



GERENCIA PARA EL DESARROLLO

12

Programa de city marketing y creación de marca para Trujillo

Otto Regalado
Gino Castañeda
Juan José Rodríguez
Guilliana Saavedra



esan
ediciones

Programa de city marketing y creación de marca para Trujillo

Programa de city marketing y creación de marca para Trujillo

Otto Regalado • Gino Castañeda • Juan José Rodríguez
Guilliana Saavedra



ESAN/Cendoc

REGALADO, Otto ; CASTAÑEDA, Gino ; RODRÍGUEZ, Juan José ;
SAAVEDRA, Guilliana

Programa de city marketing y creación de marca para Trujillo. – Lima :
Universidad ESAN, 2009. – 178 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo ; 12)

MARCA PAÍS / CIUDADES / PLANIFICACIÓN DEL MERCADEO /
ESTRATEGIAS DE MERCADEO / IDENTIDAD CULTURAL / PERÚ
/ TRUJILLO

HT 129 P4R44

ISBN 978-9972-622-73-1

Programa de city marketing y creación de marca para Trujillo

Serie Gerencia para el Desarrollo 12

© Otto Regalado, Gino Castañeda, Juan José Rodríguez, Guilliana Saavedra, 2009

© Universidad ESAN, 2009

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición

Lima, noviembre de 2009

Tiraje: 100 ejemplares

Registro de Proyecto Editorial N.º 31501400900778

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2009-12924

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA Y CUIDADO DE EDICIÓN

Juan Carlos Soto

CORRECCIÓN DE ESTILO

Anselmo Escobar

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Editorial Cordillera S. A. C.

Av. Grau 1430, Barranco

Contenido

Introducción	11
Capítulo 1. Marco conceptual y metodología	15
1. Panorama y contexto general de las ciudades	15
2. Marco teórico	16
2.1. El city marketing	17
2.2. La marca de una ciudad	18
3. Metodología	25
3.1. Fases	25
3.2. La encuesta	25
3.3. Opinión de los expertos	28
3.4. Procesos y fases a seguir del city marketing	30
Capítulo 2. Diagnóstico del programa de city marketing para la ciudad de Trujillo	31
1. Descripción de la ciudad	31
1.1. Ubicación y presentación de Trujillo	31
1.2. Crecimiento urbano	32
2. Infraestructura de la ciudad	34
3. Atractivos de la ciudad	45
3.1. Atractivos históricos	45
3.2. Atractivos naturales	47
3.3. Festivales y eventos feriales	48
3.4. Atractivos actuales	49
4. Diagnóstico de elementos del city marketing: imagen de la ciudad	50
4.1. Prerrequisitos	51
4.2. Pulso	53
4.3. Presencia	54

4.4. Potencial	55
4.5. Lugar	56
4.6. Gente	57
5. El hexágono de Anholt	57
5.1. Según las entrevistas de profundidad	58
5.2. Según las encuestas aplicadas	60
6. El plan estratégico y el city marketing para Trujillo	63
7. Análisis estratégico para Trujillo Metropolitano (FODA)	65
Apéndice al capítulo 2: Tabulación de las encuestas aplicadas a los residentes de la ciudad de Trujillo	72
Capítulo 3. Objetivos, estrategias y actividades del city marketing	83
1. Objetivos del city marketing para Trujillo	83
1.1. Desarrollar y fortalecer la imagen de Trujillo como ciudad, patrimonio cultural y polo de desarrollo turístico integrado al eje norperuano	83
1.2. Generar una imagen de Trujillo adecuada para captar inversiones en agroindustria y en infraestructura de servicios	84
2. Estrategias de márketing	85
2.1. Estrategia de segmentación	85
2.2. Estrategia de <i>benchmarking</i>	89
2.3. Estrategia de posicionamiento	96
2.4. Estrategia de la marca «Ciudad de Trujillo»	104
2.5. Estrategias de comunicación	108
3. Diseño de acciones	110
3.1. Actividades dirigidas de comunicación	110
3.2. Actividades dirigidas a mejorar y consolidar el producto «Ciudad de Trujillo»	114
Capítulo 4. Plan de acciones, financiamiento, inversión y seguimiento	117
1. El plan de actividades a partir del estudio base	117
1.1. Agrupación de actores	118
1.2. Conocimiento de la marca	118
1.3. La elaboración de material de apoyo	119
1.4. La distribución	119
1.5. La promoción	119
1.6. La venta y control de la marca	120

2. Supuestos y presupuesto operativo	120
2.1. Presupuesto de ingresos	122
2.2. Presupuesto de egresos	123
3. Proyección de la inversión y su financiamiento	124
3.1. Punto de equilibrio	124
3.2. Evaluación financiera	124
3.3. Costo de oportunidad del capital o tasa de descuento	125
3.4. Análisis de sensibilidad	126
4. Seguimiento y control de la estrategia de marca ciudad	127
4.1. ¿Qué es un factor diferencial?	128
4.2. Uso de la tabla de medición y cuantificación de la marca país	129
Apéndice al capítulo 4: Plan de acciones, financiamiento, inversión y seguimiento	134
Conclusiones y recomendaciones	149
1. Conclusiones	149
2. Recomendaciones	151
Bibliografía	153
Glosario sobre city marketing	157
Anexos	161
1. Formulario de la encuesta	163
2. Guión de la entrevista de profundidad a expertos y personalidades de la ciudad de Trujillo	168
3. Asociación civil sin fines de lucro Patronato Ciudad de Trujillo	170
Sobre los autores	177

Introducción

La ciudad de Trujillo, ubicada en el noroeste del Perú, es en la actualidad el eje de todo circuito turístico de esa parte del país, debido principalmente a la gran cantidad de atractivos naturales, arqueológicos, culturales, turísticos y gastronómicos que posee. Asimismo, es reconocido por ser el centro del polo de despegue agroindustrial del norte peruano y una ciudad con un gran potencial económico y comercial por desarrollar.

No obstante que Trujillo es una de las ciudades más cosmopolitas y dinámicas del Perú que ha sabido mantener su añeja tradición colonial, hidalga y española, respetando además gran parte de los elementos culturales e históricos que la hacen atractiva a los diferentes públicos, los nuevos escenarios de globalización y competitividad que presenta el contexto actual la llevan a la búsqueda de un soporte que le permita transmitir a los residentes el sentimiento de pertenencia e identificación con sus tradiciones y cultura, sin el cual se expone a perder con el tiempo este elemento diferenciador tan necesario en el mundo de hoy.

En medio de este panorama se requiere entonces de nuevos elementos de gestión de las ciudades por parte de quienes las dirigen, y es allí donde cobran importancia las diferentes estrategias del city marketing o márketing para las ciudades. Estas se presentan como una nueva herramienta de la

gestión contemporánea, y como el instrumento adecuado para la búsqueda de competitividad.

De esta manera, el objetivo principal de esta investigación es la elaboración de un programa de city marketing a partir de una propuesta de marca para la ciudad de Trujillo, con la finalidad de desarrollar y fortalecer su imagen como patrimonio cultural y polo de desarrollo turístico y, además, que esta imagen sea la que promueva y ayude a generar la captación de las diferentes inversiones, especialmente en el sector agroindustrial y en infraestructura de servicios a través de la intervención y convocatoria a los distintos actores sociales de la ciudad para que participen en el desarrollo de los proyectos; involucra no solo a inversionistas y a entidades gubernamentales, sino también a la comunidad, complementando de manera sinérgica los lineamientos preestablecidos en el *Plan estratégico y de desarrollo integral de Trujillo*.

La investigación que se propone espera convertirse en una herramienta que genere relaciones de entendimiento y trabajo en común con los diferentes *stakeholders* participantes (habitantes, políticos, empresarios, artistas, turistas, periodistas, potenciales inversores externos y funcionarios de la administración pública) para obtener grandes logros y transformaciones en la localidad. En la medida en que se entienda que aplicar técnicas de marketing y construir una marca ciudad no es solamente recrear una identidad visual o tratar el tema como netamente publicitario, sino, por el contrario, es una forma de encarar la administración de una ciudad generando acciones que lleven con éxito al posicionamiento deseado.

De esta forma, el desarrollo de la investigación se ha dividido en dos etapas. En la primera parte del trabajo se abordan los aspectos conceptuales sobre el city marketing y el desarrollo de marca para ciudades, así como la metodología que se aplicará. Se hace también un diagnóstico situacional de la ciudad de Trujillo desde la perspectiva del marketing a través de entrevistas a profundidad con expertos en el área de turismo, profesionales de diferentes sectores productivos, consultores, residentes de la localidad, residentes temporales y visitantes, quienes han manifestado la percepción que tienen de la actual urbe y anexos de Trujillo, en el cual ya se han consolidado diferentes aspectos deseables de la imagen percibida de la ciudad, buscando transformar en un futuro cercano la situación de la imagen actual,

pues Trujillo es conocida como la capital nacional de la marinera, como la Ciudad de la Eterna Primavera, como la capital de la cultura del Perú, las cuales son identidades diferentes si se trata de manejar un solo concepto o única marca para Trujillo.

En la segunda etapa se efectuó la elaboración de un programa de city marketing y la creación de una propuesta de marca para la ciudad de Trujillo. En este se determinan los principales objetivos por alcanzar y estrategias a seguir dentro del contexto del programa de city marketing en concordancia con el plan estratégico de Trujillo. Por último, se elaboró el plan de operaciones, de financiamiento e inversiones, así como la viabilidad de la ejecución del programa, el cual ha sido determinado sobre la base de una propuesta de marca para Trujillo coherente con el conocimiento de los activos y recursos existentes en la ciudad, con los requerimientos de sus públicos objetivos y cómo es que considerarían los trujillanos la ciudad ideal para habitar, visitar o trabajar. Así se tiene que la propuesta de «Ciudad de Trujillo, tierra de noble encanto» como marca complace satisfactoriamente al segmento determinado en el programa de city marketing elaborado, puesto que engloba las aspiraciones del residente, las pretensiones del inversionista y las satisfacciones del turista según los perfiles predefinidos en este estudio.

Así pues, este libro se compone de cuatro capítulos. En el capítulo 1 se establece el marco conceptual del trabajo y se ve la metodología que es apropiada para los objetivos trazados. En vista de que el city marketing es una propuesta teórica incipiente, existe poca información y bibliografía especializada en relación con esta investigación, lo que ha conducido a buscar la primera en fuentes primarias a través de entrevistas y encuestas de profundidad a expertos y a los principales actores sociales de Trujillo, cuyo análisis de los resultados se realizó usando como herramienta el hexágono de la imagen de los países de Simón Anholt adaptado al análisis de las seis dimensiones que definen la imagen de la ciudad: el potencial, el pulso, la gente, los prerrequisitos, el lugar y la presencia. En el capítulo 2 se realiza un diagnóstico de los diferentes aspectos y percepción que tienen los residentes trujillanos en vista de formular la creación de una marca para la ciudad que lleve a diseñar el programa de city marketing, y también se hace un análisis FODA del plan estratégico.

Los objetivos que se espera alcanzar respecto a la gestión e imagen de la ciudad de Trujillo, las estrategias a seguir de acuerdo con el city marketing y las acciones a implementar en una serie de etapas se presentan en el capítulo 3. En el capítulo 4 se describen las actividades y el desarrollo del programa de city marketing y creación de una marca para la ciudad de Trujillo en un periodo estimado de cinco años, tiempo en el que se asume que el proceso de reconocimiento y adaptación del programa será aceptado, según se muestra en el presupuesto, financiamiento e inversión, donde se evalúan sobre todo los resultados económicos del cronograma de actividades generales, su rentabilidad y viabilidad. Por último, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1

Marco conceptual y metodología

1. Panorama y contexto general de las ciudades

La primera década del nuevo siglo presenta cambios tan dinámicos como sustantivos en lo social, político y en el contexto económico mundial. Algunos de estos se relacionan con el fuerte proceso de integración (mercados comunes o zonas económicas), la globalización de la economía y la aceleración del proceso de urbanización. Estos cambios traen consigo nuevas exigencias a las ciudades y a sus administraciones.

De esta manera, se proyecta que para el año 2050 vivirán en las ciudades más de tres mil millones de personas, a la vez que las poblaciones rurales comenzarán a disminuir en los próximos diez años, según lo indica el último informe sobre las perspectivas de la urbanización mundial desarrollado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Este informe indica también que se espera que las zonas urbanas absorban el crecimiento poblacional de las próximas cuatro décadas. En el Perú, la realidad con respecto a la importancia del urbanismo es similar. De la población total censada (27,4 millones) en 2007, el 24,1% (6,6 millones) era rural, proporción en decrecimiento continuo por lo menos desde 1940. Desde 1993, la población urbana creció a una tasa promedio anual de 2,1%, mientras que la rural apenas lo hizo en un 0,01% (Eguren, 2008).

Estos cambios de orden demográfico y muchos otros más de aspecto social y económico originados en la última década hicieron que las modalidades de gestión urbana experimentaran modificaciones cuyas consecuencias fueron un salto cualitativo en el crecimiento de las urbes. Uno de estos casos es el objeto de la presente investigación, el cual abarca un área geográfica referida exclusivamente al Trujillo Metropolitano, es decir, el espacio que comprende la provincia de Trujillo con la excepción de los distritos de Simbal y Poroto.

De acuerdo con estas reformas estructurales surgidas en el modo de gestión de las ciudades en los últimos años, se observa que las formas de participación pública han cambiado profundamente. Los temas de buen gobierno edilicio, competitividad, seguridad, crecimiento económico y elevación de la calidad de vida del poblador son las prioridades entre las autoridades locales, quienes para poder cumplir con tales tareas se muestran asequibles a la utilización de nuevas herramientas que les permitan adaptarse a los nuevos desafíos.

Sin embargo, estas tareas no son fáciles de aplicar, pues existe en los países una gran dependencia de las pequeñas ciudades a las grandes capitales. La gran influencia que ejercen las llamadas ciudades capitales sobre aquellas que presentan un menor desarrollo les ha permitido imponer sus esquemas. La consecuencia de tal situación es la pérdida de sus propias identidades locales, tradiciones, cultura, etcétera; convirtiéndose así en ciudades estándares, con una similitud que no favorece en nada la creación de preferencias entre los diferentes públicos. Además, la implantación de formas y conceptos que no se ajustan a las necesidades ni a las realidades propias de cada ciudad logra desalentar las posibilidades de diferenciación de cada territorio o región, lo que a la larga derivará en su estancamiento, pues se convertirán en ciudades intrascendentes en el contexto mundial.

