%	28	0%	306	5%	868	14%	191	3%	3926	62%
2000	6411	961	15.0%	44	1%	345	5%	907	14%	182	3%	3973	62%
2001	6560	1055	16.1%	34	1%	354	5%	903	14%	172	3%	4043	62%

1/ Millones de nuevos soles a precios constantes (1994 =100)

Fuente: Cuanto 2003

La Libertad es la cuarta Región con mayor recaudación tributaria y es superada solo por Lima-Callao, Arequipa y Piura.

Ingresos recaudados por la SUNAT* 2002

Tipo impuesto	Recaudación
Internos	256
% regional/nacional	1.4
Total Nacional (internos)	18,734

*Millones de soles Tributos internos: IR, consumo y otros

Fuente: SUNAT

En colocaciones ocupa el tercer lugar después de Lima y Arequipa y la cuarta posición en depósitos después de Lima, Arequipa y Callao, sobre un total nacional de S/. 37'934,049 en colocaciones y S/. 44'936,756 en depósitos.

Colocaciones (En miles de Nuevos Soles)				
Banca Múltiple	Cajas Municipales	Cajas Rurales	Edpymes	TOTAL
638,775	90,562	35,075	8,028	772,440
Depósitos (En miles de Nuevos Soles)				
Banca Múltiple	Cajas Municipales	Cajas Rurales	-	-
718,566	91,461	31,199	-	841,226

Fuente: www.sbs.gob.pe

PERX de La Libertad

La red vial apenas supera el 10% del total de su red vial regional, incluyendo la vía nacional, departamental y vecinal.

Distribución de la red vial según superficie de rodadura				
Sistema de red vial	TOTAL (KMS)	Tipo de superficie de rodadura		
		Asfaltado (Kms)	Afirmado (Kms)	Sin afirmar y trochas (Kms)
Total país	73,856.2	8,676.0	13,360.0	51,822.2
Red vial nacional	16,513.0	6,096.0	6,843.0	3,574.0
Red vial departament	14,331.0	1,814.0	4,096.0	8,421.0
Red vial vecinal	43,014.0	766.0	2,421.0	39,827.0
Región La Libertad	4,241.0	523.0	596.3	3,121.0
Red vial nacional	742.3	389.8	275.4	77.0
Red departamental	839.4	58.2	174.8	606.4
Red vial vecinal	2,659.5	75.1	146.2	2,438.3

*Fuente: Recopilación de información relevante del Perú y sus Regiones SNMPE-2003

Con relación a infraestructura portuaria y aeroportuaria, esta incluye 10 aeródromos, 1 aeropuerto comercial con 2.4 km de superficie asfaltada, los puertos marítimos de: Salaverry (con descarga directa), Pacasmayo, Huanchaco y Malabrigo puertos del litoral de pesca artesanal y 1 puerto lanchonaje en Chicama.

La actividad empresarial se refleja en que más del 98% de las empresas son micro y pequeñas empresas, las cuales aún no tienen gran experiencia en el desarrollo de la asociatividad empresarial y ello solo ha mantenido el ingreso per cápita estancado y los niveles de desempleo altos.

Región	Micro empresa (1)	Pequeña Empresa (2)	Mype (1+2)	Gran Empresa y mediana (3)	Total
La Libertad	24,676	1,313	25,989	209	26,198
Total	467,001	35,075	502,076	7,348	509,424
% regional	5.28	3.74	5.18	2.84	5.14

Fuentes: SUNAT. Declaración de Renta 2001.

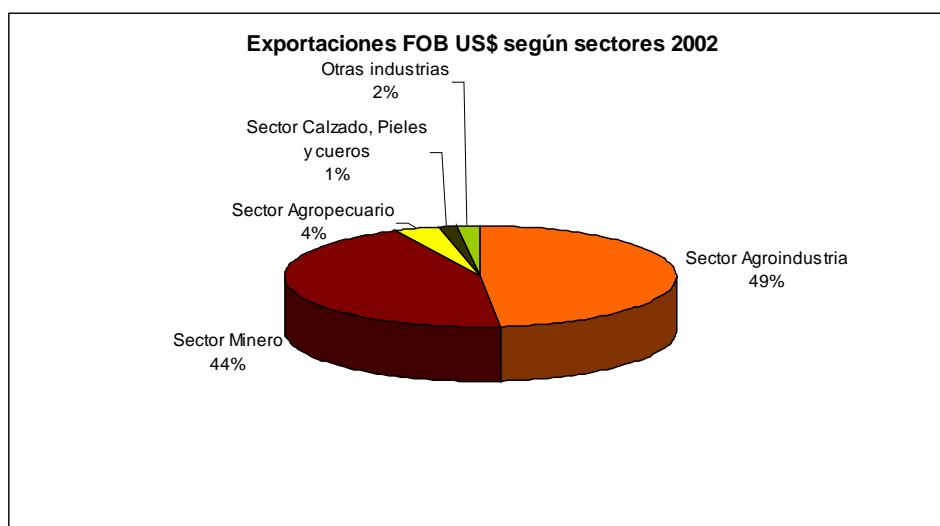
1/ Ventas anuales menores a US\$ 80,000.

2/ Ventas anuales entre US\$ 80,000 y US\$ 750,000.

3/ Ventas anuales mayores a US\$ 750,000.

Elaboración: PROMPYME antes de la nueva Ley PYMES

El mercado principal es el interno. Sin embargo, existe una experiencia de exportación, que siendo poco significativa, se ha sostenido en los últimos años, llegando el 2002 a US\$180'086,540.



PERX de La Libertad

Fuente: Prompex (Ubigeo Aduanas). Elaboración Málaga-Webb & Asociados

Fuente: Clasificación Industrial Uniforme (CIIU)

Los principales productos exportados son el oro, el espárrago, el azúcar de caña en bruto, las demás hortalizas preparadas, espárragos frescos y papel semiquímico.

Exportaciones 2002				
Descripción Arancelaria	FOB (US\$)	%	Peso Neto (kg.)	%
ORO EN LAS DEMAS FORMAS EN BRUTO	79,135,526.12	43.9%	8590.934	0.0%
ESPARRAGOS PREPARADOS O CONSERVADOS, SIN CONGELAR	62,575,190.10	34.7%	33232082.88	35.8%
AZÚCAR DE CAÑA EN BRUTO SIN ADICION DE AROMATIZANTE NI COLORANTE	12,346,270.93	6.9%	31794560	34.3%
LAS DEMAS HORTALIZAS PREPARADAS O CONSERVADAS SIN CONGELAR	8,447,956.27	4.7%	4678099.739	5.0%
ESPARRAGOS, FRESCOS O REFRIGERADOS	4,354,653.76	2.4%	2416311.5	2.6%
PAPEL SEMIQUIMICO PARA ACANALAR, SIN ESTUCAR NI RECUBRIR	3,314,339.77	1.8%	12138496	13.1%
ALCACHOFAS (ALCAUCILES) PREPARADAS O CONSERVADAS, SIN CONGELAR	1,264,047.53	0.7%	613578.764	0.7%
AGUACATES (PALTAS) , FRESCAS O SECAS	1,174,668.26	0.7%	1278610	1.4%
HARINA DE FLORES DE MARIGOLD	1,012,605.06	0.6%	777176	0.8%
HUEVOS DE AVE PARA INCUBAR	933,699.60	0.5%	352462	0.4%
DEMAS CUEROS Y PIELS DE BOVINO EN CRUPONES Y MEDIOS CRUPONES	494,280.00	0.3%	900000	1.0%
CUEROS Y PIELS DE OVINO DEPILADOS, APERGAMINADOS O PREPARADOS D	470,403.54	0.3%	47817.69	0.1%
CUEROS Y PIELS DE OVINO DEPILADOS, CON PRECURTIDO VEGETAL, EXC. LA	467,254.52	0.3%	118025.17	0.1%
GALLOS Y GALLINAS DE PESO INFERIOR O IGUAL A 185 GR	397,864.06	0.2%	9586.9	0.0%
ALCOHOL ETILICO SIN DESNATURALIZAR CON GRADO ALCOHOLICO VOLUMETI	351,137.24	0.2%	940589.82	1.0%
FRUTOS DE LOS GENEROS CAPSICUM O PIMENTA, SECOS, TRITURADOS O PUL	344,830.40	0.2%	329112.8	0.4%
MINERALES DE VOLFRAMIO (TUNGSTENO) Y SUS CONCENTRADOS.	289,421.34	0.2%	89326	0.1%
CALZADO IMPERMEABLE QUE CUBRAN EL TOBILLO SIN CUBRIR LA RODILLA	276,991.49	0.2%	130144.05	0.1%
CEBOLLAS PREPARADOS O CONSERVADOS EN VINAGRE O ACIDO ACETICO	265,520.79	0.1%	92653.225	0.1%
LAS DEMAS HORTALIZAS (INCLUSO SILVESTRES) AUNQUE ESTEN COCIDAS EN	265,086.61	0.1%	109996	0.1%
CEBOLLAS Y CHALOTES, FRESCOS O REFRIGERADOS	214,135.00	0.1%	448100	0.5%
CUEROS Y PIELS EN BRUTO, DE OVINO C/LANA (S/CURTIR, APERGAMINAR, NI	201,329.58	0.1%	111871.8	0.1%
CALZADO IMPERMEABLE CON PUNTERA METALICA DE PROTECCION	190,026.42	0.1%	51065.48	0.1%
CUEROS Y PIELS ENTEROS DE BOVINO, C/SUPERFICIE POR UNIDAD <= 2.6 M2	182,434.11	0.1%	57022.33	0.1%
GALLETAS DULCES (CON ADICION DE EDULCORANTE); BARQUILLOS Y OBLEAS	145,969.71	0.1%	142206.6	0.2%
MATERIAS COLORANTES DE MARIGOLD (XANTOFILA)	120,479.70	0.1%	99380	0.1%

Fuente: Prompex (Ubigeo Aduanas). Elaboración Málaga-Webb & Asociados

Fuente: Clasificación Industrial Uniforme (CIIU)

Frente a estos datos La Libertad todavía tiene un largo camino que recorrer para aprovechar mejor las oportunidades que ofrece el mercado exterior y explorar sus potencialidades.

4. DATOS DE INTERÉS

¿Sabía Ud. que?