2. Marco teórico

En medio de este panorama se requiere entonces de nuevos elementos de gestión de las ciudades por parte de quienes las dirigen, y es allí donde cobran importancia las diferentes estrategias del city marketing o márketing para las ciudades.

2.1. El city marketing

Es una herramienta novedosa de gestión de las ciudades de hoy y del futuro que se ha convertido en un instrumento fundamental de ayuda a la competitividad, pues, debido al fenómeno de fortalecimiento regional y global, cada día se requiere la búsqueda de herramientas adecuadas para captar el público objetivo bajo lineamientos ordenados y metodologías correctas. Según Kotler et ál. (1994):

Las ciudades ya no son solo lugares de actividad mercantil. Cada comunidad tiene que transformarse en un vendedor de productos y servicios, en un comercializador activo de sus productos y del valor de su propio sitio. Las localidades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Los sitios que no logren comercializarse a sí mismos con éxito enfrentan el riesgo del estancamiento económico y la declinación.

Las ciudades se encuentran en una lucha constante por atraer turistas, inversiones y residentes a través de la diferenciación, explotando los valores locales singulares que contengan la esencia de cada una de ellas, permitiéndole diferenciarse de cualquier otra, obteniendo una posición competitiva mayor para ser elegida como destino. Por lo tanto, señala que los mercados objetivos del city marketing van orientados de la manera que se describe en el cuadro 1.1.

Ante la necesidad de diferenciación, Friedman (2003) menciona:

El marketing asume hoy una gran importancia en el desarrollo de toda actividad económica y social, ya que actualmente no se enfoca únicamente a las empresas privadas, sino que se relaciona cada vez más con las ciudades, pues el papel que estas ocupan se vuelve cada vez más significativo; por lo tanto, es necesario impulsar un proceso de marketing del lugar, que permita identificar y promocionar las ventajas competitivas de cada lugar posicionando su imagen con el fin de atraer nuevas empresas, eventos, residentes y turistas.

Cita a la globalización como causa de un nuevo dibujo del mapamundi de la geografía política real y a la creciente competencia entre ciudades como motivos para aplicar técnicas de márketing en las gestiones urbanas.

Cuadro 1.1. Mercados objetivos del city marketing

Visitantes	Residentes y trabajadores	Negocios e industria	Mercados de exportación
Visitantes de negocios (asisten a una reunión de negocios o convención, inspeccionan el sitio, llegan para comprar o vender algo).	Profesionales (científicos, médicos, etcétera).	Industria pesada.	Otras localidades dentro de los mercados internos.
Visitantes de placer (turistas y viajeros).	Trabajadores especializados.	Industria «limpia» (compañías de montaje, alta tecnología, servicios, etcétera).	Mercados internacionales.
	Individuos ricos.		
	Inversionistas.		
	Empresarios.		
	Trabajadores no especializados (domésticos, inmigrantes, etcétera).		

Fuente: Kotler et ál., 1994.

El objetivo de las actividades del city marketing debe ser que los servicios y productos ofrecidos por la ciudad sean utilizados por los grupos y mercados objetivo, que ella esté posicionada ventajosamente respecto a la competencia, que exista una imagen positiva y que los grupos objetivo estén satisfechos con los servicios y productos ofertados por la ciudad.

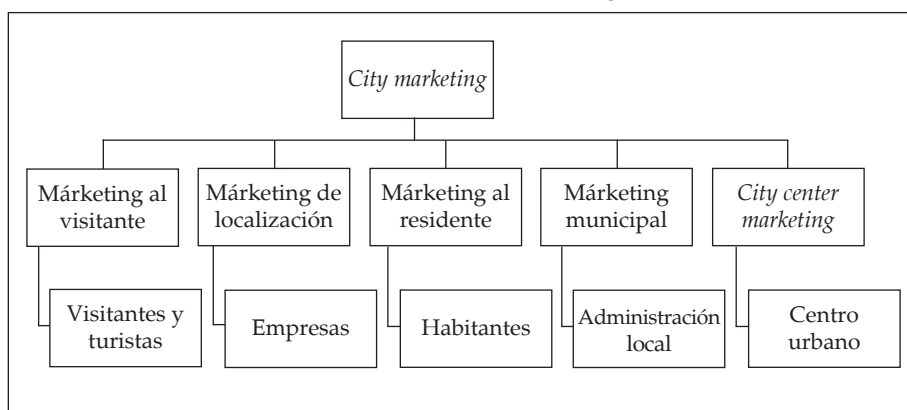
2.2. La marca de una ciudad

En razón de que la función del márketing es crear y distribuir valores, se infiere que se implementarán planes aplicados y adaptados al ámbito de la gestión de ciudad con el fin de que esta aumente el grado de satisfacción

de los distintos públicos a los que está dirigido a través de una mejor oferta de sus factores diferenciales.

Entonces, el objetivo final es el desarrollo de una imagen positiva y el aumento del atractivo de la ciudad. Bajo estas premisas, en el gráfico 1.1 se distinguen los cinco ámbitos del márketing para las ciudades según Friedman (2003).

Gráfico 1.1. Ámbitos del márketing urbano



Fuente: Friedman, 2003.

En el nivel comercial, la marca para Kotler (2001) es:

Es un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es designar los bienes o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes, y diferenciarlos del resto de los productos y servicios de otros competidores a pesar de que usualmente está relacionada con un producto físico, la marca en sí misma es inmateral. Se trata de una idea transformadora que convierte lo tangible en intangible a través de la transmisión de valores, atributos de imagen y experiencias.

El concepto de branding

Magaña (2008) define el concepto de *branding* como un proceso metodológico que guía la construcción, el desarrollo y el mantenimiento de una marca. Engloba las acciones mediante las cuales se construye la personalidad de la marca y la percepción que los públicos tienen de ella. Es responsable de

generar coherencia en todas las señales que emite y de fortalecer aquello que la organización le agrega al consumidor y la diferencia, lo que le brinda mayores posibilidades de éxito y de valor comercial.

Los principios del *branding* ya no solo son aplicables a productos y servicios, sino también a los territorios en general. Por influencia de los avances teóricos en el ámbito empresarial, países, regiones y ciudades están comprendiendo que hay que gestionar adecuadamente los activos intangibles, es decir, aquellos recursos que aportan valor a la institución, como la marca, el capital humano y el capital cultural, entre otros.

La «marca territorio»

Kavaratzis (2004) puntualiza las características en común entre la marca corporativa y la «marca territorio». Ambas tienen raíces multidisciplinarias, engloban diversos grupos de público, tienen un alto grado de intangibilidad y complejidad, y deben lidiar con múltiples identidades.

Si «marca territorio» es el modo genérico, en el nivel específico —según el ámbito geográfico que comprenda— se puede hacer referencia a marca país, marca regional y marca ciudad. Múltiples regiones de los más diversos tamaños y zonas geográficas han emprendido estrategias de marca y América Latina no ha sido la excepción. El estudio de la marca región aún se encuentra en una fase inicial, con excepción de las iniciativas emprendidas por algunas ciudades que van a la vanguardia en los temas de administración y gestión de localidades. Anholt (2004) presenta el panorama preliminar de esta nueva disciplina.

Ésta se ubica en la intersección de numerosos otros campos de estudio bien establecidos, tales como marketing, políticas públicas, comercio, promoción turística, desarrollo económico y relaciones internacionales, por solo nombrar los principales. La visión interdisciplinaria que la caracteriza garantiza que en su aplicación específica al ámbito de las ciudades forme parte del campo de competencias requeridas para una eficiente gestión urbana. Su eficiente aplicación, ya sea en el nivel nacional, regional o local, permite conseguir objetivos sociales, políticos y económicos, e implica una gestión gubernamental coherente con los valores, necesidades y expectativas de futuro de la comunidad a la que representa.

Ser marca no es una opción, es una condición necesaria e ineludible señala el mismo Anholt. Todos los lugares —ya sean países, ciudades, Estados o regiones— son marcas, en el más amplio sentido de la palabra. Algunos son más famosos que otros, por supuesto, pero todos tienen una reputación y una imagen de marca. Siguiendo su metodología se tienen que considerar seis aspectos que nos deben llevar al mejor entendimiento de una ciudad y a plasmarla en una marca (pulso y presencia, como aspectos simbólicos; potencial y gente, como aspectos sociales; prerequisites y lugar, como aspectos físicos).

Presencia. Conocimiento de la ciudad y percepción de su importancia durante los últimos treinta años (en los ámbitos mundial y nacional).

Lugar. Percepción sobre los aspectos físicos (clima, entorno geográfico y principales hitos urbanos). Experiencias estéticas y emocionales vinculadas con este tipo de elementos.

Potencial. Oportunidades económicas y educacionales que la ciudad ofrece a sus habitantes. Posibilidades de obtener empleo, de emprender nuevos negocios y de acceder a una educación superior de alta calidad.

Pulso. Estilo de vida urbano y ritmo de la ciudad (cuán apasionante es la ciudad para sus habitantes y con qué facilidad se pueden encontrar cosas interesantes que hacer).

Gente. Característica de los habitantes, relación que estos establecen con los extranjeros, distintos estilos de vida que son posibles.

Requisitos básicos. Percepción sobre servicios públicos (educación, salud, conectividad vial y transporte).

Gráfico 1.2. Hexágono del city marketing de Simon Anholt

Fuente: The Anholt-GfK Roper City Brands Index, 2000.

Occhipinti define la marca territorial como una ciencia:

Es el estudio y determinación de los distintos valores diferenciales de una nación, región o ciudad con el objetivo de posicionar productos, servicios, lugares, etcétera, por medio de una estrategia que se base en esta relación origen, producto o servicio (2003: 21).

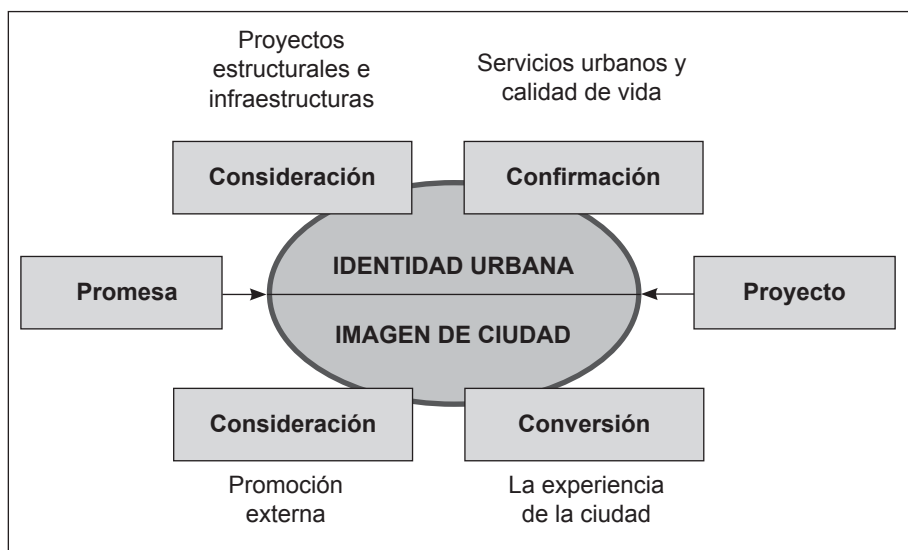
El profesor Seisdodos (2006) señala lo siguiente:

Gestionar la marca asociada a una ciudad es más complejo que hacerlo con un producto o servicio convencional pero los principios son los mismos. El objetivo es desarrollar una idea construida en torno a atributos emocionales. Esta idea ha de ser diferenciadora y al mismo tiempo simple y fácil de comprender. También es fundamental que sea universal (eficaz para múltiples públicos en diferentes situaciones) y versátil (dotada de contenido visual y verbal).

El proceso de construcción de una marca se inicia mediante la identificación de las razones por las que la ciudad necesita de ella. En la medida en que la marca constituye una promesa, es necesario determinar mediante herramientas de investigación cuál es esa promesa: los valores que la hacen única.

Una vez definidos estos valores, es importante articular cuál es el proyecto de la ciudad y hacia dónde se encamina en el futuro. También, una vez definidos ambos extremos, la siguiente etapa es dar directrices acerca de la expresión de la marca en torno a los cuatro ejes que se recogen en el gráfico 1.3.

Gráfico 1.3. Promesa y proyecto de la ciudad



Fuente: Seisdedos, 2006.

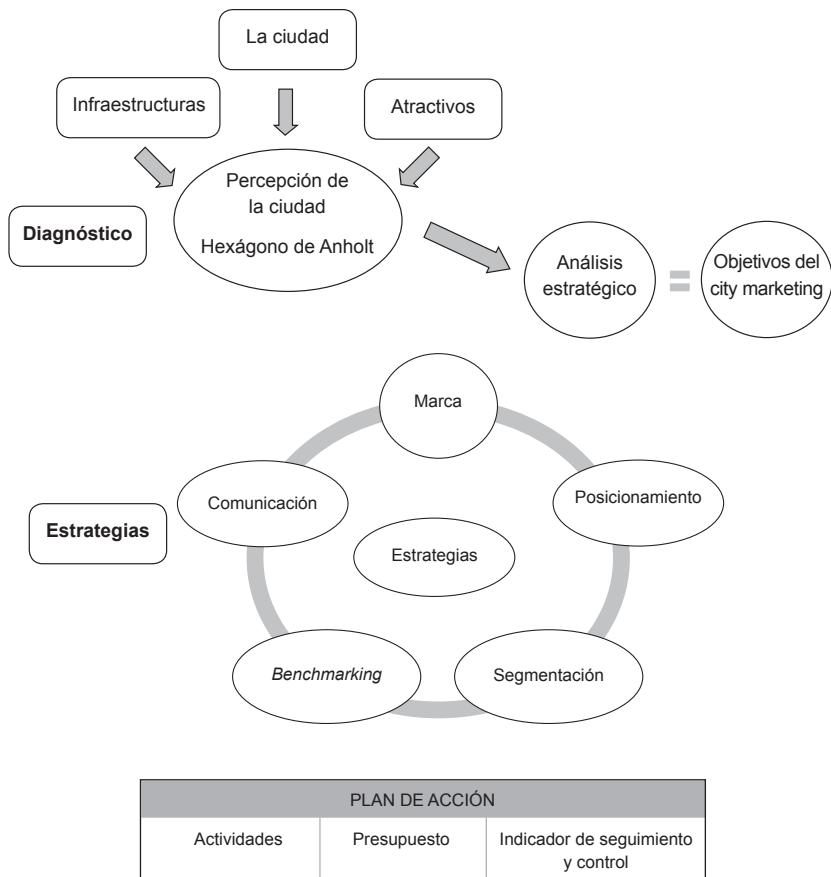
Programa de city marketing

La aplicación y la ejecución ordenada de los conceptos vistos son parte de un programa de marketing para las ciudades, el cual es alimentado con las nuevas tendencias en administración de ciudades que exigen el desarrollo en forma paralela de nuevas técnicas de gestión. En una situación de competitividad, donde la mayoría de las ciudades buscan sobresalir de las demás por las potencialidades que puedan aprovechar y sus elementos diferenciales, surge el marketing para señalar la manera de hacerlo.