- En el año 2003 el Complejo Agroindustrial Cartavio instaló dos tanques para almacenar alcohol anhidro en el Puerto Salaverry y realizó la primera exportación de alcohol anhidro al mercado holandés.
- En el año 2004, Cartavio alquiló dichos tanques a la empresa Laredo, con el fin de que ésta pueda incursionar en el mercado internacional con su producción de alcohol anhidro, gracias a la inversión en una nueva destilería que se realizó en el 2003.
- El 60% de la molienda de Laredo y el 40% de la molienda de Cartavio proviene de productores minifundistas que trabajan para la empresa con contratos suscritos que garantizan el cumplimiento de las obligaciones de la empresa con los productores.
- El sistema de siembra por contrato, a través del cual se viene trabajando en la caña ha dado frutos similares en espárrago y alcachofa.
- La clave del éxito en el funcionamiento de este sistema ha sido el cumplimiento de los contratos de parte de las empresas compradoras, la asesoría y la asistencia técnica que han brindado a sus productores con el fin de que éstos puedan contar inclusive con financiamiento.
- La empresa DANPER compró recién en el año 2003, 1800 hectáreas de cultivo de espárragos y alcachofa en Chavimochic. Hasta ahora, esa empresa es una de las cinco empresas exportadoras más importantes de la Región y que durante un buen periodo no contó con tierras propias.
- Las plantas de espárragos una vez cosechadas se utilizan para alimentar el ganado.
- Los productores de espárragos están evaluando la posibilidad de construir una planta de frío en el aeropuerto de Trujillo para luego contratar un avión charter que exporte la producción regional.
- El principal comprador de ají páprika es Espana, que compra a Perú y a países del Africa (donde por los constantes conflictos sociales no se brinda seguridad al comprador, lo cual para el Perú constituye una oportunidad).
- En el valle de Viru donde queda Chavimochic hay 10,000 obreros que se dedican a los cultivos agrícolas, entre ellos el ají páprika.
- El costo de producir páprika por hectárea es de US 4,000 a 4,500 dólares.
- Las empresas que producen páprika en Chavimochic están optando por producir sus propias semillas a través de la generación de almácigos.
- La Región Lambayeque es la región catalogada como la más afn por los cultivos que producen para la exportación. En segundo lugar queda Piura.
- La alianza con Ancash es vista como la posibilidad de ampliar la oferta exportable y Cajamarca se plantea como el socio estratégico para la ganadería.

5. RESUMEN EJECUTIVO

La Libertad es una Región que por sus características naturales y sus condiciones sociales puede responder con mayor efectividad a los desafíos del sector exportador por una serie de razones, entre las que se pueden destacar:

- Una experiencia exportadora, cuyas cifras son pequeñas pero sostenidas a lo largo del tiempo.
- La presencia de algunas empresas exportadoras de tamaño mediano-grande que han logrado consolidarse en el mercado y crecer de una forma ordenada y eficiente, y que pueden servir de ejemplo para nuevas experiencias empresariales.
- La posibilidad de mejorar la oferta de profesionales vinculados a las áreas de mayor potencial de desarrollo, gracias a la presencia de cinco Universidades y otros institutos superiores.
- Un puerto que está listo para ser concesionado, pero que independientemente de ello ya ha recibido una inversión privada, con el fin de facilitar el proceso de exportación de alcohol anhidro.
- Una experiencia positiva para productores y empresarios exportadores en el uso del sistema satelital o siembra por contrato que se sustenta en el sistema de subcontratación en diversos sectores: caña de azúcar, espárragos, alcachofa, pimiento de piquillo, calzado, entre otros.
- El surgimiento de mayor número de acuerdos de cooperación entre empresas de los mismos sectores, lo que evidencia un mayor grado de articulación empresarial en esta zona del país.
- 38% de su superficie de suelo en la costa tiene agua y clima adecuados para el desarrollo de la agroindustria y de cultivos que tienen mayor demanda en el mercado internacional.

5.1. Objetivos del diseño de un Plan Estratégico Exportador

En este contexto y a partir de una realidad regional particular, los participantes directos⁷ e indirectos del taller coincidieron en establecer que los objetivos del diseño de un plan estratégico regional de exportaciones deben ser, entre otros:

1. Poner a todos los actores involucrados a trabajar, los del sector público y privado.
2. Incrementar la participación de la Región en el volumen total de exportaciones nacionales.
3. Definir las estrategias para lograr dichos incrementos.
4. Aumentar la productividad de la Región con el fin de mejorar su competitividad y su crecimiento económico en beneficio de toda la población.
5. Institucionalizar una cultura exportadora en la Región a través de la creación de un espacio de diálogo, monitoreo y control que involucre al sector público y privado.
6. Establecer las acciones, los indicadores y las responsabilidades de todos los actores, según las prioridades que se definan.

5.2. El punto de partida

Para la realización del Plan Estratégico Exportador se partió del conocimiento del desarrollo del sector exportador alcanzado por la Región al año 2002.

- En el 2002, exportó el 2.37% del total de exportaciones nacionales en valores FOB millones de dólares (US\$180'086,540).
- El número de empresas exportadoras al 2002 representó el 1.57% del total de empresas exportadoras del país.
- Exportó 135 tipos de productos diferentes.

⁷ Participantes directos, son quienes tuvieron participación presencial en los talleres de trabajo y participantes indirectos, quienes a través de las entrevistas realizadas o las encuestas completadas, dieron su opinión sobre los alcances del PERX de la Libertad.

- Las ventas de dos productos, oro y espárragos concentraron el 78% del valor total de exportaciones.
- Cinco empresas exportaron el 76% del valor total regional.
- Los mercados de destino más atendidos fueron Suiza, Estados Unidos y España.
- El 40% de las exportaciones estuvo dirigida a países de la Unión Europea que es un mercado importante, especialmente en un contexto como el actual, de gran fortaleza del euro frente al dólar.
- La Libertad casi no exportó al mercado asiático, salvo Singapur a quien se llegó con US\$ 10 mil de exportaciones el año 2002.
- Sólo 26 de los 135 productos exportados contribuyeron con más de 0.1% en valores FOB US\$ al total exportado.
- Los sectores más importantes fueron el agroindustrial con el 48% de las exportaciones en valores FOB US\$ 86'787,957, el minero con el 44.1% del total de exportaciones que representó en valores FOB US\$ 79'424,947, el agropecuario que representó en valores FOB US\$ 7'075,021 y otras industrias, con el 2% de participación en el total de exportaciones regionales que significó en valores FOB US\$ 3'665,477.
- Los productos agroindustriales más exportados fueron los espárragos, la caña de azúcar en bruto, las alcachofas preparadas, las demás hortalizas preparadas y la harina de flores de marigold.
- Las empresas que concentran el mayor valor exportado en la Región son: Minera Aurífera Retamas, Sol Produce SAC, Sociedad Agrícola Virú SAC, DANPER Perú, SAC, TAL SA, Complejo Agroindustrial Cartavio y Camposol S.A.

5.3. Las ventajas de la Región

La Libertad ha sido definida por nuestro estudio como una Región progresista⁸ que se caracteriza por tener los niveles más altos en todos los indicadores de infraestructura, potencialidades, desarrollo exportador empresarial y social. A mayor desarrollo de infraestructura o social, ha alcanzado un mayor desarrollo empresarial y un índice exportador sostenido. Está bien articulada al país, gracias a su ubicación geográfica, la presencia de proyectos hidroenergéticos en valles productores y la presencia de puertos y aeropuertos.

Como resultado de las entrevistas a empresarios y autoridades se definieron las siguientes ventajas como las más importantes:

- La calidad de sus suelos, el clima, la presencia de agua y la variedad de productos con demanda en el mercado.
- La existencia de alianzas y cadenas productivas como una práctica con resultados exitosos en la Región.
- Empresas exportadoras que trabajan con sistemas de certificación de calidad ISO.
- Nuevas inversiones de empresas locales en Chavimochic para incrementar cultivos con demanda en el mercado exterior.
- Capacidad instalada ociosa en algunas industrias.
- Existencia de cuando menos 5 cadenas productivas en consolidación (maíz, caña, alcachofa, páprika, piquillo, espárrago).

5.4. Las debilidades de la Región

Como resultado de las entrevistas a empresarios y autoridades se definieron las siguientes debilidades como las más importantes:

- Carencia de un plan de desarrollo exportador regional.
- Ausencia de organizaciones que vinculen a empresarios exportadores.
- Falta de infraestructura en puerto y aeropuerto.
- Vías de acceso limitadas.

⁸ Priorización de las Regiones: Presentación sobre Metodología de Priorización de las Regiones, Málaga Webb & Asociados y BG Consulting, enero 2004

- Pocas industrias y las que tienen, son pequeñas y con capacidad solo para el mercado interno.
- Agricultura fragmentada y en muchos casos de subsistencia.
- Falta de diseño y tecnología para mejorar los procesos productivos.
- Escasez de información sobre las oportunidades comerciales que ofrece el mercado.
- Producción regional que no se orienta al mercado externo.
- Inexistencia de una cultura exportadora en la Región.

5.5. El potencial regional

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

1. Agroindustrial
2. Minero
3. Pesquero
4. Manufactura (calzado, textil)

Los Productos

1. Espárragos
2. Oro
3. Caña de azúcar
4. Alcohol anhidro
5. Otras melazas
6. Alcachofa
7. Páprika
8. Pimiento de piquillo
9. Menestras
10. Palta
11. Lúcumá
12. Uva
13. Ají Jalapeño
14. Marigold
15. Calzado
16. Pieles y cueros
17. Carrocerías metálicas
18. Mango
19. Harina de pescado
20. Maderas y papeles
21. Productos textiles

El sustento técnico y analítico de esta lista se encuentra en el listado de exportaciones realizadas por la Región en el año 2002⁹, la misma que muestra la mayor parte de productos de esta lista.

5.6. Los productos seleccionados

Durante el taller de planeamiento estratégico realizado la primera semana de febrero del 2004 en la ciudad de Trujillo se seleccionaron 2 productos para elaborar 2 Planes Operativos Piloto. El equipo de consultoría aplicó el Método de ponderación de criterios (utilizado también por Maximixe¹⁰) en dos etapas:

1. **Criterios ancla.** Este es el primer filtro para seleccionar sólo aquellos productos que reúnen condiciones necesarias para ser consideradas en la siguiente fase.

⁹ Ver el Diagnóstico Regional que forma parte de este documento en el Anexo.

¹⁰ MAXIMIXE ha utilizado este método para la priorización de productos.

Son: necesidad de soporte estatal y presencia del sector privado en la cadena productiva.