Los programas de marketing aplicados a la ciudad por lo general derivan en la creación de la marca como una medida de gestionar las percepciones y como un elemento unificador de criterios, además de ser guía

de lo que se aspira conseguir. Una marca de ciudad logra materializar los intangibles de esta y recoge todo el bagaje cultural desarrollado a lo largo del tiempo, de tal manera que le permita transformarse en terreno fértil para el encuentro con los signos de identidad de una región. De esta forma, en el gráfico 1.4 se presenta el modelo del city marketing y el de creación de marca para la ciudad de Trujillo.

Gráfico 1.4. Modelo del programa de city marketing y creación de una marca para la ciudad de Trujillo



Elaboración propia.

3. Metodología

Se realizó una investigación tipo exploratoria debido a la inexistencia de un proyecto similar desarrollado para la ciudad de Trujillo, por lo que en una primera etapa se revisó la literatura y demás fuentes secundarias con la finalidad de acercarnos al concepto del city marketing e imagen de la marca de la ciudad.

3.1. Fases

Con respecto a la aplicación del programa de city marketing, que ya es parte de la segunda etapa de la investigación, se tomó como guía la metodología desarrollada en la ciudad de Córdoba, en Argentina, por parte de la Cepal (1999) dentro del Proyecto de Gestión Urbana en Ciudades Intermedias seleccionadas de América Latina y el Caribe. El trabajo en mención consta de cuatro fases: primera, el diagnóstico de los cuatro elementos del city marketing: infraestructuras, atractivos, gente e imagen; segunda, la definición de objetivos del city marketing; tercera, la selección de estrategias del city marketing; y cuarta, el diseño e implantación de acciones.

En la primera fase, la del diagnóstico de los elementos del city marketing, se utilizó de guía la metodología de Anholt (1996), que es el primer y más conocido análisis de clasificación mundial de marcas de ciudad; ahí se aplican los seis puntos básicos o dimensiones de esta como son el análisis de presencia, de lugar, de potencial, de pulso, de gente y de requisitos básicos, es decir, el hexágono de Simon Anholt para ciudades. Para tal fin se hizo un trabajo de campo que buscó la participación de los ciudadanos a través de la aplicación de una encuesta, cuyo formulario se encuentra en el anexo 1.

3.2. La encuesta

Las preguntas de la encuesta se adaptaron del cuestionario realizado en Santiago de Chile en el trabajo *Estudio de la marca ciudad de Santiago*, que se basó en la metodología de Simon Anholt, donde se indaga sobre la apreciación de la ciudad capital (Feedback-Chilectra, 2007).

El cuestionario estuvo estructurado y diseñado sobre la base de cuarenta ítems, repartidas en: seis preguntas de escala tipo Likert de cinco puntos (entre 1 = apreciación baja y 5 = apreciación alta), dos preguntas abiertas, una pregunta de apreciación y diez preguntas con respuesta de selección múltiple con opciones asistidas para facilitar la respuesta de los encuestados. En la ficha técnica se detalla todo con respecto al número de encuestados y demás datos de la aplicación de la consulta:

Ficha técnica de la encuesta aplicada

Objetivo. Obtener información del residente de Trujillo mayor de 18 años sobre la percepción que tiene sobre la ciudad.

Universo o población objetivo. Hombres y mujeres mayores de 18 años residentes en Trujillo Metropolitano.

Cobertura. Encuestas aplicadas en el ámbito de Trujillo Metropolitano. Esta área comprende los distritos de Trujillo, El Porvenir, Florencia de Mora, La Esperanza, Víctor Larco Herrera, Huanchaco, Salaverry, Moche y Laredo.

Demográfico. Número de hombres: 172, número de mujeres: 212.

Error y nivel de confianza estimados. Criterio conservador de la proporción esperada, nivel de confianza del 95% y precisión del 5%.

Tamaño de la muestra. Fueron 384 personas elegidas en forma aleatoria sobre la base de una distribución geográfica que involucraba toda el área de la investigación.

Detalle del tamaño de la muestra para población finita. Valores a estimar:

$$n = \quad ?$$

$$e = 5\% \text{ (grado de precisión o error).}$$

$$Z = 1,96 \text{ (magnitud de la tabla de distribución normal para el 95\% de confiabilidad y el 5\% de error).}$$

$$N = 804\,296 \text{ (población de Trujillo Metropolitano según el censo hecho por el INEI en 2007).}$$

$p = 0,50$ (variabilidad positiva. Se asume la máxima variabilidad, pues no existen antecedentes de estudios similares en las ciudades).

$q = 0,50$ (variabilidad negativa = $1 - p$).

Cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 p \times q \times N}{Ne^2 + Z^2 p \times q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (1 - 0,5) (804\ 296)}{(804\ 296) (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,50) (1 - 0,50)}$$

$$n = \frac{(3,8416) (0,50) (0,50) (804\ 296)}{(804\ 296) (0,0025) + (3,8416) (0,50) (0,50)}$$

$$n = \frac{(3,8416) (0,25) (804\ 296)}{(2\ 010,74) + (3,8416) (0,25)}$$

$$n = \frac{(772\ 445,87)}{(2\ 011,7004)}$$

$$n = 383,97$$

Segmentación. En el cuadro 1.2 se observa la segmentación de la muestra, la cual es proporcional al tamaño poblacional de los diferentes distritos.

Cuadro 1.2. Segmentación de la muestra para la encuesta

Distritos	Población	Proporción	Personas encuestadas
Trujillo	294 899	36,67%	141
El Porvenir	140 507	17,47%	67
Florencia de Mora	40 014	4,98%	19
Huanchaco	44 806	5,57%	21
La Esperanza	151 845	18,88%	72
Laredo	32 825	4,08%	16
Moche	29 727	3,70%	15
Salaverry	13 892	1,73%	7
Víctor Larco Herrera	55 781	6,94%	26
Total	804 296	100%	384

Elaboración propia.

Fecha de aplicación. Del 15 de marzo de 2009 al 10 de abril de 2009.

Técnica. Encuesta cara a cara en hogares.

3.3. Opinión de los expertos

Se contrastó la percepción e información obtenida en las encuestas con la generada en diversas entrevistas de profundidad con personajes representativos de Trujillo. Fueron 18 los entrevistados elegidos para el presente trabajo, quienes son personas de prestigio, expertos y conocedores de los diferentes gremios trujillanos. Para el caso se entrevistó referentes en las costumbres, tradición, idiosincrasia y conocimiento de la ciudad y su gente, los negocios y el turismo, la cultura y gestión urbana. A continuación se detalla la relación de los entrevistados con sus respectivos cargos e instituciones a las que representan:

- 1) Inés Guerra de Guijón: presidenta de la Asociación de Extensión Artística de Trujillo.
- 2) María Elena Pérez Orbegoso: gerente de Imagen Institucional de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

- 3) Humberto Leturia: gerente general de la Cámara de Comercio de La Libertad.
- 4) Fernando Rodríguez Ávalos: decano del Colegio de Ingenieros del Perú-Consejo Departamental de La Libertad.
- 5) Juan Gamarra Nieto: sociólogo, jefe del Departamento de Tutoría de la Universidad Privada del Norte.
- 6) Alejandro Inga Durango: jefe de Estudios Económicos del Banco Central de Reserva del Perú.
- 7) Luis Enrique Sánchez Maura: director regional del Instituto Nacional de Cultura de La Libertad.
- 8) Ángel Polo Campos: gerente de Planeación del Gobierno Regional de La Libertad.
- 9) María Neciosup de Prevost: presidenta del Comité de Turismo de la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad.
- 10) Cecilia Idiáquez Vergara: gerente de Oficina del Banco Continental-BBVA.
- 11) Enrique Rodríguez Rodríguez: decano de la Escuela de Economía de la Universidad Nacional de Trujillo.
- 12) Adriana Doig Mannucci: presidenta de la Asociación Trujillo, Arte y Literatura.
- 13) Fernando Pinillos: alcalde del distrito de Huanchaco.
- 14) Boris Izkovich Jayco: presidente del Golf y Country Club de Trujillo y ex gerente de la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad.
- 15) Carlos Eduardo Mattos Izquierdo: regidor de la Municipalidad Provincial de Trujillo.
- 16) Jorge Arturo Viteri Falcón: gerente del Fondo MiVivienda-Trujillo.
- 17) Patricia Vera Gargurevich: ejecutiva de negocios de exportación de la Cámara de Comercio de La Libertad.
- 18) Guillermo Guerra Salas: notario público de la provincia de Trujillo.

3.4. Procesos y fases a seguir del city marketing

Con respecto a los objetivos del city marketing para Trujillo que se plantean en el capítulo 3, estos se desarrollaron sobre la base de la descripción de los elementos del diagnóstico inicial y sobre las percepciones recogidas en el trabajo de campo respecto a los aspectos generales de la ciudad que se presentan en el capítulo 2. Al final de este capítulo también se muestra un análisis de cartera, realizado como cruce estratégico de las opciones generadas por el FODA presentado por el municipio, estudio en el que también se busca la concordancia con el análisis estratégico de la ciudad de tal manera que los objetivos del city marketing vayan en la misma dirección que los planteados en el plan estratégico de Trujillo.

Como parte de la tercera fase de la investigación se llevaron a cabo las estrategias del city marketing, incidiendo en las de posicionamiento, *benchmarking* y el posterior desarrollo de la marca. Se dio énfasis en este punto, pues era interés de los autores el dejar una propuesta significativa en esta investigación, es decir, el proyecto de marca para la ciudad. Luego, la creación de la marca para Trujillo tomó la información referente a los elementos resaltantes percibidos por los ciudadanos y teniendo en cuenta los objetivos del city marketing que se buscaban conseguir.

En la parte final del trabajo se realizó el análisis y compendio de resultados obtenidos para luego proponer una serie de acciones concretas a seguir para la puesta en marcha de todo el programa de city marketing que se presentan en el capítulo 4. Se planteó, además, un indicador de seguimiento y revisión para alcanzar una medición objetiva de los avances del programa de city marketing en Trujillo. El indicador referido es la tabla de medición de la marca ciudad propuesto por Occhipinti (2003), el cual es la única medición numérica conocida para tales efectos.

2

Diagnóstico del programa de city marketing para la ciudad de Trujillo

1. Descripción de la ciudad

En vista de realizar una descripción y presentación actualizada de la infraestructura que comprende Trujillo Metropolitano, se han tomado los textos e información contenida en el *Plan estratégico y de desarrollo integral de Trujillo*, elaborado en 2000, sobre el cual se han actualizado la mayor parte de datos estadísticos para esta investigación.

1.1. Ubicación y presentación de Trujillo

Trujillo, capital del departamento de La Libertad, es en la actualidad una ciudad mayor en el panorama del Perú, tercera en población activa y vigorosa, funciona como capital regional para un importante sector del norte peruano y ha adquirido las características y la estructura de un área metropolitana particularmente dinámica.

Lugar de encuentros, de innovaciones y de intercambios, Trujillo busca constituirse en el principal centro comercial y de negocios entre Lima y el norte, así como en un punto turístico relevante. Emerge como capital cultural, centro de servicios y de equipamientos, con sus universidades, centros educativos tecnológicos y básicos, que están desarrollando un amplio

capital social y una plataforma propicia para innovaciones e inversiones sostenidas.

El área nucleada de Trujillo está formada por el continuo urbano y su área integrada, dos ámbitos claramente definidos que operan como una globalidad e interactúan entre sí con vínculos intensos y sistemas de servicios compartidos, constituyendo un solo espacio económico y social. El continuo urbano, núcleo central del área metropolitana, comprende los siguientes distritos: Trujillo, Víctor Larco Herrera, La Esperanza, El Porvenir y Florencia de Mora.

El área integrada, conjunto de centros poblados urbanos y rurales del valle de Santa Catalina, cuenca baja del río Moche, corresponde a los siguientes distritos: Laredo, Moche, Salaverry y Huanchaco.

1.2. Crecimiento urbano

A la fecha, Trujillo cuenta con una población de 811,9 mil habitantes, y concentra el mayor volumen poblacional del norte peruano y al 2015 se estima que sobrepasará el millón de habitantes. Como se observa en el cuadro 2.1, Trujillo Metropolitano alcanza a la fecha el 99% de la población provincial con 804 296 habitantes y el 49% de la población del departamento; estas cifras caracterizan el gran desequilibrio en la distribución geográfica de la población regional que se manifiesta en los permanentes flujos migratorios (véase cuadro 2.1), con el abandono del campo y regiones del interior que quedan deshabitadas y su concentración en ciudades costeras (INEI, 2007).

El crecimiento urbano de Trujillo se debe mayormente al incremento poblacional de origen migratorio, siendo los principales aportantes de población según el censo de 1993 (INEI, 1993) las provincias del interior de La Libertad como Otuzco (15,8%), Santiago de Chuco (9,3%), Ascope (9%) y Sánchez Carrión (5,2%), en tanto que Cajamarca contribuyó con un 16% y Áncash con un 5%.