2. **Criterios de decisión.** Son aquellos que permiten establecer diferencias entre los diferentes productos preseleccionados en la fase previa y que darán señales sobre su potencial exportador a nivel de región.

Para la segunda fase se han definido los criterios de decisión que a continuación se mencionan.

Criterios
1. Demanda exterior. Mide el volumen y crecimiento de las exportaciones en los últimos años. Se privilegiarán a aquellos productos con buenas perspectivas en el mercado internacional.
2. Oferta exportable. Mide la disponibilidad de oferta de materia prima y productos terminados en cantidad y calidad.
3. Generación de empleo. Evalúa la capacidad de absorber mano de obra en cada una de las etapas de la cadena productiva.
4. Inversión requerida. Mide la magnitud de la inversión estimada para la implementación de proyectos en las diferentes fases de la cadena productiva.
5. Generación de valor agregado. Mide el nivel de transformación en la región que experimenta el producto hasta ser exportado. Se privilegiarán aquellos productos con mayor transformación desde el recurso primario o insumo principal hasta el producto final.
6. Nivel de asociatividad. Mide el grado de articulación y cooperación entre los diferentes agentes económicos de la cadena productiva en busca de lograr un objetivo común. La idea central es mejorar la competitividad y posicionarse mejor en el mercado.
7. Impacto ecológico. Mide el nivel de daños ecológicos causados durante el proceso de producción, desde la fase primaria hasta la comercialización, pasando por la transformación del producto.

Cada uno de estos criterios tiene un peso relativo y han sido divididos en 5 grados que permitieron medir las diferencias entre los productos. Se efectuaron 3 simulaciones con el propósito de apreciar los cambios en la priorización de productos. Los resultados fueron presentados y discutidos en el taller, solicitando a los participantes elegir 2 productos que sirvan como ejemplo para elaborar los Planes Operativo Piloto en esta fase del proceso.

El equipo técnico regional eligió a la alcachofa y el ají paprika como los dos productos sobre la base de los cuales se trabajaría una metodología para elaborar los Planes Operativos de cualquier producto con potencial exportador de la Region.

6. EL PERX DE LA LIBERTAD

6.1. Diagnóstico competitivo exportador de La Libertad

A continuación se presenta los resultados del análisis FODA realizado durante el taller de planeamiento estratégico llevado a cabo la primera semana de febrero del 2004 en Trujillo y validado por los actores regionales tres semanas después.

Fortalezas
<p>Potencialidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Existencia de 8 pisos ecológicos (climas, suelos) ideales para el cultivo de frutales, hortalizas y menestras.• Tierras y agua disponible para ampliar la frontera agrícola.• Potencial exportador de los sectores manufactura, artesanía, agrícola, minero, energético¹¹ y pesquero.
<p>Infraestructura</p> <ul style="list-style-type: none">• Localización geográfica estratégica.• Existencia de dos grandes proyectos hidroenergéticos en valles productores de bienes orientados al mercado externo.• Presencia de operadores logísticos.• Puerto de embarque y aeropuerto.• Infraestructura vial costera.• Existencia de servicios financieros orientados al sector exportador.
<p>Desarrollo empresarial</p> <ul style="list-style-type: none">• Presencia de empresas agroindustriales de tamaño mediano-grande.• Nuevas inversiones en el sector agrícola, minero, energético, manufactura, artesanía y pesquero.• Existencia de MYPES con potencial exportador.
<p>Desarrollo exportador</p> <ul style="list-style-type: none">• Vocación exportadora.• Experiencia de exportación de productos como el espárrago, la páprika, la alcachofa, el piquillo, las menestras, el oro, la harina de pescado, frutales, entre otros.• Capacidad instalada en diversos sectores como manufactura, artesanía, minero, energético, pesquero y agrícola.• Algunos empresarios con experiencia exportadora y enfoque prospectivo.• Empresas exportadoras posicionadas en el mercado internacional.• Existencia de Convenios del Gobierno Regional de La Libertad con Cerdeña y Lombardía.
<p>Sociales</p> <ul style="list-style-type: none">• Mano de obra disponible para los sectores agrícola, manufactura y artesanía.• Contar con 5 universidades e institutos superiores tecnológicos.• Presencia de profesionales de la Región en distintas empresas exportadoras.• Juventud emprendedora.• Sociedad civil organizada.

¹¹Proyectos energéticos en Palo Redondo y Chavimochic III etapa

Fortalezas

Articulación empresarial

- Experiencias exitosas de asociatividad.
- Funcionamiento de un cluster de calzado en El Porvenir.
- Uso de contratos en régimen de subcontratación en el agro.
- Prácticas de competencia cooperadora entre empresarios del mismo sector.
- Rol activo de la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad en apoyo de los empresarios exportadores y en coordinación con la Red de Cámaras del Perú.

Debilidades

Potencialidades

- Productos con bajos niveles de competitividad.
- Escasos niveles de inversión en investigación y tecnología.
- Poco conocimiento en tecnologías de riego, tipos de fertilizantes y control de plagas en la pequeña agricultura.
- Ausencia de transferencia tecnológica sistematizada.
- Escasa articulación entre los centros de investigación y los productores.
- Dependencia de insumos y maquinaria importada.
- Ausencia de política ambiental regional.

Infraestructura

- Escasa electrificación rural.
- Insuficiente infraestructura física de soporte para la exportación en términos de infraestructura aeroportuaria y portuaria.
- Deficiente infraestructura de vías de penetración y comunicación al interior de la región.
- Elevado nivel freático y falta de drenes en la costa (Valle Moche, Chicama y Chao).
- Débil infraestructura en telecomunicaciones e informática.
- Poca infraestructura de salud y educación, en particular en zonas rurales.

Desarrollo empresarial

- Escasa asistencia técnica a los productores.
- Falta de capacitación para pequeñas empresas.
- Marcas colectivas inexistentes.
- No hay denominaciones de origen.
- Falta de inversión en capacitación del propio personal de las empresas.
- Pocas empresas con sistemas de aseguramiento de la calidad.
- Pocas empresas con planificación a corto, mediano y largo plazo.
- Visión de las ferias como gasto y no como inversión.

Desarrollo exportador

- Falta intensificar el rol del Estado en la promoción de políticas de exportaciones regionales.
- Bajos niveles de inversión en actividad exportadora.
- Falta de un marco legal adecuado para impulsar inversiones en todos los sectores.
- Falta de promoción y apoyo para lograr asociaciones de inversionistas extranjeros y empresarios nacionales para proyectos de exportación.
- Falta de información sobre demanda de mercados internacionales.
- Poca difusión de productos atractivos para la exportación y de las oportunidades de inversión.
- Existencia de dificultades para el acceso al financiamiento de empresas exportadoras, en especial de PYMES.
- Falta de investigación y desarrollo y poca experiencia regional en exportación de nuevos productos.
- Falta de difusión de casos exitosos de empresas exportadoras.
- Deficiente gestión de empresas exportadoras.
- Débil cultura exportadora.

Debilidades

- Déficit en la formación de profesionales en comercio exterior.
- Déficit en la formación de profesionales especialistas en sistemas de riego y plagas.
- Escasa formación gerencial en temas de comercio exterior y negocios internacionales.
- Poca difusión de los acuerdos comerciales internacionales.

Sociales

- Población poco sensibilizada con la importancia del sector exportador.
- Escasa participación de la sociedad civil en el reto de desarrollar una oferta exportable.
- Problemática social en algunos sectores como el azucarero que muchas veces resulta una limitante para promover el crecimiento del sector.

Articulación empresarial e institucionalidad

- Cadenas productivas débiles y desarticulación entre los agentes económicos involucrados para promover las exportaciones.
- No existen esquemas asociativos generalizados.
- Desarticulación entre los actores del sector público y privado para promover las exportaciones.
- Débil relación entre el gobierno regional, la universidad, el sector empresarial, los colegios profesionales y los gobiernos locales.
- Falta de liderazgo para concentrar los esfuerzos hacia una visión exportadora regional.
- Escasa participación y compromiso de todos los actores en la formulación de los planes estratégicos de la región.
- La mayoría de los actores desconocen los planes estratégicos en la región y no se sienten comprometidos.
- No se efectúa seguimiento a los planes estratégicos.
- Se trabaja muy poco con indicadores de resultados.

Oportunidades

Nacional

- Estabilidad macroeconómica.
- Existencia de una Política nacional pro exportadora y facilitadora para el comercio exterior, expresada en el PENX y acciones concretas.
- Ejecución del Plan de Descentralización.
- Concesión del aeropuerto y su conversión en aeropuerto internacional.
- Oferta de servicios de promoción y articulación a mercados internacionales.
- Existencia de fuentes de financiamiento, por ejemplo, de Agrobanco.
- Presencia de ONGs y organizaciones de cooperación técnica.
- Ampliación de la frontera agrícola.
- Introducción de nuevos productos en el agro.
- Integración macro regional.
- Disposición de los agentes económicos a formar y trabajar en cadenas productivas.
- Desarrollo de nuevas tecnologías por parte de las universidades y otros agentes.
- Creación de una escuela de comercio exterior.

Externo

- Negociación de acuerdos sobre normatividad sanitaria y fitosanitaria con China, México y con los nuevos mercados.
- Posibilidad de suscribir nuevos convenios comerciales con otros países y regiones.
- Los acuerdos comerciales: TLC, ATPDEA, MERCOSUR y otros.
- Acceso a tecnologías de información y comunicación del exterior.
- La existencia del convenio comercial con Brasil que posibilita exportación del país.
- Mercados emergentes: EE.UU y España.
- Creciente tendencia mundial hacia el consumo de hortalizas y frutas orgánicas y de demanda por productos artesanales.
- Demanda insatisfecha de productos exportables de la zona: cítricos frutales, etc.
- El aprovechamiento del flujo migratorio laboral al exterior para establecer negocios de exportación.

Amenazas
<p>Nacional</p> <ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad de política macroeconómica (tasas de interés, política tributaria, entre otros).• Mayor inestabilidad política y social.• Crecimiento del riesgo país.• Incremento de los sobrecostos a las exportaciones.• Competencia desleal por calidad y precios.• Rechazo de la sociedad civil a inversiones mineras.• Presencia de fenómenos naturales.• Inseguridad ciudadana.• Desarrollo de epidemias en la población.• Aparición de nuevas plagas en cultivos estrella de la exportación.
<p>Externo</p> <ul style="list-style-type: none">• Crisis financiera internacional.• Nuevas normas y regulaciones del mercado externo que pudieran afectar a las empresas exportadoras.• Medidas proteccionistas y subsidios que pudieran afectar a las empresas exportadoras.• Desarrollo biotecnológico de países desarrollados en variedades similares.• Plagas y enfermedades que ingresen de otros países.• Inestabilidad de los precios de productos en el mercado internacional.• Apreciación del dólar frente al euro.