La dinámica poblacional vinculada con su distribución espacial presenta un comportamiento variado al interior de los diversos componentes de Trujillo Metropolitano. Como se observa en el cuadro 2.2, entre 1993-2007,

Gráfico 2.1. Mapa de la ciudad de Trujillo



Fuente: Municipalidad Provincial de Trujillo, 1995. *Plano de usos del continuo urbano.*

el continuo urbano creció en 171 984 habitantes (80% del incremento total de la metrópoli), siendo los distritos de El Porvenir (42,57%), La Esperanza (30,61%) y Víctor Larco Herrera (24,4%) los que presentaron un mayor crecimiento. Entre los distritos del área integrada, el de mayor crecimiento fue Huanchaco, con 55,51% (INEI, 2007).

De esta manera, el desarrollo de Trujillo en los próximos años tendrá que enfrentar un problema mayor: el de encontrar los modos de albergar ordenadamente a un considerable volumen de población y atender convenientemente sus requerimientos de trabajo, servicios y calidad de vida,

al mismo tiempo de salvaguardar las tierras agrícolas del valle y las de expansión agrícola programadas por el Proyecto Chavimochic, mantener las reservas de tierras para las infraestructuras básicas y los equipamientos regionales necesarios, así como conservar los importantes recursos culturales y paisajísticos que tiene el área.

2. Infraestructura de la ciudad

La competitividad de una ciudad y la calidad de vida de sus habitantes dependen de la disponibilidad de una infraestructura adecuada para los medios y factores productivos, así como eficientes servicios públicos y de transporte, los cuales contribuyan con el desarrollo de las actividades económicas, sociales y culturales.

De esta forma, sobre la base de la información obtenida en el plan estratégico de la ciudad de Trujillo, así como de los datos de los diferentes ministerios de gobierno, se puede determinar la situación de los siguientes servicios e infraestructura:

- **Agua potable y alcantarillado sanitario**

La empresa Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de La Libertad (Sedalib) es la que brinda los servicios de agua para consumo humano y alcantarillado sanitario a la ciudad de Trujillo; sin embargo, el ámbito de su administración comprende 19 localidades que se ubican en la franja costera del departamento de La Libertad.

La ciudad tiene garantizado el abastecimiento de agua potable hasta más allá de 2010, mediante la explotación de aguas subterráneas a través de pozos profundos ubicados en diferentes puntos de Trujillo. Hasta noviembre de 1996, esta fue la única modalidad de obtener agua; sin embargo, a partir de la construcción del Proyecto Chavimochic, la captación a través de su canal madre permitió el uso de las aguas superficiales, principalmente del río Santa (en vista de que el río Moche es uno de los más contaminados en el norte del país) y su tratamiento en la planta de Alto Moche, con una capacidad para un metro cúbico por segundo. Los niveles de cobertura y tiempo de servicio, así como dotación promedio, varían según distritos y

Cuadro 2.1. Población total, por área urbana y rural, y sexo, según departamento, provincia, distrito y edades

Departamento, provincia, distrito y edades simples	Total	Población		Total	Urbana		Total	Rural	
		Hombres	Mujeres		Hombres	Mujeres		Hombres	Mujeres
Distrito de Trujillo	294 899	139 279	155 620	294 730	139 187	155 543	169	92	77
Distrito El Porvenir	140 507	68 998	71 509	140 507	68 998	71 509	-	-	-
Distrito Florencia de Mora	40 014	19 580	20 434	40 014	19 580	20 434	-	-	-
Distrito Huanchaco	44 806	22 844	21 962	43 804	22 294	21 510	1 002	550	452
Distrito La Esperanza	151 845	73 622	78 223	151 845	73 622	78 223	-	-	-
Distrito Laredo	32 825	16 383	16 442	24 377	12 066	12 311	8 448	4 317	4 131
Distrito Moche	29 727	14 547	15 180	25 614	12 536	13 078	4 113	2 011	2 102
Distrito Salaverry	13 892	6 852	7 040	13 830	6 820	7 010	62	62	30
Distrito Víctor Larco Herrera	55 781	26 365	29 416	55 738	26 342	29 396	43	23	20
Distrito Poroto	3 601	1 881	1 720	1 091	563	528	2 510	1 318	1 192
Distrito Simbal	4 082	2 135	1 947	805	394	411	3 277	1 741	1 536
Total Trujillo Metropolitano	804 296	388 470	415 826	790 459	381 445	409 014	13 837	7 025	6 812
Total provincia de Trujillo	811 979	392 486	419 493	792 355	382 402	409 953	19 624	10 084	9 540
Departamento de La Libertad	1 617 050	799 101	817 949	1 218 922	594 266	624 656	398 128	204 835	193 293
Proporción en relación con la provincia	99,05%	98,98%	99,13%	99,76%	99,75%	99,77%	70,51%	69,66%	71,40%
Proporción en relación con el departamento	49,74%	48,61%	50,84%	64,85%	64,19%	65,48%	3,48%	3,43%	3,52%

Fuente: INEI, 2007.

Cuadro 2.2. Comparativo de crecimiento de la población total de Trujillo, según departamento, provincia y distrito

Áreas	Zona metropolitana	Número de habitantes según el censo de 1993	Número de habitantes según el censo de 2007	Variación nominal	Variación porcentual
Continuo urbano	Distrito de Trujillo	247 028	294 899	47 871	16,23
	Distrito El Porvenir	80 698	140 507	59 809	42,57
	Distrito Florencia de Mora	35 806	40 014	4 208	10,52
	Distrito La Esperanza	105 361	151 845	46 484	30,61
	Distrito Víctor Larco Herrera	42 169	55 781	13 612	24,40
	Distrito Laredo	28 019	32 825	4 806	14,64
	Distrito Moche	22 020	29 727	7 707	25,93
	Distrito Salaverry	8 278	13 892	5 614	40,41
	Distrito Huanchaco	19 935	44 806	24 871	55,51
Interior	Distrito Poroto	4 401	3 601	-800	-22,22
	Distrito Simbal	3 600	4 082	482	11,81
	Total Trujillo Metropolitano	589 314	804 296	214 982	26,73
	Total provincia de Trujillo	631 989	811 979	179 990	22,17
	Departamento de La Libertad	1 270 261	1 617 050	346 789	21,45

Fuente: INEI, 1993 y 2007.

sectores de abastecimiento, siendo 74% la media de cobertura y la de dotación 187 litros por habitante/día.

Además, Trujillo es una de las pocas ciudades del Perú que tiene una adecuada disposición final de aguas servidas, llegando a tratar en sus cinco cuencas de drenaje alrededor del 90% del volumen total de agua servida que se genera y se colecta en Trujillo Metropolitano.

• Energía eléctrica

Actualmente, la interconexión del sistema eléctrico peruano, las ampliaciones y las remodelaciones de las redes eléctricas en sus diferentes niveles garantizan un suministro con calidad y suficiencia energética para la ciudad y para el desarrollo agroindustrial de la región, objetivos previstos por la empresa distribuidora de electricidad Hidrandina S.A.

A pesar de experimentar un importante crecimiento de la demanda energética a efectos de la expansión urbana, la ciudad de Trujillo y su entorno se encuentran adecuadamente abastecidos por la red nacional y la energía distribuida en todo su ámbito por la empresa concesionaria. Prácticamente toda el área metropolitana está incorporada al sistema de distribución con muy pocos lugares faltantes y las redes se han extendido para atender a sectores agourbanos como la campiña de Moche y La Merced.

Cuadro 2.3. Demanda de energía por tipo de cliente hacia 2008

Concepto	2004	2005	2006	2007	2008
Mercado regulado	396 559	411 437	440 804	469 965	508 696
Baja tensión	395 181	409 953	439 187	468 180	506 799
Media tensión	1 367	1 468	1 602	1 770	1 880
Alta tensión	11	16	15	15	17
Mercado libre	4	1	2	2	2
Media tensión	4	0	1	1	1
Alta tensión	0	1	1	1	1
Mercado total	396 563	411 438	440 806	469 967	508 698

Fuente: Hidrandina S.A., 2008.

Como componente del sistema de interconexión nacional, Trujillo Metropolitano está catalogado como sector de distribución típico 21, el mismo que corresponde a una zona urbana de mediana densidad (es decir, aproximadamente 135 mil usuarios) y con una importante infraestructura eléctrica para atender la demanda energética local.

Actualmente, se han cubierto los requerimientos de energía eléctrica del 82% de las familias del área metropolitana (135 mil usuarios residenciales y 341 usuarios comerciales e industriales). Respecto al nivel de consumo, en 2001, los distritos de Trujillo (56,37%) y Víctor Larco Herrera (13,59%) son los que demandaron mayor consumo de energía, en tanto que Salaverry (2,18%) y Florencia de Mora (2,27%) son los distritos de menor demanda energética.

- **Limpieza pública**

Trujillo Metropolitano no cuenta aún con un sistema integrado de limpieza pública, a pesar de que el relleno sanitario que opera la administración del Concejo de Trujillo acoge y trata los desechos sólidos de los otros distritos del área metropolitana, con excepción de Laredo, El Porvenir y Huan-chaco que cuentan con sus botaderos. La calidad del servicio de limpieza pública y la disposición final de la basura que brindan los distritos varían según cada administración, que en muchos casos son deficientes debido a las limitaciones económicas de cada jurisdicción. El distrito capital que cuenta con más de 294 mil habitantes, y donde se encuentran gran parte de los establecimientos comerciales, industriales y de servicios de la ciudad, produce aproximadamente 480 toneladas por día (véase cuadro 2.4). La recolección de residuos sólidos en el distrito de Trujillo se realiza mediante un conjunto de contenedores (66) ubicados en lugares estratégicos de la vía pública y el recojo mediante 17 compactadoras. La disposición y tratamiento final de la basura recolectada en el área metropolitana de Trujillo se hace en el relleno sanitario situado en el centro poblado El Milagro, que tiene una extensión de 58,63 hectáreas y una vida útil aproximada de diez años.

Cuadro 2.4. Producción diaria de basura por tipo en la ciudad de Trujillo

Tipo de residuo sólido	Generación en toneladas
Domiciliarios	202
Hospitalarios	4
Mercados	60
Escombros o desmonte	192
Limpieza de espacios públicos	22
Total diario de residuos	480

Fuente: SEGAT.

• Vialidad y transporte

El sistema vial y de transporte de Trujillo opera de modo interconectado en tres niveles: el nacional, el regional y el local o metropolitano, los cuales mantienen la operación de la ciudad de manera simultánea: como un núcleo de importancia en la red nacional de ciudades, como capital regional y como área metropolitana integrada. La infraestructura de transporte terrestre se complementa con la aérea, servida por el aeropuerto Carlos Martínez de Pinillos y con la marítima del puerto de Salaverry.

Como medio de traslado de personas o bienes desde un lugar a otro, incluye todos los medios e infraestructuras implicados en el movimiento de las personas o bienes; en la ciudad en particular se utilizan tres modos de transporte: marítimo, aéreo y terrestre.

• Transporte urbano

Ciertamente, el funcionamiento eficaz del transporte urbano es fundamental para asegurar la eficiencia de la ciudades; sin embargo, el modelo de organización de tipo monocéntrico en Trujillo produce una excesiva concentración de actividades que afectan el funcionamiento y eficacia del sistema vial urbano estableciendo demandas intensas y focalizadas, es decir, viajes largos y prolongados a raíz del congestionamiento y caos que ocasionan a la larga pérdidas de tiempo e incremento de costos.

La ciudad de Trujillo cuenta con una red vial que sobrepasa los 4410 kilómetros, incluyendo vías nacionales, subregionales y de carácter metropolitano. Mientras que las de nivel nacional (15,8%) y metropolitano (57,30%) casi en su totalidad se hallan debidamente asfaltadas; en el nivel subregional solo el 20% se encuentra en condición de afirmada.

El sistema de transporte público de la provincia está integrado por una oferta diversa, con una flota de transporte masivo compuesta al 2007 de mil ochocientos microbuses y dos mil camionetas rurales; adicionalmente existen mil colectivos y diez mil taxis. La oferta del transporte masivo se desarrolla sobre noventa rutas cubiertas por cuarenta empresas. Actualmente la flota existente de transporte urbano oferta un total de más de un millón cien mil asientos por día, siendo la demanda de viajes de más de 750 mil pasajes (véase <<http://trujillodelperu.blogspot.com/2007/10/marco-referencial.html>>).

Las empresas de transporte interurbano destinadas a cubrir la demanda de movilidad de los usuarios de los distritos, con carácter de flujo continuo y organizadas con grandes paraderos, se localizan en las proximidades del área metropolitana. Solo en Trujillo existen alrededor de 26 empresas de transporte urbano, que ofertan más del 70% de unidades vehiculares que circulan en el área metropolitana, el 30% restante cubre la demanda de transporte en los distritos de La Esperanza, El Porvenir, Florencia de Mora, Víctor Larco Herrera, Laredo, Moche y Salaverry.

Con respecto al transporte público interprovincial de pasajeros, la oferta está centrada en el distrito de Trujillo con 35 empresas formalizadas.

• **Recreación y áreas verdes**

Al contar con una población mayoritariamente joven, el 56% son menores de treinta años, Trujillo requiere de muchos equipamientos recreativos y áreas de esparcimiento. Trujillo distrito cuenta con cuatro complejos deportivos, entre los cuales se incluyen un estadio para 25 mil espectadores, un coliseo con capacidad para ocho mil personas y una piscina olímpica. Posee además otros coliseos, piscinas, canchas mayores y menores, tanto municipales como privadas y en centros educativos. En cuanto a barrios y grupos residenciales, hay en ambos losas deportivas y juegos infantiles en

las áreas previstas para la recreación pública. Los distritos aledaños cuentan también con diversos tipos y categorías de equipamientos recreativos (clubes del pueblo, coliseos, estadios, canchas mayores y menores), que en su conjunto no llegan a satisfacer los requerimientos de la población.

En relación con las áreas verdes de la ciudad, el distrito de Trujillo tiene 259 espacios entre parques, plazas y plazuelas, con un total de cien hectáreas, distribuidos en 55 territorios vecinales. Asimismo, los óvalos y las bermas centrales de 30 avenidas principales han sido habilitados como áreas verdes, que cubren 292 cuadras y ocupan un área total de 15,6 hectáreas. El distrito de Trujillo, con sus 294,9 mil habitantes, registra espacios públicos habilitados como área verde a razón de cuatro metros cuadrados por habitante, lo cual aún resulta deficitario según los estándares de la Organización Mundial de la Salud, es decir, nueve metros cuadrados por habitante.