6.2. Visión Exportadora al 2013

“Región líder que ha quintuplicado sus exportaciones en 10 años con productos competitivos, preservando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo regional”.

6.3. Valores

Se presentan los alcances de cada uno de los valores seleccionados por el grupo que participó en el taller para elaborar el PERX, los que constituyen la plataforma de valores compartidos, entendido como el conjunto de normas, preceptos, patrones políticos, morales y sociales que caracterizan la cultura exportadora de la Región La Libertad; los cuales deben guiar y condicionar la conducta de los actores involucrados.

- **Proactividad.** Significa tomar iniciativas orientadas a acciones anticipadas para alcanzar los objetivos; es adelantarse al futuro. Es la responsabilidad de construir los cimientos de la competitividad en base a las propias decisiones y sin dejar nada al azar.
- **Compromiso.** Es la actitud que implica comprometerse como actores del proceso hacia el logro de una visión compartida. Implica poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.
- **Participación.** Se entiende como la activa intervención de los actores en un proceso incluyente en la toma de decisiones sobre el impulso a las exportaciones regionales, convirtiéndoles en protagonistas de su propio desarrollo.
- **Confianza.** Es la relación de aceptación que une a una persona o más personas y se construye sobre la base del autoconocimiento y la compatibilidad entre valores y objetivos.
- **Transparencia.** Implica la gestión clara, imparcial y ética de los recursos confiados a los actores del proceso así como la rendición de cuentas en forma periódica.
- **Disciplina.** Significa el respeto a las normas y reglamentaciones establecidas o autoimpuestas.

- **Responsabilidad Social.** Es el compromiso de los agentes económicos por realizar actividades que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones menos favorecidas y más vulnerables de la sociedad.
- **Identidad.** Equivale a la identificación con la visión exportadora regional, traducida en una actitud positiva y constructiva.
- **Cooperación.** Refleja el espíritu de colaboración para llevar a cabo actividades que apuntan al cumplimiento de objetivos estratégicos, fomentando el pensamiento sistémico, la unión de fortalezas y el logro de resultados.

6.4. Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico 1.	Aumentar, diversificar y mejorar la oferta exportable de productos con alto valor agregado y que preserven el medio ambiente.
Objetivo estratégico 2	Desarrollar una estrategia comercial para incrementar las exportaciones regionales en mercados internacionales.
Objetivo estratégico 3	Implementar mecanismos de facilitación del comercio exterior y mejorar la infraestructura de servicios para dinamizar la actividad exportadora.
Objetivo estratégico 4	Desarrollar una cultura exportadora y de competitividad basada en valores.
Objetivo estratégico 5	Promover y Fortalecer la alianza entre los actores regionales para convertir a La Libertad en una región competitiva.

6.5. Matriz del Plan Estratégico Exportador de la Región

PERX de La Libertad

Objetivo estratégico 1. Aumentar, diversificar y mejorar la oferta exportable de productos con alto valor agregado y que preserven el medio ambiente.

Actividades	Indicadores	Responsables
1.1. Promover e impulsar la competitividad de las empresas y las cadenas productivas exportadoras mediante el trabajo articulado entre los agentes económicos.	- Al 2006 están firmados y ejecutándose 3 convenios de asociatividad horizontal (empresas productores del mismo sector), de tres cadenas productivas diferentes. - Al 2007 están operando formalmente 15 cadenas productivas por productos. - El 2013 se exportan US\$ 500 millones de productos agrícolas, agroindustriales, artesanías y manufactureros.	- Empresarios exportadores. - Productores Asociación de Productores de Chavimochic. - Gobierno Regional.
1.2. Promover el manejo adecuado de insumos agrícolas	- Al 2011 la Región esta libre de las plagas conocidas y enfermedades cuarentenarias.	- SENASA. - Asociación de productores. - Empresarios Exportadores.
1.3. Promover el desarrollo de insumos nacionales	- Al 2013, se trabaja con no menos del 80% de insumos nacionales en el producto final.	- Gobierno Regional. - Productores. - MINCETUR. - PRODUCE.
1.4. Promover la asociatividad entre pequeños productores y formar redes institucionales entre agentes económicos vinculados a las exportaciones	- Al 2010 funcionan 10 asociaciones de productores por igual número de productos de la región para la exportación.	- CERX. - MINAG. - Empresarios.
1.6. Crear una Alianza macro regional norte	- El 2006 está funcionando una Alianza macro regional norte.	- CERX. - Actores regionales.
1.7. Elaborar una estrategia para incrementar las inversiones en empresas exportadoras en la región	- El 2005 se cuenta con un marco jurídico orientado a promover las exportaciones en la Región. - Al 2013 se ha incrementado en 500% el volumen de inversiones en empresas orientadas al mercado exterior, tomando como base el monto de inversión anual del 2003.	- Gobierno Regional. - Gobierno Nacional.
1.8. Ampliar la frontera agrícola e incrementar la productividad por hectárea.	- Al 2013, culminar la III Etapa de Chavimochic. - Introducir una nueva técnica de cultivo.	- Gobierno Regional - Empresarios de Chavimochic.
1.9 Realizar estudios de nuevos productos con potencial exportador y sus aplicaciones.	Al 2007, 10 estudios sobre nuevos productos con potencial exportador.	- Universidades. - Chavimochic. - Empresas.

1.10 Delimitar corredores biológicos	Al 2010, contar con 10 corredores biológicos de bosques que generen habitats en su entorno.	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas - MINAG - CONAM - Gobierno Regional - ONGs - Asociaciones de Productores Chavimochic
--------------------------------------	---	--

Objetivo estratégico 2. Desarrollar una estrategia comercial para incrementar las exportaciones regionales en mercados internacionales

Actividades	Indicadores	Responsables
2.1. Posicionar productos con potencial exportador en el mercado exterior	- Al 2009 se han posicionado 15 nuevos productos en el mercado internacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Empresarios - Gobierno Regional, - PROMPEX, RR.EE. y MINCETUR
2.2. Implementar mecanismos de promoción comercial e intensificar la participación de empresas regionales en ferias internacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Al 2006, 10 empresas han participado en al menos tres ferias internacionales por año. - A partir del 2005 los empresarios de la Región participan anualmente en misiones comerciales internacionales. - A partir del 2005 se organiza y efectúa una misión tecnológica cada dos años. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresarios - Gobierno Regional - PROMPEX - MINCETUR
2.3 Elaborar e implementar una agresiva estrategia de inteligencia comercial	- Al 2006 se cuenta con una guía comercial para 20 destinos importantes para el sector exportador e información sobre 15 productos potenciales de exportación de la región	<ul style="list-style-type: none"> - PROMPEX - MINCETUR - Gobierno Regional
2.4. Desarrollar e implementar un sistema de información sobre comercio exterior en función de las tendencias mundiales	- Al 2005 se cuenta con un sistema de información comercial regional integrado al sistema de información nacional	<ul style="list-style-type: none"> - PROMPEX - MINCETUR - Gobierno Regional - Cámara de Comercio de la Libertad
2.5. Desarrollar marcas, patentes y certificación de origen para construir ventajas competitivas	- Al 2009 se han registrado nuevas marcas colectivas y no colectivas de productores de las distintas zonas	<ul style="list-style-type: none"> - Empresarios - INDECOPI - MINCETUR

Objetivo estratégico 3. Contar con mecanismos de facilitación del comercio exterior y mejorar la infraestructura de servicios para dinamizar la actividad exportadora

Actividades	Indicadores	Responsables
3.1 Mejorar la infraestructura y tecnología aeroportuaria que permita la exportación competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Al 2006 el Puerto de Salaverry se convierte en puerto de línea y tendrá: <ul style="list-style-type: none"> o 1 draga de mejor capacidad operativa y en óptimas condiciones. o Se extendió un Molón en 1 km. o 1 grúa portacontenedores. o Se tendrá 5 almacenes, con una capacidad de almacenaje 10 veces superior a la actual. o 1 sistema de almacenamiento de frío. - El 2004, el aeropuerto de Trujillo contará con una pista de aterrizaje de 1,000 metros más para permitir el arribo de aviones de mayor capacidad de carga. - El 2006, el aeropuerto de Trujillo tendrá un sistema integrado de frío para exportación de productos frescos. - El 2010, se tendrá la carretera asfaltada en el tramo a Salaverry. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gobierno Regional. - Cámara de Comercio e Industrias de La Libertad. - ENAPU. - CORPAC. - Empresarios. - Ministerio de Transportes y Comunicaciones. - Gobiernos Locales. - Congresistas por la Región.
3.2 Realizar estudios para implementar un ferrocarril para el transporte masivo de productos al puerto y aeropuerto.	<ul style="list-style-type: none"> - El 2005 se cuenta con un estudio sobre sistemas alternativos de transporte masivo de mercaderías al puerto Salaverry y Aeropuerto de Trujillo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gobierno Regional. - Cámara de Comercio de La Libertad. - Colegio de Ingenieros. - Gobierno Local.
3.3 Desarrollar gestiones de facilitación de acceso al crédito.	<ul style="list-style-type: none"> - El primer semestre del 2005, está operando una línea de crédito de financiamiento para el comercio exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gobierno Regional - Exportadores. - Sistema financiero regional. - COFIDE.
3.4 Ejecutar obras de electrificación de Chavimochic para empresas carentes de este servicio.	<ul style="list-style-type: none"> - Al concluir el 2005, 20 empresas tienen acceso al sistema energético. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hidrandina. - Gobierno Regional. - Empresarios. - Asociac. de Empresarios de Chavimochic.
3.5 Ampliar la capacidad de generación de energía.	<ul style="list-style-type: none"> - El 2007 se tendrá una turbina adicional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gobierno Regional. - Hidrandina.