• Educación y salud

Los servicios de educación y salud son mayoritariamente públicos. Su característica es que presentan en general un déficit en personal, infraestructura y equipamiento para atender las necesidades de la población, particularmente en las áreas rurales y urbano-marginales, ya que estos servicios se encuentran concentrados en las áreas urbanas y especialmente en el distrito capital en proporciones que superan largamente las de la concentración poblacional. En el ámbito de Trujillo Metropolitano, el distrito capital alberga el 46% de los establecimientos educativos y el 40% de los locales de salud, en contraste con los distritos periféricos y del área integrada, donde la oferta resulta limitada y deficiente.

• Establecimientos e instituciones de salud

En Trujillo Metropolitano existen 97 establecimientos de salud, entre hospitales, centros materno-infantiles, centros de salud, clínicas, policlínicos, postas médicas, de los cuales el 66% pertenece al sector público y el 34% al sector privado. El Ministerio de Salud (Minsa) es la institución que cuenta con mayor cantidad de establecimientos (50%); y la que brinda mayor atención de salud en consulta externa (44%), servicios de laboratorio para radiografías y análisis (68%), así como servicios de internamiento (56%).

En segundo orden figura EsSalud, que cuenta con ocho establecimientos (tres hospitales, tres centros médicos y dos postas) y los establecimientos privados (diez clínicas y cinco centros médicos).

Con respecto al personal de salud, y según inventario de recursos humanos y producción del sector Salud, Trujillo Metropolitano cuenta con 798 médicos, 874 de otros profesionales y 1020 técnicos, que suman 2692 personas distribuidas en los 98 establecimientos de salud existentes. Del total de médicos, el 77% pertenece al sector público (47% a Minsa, 28% EsSalud y 5% a establecimientos integrados y Fuerzas Policiales), en tanto que el 23% pertenece al sector no público. En el distrito de Trujillo se concentra el 75% del personal de salud, especialmente de los médicos (80%), debido a la ubicación de la mayoría de hospitales. La tasa de médicos varía en relación con la dotación de equipamientos mayores de salud: en el distrito de Trujillo es de 2,24 médicos por mil habitantes, en tanto que en el ámbito metropolitano es de 1,13, y en el departamental llega a 0,83; el de Trujillo es de 2,2%, en tanto que los otros distritos presentan tasas por debajo de un médico por cada mil habitantes.

- **Las instituciones educativas**

El sistema educativo en Trujillo Metropolitano es dirigido y supervisado por la Dirección Regional de Educación, órgano rector desconcentrado del Consejo Transitorio de Administración Regional (CTAR) de La Libertad. Este abarca la educación escolarizada, que se brinda a través de un conjunto de establecimientos públicos y privados, en sus diferentes niveles (educación inicial, primaria, secundaria de menores y adultos, y educación superior: pedagógico, tecnológico o artístico) y modalidades educativas (ocupacional y especial). Comprende, asimismo, la educación no escolarizada, que se da a través del Programa de Atención no Escolarizada de Educación Inicial (Pronoei), del Programa Integral de Educación Temprana con Base en la Familia (Pietbaf) y otros.

El sistema educativo regional es mayoritariamente público y se evidencia una desigualdad en la distribución espacial de los equipamientos educativos que marca diferencias en las oportunidades de acceso a la educación. Solo entre Trujillo y Virú se concentra el 50% de la matrícula departamental. En el sistema educativo metropolitano, el 42% son establecimientos estata-

les y el 58% son de gestión no pública. La distribución espacial de estos en Trujillo Metropolitano se presenta en forma desigual, lo cual se manifiesta en la tasa de cobertura por distrito (véase cuadro 2.5).

La distribución espacial de establecimientos educativos del régimen escolarizado se presenta en forma no equitativa en Trujillo Metropolitano. De los 1390 centros educativos, el 87% de los planteles se concentran en el continuo urbano de Trujillo, correspondiendo el 49,6% al distrito de Trujillo; en tanto, el área integrada cuenta con solo el 13% de establecimientos. Esta desigual distribución de centros educativos, en términos de oportunidad de acceso a la educación, se evidencia en la tasa de cobertura por distrito (véase cuadro 2.5).

Cuadro 2.5. Total de centros educativos por distritos en la provincia de Trujillo

Distrito	Nivel inicial	Nivel primaria de menores	Nivel primaria de adultos	Nivel secundaria de menores	Nivel secundaria de adultos	Superior no universitaria tecnológico y pedagógicos	Nivel especial	Nivel superior no universitaria ocupacional	Total centros
La Esperanza	95	62	2	26	4	1	1	3	194
Florencia de Mora	36	13	0	4	1	1	1	4	60
El Porvenir	57	37	2	22	4	1	2	5	130
Víctor Larco Herrera	61	28	3	15	4	0	0	4	115
Trujillo	224	186	17	108	31	29	4	49	648
Moche	29	13	1	9	2	2	0	2	58
Laredo	41	22	0	9	2	1	0	1	76
Salaverry	10	7	0	5	0	0	1	1	24
Huanchaco	34	34	1	11	1	0	0	4	85
Total	587	402	26	209	49	35	9	73	1 390

Fuente: Municipalidad Provincial de Trujillo.

3. Atractivos de la ciudad

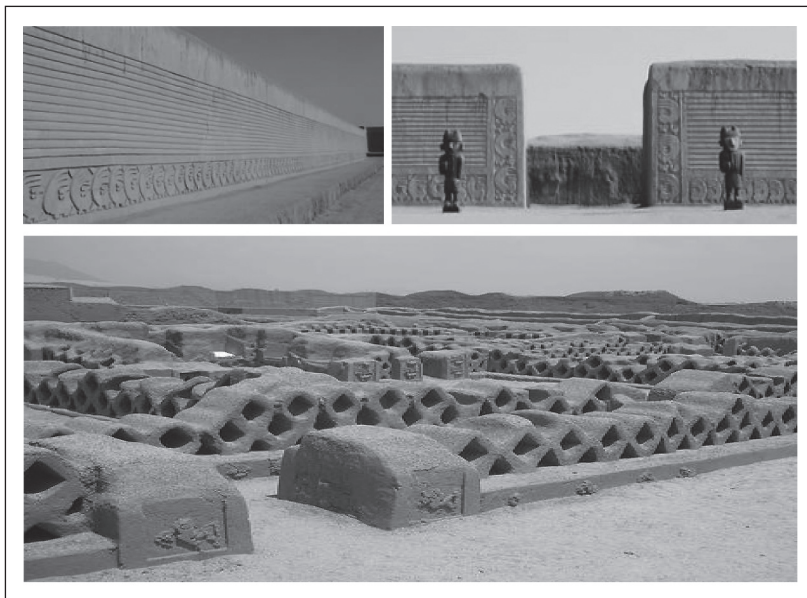
Con el fin de mejorar la imagen percibida por los residentes, visitantes e inversores, toda ciudad necesita contar con aspectos que la diferencien de otras. Las principales atracciones de muchas ciudades son producto de la naturaleza, de la historia, de la cultura o creaciones del hombre moderno. Para el caso de Trujillo, sus principales atractivos son de carácter histórico, naturales, feriales, festivos, monumentales, etcétera.

3.1. Atractivos históricos

Los atractivos históricos que Trujillo posee son los restos arqueológicos de las culturas precolombinas desarrolladas en el área de la actual región, así como de la época colonial. Dentro de los principales atractivos históricos tenemos:

- Chan Chan, considerada la más grande ciudad de barro de América prehispánica, las huacas del Sol, de la Luna, El Dragón o Arco Iris y La Esmeralda (véase gráfico 2.2).

Gráfico 2.2. Ciudadela de Chan Chan



Fuente: <www.trotamillas.es>.

- La Plaza de Armas o Plaza Mayor de Trujillo es la más grande del país. Al centro se levanta el monumento de granito y mármol en homenaje a los próceres de la independencia, y a un lado se ubica la catedral o basílica menor (véase gráfico 2.3).

Gráfico 2.3. Plaza de Armas de Trujillo



Fuente: <www.api.ning.com>.

- Las casonas tienen gran influencia hispana de los primeros años de la República. Por lo tanto, se conservan rasgos arquitectónicos coloniales, destacando: el Palacio Iturregui, Casa de Mayorazgo, Casa Urquiaga, Casa Bracamonte, Casa Ganoza, Casa del Mariscal de Orbegoso y Casa de la Emancipación.
- Los templos como la iglesia de Santa Rosa, Belén, San Lorenzo, Santa Clara, Santa Ana, Santo Domingo, La Merced, Santo Domingo, San Agustín y El Carmen (véase gráfico 2.4).
- Entre los museos destacan: el Catedralicio, el Arqueológico de la Universidad Nacional de Trujillo, el de Zoología, la colección José Cassinelli y el del Juguete.

Gráfico 2.4. Templo de San Agustín

Fuente: <www.img.photobucket.com>.

3.2. Atractivos naturales

- Huanchaco, balneario muy concurrido donde su principal símbolo es el caballito de totora, cuenta con buen clima generalmente durante todo el año y con las infraestructuras adecuadas para una ciudad en pleno desarrollo. Es considerado uno de los espacios de esparcimiento de los visitantes. Otras playas para visitar son Las Delicias y Buenos Aires (véase gráfico 2.5).

Gráfico 2.5. Balneario de Huanchaco

Fuente: <www.wiki.sumaqperu.com>.

- Moche, típico pueblo costero, de vida tranquila y con una bella campiña de agradable clima y abundante fruta. De fácil acceso desde Trujillo, ya se ha convertido en un lugar alternativo al movimiento de la Ciudad de la Eterna Primavera.

3.3. Festivales y eventos feriales

- El Festival Nacional de la Marinera, donde cientos de parejas llegan de todas partes del país para participar en el tradicional concurso organizado por el Club La Libertad y cuya final se realiza en el coliseo Gran Chimú en el mes de enero.
- El Festival Internacional de la Primavera, donde participan artistas nacionales y extranjeros. Hay peleas de gallos, concursos de caballos de paso y finaliza con un gran corso por las calles de la ciudad en el mes de setiembre (véase gráfico 2.6).

Gráfico 2.6. Festival Internacional de la Primavera



Fuente: <www.rcetrujillo.blogspot.com>.

- El Carnaval de Huanchaco, la tradición se actualizó hace veinte años y hoy se celebra con la elección de la soberana del carnaval, desfile de carros alegóricos, comparsas, personas con disfraces, bailes carnavalescos y concursos.
- El Concurso Nacional del Caballo Peruano de Paso. Organizado por la Asociación de Criadores y Propietarios de Caballos Peruanos de Paso de Trujillo, como parte del Festival Internacional de la Primavera (véase gráfico 2.7).

Gráfico 2.7. Caballos de paso

Fuente: <www.trujilloperu.com>.

- La Feria Internacional del Libro, actividad que congrega a escritores reconocidos y permite la exposición y venta de libros originales a diferentes precios para diversos públicos lectores; asimismo, fomenta e impulsa el hábito de la lectura en los residentes de la ciudad.
- El Festival Internacional de Canto Lírico, evento que está retomando poco a poco importancia en la ciudad de Trujillo en los últimos tiempos. Estuvo un poco venido a menos por la falta de participantes e interés de los residentes de la ciudad en impulsar actividades culturales de desarrollo artístico.
- La Feria de San José en las Delicias, que tiene actividades típicas de España y es acompañada por la procesión de San José. Adicionalmente se desarrollan el desfile de modas, la fiesta brava, el pasacalle de los personajes, la corrida de toros y el toro match (Medina, 2008).

3.4. Atractivos actuales

- Existe una gran oferta educativa, reflejada principalmente en el nivel universitario con la presencia de centros superiores de prestigio en la ciudad de Trujillo, las cuales imparten diferentes programas

de carrera para el nivel pregrado. Dentro de estos centros académicos tenemos: la Universidad Nacional de Trujillo, la Universidad Privada del Norte, la Universidad Privada Antenor Orrego, la Universidad César Vallejo, la Universidad Alas Peruanas, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, la Universidad Los Ángeles de Chimbote; asimismo, se brinda educación técnica, representada por el Instituto Tecnológico Superior (Tecsup) e institutos públicos y privados instalados en la ciudad.

- Importantes recursos locales que permiten configurar una especialización productiva basada en la agroindustria, agroexportación y la actividad avícola y pecuaria.
- Un creciente y pujante sector microempresario manufacturero de cuero, calzado y metal-mecánica, además de todo un potencial turístico aún no desarrollado.
- Cuatro centros comerciales (*malls*), además de otros veinte de menor magnitud, incluso uno dedicado exclusivamente a ofrecer productos de origen tradicional trujillano como es el calzado, productos en cuero y dulcería, además de su gran oferta gastronómica.

4. Diagnóstico de elementos del city marketing: imagen de la ciudad

Para poder interpretar una idea de la imagen que se tiene para la ciudad de Trujillo, se utilizó la metodología de Simon Anholt, quien gráficamente, a través de un hexágono, describe en cada uno de sus vértices el grado de desarrollo que, en perspectivas de los residentes, ha alcanzado la ciudad en cada uno de los siguientes seis puntos vértice: el prerrequisito, el pulso, la presencia, el potencial, el lugar y la gente.