Actividades	Indicadores	Responsables
3.6 Implementar el Centro de Competitividad Regional que desarrolle ciencia y tecnología.	- Al 2006 se cuenta con un Centro de Competitividad Regional.	- Gobierno Regional. - Universidades. - Sector privado. - CONCYTEC. - Colegio de Ingenieros de La Libertad.
3.7 Gestionar la construcción y mantenimiento de drenes.	- A partir del 2004 se establece dar a los drenes por lo menos 1 mantenimiento por año.	- Proyecto Especial (PE) de Chavimochic. - Junta de Regantes.
3.8 Desarrollar e implementar un plan para mitigar el impacto negativo causado por el crecimiento de la napa freática.	- Al 2005, tener el plan de riego presurizado para las áreas agrícolas más afectadas. - Al 2006, construir el sistema de drenaje.	- P.E. Chavimochic. - Gobierno Regional - Comités Proelectrificación. - Juntas de Usuarios de Riego. - SEDALIB. - Colegio de Ingenieros de LL..
3.9 Potenciar la función de planeamiento de la frontera agrícola a cargo de la Oficina de Promoción Agraria.	- A partir del primer semestre del 2005, distribuir 4 boletines anuales con orientaciones sobre los cultivos más rentables según la demanda, dirigido a pequeños agricultores. - 4 eventos al año de sensibilización a pequeños agricultora donde se muestran los casos de éxito.	- Gobierno Regional. - Sector privado. - Chavimochic.

Objetivo estratégico 4. Desarrollar una cultura exportadora y por la competitividad basada en valores

Actividades	Indicadores	Responsables
4.1. Promover charlas sobre exportación en los colegios.	- A partir del 2005 se imparten 5 charlas/año en los colegios.	- DIRTINCI. - DIRRELL. - Gobiernos locales.
4.2. Sistematizar y difundir experiencias exitosas.	- A partir del 2005 se realiza anualmente un evento, se editan 2 boletines por año y se difunden las experiencias exitosas en la página web.	- Colegios profesionales. - Gobierno Regional. - ACIT. - Cámara de Comercio.
4.3 Instaurar la mesa de concertación regional sobre comercio exterior.	- A partir del 2005 está funcionando la mesa de concertación sobre comercio exterior en el seno del CERX.	- CERX. - Actores regionales.

PERX de La Libertad

4.4. Incluir en la currícula universitaria el tema de comercio exterior y/o negocios internacionales.	- El 2005 se promulga una norma sobre el tema y las universidades se adecuan a la misma.	- DIRREL. - Universidades.
4.5 Instaurar el premio al mejor exportador regional.	- A partir del 2005 funciona un sistema que otorga premio al mejor exportador en el año.	- Gobierno Regional. - Empresas.
4.6. Diseñar un programa para fomentar el cultivo de valores orientados al desarrollo exportador, a través de los medios de comunicación.	- A partir del 2005, se cuenta con un programa diseñado e implementado que involucra a los medios de comunicación de radiodifusión y prensa escrita.	- Gobiernos locales. - Gobierno Regional. - Medios de difusión. - Universidades.
4.7 Capacitar profesionales en el exterior en diversos temas ligados al comercio exterior.	- 20 profesionales becados en el exterior al año. - 20 Nuevos Profesionales al año que inician estudios en el extranjero.	- Gobierno Regional. - Universidades.

Objetivo estratégico 5. Fortalecer la alianza entre los actores regionales para convertir a La Libertad en una región competitiva

Actividades	Indicadores	Responsables
5.1. Validar e institucionalizar el PERX.	- A fines de febrero del 2004 se aprueba y valida el PERX.	- Gobierno Regional y demás actores.
5.2. Constituir un equipo técnico regional de carácter multisectorial para la ejecución y seguimiento del PERX como mecanismo para darle sostenibilidad al proceso.	- A partir de Marzo del 2004, está funcionando el equipo técnico regional para implementar el PERX de La Libertad.	- Equipo técnico regional. - MINCETUR.
5.3. Constituir el Comité Regional de Exportación, CERX, como mecanismo para darle sostenibilidad al proceso.	- En el segundo semestre del 2004, el equipo técnico regional se ha convertido en CERX para acompañar y monitorear el PERX.	- Equipo técnico regional. - MINCETUR.
5.4. Efectuar el seguimiento y monitoreo del PERX.	- A Junio del 2004 se cuenta con el primer informe de evaluación del PERX, los que serán elaborados semestralmente.	- Equipo técnico regional.
5.5. Formalizar nuevos convenios de cooperación para la promoción de las exportaciones regionales..	- A partir del 2005, se suscribirán dos nuevos convenios al año de cooperación para promover las exportaciones regionales.	- CERX y actores regionales.
5.6. Rendir cuenta a la sociedad civil en forma periódica de los logros del PERX	- A partir de Junio del 2004 y en forma semestral se presentará a la población los avances del PERX.	- CERX.

7. PLAN OPERATIVO PILOTO DE LA ALCACHOFA

7.1. Aspectos relevantes del producto

- El 2002, la exportación de alcachofa generó al país US\$ 2'285,136, de los cuales el 68% correspondió a la Región La Libertad.
- La producción nacional el 2002 ascendió a 2'124,167 TM, de los cuales, la Región La Libertad representó el 52% de la producción nacional.
- A nivel nacional, se dispone de una superficie instalada de 530 hectáreas. En Chavimochic se sembró el 2003 cerca de 300 ha de alcachofa, estimándose duplicar esta cifra en el 2004.
- En Chavimochic una hectárea produce 8 toneladas de alcachofa al año y en el Valle Viejo de Virú, 14 toneladas por hectárea.
- El costo de producción de alcachofa por hectárea es de US\$ 3,730.
- Se estima que el cultivo de alcachofa da empleo a nivel nacional a un importante número de personas, de las cuales un porcentaje importante se encuentra localizada en La Libertad. En Chavimochic, trabajan más de 10,000 personas en este cultivo agrícola.
- Por sus extraordinarias características climáticas y de suelo, el valle de Chicama es el más adecuado para el cultivo de la alcachofa.

7.2 Diagnóstico competitivo de la cadena productiva

Fortalezas
<p>Oferta regional y demanda internacional.</p> <ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de suelos adecuados y mano de obra.• Cultivo con corto período de producción.• Experiencia acumulada en el mercado exterior.• Producción en estación favorable, por ejemplo con relación a Europa.• Cultivo de costa y sierra (contra-estación).• Absorbe gran cantidad de mano de obra, especialmente femenina.• Producto con propiedades nutraceuticas. <p>Infraestructura física y tecnología.</p> <ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de tierras aptas para el cultivo.• Capacidad instalada disponible.• La mayor planta procesadora para este tipo de productos está en La Libertad (Sol Produce con una planta de procesamiento multiproductos).• Pisos ecológicos adecuados.• Disponibilidad de tecnología pre y post cosecha.• Contar con un puerto por donde puede exportarse el producto. <p>Asociatividad.</p> <ul style="list-style-type: none">• Cadena productiva en proceso de articulación.• Cultura empresarial relativamente moderna.• Existen grupos de gestión empresarial organizados por el PERAT.• La agrupación de tierras para el cultivo motivada por la demanda de los acopiadores. <p>Aspectos económicos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Toda la planta es aprovechable.• Cultivo rentable.• El cultivo tiene un promedio de merma de 20%, bastante menor que en otros cultivos.
Debilidades
<p>Fase primaria.</p> <ul style="list-style-type: none">• Elevados costos de inversión.• Alto requerimiento de agua para el riego constante.• Limitada disponibilidad de semilla.• Débil articulación entre los diferentes agentes de la cadena productiva.

Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Informalidad y desorganización de los pequeños y medianos productores.• Nivel importante de morosidad en el sector agrícola por problemas de rentabilidad del sector.• Ausencia de asesoramiento técnico.• Escaso conocimiento del cultivo: se viene desarrollando desde hace 3 años.• Dificultades de acceso al crédito. Los pequeños productores no son sujetos de crédito y el AGROBANCO no funciona.• Los títulos de propiedad de tierras no están totalmente saneados.• Informalidad e incumplimiento en los compromisos entre productores, acopiadores y procesadores.• El analfabetismo de los trabajadores del sector agrícola. <p>Fase de transformación y adecuación.</p> <ul style="list-style-type: none">• Deficiente infraestructura productiva.• Falta estandarizar la calidad del producto. <p>Fase de comercialización.</p> <ul style="list-style-type: none">• Deficiente red vial.• Deficiente capacidad instalada en el puerto y aeropuerto.• Reducida demanda interna.• Promoción de la oferta exportable por parte del Gobierno Regional en forma desarticulada con los productores y empresarios.• Carencia de un sistema de información comercial.• Existencia de problemas de coordinación con ENAPU que desincentivan el uso del puerto de Salaverry por los empresarios de la Región, quienes señalan estar en capacidad de asegurar un tráfico de 400 contenedores cada 20 días.

Oportunidades
<p>Internas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Beneficios arancelarios en otros países que facilitan el ingreso del producto.• Disponibilidad de tecnología integral a nivel internacional.• Disponibilidad de proveedores para vender al crédito. <p>Externas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Precio competitivo a nivel internacional.• Creciente preferencia del mercado internacional por hortalizas.• Demanda creciente en el mercado externo.

Amenazas
<p>Aspectos regionales y nacionales.</p> <ul style="list-style-type: none">• Sequías.• Fenómeno del Niño.• Inestabilidad económica y política.• Posibilidad de aparición de plagas no controlables. <p>Aspectos externos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Mayor producción en países exportadores que compiten con el Perú.

7.3. Visión al 2013

“La alcachofa es uno de los diez productos más importantes de la agroexportación regional y se ha consolidado en el mercado internacional en base al desarrollo de ventajas competitivas”.

7.4. Valores

- **Cooperación.** Refleja el espíritu de colaboración para llevar a cabo actividades que apuntan al cumplimiento de objetivos estratégicos, fomentando el pensamiento sistémico, la unión de fortalezas y el logro de resultados.
- **Confianza.** Es la relación de aceptación que une a una persona o más personas y se construye sobre la base del autoconocimiento y la compatibilidad entre valores y objetivos.
- **Liderazgo.** Se define como la conducción o dirección de un grupo social hacia el logro de objetivos comunes. Es la influencia que ejerce una persona en un proceso de comunicación, involucrando a otras en el logro de una o varias metas.
- **Veracidad.** Es el principio ineludible de no mentir o engañar a la persona. La verdad es una proposición o juicio que según la razón no se puede negar.
- **Disciplina.** Es el respeto a las normas y reglamentaciones establecidas o autoimpuestas.
- **Calidad.** Es el grado de perfección con que un producto satisface las expectativas y los requerimientos establecidos para determinado uso o consumo.
- **Responsabilidad.** Es la obligación de cumplir con los compromisos adquiridos en los términos establecidos o de asumir sus consecuencias en caso contrario.

7.5. Líneas estratégicas

Línea estratégica 1	Desarrollar y consolidar la oferta exportable.
Línea estratégica 2	Consolidar el posicionamiento de la alcachofa en los mercados internacionales.

7.6. Matriz del Plan operativo piloto:

Plan operativo piloto de la alcachofa

Línea estratégica 1. Desarrollar y consolidar la oferta exportable

Actividades	Indicadores	Responsables
1.1. Promover e impulsar el desarrollo de la cadena productiva.	- El 2005, se ha constituido la Asociación Regional de productores de alcachofa. - Al 2005, se ha elaborado una norma técnica peruana para la alcachofa.	- Productores. - MINAG. - Empresarios. - Consejeros Regionales. - Indecopi.
1.2. Mejorar la eficiencia en el cultivo de la alcachofa mediante el empleo de riego tecnificado.	- A fines del 2004 se ha aumentado en 20% las áreas que aplican riego tecnificado. - El 2005 se ha incrementado en 30% el nivel de producción de la alcachofa con relación al 2004.	- Empresarios. - INIA. - D. Regional Agraria. - PSI.
1.3 Crear un vivero para hacer plantines de alcachofa.	- A partir del 2005 se inicia la producción de plantines a escala industrial.	- INIA. - SENASA - Gobierno Regional - Dirección Regional Agraria . - Empresarios
1.4. Desarrollar un programa orientado a crear una cultura exportadora y por la competitividad entre los productores.	- A partir del 2004 se capacitan 100 agricultores y el siguiente año el doble, para que tengan y apliquen una cultura exportadora. - A partir del 2005 se difunden 2 experiencias exitosas por año.	- Gobierno Regional. - MINCETUR. - Consejo Nacional de Competitividad. - Asociaciones de productores.
1.5. Desarrollar un sistema para el cumplimiento de pagos.	- El 2004 se cuenta con un sistema de información que permite medir mejor el riesgo y un segundo sistema que permite efectuar el monitoreo a las obligaciones crediticias asumidas por los agricultores.	- Dirección Regional Agraria. - Junta de Regantes. - Cajas Rurales. - Sistema financiero.
1.6. Brindar asistencia técnica a los agricultores en el manejo de cultivos.	- A partir del 2004 se incrementa en 20% anual el número de hectáreas que aplican paquetes tecnológicos. - El 2005, se incrementa en 10% el rendimiento por hectárea promedio.	- SENASA. - Productores. - Dirección Regional Agraria.
1.7. Promover la siembra por contrato basado en información de mercado.	- El 2005, se han incorporado 15 nuevos productores. - A partir del 2005, aumenta en 10% el volumen de exportaciones bajo esta modalidad.	- Cámara de Comercio de La Libertad. - Productores. - PRODUCE.

PERX de La Libertad

1.8. Implementar un sistema de control de calidad en todas las etapas del proceso productivo.	- A partir del 2005, la Asociación de Productores de Alcachofa cuenta con un sistema de monitoreo para asegurar la calidad y cantidad de los cultivos.	- PROMPEX. - Gobierno Regional. - Asociación Productores. - SENASA.
1.9 Identificar y explotar nuevos usos y aplicaciones para la alcachofa.	- Al 2005, se han identificado dos nuevos usos para la alcachofa. - Al 2005, se investiga y desarrolla 2 nuevos productos relacionados con los usos identificados.	- Dirección Regional Agraria. - CONCYTEC. - Universidades. - Asociación de Productores.
1.10. Promover cultivos alternativos y suplementarios.	- A partir del 2004, todos los agricultores de la cadena productiva aplican técnicas de rotación de cultivos para mejorar la calidad de los suelos y tener productos alternativos que le generen ingresos adicionales.	- Cadena Productiva. - Universidad. - Compradores. - D. Regional Agraria

Línea estratégica 2. Consolidar el posicionamiento de la alcachofa en los mercados internacionales

Actividades	Indicadores	Responsables
2.1 Diseñar e implementar un sistema de información de mercados de fácil acceso a los agentes económicos de la cadena productiva.	- A partir del 2005, se incrementan las ventas regionales del producto en 20% anualmente. - A partir del 2005, se han identificado 3 nuevos mercados.	- MINCETUR. - PROMPEX. - Gobierno Regional. - Municipalidades . - MINAG. - Cámara de Comercio de La Libertad. - PRODUCE.
2.2. Establecer un esquema para la colocación del producto del agricultor al comprador.	- A partir del 2006, se obtiene el 95% de cumplimiento de los contratos entre productores, acopiadores y procesadores.	- Agricultores. - Compradores.

8. PLAN OPERATIVO PILOTO DE LA PÁPRIKA

8.1. Aspectos relevantes del producto

- España es el principal destino de la páprika peruana, cuya calidad es altamente apreciada. Se estima que el 2003 España import  alrededor de 20,000 TM, de las cuales el 50% procede del Perú.
- Una hectárea produce 4 toneladas al año.
- El costo de producción de 1 hectárea puede fluctuar entre US\$ 2000 y US\$ 3500, dependiendo del tamaño del productor.
- El precio de páprika por kilo está alrededor de US\$ 1,25 por kilo, lo cual evidencia que se trata de un producto con márgenes interesantes.
- China, India y España son los principales competidores.
- El volumen de exportaciones en 1998 ascendió a 15,075 toneladas y al año 2002, la producción para la exportación se incrementó en 106%.
- La Libertad es el segundo productor de páprika después de Ica.
- No se tienen datos de la superficie sembrada a nivel nacional.
- Por sus extraordinarias características climáticas y de suelo, el valle de Virú es el más adecuado para el cultivo de la páprika.

8.2. Diagnóstico competitivo de la cadena productiva

Fortalezas
<p>Oferta regional y demanda internacional.</p> <ul style="list-style-type: none">• Mercado externo en crecimiento.• Clima ideal para el cultivo.• Variedades aptas para la región.• Altos rendimientos de las parcelas.• Empresarios con experiencia en exportaciones.• Disponibilidad de mano de obra relativamente barata. <p>Infraestructura física.</p> <ul style="list-style-type: none">• Facilidad de transporte marítimo. <p>Asociatividad.</p> <ul style="list-style-type: none">• Existencia de pequeñas alianzas productivas en zonas como Chao y Paij�n. <p>Aspectos económicos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Cultivo rentable.

Debilidades
<p>En la fase primaria.</p> <ul style="list-style-type: none">• Fraccionamiento de la propiedad de la tierra.• Pequeños y medianos productores débilmente organizados.• Ausencia de una organización de primer piso que agrupe a los productores.• Débil articulación entre los agentes económicos de la cadena productiva.• Problemas en los volúmenes de oferta exportable a causa de la humedad en el producto y la aplicación de pesticidas no permitidos.• Producto muy sensible a plagas y enfermedades.• Falta de capacitación de los productores para el adecuado manejo agronómico.• Escaso capital de riesgo para la siembra.• Dificultades de acceso a créditos bancarios y falta de fuentes de financiamiento adecuadas para cubrir grandes volúmenes de exportación.• Poca oferta local para atender la creciente demanda del exterior.• Poco conocimiento de técnicas de manejo de cultivo y riego. <p>En la fase de transformación y adecuación.</p> <ul style="list-style-type: none">• No existe infraestructura para el secado de productos y tampoco se cuenta con

Debilidades
<p>información que asegure que el secado industrial no altera la calidad del producto.</p> <ul style="list-style-type: none">• El producto supera ocasionalmente el máximo de humedad permitido (12%).• Poco valor agregado, existe una sola empresa que muele el ají páprika. <p>En la fase de comercializaci3n.</p> <ul style="list-style-type: none">• Deficiente infraestructura portuaria local.• Falta sistema de informaci3n.
Oportunidades
<p>Externas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Poca competencia en América Latina.• Dificultades que atraviesan los competidores del sur de África e India a causa de conflictos sociales y políticos.• Apertura de nuevos mercados y con mejores perspectivas.
Amenazas
<p>Aspectos regionales.</p> <ul style="list-style-type: none">• Sequías.• Huelgas.• Fen3meno del Niño• Elevaci3n del nivel del acuífero (la capa freática) en los valles de Chao y Virú. <p>Aspectos externos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Caídas de precios en el mercado internacional.• Ingreso de otros países como competidores.• Exportaciones concentradas en pocos países y pocas empresas.• Rechazo del producto por parte del importador a causa del uso de pesticidas no permitidos y cuya normatividad es desconocida por el agricultor.

8.3. Visi3n al 2013

“La páprika es uno de los 10 productos más importantes de la agro exportaci3n regional, habiéndose posicionado competitivamente en el mercado internacional gracias a la aplicaci3n de tecnología de vanguardia empleada en las plantaciones y procesos post cosecha que le permiten cumplir las normas y estándares de calidad mundiales y preservar el medio ambiente”.

8.4. Valores

- **Cooperaci3n.** Refleja el espíritu de colaboraci3n para llevar a cabo actividades que apuntan al cumplimiento de objetivos estratégicos, fomentando el pensamiento sistémico, la uni3n de fortalezas y el logro de resultados.
- **Confianza.** Es la relaci3n de aceptaci3n que une a una persona o más personas y se construye sobre la base del autoconocimiento y la compatibilidad entre valores y objetivos.
- **Transparencia.** Implica la gesti3n clara, imparcial y tica de los recursos confiados a los actores del proceso así como la rendici3n de cuentas en forma peri3dica.
- **Disciplina.** Es el respeto a las normas y reglamentaciones establecidas o autoimpuestas.
- **Excelencia.** Es el logro de una calidad superior y de resultados 3ptimos en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.
- **Responsabilidad.** Es la obligaci3n de cumplir con los compromisos adquiridos en los términos establecidos o de asumir sus consecuencias en caso contrario.

- **Integración.** Es la acción que propicia la articulación entre los agentes económicos de la cadena productiva en el proceso por construir ventajas competitivas, abandonando actitudes independientes y guiando la gestión hacia el logro de objetivos comunes.

8.5. Líneas estratégicas

Línea estratégica 1	Desarrollar y consolidar la oferta exportable
Línea estratégica 2	Dar valor agregado al producto.
Línea estratégica 3	Consolidar el posicionamiento de la páprika en los mercados internacionales.