Para esto se recogió y levantó información acerca de la apreciación que mantienen de la ciudad tanto los residentes locales y foráneos, así como sus personajes representativos. Al final se alcanzó a construir el hexágono de Simon Anholt para la ciudad de Trujillo, y la explicación específica de su contenido es la siguiente:

4.1. Prerrequisitos

- En general, la perspectiva con respecto a los requisitos básicos con los que debe funcionar la ciudad, llámese educación, salud, conectividad vial y transporte, es desfavorable. Basados en las preguntas de medición de percepción tipo Likert, donde 1 significaba «totalmente en desacuerdo» y 5 significaba «totalmente de acuerdo», la mayoría de encuestados tiende a señalar el funcionamiento inadecuado de estos. El 45,05% tiene una percepción desfavorable en cuanto a las posibilidades de viajar bien usando el servicio de transporte público y esta situación se agrava si se considera la apreciación que se tiene acerca de la facilidad de circulación basado en los diseños de las calles, ya que el 51,30% de los encuestados se encuentran en las categorías de «no estar de acuerdo» y «totalmente en desacuerdo», además con la posibilidad de circular adecuadamente de un lugar a otro.
- Con respecto al sistema de atención de salud, el trujillano señala que es un beneficio al que la mayoría no tiene acceso. Su apreciación negativa llega al 65%.
- De la misma manera, el servicio de recolección de basura es considerado negativo hasta por un 40,26%. Tomando en cuenta la escala planteada, en promedio la respuesta que más se presentó fue el número 2, es decir, que se está «en desacuerdo con que haya un buen funcionamiento del sistema de recolección de basura».
- En contraste con lo anterior, la imagen que se tiene sobre el funcionamiento de los servicios básicos es buena. El 40,26% está de acuerdo en que funcionan normalmente, incluso la respuesta que más se dio en este caso fue de 4, es decir, que se está «en acuerdo en que funcionan normalmente» y estas consideraciones quedan respaldadas específicamente en el caso de las comunicaciones, pues el 75% está «de acuerdo y totalmente de acuerdo en que es fácil comunicarse con cualquier lugar del mundo».
- Con respecto a la opinión de personalidades entrevistadas, en general consideran los principales servicios públicos (seguridad, educación, salud y transporte) como ineficientes e inadecuados.

- Existe una sensación de inseguridad en Trujillo y en los ciudadanos debido a que los niveles de delincuencia se han incrementado en los últimos años a pesar de las medidas municipales preventivas tomadas, situaciones que indirectamente han frenado el crecimiento escalonado que mostraba la ciudad.
- En las diferentes opiniones se incide en señalar que la labor de la Policía Nacional ha perdido credibilidad por la idiosincrasia de quienes la forman, además de estar poco relacionada con los proyectos de los gobiernos municipales y el Poder Judicial, de tal manera que el trabajo conjunto final es poco significativo.
- Cuando se indagó sobre la actividad educativa, la apreciación reflejaba las deficiencias en ella. Al parecer se prioriza la cantidad de centros de enseñanza y no se cuida el nivel de desarrollo. Se reconocen algunos logros y técnicas novedosas en este aspecto; sin embargo, se trata de esfuerzos aislados.
- Se critica el nivel de los profesores, los currículos inadecuados a las realidades geográficas, los desfases entre los sistemas educativos primario, secundario y superior, y el total divorcio de la educación universitaria con la realidad empresarial de la ciudad y la economía de la región.
- Otro punto importante por considerar es que no se educa con visión de largo plazo en el desarrollo de planes de vida y negocios; al contrario, se cumple esa tarea con una visión dependiente y cortoplacista.
- En el aspecto de salud, la opinión en general es negativa. Tanto en el aspecto de la infraestructura y la carencia de hospitales como de la atención y el sistema de afiliación. Se considera que los esfuerzos de los médicos no son suficientes para atender la cantidad de pacientes que el sistema actual impone.
- En el transporte, el trabajo de campo indica que el sistema es ineficiente y caótico. Existe un gran congestionamiento vehicular, excesiva cantidad de taxis y camionetas rurales, así como falta de personal capacitado que se encuentre al frente de este servicio.

- Se carece de un terminal terrestre para el transporte interprovincial y nacional en la ciudad, así como de grandes obras que ayuden a descongestionar el parque automotor. En el caso del transporte urbano, se deberían concesionar las líneas a empresas grandes con la finalidad de evitar el exceso de vehículos menores que generan el desorden en la ciudad.

4.2. Pulso

- ¿Cuán apasionante podría ser la ciudad para sus habitantes? Bajo la misma escala que el punto anterior como fue la de Likert, donde 1 significaba «totalmente en desacuerdo» y 5 significaba «totalmente de acuerdo», el estilo de vida del trujillano es percibido de manera clara como «tranquilo», la mayoría de encuestados coincidió en responder con la alternativa 4, es decir, que se está «en acuerdo con que el ritmo de vida de Trujillo es tranquilo», con muchos lugares por conocer y con muchas alternativas de entretenimiento (de igual manera en ambos conceptos la mayor cantidad de respuestas en la escala cayó en el número 4). Además, se aprecian elementos perturbadores notorios, como por ejemplo el 77% de encuestados están «en desacuerdo» o «totalmente en desacuerdo» con la posibilidad de caminar por las calles y ser víctimas de la delincuencia. También es llamativa la percepción general sobre los aspectos sociales. El 43,42% está en desacuerdo con la afirmación de que en Trujillo los diferentes sectores sociales conviven en paz.
- Cuando se indaga sobre la calidad de vida, el 44,74% coincide en considerar que la mayoría no disfruta de ella. La mayor cantidad de respuestas dadas cayó en el indicador número 2, es decir, que se está «en desacuerdo con que la mayoría de habitantes tiene una buena calidad de vida».
- Para los entrevistados, el estilo de vida en la ciudad es tradicional con variaciones a lo moderno, debido a los diferentes cambios que surgen e imponen las tendencias económicas.
- La mayoría de los entrevistados enfatiza en la falta de espacios de desarrollo cultural para la ciudad como un gran museo, una gran biblioteca, teatros, auditorios y un gran centro de convenciones.

También observan una carencia de lugares de esparcimiento, como restaurantes campestres, centros recreacionales y de encuentro.

- Con respecto a la calidad de vida, se señala que las deficiencias en infraestructura pública y el deterioro creciente del medio ambiente no permiten aspirar a su consecución en forma elevada.

4.3. Presencia

- El conocimiento y percepción de la ciudad se traduce en la importancia que se considera posee Trujillo en el contexto latinoamericano y nacional, así como también en determinar qué elementos pueden acrecentar o disminuir esa imagen.
- Con respecto a Latinoamérica, la mayoría, casi el 84% de los encuestados, consideró a Trujillo como «una ciudad poco importante a importante», mientras que en el ámbito nacional el nivel de importancia llega casi a su límite superior con un 96% de personas que situaban a la ciudad entre «importante y muy importante».
- A la pregunta sobre qué cosas son las que más le agradan de la ciudad, la mayoría señaló una gran importancia a la posibilidad de acceder fácilmente a productos, servicios y lugares diversos (es decir, el 28,91% la situó como lo primero que le atraía de la ciudad), incluso de entretenimiento y esparcimiento. El 19,53% considera como segundo punto atractivo de la ciudad a su patrimonio cultural. En el aspecto negativo, la delincuencia con 76,30%, la contaminación con 34,38% y el servicio de transporte público con 32,03% fueron señalados en orden de importancia como elementos que más les desagradaban en la ciudad.
- Se indagó sobre la existencia de algún símbolo que representara a la ciudad y los resultados llevaron en gran medida a tres elementos: el 26,97% citó a la ciudadela de barro prehispánica Chan Chan, el 22,10% a la danza tradicional de la marinera y el 11,61% señaló a la cultura como calificativo de la ciudad.
- La opinión de los personajes entrevistados coincide en gran medida con la apreciación de los habitantes al considerar a Trujillo como una ciudad de gran importancia en el nivel nacional (entre la se-

gunda y la tercera ciudad del Perú), debido principalmente al impulso económico que se ha dado en los últimos años (reflejado en el creciente aporte de la región al PBI nacional), así como por su gran patrimonio cultural.

- En el nivel latinoamericano la mayoría de los encuestados coincide que es una ciudad poco importante si las comparamos con otras segundas o terceras ciudades en Latinoamérica como Rosario en Argentina o Medellín en Colombia, debido principalmente a que no ha sabido posicionarse ni promocionarse.
- Asimismo, se rescatan los siguientes símbolos o íconos que representan a la ciudad de Trujillo como la gastronomía, la marinera, Chan Chan, huacas del Sol y la Luna, El Brujo, el caballo peruano de paso, el caballito de totora, las casonas, las iglesias, Chavimochic y la agroindustria (espárragos y pimienta).

4.4. Potencial

- Esta dimensión hace referencia a las oportunidades educacionales y de negocios que puede ofrecer tanto a la ciudad como a sus habitantes, y ver si se cuenta con buen material para poder alcanzarlo.
- Se planteó igual una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 significaba «muy mala» y 5 significaba «muy buena». En líneas generales, se observa una opinión favorable para la educación en el nivel escolar; en la ciudad se resalta que la educación en el nivel universitario es mejor inclusive. El 61,58% de encuestados lo consideró así al opinar que este tipo de educación estaba entre «el promedio y de buena calidad», incluso la respuesta más presentada fue la opción 4 en la escala mencionada.
- Los trujillanos también consideran que existe una tendencia favorable para la posibilidad de encontrar un empleo que permita desarrollar plenamente sus proyectos familiares y personales, y se muestran optimistas con respecto a la situación de la economía en el mediano plazo. Ante la pregunta ¿cómo cree que será la situación económica dentro de cinco años en la ciudad?, el 52,60% considera que estará mejor ahora y el 25,5% como mucho mejor inclusive.

Afirman también que los sectores que podrían desarrollarse con mayor dinamismo son: construcción, turismo, comercio y agroindustria (con 18,11%, 17,26% 16,29% y 16,08%, respectivamente).

- Respecto al potencial que Trujillo posee según la apreciación de los entrevistados, se observa que la ciudad cuenta con un mercado de desarrollo económico producto de las actividades de comercio, de calzado, de agroexportación, de construcción y de industria.
- En cuanto al potencial en el desarrollo turístico de la ciudad, este se dará siempre y cuando se invierta en ella y se lo trate como una industria, lo que generará beneficios colaterales a los negocios que arrastre en su crecimiento.
- Existe gran expectativa en el desarrollo educativo por parte del sector privado que está elevando poco a poco los estándares. Ejemplo claro de esta situación es la descentralización de importantes centros superiores como la Universidad ESAN, la Pontificia Universidad Católica del Perú y algunos como Tecsup en el nivel técnico superior.

4.5. Lugar

- Esta dimensión hace referencia a los aspectos físicos y experiencias emocionales vinculadas con este tipo de elementos. Para evaluar este punto se utiliza la escala de Likert, en la que 1 significa «que no posee la característica» y 5 que significa «que la posee completamente».
- La mayoría coincide en que geográficamente está bien ubicada. Posee un clima agradable, así como un paisaje atractivo en estos tres aspectos, la mayoría de respuestas coincidió en la opción 5, es decir, que «se posee completamente la característica», pero también el 33,85% señala que hay demasiado ruido y el 36,20% indica el exceso de congestión de tránsito como aspectos negativos de la localidad.
- Las apreciaciones de los entrevistados sobre la seguridad ciudadana señalan que este es un grave problema en Trujillo. Aunque lo consideran como producto del crecimiento, indican que es un tema preocupante.

- El costo de vida de la ciudad es moderado y asequible hasta el momento en comparación a la capital, Lima, y a otras ciudades; sin embargo, observan que este ha ido modificándose por el nuevo orden impuesto con la llegada de grandes centros comerciales y la ampliación de la ciudad.

4.6. Gente

- La idiosincrasia de la gente trujillana constituye un elemento clave para el city marketing. Las formas de conducta o características demostradas pueden llegar a condicionar los grados de interés que despierten en diferentes públicos objetivos, puesto que son los mismos habitantes parte del producto a vender junto con la ciudad. Teniendo en consideración lo anterior y nuevamente sobre la base de una escala de Likert, donde 1 significa que «no posee la característica» y 5 significa que «la posee totalmente», se citan algunos rasgos obtenidos para el trujillano: son trabajadores y alegres, en ambos casos la respuesta más citada fue la opción 5, es decir, que «poseen completamente la característica», también se consideran respetuosos y solidarios. En estos dos casos el promedio de respuesta fue de 3,07 y 3,15, respectivamente.
- Con respecto a sus actividades, el 78% considera trabajar y estudiar como las principales.
- Las respuestas de los entrevistados van en el mismo sentido respecto de la personalidad del ciudadano trujillano. De forma especial inciden en su calidez y nobleza, así como en el sentido de orgullo y pertenencia a su ciudad. Resaltan su disposición a ayudar y su nivel cultural. Como adjetivos adversos indican el ser pedantes en cierto grado.

5. El hexágono de Anholt

Al haber obtenido información de dos fuentes como son: la primera, un grupo de personajes representativos de la ciudad, y la segunda, la mayoría de ciudadanos a través de encuestas a una muestra representativa, se optó por la construcción de dos hexágonos que reflejaran ambas percepciones.

5.1. Según las entrevistas de profundidad

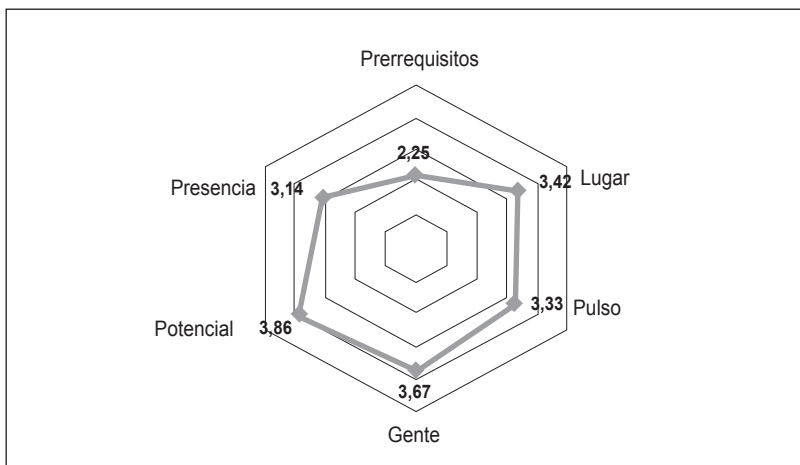
El proceso de construcción para este caso fue a través de las entrevistas realizadas a los personajes representativos de la ciudad. El hexágono se construyó teniendo como base las apreciaciones directas plasmadas en el gráfico 2.8 con la información obtenida de las entrevistas, a través del cual se han detallado los conceptos de las seis dimensiones a evaluar (presencia, lugar, pulso, gente y requisitos básicos) y un gráfico del hexágono tabulado del uno al cinco en cada punto, donde 1 se consideraba una apreciación muy negativa y 5 como una apreciación muy positiva. De esta manera, los resultados de cada uno de los entrevistados se muestran consolidados y promediados en el cuadro 2.6.