8.6. Matriz del Plan Operativo Piloto:

Plan Operativo de la páprika

Línea estratégica 1. Desarrollar y consolidar la oferta exportable

Actividades	Indicadores	Responsables
1.1. Promover el desarrollo y fortalecimiento de la cadena productiva.	- Al 2005, se cuenta con una norma técnica sobre el ají páprika. - A partir del 2005, los costos de producción se redujeron en 10% promedio el primer año.	- Asociación de Productores. - Dirección Regional Agraria. - Empresarios. - SENASA. - ONGs.
1.2. Garantizar el aprovisionamiento de semillas de calidad.	- Al 2005 se reduce el costo de semillas en 30% gracias a las compras por volumen.	- Asociación de Productores. - Proveedores.
1.3. Capacitar a los pequeños productores en el manejo del cultivo.	- A partir del 2004 se capacitan 100 productores agrícolas por año en el manejo del cultivo y en adelante se duplica el número de productores capacitados.	- Dirección Regional Agraria. - Universidades. - ONGs.
1.4. Promover cultivos alternativos y suplementarios.	- A partir del 2004, todos los agricultores de la cadena productiva aplican técnicas de rotación de cultivos para mejorar la calidad de los suelos y tener productos alternativos que le generen ingresos adicionales.	- Cadena Productiva . - Universidad . - Compradores. - Dirección Regional Agraria.
1.5. Desarrollar un plan para controlar plagas y enfermedades.	- Al 2011, la Región de La Libertad estará libre de plagas y enfermedades cuarentenarias.	- SENASA –Dirección Regional Agraria. - Productores.
1.6. Utilizar pesticidas permitidos y sistemas de secado (12%).	- El 2005 se conocen todos los pesticidas permitidos por los países importadores y se habrá incluido sus usos en el agro regional. - El 2005 se reduce al 1% el rechazo de los productos por uso de pesticidas no permitidos.	- SENASA. - Dirección Regional Agraria. - Productores.
1.7. Implementar buenas prácticas agrícolas en el manejo del cultivo.	- El 2005, 40 productores han iniciado el proceso para adecuarse a los requerimientos del Eurogap.	- Asociación de Productores. - SENASA.
1.8. Aplicar tecnología de punta de riego a agricultores organizados.	- El 2005, se incrementa en 10% el rendimiento de producción y productividad promedio.	- Gobierno Regional. - Asociación de productores .
1.9. Formar expertos agropecuarios para que brinden asistencia técnica especializada.	- El 2005 se cuenta con 10 técnicos especializados y brindando asistencia técnica a las cadenas productivas.	- UPAO . - PSI. - Universidades. - CIP - INIA – ONG.

1.10. Implementar un sistema de control de calidad en todas las etapas del proceso productivo	- A partir del 2005 se cuenta con un sistema de monitoreo para asegurar la calidad y cantidad del producto de exportación.	- PROMPEX. - Gobierno Regional. - Asociación de Productores. - INDECOPI. - SENASA.
---	--	--

Línea estratégica 2. Dar valor agregado al producto

Actividades	Indicadores	Responsables
2.1. Posicionar productos con potencial exportador en el mercado exterior	- El 2006 se obtienen 2 ó 3 subproductos a partir de la páprika.	- Universidades - Productores

Línea estratégica 3. Consolidar el posicionamiento de la páprika en los mercados internacionales

Actividades	Indicadores	Responsables
3.1 Disenar e implementar un sistema de información meteorológica y de mercados de fácil acceso a los agentes económicos de la cadena productiva.	- En el 2006 se contará con un sistema integrado de medición de meteorología entre empresarios y SENAHMI. - El 2005 se tiene un sistema de información de mercados que incluye oferta y demanda exportable de la páprika.	- MINCETUR. - SENAHMI. - PROMPEX. - Productores. - Municipalidades. - MINAG. - Cámara de Comercio de La Libertad.
3.2. Estudiar y analizar el mercado internacional de la páprika a fin de evaluar las tendencias y buscar nuevos nichos.	- El 2005 se cuenta con un estudio de mercado sobre la páprika. - El 2005 se cuenta con dos nuevos mercados identificados.	- PROMPEX. - Productores.

9. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

A continuación se presentan los Términos de Referencia de dos estudios complementarios identificados durante el desarrollo del taller.

9.1. Estrategia de marketing para 5 productos promisorios de La Libertad

1. Objetivo

Elaborar un estudio que proporcione información sobre la demanda del mercado regional, nacional e internacional de 5 productos con potencial exportador, así como proponer la estrategia de marketing para incursionar y posicionarlos en el mercado exterior.

2. Justificación

Para poder alcanzar la visión exportadora regional formulada en el taller para elaborar el PERX de La Libertad, es necesario diversificar la oferta exportable promoviendo nuevos productos y posicionándolos en el mercado internacional. Esto sólo es posible a partir de un estudio serio sobre las reales posibilidades de las diversas alternativas que culmine con propuestas de estrategias de marketing concretas que puedan servir a los empresarios regionales para embarcarse en nuevas inversiones.

En el largo plazo, el nivel de vida de la población rural depende mucho del desarrollo agrícola. En consecuencia, el desarrollo e impulso de nuevos productos es esencial para reducir la pobreza y generar empleo productivo de forma sostenible.

3. Alcance

- Identificar 5 productos promisorios de la región: piquillo, palto, vid, cítricos entre otros.
- Analizar la oferta exportable y las fortalezas y los factores que frenan el desarrollo exportador de cada producto seleccionado en las diferentes etapas de la cadena de valor.
- Identificar los mercados de destino, competidores y canales de distribución más adecuados.
- Estimar los costos a lo largo de la cadena productiva, incluyendo en la fase primaria, es decir los costos para el productor.
- Proponer un esquema para el desarrollo de ventajas competitivas de los productos agrícolas.
- Elaborar perfiles de proyectos viables de inversión para atraer capitales nacionales e internacionales.
- Estrategias de marketing de productos similares que pueden ser considerados como "benchmark".
- Elaborar una estrategia de marketing para el mercado nacional e internacional.

4. Duración

5 meses, 1 mes por cada producto

5. Perfil del consultor

- Ing. Industrial, Economista o Administrador de Empresas
- Experiencia en exportaciones
- Experiencia en formulación de planes de negocios y estrategias de marketing

9.2. Sistema de información comercial descentralizado

1. Objetivo

Diseñar un sistema de información comercial para ayudar a los usuarios regionales en la toma de decisiones proporcionándoles datos sobre los principales productos de exportación y comercio exterior mediante el rápido y fácil acceso a base de datos nacionales e internacionales y la elaboración de aplicaciones sistematizadas.

2. Justificación

La carencia de información oportuna y actualizada a nivel regional se ha convertido en uno de los más serios problemas para impulsar las exportaciones en el interior del país. Los empresarios ávidos de incursionar en nuevos negocios o ampliar los ya existentes requieren de este valioso insumo para la toma de decisiones.

3. Alcance

- Efectuar un diagnóstico de necesidades de información: Usuarios, aplicaciones.
- Diseñar la red de información comercial y su articulación con la red nacional e internacional.
- Analizar los casos exitosos en la región (benchmarking).
- Elaborar la estructura del sistema de información.
 - Exportaciones e importaciones
 - Comercio exterior por producto: oferta, demanda potencial y real, exportaciones en valor, en volumen, por país, estacionalidad, precios, etc.
 - Leyes, tratados de libre comercio, acuerdos generales de preferencia, barreras arancelarias y no arancelarias, etc.
 - Jóvenes emprendedores exportadores.
 - Difusión de eventos: ferias, ruedas de negocios, exposiciones, misiones comerciales relativos a exportaciones e inversiones.
 - Novedades.
 - Banco de proyectos.
 - Artículos y publicaciones.
- Diseñar el marco organizacional del sistema de información comercial, de los requerimientos de recursos humanos, funciones y perfiles.
- Definir la estructura descentralizada, los actores, las fuentes y métodos de captura de información.
- Diseñar el subsistema de información sobre inteligencia de mercados.
- Definir la estructura del reporte de publicación sobre comercio exterior.
- Establecer los requerimientos de hardware.
- Diseñar la página web.

4. Duración

3 meses

5. Perfil del consultor

- Ingeniero de sistemas
- Experiencia no menor a 5 años en el diseño e implementación de sistemas de información, en especial vinculados al comercio exterior
- Experiencia en comercio exterior y negocios internacionales
- Dominio de programas de informática
- Conocimiento de las necesidades de información sobre comercio exterior de las regiones
- Capacidad de planeamiento de sistemas orientados a objetivos
- Habilidad para diseñar páginas web

10. MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PERX Y DE LOS PLANES OPERATIVOS PILOTO

Al inicio, el proceso de implementación y seguimiento del PERX y los Planes Operativos Piloto estarán a cargo del equipo técnico regional, cuya estructura organizacional brindará soporte y seguimiento a todas las acciones estratégicas contempladas. Cuando esta instancia organizativa de paso al Comité Exportador Regional, CERX, entonces éste asumirá esta función.

En términos generales, los responsables de la implementación, evaluación y seguimiento se reunirán periódicamente para discutir en forma participativa y con espíritu de colaboración los avances de los planes de acuerdo a los indicadores establecidos. En estas sesiones se propondrán los ajustes que fueran necesarios para cumplir con la visión exportadora regional y la de los productos. En los anexos se muestra el esquema para efectuar el monitoreo y evaluación de los instrumentos de gestión elaborados y validados.

11. ACCIONES PENDIENTES Y RECOMENDACIONES

Con la elaboración del PERX, se inicia un proceso de mediano y largo plazo destinado al crecimiento de las exportaciones regionales. Para asegurar la continuidad del PERX se ha considerado conveniente en esta sección introducir una serie de recomendaciones que deberán ser evaluadas por las distintas instancias de gobierno y las acciones pendientes requeridas para asegurar la institucionalidad exportadora regional.

11.1. Acciones del Gobierno Nacional en apoyo a los PERX

Teniendo en cuenta que se presentan muchas deficiencias que son comunes a todas las regiones, se recomienda al Gobierno Nacional recoger y apoyar la solución de estos cuellos de botella. Los más evidentes son los que tienen que ver con sistemas de información de mercados internacionales, capacitación en comercio exterior, donde el MINCETUR o PROMPEX pueden retomar y suplir esas necesidades. Así mismo se debe realizar una inducción por parte del MINCETUR a las regiones en cuanto al tema de cadenas productivas y metodología de clusters. También cabe señalar los problemas relativos al acceso al crédito, mecanismos que el Gobierno Nacional debería afinar para ofrecer a las pymes alguna solución de acceso al capital de trabajo y al crédito para desarrollar proyectos vinculados a los productos señalados por el PERX.