Cuadro 2.6. Hexágono de Anholt según las entrevistas de profundidad

Vértices de los ejes del hexágono	Promedios consolidados
Prerrequisitos	2,25
Lugar	3,42
Pulso	3,33
Gente	3,67
Potencial	3,86
Presencia	3,14

Elaboración propia.

Gráfico 2.8. Percepción de la ciudad de acuerdo con los entrevistados en el hexágono de Anholt



Elaboración propia.

Los resultados obtenidos reflejan lo siguiente:

- La dimensión de «Prerrequisitos» tiene el menor puntaje (2,25), debido a que la percepción sobre los servicios públicos principales como son educación, salud, conectividad vial y transporte no presentan cobertura total en la ciudad y no poseen la calidad establecida en los estándares internacionales. Por lo tanto, es deficiente.
- La dimensión de «Presencia» es de 3,14, debido a que Trujillo es una ciudad importante en el nivel país, considerada dentro de las tres principales; sin embargo, es muy poco conocida fuera de las fronteras nacionales.
- La dimensión de «Pulso», con su puntaje promedio de 3,33, refleja que el estilo de vida en la ciudad de Trujillo es moderada en promedio. Faltan lugares de desarrollo cultural que identifiquen la ciudad y de esparcimiento u ocio en donde se puedan realizar actividades interesantes.
- La dimensión de «Lugar» con su puntaje de 3,42 refleja que Trujillo posee un clima agradable, entorno geográfico favorable, monumentos históricos y arqueológicos llamativos; sin embargo, resalta que el costo de vida de la ciudad está pasando de moderado a caro, producto del mayor dinamismo de la economía. El gran problema en opinión de todos los entrevistados es la falta de seguridad ciudadana.
- La dimensión de «Gente» con su puntaje de 3,67 refleja una buena percepción de los entrevistados con respecto a los trujillanos. Estos son amables y amigables, tanto con los residentes como con los extranjeros, pero en contraste demuestran un poco de pasividad y conformismo también.
- La dimensión de «Potencial» con su puntaje de 3,86 representa el más alto de todas las dimensiones, pues la percepción de los entrevistados es que la ciudad y los habitantes de Trujillo poseen oportunidades económicas en el desarrollo del calzado, industria, agroindustria, agroexportación, gastronomía y turismo.

5.2. Según las encuestas aplicadas

Respecto a la construcción del hexágono de Anholt según las encuestas aplicadas a un grupo de residentes de la ciudad de Trujillo, esta se realizó en dos pasos: primero se hizo las tabulaciones respectivas de las preguntas formuladas en la encuesta, y luego se analizó la información obtenida de las entrevistas a través del concepto de las seis dimensiones o vértices del hexágono. Ambos pasos se muestran en detalle en el apéndice de este capítulo, y de ellos se derivan los siguientes resultados:

- Para los tres primeros puntos del hexágono a desarrollar, es decir, prerequisites, pulso y lugar, se aplicaron preguntas relevantes a cada uno de los temas a investigar y se consideró un valor de acuerdo con la escala de Likert, cuyo rango era «1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Indiferente; 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo».
- Para cada una de las preguntas se obtuvo un promedio simple entre las respuestas de los 384 encuestados. En los cuadros que se encuentran en el apéndice, también se muestran las modas, las cuales reflejan el mayor número de frecuencias obtenido.
- Cuando se investigó la dimensión «Gente», se optó por pedir una valoración cuantitativa sobre una serie de adjetivos propuestos. En este caso la escala iba desde «1 = No posee la característica», al extremo de «5 = Posee totalmente la característica». El punto final que se refleja en el eje es un promedio simple de los puntajes obtenidos para cada adjetivo.
- Para obtener el valor del hexágono en la dimensión de «Potencial» se evaluaron tres aspectos (tres preguntas de la encuesta), cuyos resultados finales fueron ponderados de acuerdo con un peso específico de la siguiente manera:
 - 1) El primer cuestionamiento se refiere a la posibilidad de conseguir un empleo satisfactorio en la ciudad, el cual le permita conseguir al ciudadano un desarrollo de sus proyectos de vida. Se midió sobre la base de una escala con extremos determinados por «1 = Muy baja, 5 = Muy alta» y se le otorgó un peso de 30% en la ponderación final.

- 2) El segundo objeto de pregunta se refirió a las perspectivas que se tienen para la economía local en el mediano plazo. Se consideró con extremos determinados de «1 = Mucho peor y 5 = Mucho mejor» y también se le dio un peso de 30% en la ponderación final.
 - 3) Y por último se indaga sobre el nivel educativo por ser este la base del desarrollo de las ciudades. Por tal motivo, el peso otorgado al final fue de 40% y se midió en una escala cuyos extremos iban de «1 = Muy mala hasta 5 = Muy buena».
- Las ponderaciones a los promedios obtenidos fueron de 30% a las dos primeras preguntas y se dio un peso mayor a la percepción obtenida sobre la educación en la ciudad con un 40%.
 - Debemos tener en consideración que para proceder de esta manera, nos basamos en la definición del aspecto «Potencial» que mide las posibilidades económicas y educacionales en la ciudad. La ponderación exacta hubiera sido dividir el 100% entre las tres preguntas; sin embargo, se ponderó más el aspecto educativo, pues a criterio de nuestros entrevistados este factor es fundamental en el desarrollo de una población en el futuro.
 - Por último, la dimensión de «Presencia» fue evaluado con dos preguntas respecto a cómo era percibida la ciudad en el contexto nacional y latinoamericano. También se usaron medidas de extremos de «1 = Una ciudad nada importante» y «5 = Una ciudad muy importante», se ponderó con un 60% la percepción foránea y un 40% la percepción interna debido a que la idea de desarrollar una marca involucra a públicos objetivos diversos entre los que se encuentran, principalmente, a los turistas e inversores extranjeros, además de ponderar correctamente la idea de «presencia» que significa el conocimiento de la ciudad en el mayor ámbito posible.
 - De los resultados obtenidos se concluye que el reflejo del hexágono denota claramente las deficiencias de la ciudad en el nivel de infraestructuras y el mal funcionamiento de los servicios públicos básicos. Resalta las carencias de espacios para el desarrollo cultural y de esparcimiento de ciudadanos, lo que conlleva a un estilo de vida no tan acelerado y a una calidad de vida aún lejos del óptimo.

Con respecto a la presencia, esta se proyecta en el ámbito nacional. La ciudad no ha podido trascender como tal.

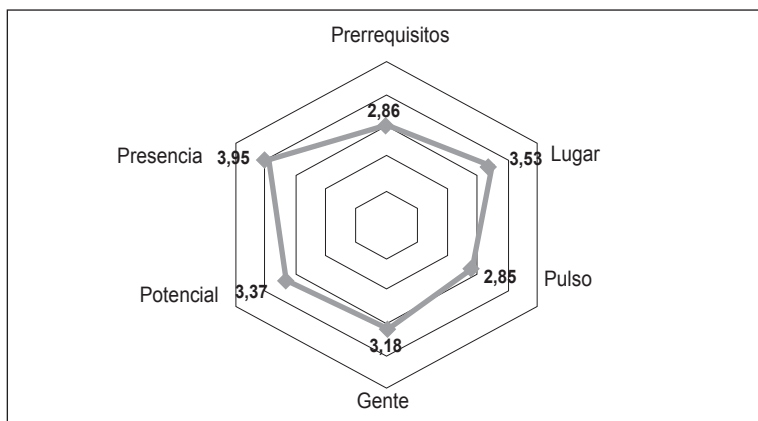
- Por otra parte, la gente es muy bien adjetivada, incidiendo principalmente en el aspecto de la cultura. Los ciudadanos son optimistas respecto a su futuro y se es consciente de la existencia de un gran potencial aún no desarrollado.
- La suma de las ponderaciones da el resultado final, entre ellas se encuentra el «Potencial», el cual va en uno de los ejes del hexágono de Anholt, tal como se detalla en el cuadro 2.7 y gráfico 2.9.

Cuadro 2.7. Hexágono de Anholt según las encuestas

Vértices de los ejes del hexágono	Promedios consolidados
Prerrequisitos	2,86
Lugar	3,53
Pulso	2,85
Gente	3,18
Potencial	3,37
Presencia	3,95

Elaboración propia.

Gráfico 2.9. Percepción de la ciudad de acuerdo con los encuestados en el hexágono de Anholt



Elaboración propia.

6. El plan estratégico y el city marketing para Trujillo

La gestión exitosa de una ciudad involucra dos instrumentos relacionados entre sí: la planificación y el city marketing. Martínez (2009) señala que con la planificación estratégica se va a concretar el modelo de ciudad y su visión de futuro, esto con la finalidad de sustentar y garantizar el desarrollo local a partir de incorporar valor a los recursos urbanos más importantes y característicos.

Con el city marketing se crea la imagen de la ciudad a partir del modelo de urbe definido, lo que va a sustentar la marca que será promocionada con una serie de acciones de comunicación. Luego, el programa de city marketing para la ciudad debe partir de su visión de futuro y del conocimiento de sus activos y recursos existentes. Debe tener en cuenta las estrategias definidas y los planes de acción a desarrollar para conseguir el modelo de ciudad deseado.

La visión estratégica de Trujillo parte del reconocimiento de las potencialidades y rasgos característicos de Trujillo Metropolitano y de su entorno, teniendo como perspectiva generar compromisos de los agentes y actores relevantes para transformarla en la ciudad a la que se quiere llegar.

La concepción del desarrollo integral y sostenible de Trujillo tiene como horizonte temporal al 2015, y busca la transformación de la ciudad y su territorio en una metrópoli atractiva y competitiva, como lo detalla su visión: «Metrópoli líder, cultural, turística y agroindustrial que democráticamente impulsa la vida, el trabajo, la recreación y el desarrollo integral de sus ciudadanos, en su espacio urbano y rural» (Plan estratégico y de desarrollo integral de Trujillo, 2000).

Para materializar el escenario futuro de Trujillo al 2015, la visión de ciudad posible y deseada ha sido desagregada en un conjunto de resultados estratégicos o propósitos, que permiten establecer objetivos concretos para orientar la acción; los cuales están agrupados y conectados a grandes propuestas de transformación de la ciudad denominados objetivos o lineamientos estratégicos que se ven en el gráfico 2.10, los que también se detallan a continuación:

A. Mejoramiento de la gobernabilidad local y regional

- A-1. Gobierno local y regional fortalecidos.
- A-2. Gestión local concertada y participativa.
- A-3. Medios de comunicación comprometidos con el desarrollo sostenible.
- A-4. Ciudad segura.

B. Desarrollo social con equidad

- B-1. Ciudadanos proactivos, solidarios, justos con igualdad de trato entre géneros.
- B-2. Sistemas educativos eficientes, integrales y modernos.
- B-3. Ciudad saludable con oportunidades para el desarrollo humano.
- B-4. Identidad local y regional fortalecida.

C. Ciudad ambientalmente sostenible

- C-1. Utilización sostenible de los recursos naturales.
- C-2. Fomento y control de la calidad ambiental.
- C-3. Ciudad limpia y saludable.

D. Crecimiento y desarrollo económico sostenible

- D-1. Patrimonio cultural conservado y convertido en eje de desarrollo.
- D-2. Trujillo, polo de desarrollo turístico integrado al eje norperuano.
- D-3. Desarrollo agroindustrial competitivo y sostenible.
- D-4. Fomento al desarrollo empresarial competitivo.
- D-5. Consolidación y diversificación de ejes productivos.

E. Desarrollo territorial sostenible

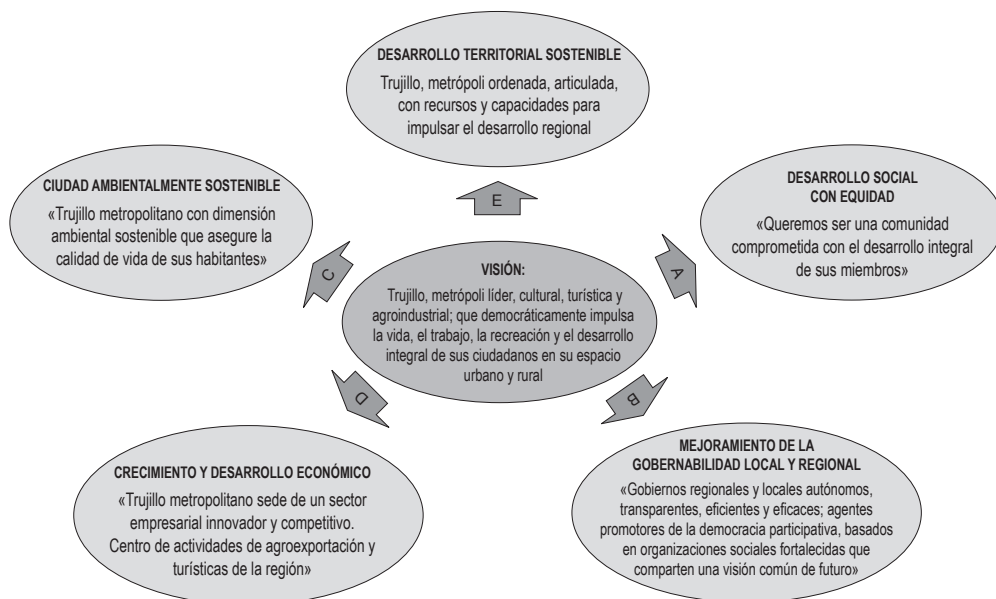
- E-1. Trujillo como metrópoli regional articulada y ordenada en su territorio.
- E-2. Expansión y mejoramiento de infraestructura de servicios.
- E-3. Producción y desarrollo del hábitat sostenible.

7. Análisis estratégico para Trujillo Metropolitano (FODA)

Tomando como base el análisis efectuado en el plan estratégico de desarrollo integral y sostenible de Trujillo, y teniendo en cuenta la percepción de los residentes sobre los aspectos generales de la ciudad captadas en el trabajo de campo, se generaron estrategias y opciones a desarrollar y que, junto con el diagnóstico previo realizado, posibilitarán la creación de los grandes objetivos del city marketing para Trujillo que se establece en el capítulo 3.