11.2. Instalación del CERX – Comité de Regional de Exportaciones

Esta instancia podría ser presidida por el sector privado y tendría por objetivos fortalecer las capacidades de la comunidad empresarial frente a la demanda internacional mediante el desarrollo de actividades regionales que garanticen la orientación de la región hacia los mercados internacionales y el fortalecimiento de la cultura exportadora. Su liderazgo, iniciativa y gestión son críticos para el éxito del PERX.

El CERX se constituiría en el interlocutor de la región con el Gobierno Nacional y es quien diseñaría y operaría el PERX; canalizaría las diferentes inquietudes a los responsables, presentaría los proyectos de las mesas de producto y buscaría financiamiento. Asimismo, sería el responsable de monitorear el cumplimiento de los objetivos del PERX y que estos sean tenidos en cuenta por el Plan de Desarrollo Regional, y que haya coherencia entre el Plan de Ordenamiento Territorial y el desarrollo de las actividades productivas; serviría también de apoyo a los objetivos del MINCETUR y PROMPEX en la región, en particular en la promoción de una cultura exportadora y en la difusión de la información comercial, del sistema de inteligencia de mercados y de las oportunidades comerciales, identificaría y difundiría las oportunidades de inversión en la región al gobierno central y a la comunidad internacional.

Integrarían el CERX todas las empresas, universidades, instituciones de servicios y entidades de los gobiernos regionales y distritales que deseen impulsar la actividad exportadora de la región. Contaría con un órgano ejecutivo que podría denominarse Secretaría Ejecutiva.

La Secretaría Ejecutiva, tendría por principal función el diseño y ejecución de un Plan de Acción y estaría conformada por los empresarios líderes de la región, con trayectoria exportadora o sino con potencial exportador, un representante de la Cámara de Comercio de la capital regional, dos representantes de gremios (si los hay) y un representante de las universidades de la Región, cuya institución haya sido designada por el MINCETUR como coordinadora regional para promover la educación en negocios internacionales. Por parte del sector público regional asistirá la máxima autoridad regional (quien podrá delegar en su gerente de desarrollo económico), y otros directores generales vinculados con la actividad exportadora. Los Alcaldes distritales podría participar en calidad de miembros honorarios. Los miembros de la Secretaría Ejecutiva serían designados por el MINCETUR en coordinación con el Gobierno Regional mediante resolución y se constituirían en el interlocutor regional con el MINCETUR. El CERX debe ser presidido por uno de los empresarios más destacados de la región, con capacidad de liderazgo y convocatoria.

Se debe resaltar que la participación y liderazgo del sector privado es crítica en este tipo de estrategias. Los Gobiernos nacional y regional lo que hacen es poner a disposición del sector privado su voluntad de facilitar un marco de cooperación proactivo al PERX. Pero son los empresarios quienes deben proponer proyectos, planes y estrategias y aprovechar este contexto.

El CERX desarrolla un Plan de Acción en dos ámbitos: el PERX y el Plan de Acción en materia de Competitividad.

11.3. Las mesas sectoriales o de producto

El PERX se debe concretar en mesas sectoriales que están constituidas por empresarios de los productos que el PERX identificó (ej: alcachofa, páprika). Las mesas de producto tienen como objetivo fortalecer las cadenas regionales y los clusters respectivos, evaluar los inconvenientes e ineficiencias que se presentan en la cadena y el cluster con el objetivo de formular posibles soluciones (proyectos). A esta mesa asisten los diferentes eslabones de la cadena productiva, los representantes de los sectores de apoyo del cluster (embalaje, sanitario, etc) y los funcionarios del sector público que tienen que ver con las ineficiencias y problemas detectados. La mesa es liderada por un empresario (el empresario líder del producto que se trate).

Las mesas son convocadas por el sector privado, aprueban su reglamento y su plan de trabajo. La primera etapa consiste en definir el producto y su estrategia¹².

A partir de esta decisión, se debe construir una visión compartida de la cadena productiva (del cluster si es el caso) y elaborar un diagnóstico en cuanto a problemas e ineficiencias de la cadena (o cluster). Elaborado ese diagnóstico se construye una matriz de compromisos donde se asignan claramente los responsables de cumplir estos compromisos pues habrá problemas que competen a los empresarios y problemas que competen al gobierno nacional o al gobierno regional. Esta matriz da lugar a un acuerdo de competitividad entre los diferentes actores públicos y privados que es suscrito por las máximas autoridades: MINCETUR, Gobierno Regional, Gremio o Empresarios del Sector. El cumplimiento de estos compromisos suscritos en el Convenio se revisan periódicamente (por lo menos cada 6 meses) en reuniones de seguimiento al PERX a la cual se recomienda la asistencia del Ministro de Comercio, la Autoridad Regional y el CERX.

De las mesas de producto surgen proyectos que requieren financiamiento. En este caso el CERX debe apoyar a la mesa en la consecución de recursos que en muchos casos pueden provenir de cooperación técnica o de fórmulas de cofinanciamiento con entidades que promueven el desarrollo empresarial. Las experiencias internacionales demuestran que sólo en

¹² La focalización de la estrategia por producto. Desde este punto de vista la oferta exportable del Perú se caracteriza, en primer lugar, por estar compuesta principalmente por bienes primarios de bajo valor agregado, y en segundo lugar por estar concentrada en unos pocos productos y en pocas empresas exportadoras. Es necesario en este punto definir con el gobierno las estadísticas de comercio exterior y acordar qué se entiende por no tradicional y tradicional.¹² De esta definición dependerá el concepto de valor agregado.

Agregar valor puede darse de varias maneras: integrando la cadena productiva, es decir produciendo los insumos, la maquinaria y el bien final, o teniendo presencia en la cadena de valor del producto, esto es desarrollando la comercialización, la marca y la distribución hasta el consumidor final en los mercados extranjeros. Estas dos estrategias pueden ser válidas en el caso de la agroindustria peruana pero hay que tener claridad en cuanto al objetivo del plan para desarrollar en consecuencia las estrategias.

En cuanto a la estrategia del PERX existen varias opciones de especialización que se deben tratar de focalizar en los objetivos:

1. La región puede decidir diversificar la oferta exportable, es decir generar nuevos productos para los mercados actuales.
2. La región puede decidir aumentar la oferta exportable de los productos actuales en los mercados actuales (profundización)
3. La región puede decidir diversificar mercados con la oferta exportable actual
4. La región puede decidir diferenciar su producto en los mercados actuales (diferenciación)
5. La región puede decidir diversificar productos y diversificar mercados (bastante complejo...)

Teniendo en cuenta la estructura exportadora del Perú que se ha especializado en unos pocos productos primarios y dado el bajo nivel de industrialización, parecería lo más eficiente optar por las estrategias 3 y 4, esto es diversificar mercados con aquellos productos exitosos y agregar valor a la cadena de esos productos.

la medida en que haya financiamiento para los proyectos que se planteen en las mesas de producto, se motivará la presencia empresarial. De allí la importancia que el Gobierno tenga prevista una política de cofinanciamiento¹³ o, en su defecto de apoyo o promoción para los proyectos que surjan de las mesas de producto. Se deberán tener en cuenta la disponibilidad y buena voluntad que hoy en día tienen las entidades multilaterales y ONGs para otorgar a proyectos de desarrollo empresarial en cabeza de gremios y sectores productivos recursos de cooperación técnica internacional.

11.4. Instancia Regional de Competitividad.

Esta Instancia tiene a su cargo desarrollar la competitividad sistémica de la Región en función del PERX. En este sentido la Región debe definir las líneas de fuerza que determinarán su Plan de Acción (infraestructura, capacitación, educación, telecomunicaciones, financiamiento, inversiones, internacionalización, etc) y establecer para cada una de ellas sus objetivos de corto, mediano y largo plazo. Esta instancia es liderada por el sector público pero tiene asiento el sector privado, representado por el CERX.

11.5. Las mesas transversales

Mejorar el ambiente para los negocios se concreta en mesas de trabajo transversales llamadas así porque sirven o apoyan a todos los sectores productivos (ej: facilitación de comercio, infraestructura y logística, cultura exportadora, promoción de inversiones, capacitación laboral, capital humano, gerencia, etc). Estas mesas tendrán como objetivo fortalecer las ventajas competitivas regionales y son lideradas por un miembro del sector público de alto nivel en el tema de que se trate. Por ejemplo: en el tema de educación debe estar el Director Regional de Educación. Los Ministerios de las diversas áreas deberán asignar a una oficina la responsabilidad de recibir las solicitudes de las regiones que sean transmitidas por el CERX. De estas solicitudes se rendirá cuenta en los encuentros que se programen para hacer el seguimiento al PERX, cuando se reúnen las autoridades nacionales con las regionales y el CERX.

De estas mesas también surgen proyectos que en general deben ser financiados por los gobiernos nacional o regional, dado el carácter público y la magnitud del proyecto. Habrá que analizar, además de las posibilidades del presupuesto nacional y del presupuesto regional, i) la capacidad de los gobiernos regionales en términos de plantear proyectos y ii) la disponibilidad y capacidad fiscal para financiar los proyectos que surjan con ocasión del PERX y iii) la capacidad y el espacio fiscal del Gobierno central para apoyar los PERX.

11.6. Otros temas del CERX

El CERX adicionalmente puede promover diferentes acciones de cultura exportadora en asociación con el MINCETUR: consultorio de negocios internacionales y competitividad, la semana exportadora, programas que premien el emprendimiento, programas de exportación de mypes, son algunos ejemplos que se han desarrollado en otros países y que encuentran apoyo en los organismos internacionales y ONGs.

11.7. Las Redes

Se debe hacer mención aquí a los diferentes tipos de redes o plataformas tecnológicas que pueden apoyar a las diferentes mesas. En otros países estas redes se originan en los sectores o regiones más avanzados y de allí se extienden a los actores menos privilegiados haciendo buen uso de las TICS.

13 Cofinanciamiento al Gobierno regional y al sector privado. Todos deben poner en el desarrollo de la estrategia.

ANEXOS

- Anexo 1. Mapa de flujos económicos en la región y con otras regiones.
- Anexo 2. Articulación entre la planificación y el monitoreo y evaluación.
- Anexo 3. Diagnóstico Regional.
- Anexo 4. Informe del taller de elaboración del PERX, programa y lista de participantes.
- Anexo 5. Programa y lista de participantes de la reunión de validación.
- Anexo 6. Entrevistas y contactos realizados.
- Anexo 7. Acrónimos.
- Anexo 8: Bibliografía