Asimismo, tanto el detalle de los aspectos internos: fortalezas y debilidades, como los aspectos externos: oportunidades y amenazas, son presentados en el cuadro 2.8, donde los ítems que se encuentran en cursivas han sido tomados de los procesos nacionales comprendidos en el plan estratégico para Trujillo. A partir del análisis FODA, en el cuadro 2.9 se presenta el análisis estratégico de las diferentes opciones y posibilidades a través de la matriz FODA cruzada.

Gráfico 2.10. Lineamientos estratégicos de la ciudad de Trujillo



Cuadro 2.8. Análisis FODA para Trujillo Metropolitano

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>A. Dinámica geoestratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> Ubicación geográfica estratégica con desarrollo de la actividad agrícola que se integra con la provincia de Virú. Amplio frente marítimo con el puerto de Salaverry, por donde se realizan en la actualidad embarques de contenedores, que en su mayor parte son productos agrícolas. Reforma del aeropuerto Capitán FAP Carlos Martínez Pinillos por el consorcio suizo Swissport GmbH Investments, buscando la implementación y modernización de los servicios que reciben los usuarios a través de las mejor tecnologías con estándares internacionales. Punto de entrada y salida del interior del departamento a través del eje transversal, integrando a diferentes provincias de la región. Eje central de la zona norte del país. <p>B. Capital social:</p> <ol style="list-style-type: none"> Diversidad cultural y multilingüística que se afianza en la cultura, historia y sabiduría tradicional. Patrimonio histórico, cultural y arqueológico como lo son Chan Chan, las huacas del Sol y La Luna, El Brujo con la Señora de Cao y otros centros históricos, el Centro Histórico de la ciudad en donde prima la Plaza Mayor, las casonas y ventanas coloniales; la expresión artística y literaria (con César Vallejo), la política (con Víctor Raúl Haya de la Torre, fundador del APRA), gastronomía, festividades como el de primavera, la cultura viva reflejada en la pintura con Pedro Azabache y Víctor Delfín. Todo ello fortalece la identidad y promueve el turismo. Oferta de centros de estudios en el nivel básico, primario, secundario, técnico y universitario con infraestructura moderna producto de la inversión privada, con lo que se pretende formar personas preparadas para afrontar los nuevos retos del futuro con miras al desarrollo de la ciudad y región. Valores éticos y sociales, de honestidad, urbanidad, cultura, solidaridad, fraternidad y hospitalidad; valores cívicos, de democracia, justicia social, respecto a los derechos ciudadanos, cooperación y trabajo comunitario. Población joven, proactiva y dinámica dispuesta al cambio. 	<p>A. Procesos nacionales:</p> <ol style="list-style-type: none"> Proceso de descentralización en marcha. Proceso de concentración democrática nacional. Inserción a la comunidad financiera internacional, así como mercado regional inmerso en la globalización económica. Esfuerzo para la estabilidad política, social y económica. Toma de conciencia de los agentes económicos para consolidar un mercado interno. Apertura de nuevos mercados a través de la firma de los tratados de libre comercio, como los alcanzados con Estados Unidos, China, Tailandia, Canadá y Singapur. Políticas de erradicación y lucha contra la delincuencia, pandillaje y accidentes de tránsito en el nivel nacional. <p>B. Procesos externos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Creciente apoyo de la cooperación internacional; posibilidades de financiamiento. Avance de las ciencias de la información y comunicación a partir del desarrollo tecnológico. La globalización, accesibilidad a la tecnología e información. Tendencia mundial y regional a la protección ambiental y sostenibilidad de recursos naturales. El turismo se orienta hacia lugares con fuerte identidad cultural y hacia nuevos productos turísticos alternativos como el ecoturismo, la aventura y las playas.



Cuadro 2.8. continuación

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>C. Capital natural:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Riqueza natural: las tierras de Chavimochic que impulsaron el desarrollo agrícola y agroindustrial en la zona, recursos mineros materializados con la presencia de empresas mineras importantes como Barrick, Marsa, Poderosa, entre otras, recursos de flora y fauna y recursos marí-timos. b. Clima agradable y adecuado para el desarrollo de actividades agrícolas. 	<p>C. Procesos estructurales de la sociedad peruana:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fortalecer la identidad local conservando y valorando la historia, cultura frente a la globalización. b. Organización e integración de la sociedad civil.
<p>D. Dinámica económica:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollo agrícola, agroindustrial, agropecuario, caizado, industrial, pecuaria y minera. b. Desarrollo comercial reflejado en la presencia de los <i>malls</i> y las diferentes microempresas y pymes de la ciudad y región. c. Desarrollo educativo, reflejado con la presencia de nuevos centros de estudios como Tecsup, la Universidad ESAN, la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad Alas Peruanas, el colegio Fleming, entre otros. d. Capacidad de exportación de diferentes productos de la zona como agroindustriales, manufactureros, artesanales tradicionales y no tradicionales. e. Vías de acceso terrestre (carreteras), aérea (aeropuerto capitán FAP Carlos Martínez Pinillos) y marítima (puerto Salaverry, Chicama, etcétera); así como los servicios básicos de agua, luz, desagüe y salud. 	
<p>E. Institucionalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollo y presencia de la sociedad civil sobre la cual se encuentra organizada la población, dentro de ellas tenemos: juntas vecinales, gobierno municipal, gobierno regional, universidades, las ONG y la Defensoría del Pueblo. 	



DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>A. Dinámica geoestratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Migración del campo a la ciudad producto del centralismo de la capital de la región, en donde Trujillo, de una población regional de un millón de habitantes, posee más de ochocientos mil habitantes. b. <i>Débil integración local, segregación espacial y notorias diferencias en la calidad de vida y del ambiente, entre los componentes distritales del área metropolitana.</i> <p>B. Capital social:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Problemas sociales como delincuencia, pandillaje, accidentes de tránsito, maltrato al niño y mujer y desintegración familiar. b. Educación deficiente en las instituciones públicas en donde los profesores no se encuentran plenamente capacitados. c. Pérdida de la identidad cultural por el ineficiente sistema educativo existente. d. Pobreza en la mayoría de la población de la ciudad. e. Desigualdad al acceso de educación, salud y recreación marcando claramente las diferencias sociales y culturales en la ciudad y región. <p>C. Capital natural:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Inadecuado uso de los recursos naturales producto del desarrollo de diferentes actividades económicas como agricultura (tierras infértiles) y minería (contaminación del río Moche). b. Inadecuado uso de los recursos turísticos como los restos arqueológicos y monumentos históricos por la falta de mantenimiento y cuidado de los mismos. 	<p>A. Procesos nacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ausencia de un plan nacional de desarrollo. Improvisación en políticas de Estado. b. Escasos presupuestos para la atención de servicios básicos. Asistencialismo en los programas sociales. c. <i>Inestabilidad institucional del Estado. Injerencia del partido de gobierno en las políticas de gobierno regionales. Riesgos de manipulación política. Imposición de decisiones políticas sobre criterios técnicos.</i> d. Sistema judicial corrupto y engorroso en los diferentes procesos que pueden llevar años. e. Normatividad legal ineficiente y proteccionista de delitos. f. Crecimiento de los índices de migración del campo a la ciudad. <p>B. Procesos externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Globalización. Competencia desigual en el comercio internacional: <i>dumping</i>. b. Acceso limitado al conocimiento y transferencia tecnológica. c. Deterioro ambiental en el nivel global, cambio climático, efecto invernadero. Transferencia de la carga ambiental de los países desarrollados a los países en vía de desarrollo.



Cuadro 2.8. continuación

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D. Dinámica económica:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Infraestructura deficiente de vías de transporte como carreteras, puertos y aeropuertos y otros servicios que sirven de apoyo a la producción. b. Deficiente sistema de promoción y comercialización de los productos y servicios que ofrece la ciudad a los diferentes mercados. c. Falta de promoción turística de la ciudad y región y falta de bienes y servicios generados por el turismo como la hotelera, la gastronómica, agencias de viaje, etcétera. d. <i>Bajo valor agregado de la producción regional, predominantemente extractivo.</i> e. Falta de presencia del gobierno en el desarrollo económico de la ciudad y región. <p>E. Institucionalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fragilidad de las instituciones que conforman la sociedad civil reflejada en las constantes diferencias en diferentes situaciones como las sesiones del presupuesto participativo convocado por el gobierno regional. b. Falta de cobertura de las necesidades básicas de la ciudad como salud, educación, transporte, etcétera. c. Falta de cobertura y comunicación del gobierno municipal, regional y la ciudadanía para desarrollar programas o proyectos de desarrollo concertados. Por ejemplo, la Policía Nacional y seguridad ciudadana no trabajan en conjunto en su función de velar por la seguridad de la ciudad y del ciudadano. d. Falta de credibilidad y confianza en instituciones policiales y de justicia debido a la corrupción existente en estas. 	<p>C. Procesos estructurales de la sociedad peruana:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Crecimiento acelerado de la población y extrema pobreza. b. Débil institucionalidad jurídica en el país. Amenaza a la libertad de expresión y a los medios de comunicación. c. Inestabilidad política y descontento social, descomposición social y alienación cultural. Rebrote focalizado del narco-terrorismo. d. Presencia cíclica de fenómenos naturales con externalidades negativas.

Cuadro 2.9. Matriz FODA cruzado para Trujillo Metropolitano

Opciones FO: FORTALEZAS-OPORTUNIDADES	Opciones FA: FORTALEZAS-AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de estudio y conservación del legado histórico de la ciudad con la finalidad de promover la identidad en la ciudad y la región a través del uso de las herramientas tecnológicas actuales. • Crear una cultura turística en los pobladores convirtiéndose en los principales pilares de la ciudad de Trujillo, contribuyendo a la limpieza y seguridad en la ciudad. • Desarrollar circuitos turísticos englobando a la ciudad con la región. • Fomentar la inversión privada en el estudio y conservación del legado histórico, así como la creación de nuevos ambientes producto del desarrollo turístico como hoteles, restaurantes, albergues y centros de esparcimiento a estándares internacionales donde se pueda recibir al turista externo. • Desarrollar programas de cooperación conjunta entre los empresarios de la ciudad y región por sectores, que nos permita competir como grupo empresarial evitando el individualismo frente a la apertura de nuevos mercados. • Aplicar con severidad las leyes de conservación del medio ambiente y uso del agua, así como la explotación de los recursos naturales de forma adecuada y acorde con las leyes internacionales. • Integrar a la sociedad civil de la ciudad con miras a objetivos comunes que conlleven al desarrollo de la ciudad. • Consolidar la agroexportación en la región a través de grupos empresariales. • Fomentar la exportación de productos tradicionales y no tradicionales como calzado y artesanía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceder a financiamientos internacionales a través de grupos empresariales y fomentar la creación de grupos empresariales fuertes y sólidos para competir en el comercio internacional frente a la globalización. • Descentralizar los planes de desarrollo económico y social hacia toda la región para frenar la migración hacia la ciudad y el despoblamiento de la región, trayendo consigo el desabastecimiento de productos que se generan en dichas zonas. • Fomentar la conservación del medio ambiente a través de campañas educativas y aplicación de las normas tanto nacionales como internacionales, evitando la depredación del medio ambiente. • Generar alianzas entre el gobierno municipal y el gobierno regional con el fin de desarrollar objetivos comunes en beneficio del desarrollo sostenido de la ciudad y región.



Cuadro 2.9. continuación

Opciones DO: DEBILIDADES-OPORTUNIDADES	Opciones DA: DEBILIDADES-AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de lucha contra la delincuencia, pandillaje y maltrato al niño y a la mujer en el nivel de ciudad y región a través de la educación, así como la aplicación de las sanciones respectivas especificadas en las respectivas leyes. • Desarrollar programas de lucha contra los accidentes de tránsito en la ciudad y región a través de la educación y aplicación de las leyes existentes. • Desarrollar programas efectivos de la lucha contra la corrupción en los diferentes órganos públicos de la ciudad y región encargados de velar por la seguridad del ciudadano y seguridad de la ciudad, ornato y limpieza pública. • Mejorar los servicios básicos de la ciudad y la región como: salud, educación y transporte, los cuales son deficientes en la actualidad y deben cambiar a través de nueva infraestructura que se encuentre acorde con los estándares internacionales. • Descentralizar la educación con miras a formar la mano de obra calificada necesaria en los centros de desarrollo económico y social de la región. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la comunicación entre el gobierno municipal y la sociedad civil para afrontar los problemas de la región como son: educación, salud, transporte, justicia y seguridad de la ciudad. • Crear un plan estratégico de desarrollo económico, social, turístico y educativo sostenible en el tiempo con objetivos y metas de mediano a largo plazo del crecimiento de la ciudad y bajo estándares internacionales para poder competir con otras ciudades del mundo. • Fomentar el cuidado del medio ambiente y uso adecuado de los recursos naturales bajo sanciones drásticas, las que deben estar contempladas en la normatividad legal de la ciudad. • Consolidar la agroexportación en la región para evitar la fuga de capitales a otras ciudades en el norte del país como Chiclayo a través del proyecto Olmos, o en el departamento de Piura a través de los proyectos Bayóvar y puerto de Paíta. • Fomentar nuevas alternativas de negocios con miras a la exportación como: industria del calzado y cueros, licores, azúcar y artesanía de la zona.

Apéndice al capítulo 2: Tabulación de las encuestas aplicadas a los residentes de la ciudad de Trujillo

a) Distribución de la muestra

Femenino	Masculino	Total
212	172	384
Trujillano	Nacional no trujillano	Total
231	153	384

b) Respuestas en valores absolutos

A su juicio, ¿cuál es el principal problema al que se enfrenta la ciudad de Trujillo? Puede elegir más de una alternativa	Respuestas
Seguridad	223
Transporte público	93
Contaminación	81
Carencia de infraestructura vial	69
Falta de empleo	81

Para cada afirmación, la escala correspondiente es:

- (1) Totalmente en desacuerdo.
- (2) En desacuerdo.
- (3) Indiferente, indeciso o neutro.
- (4) De acuerdo.
- (5) Totalmente de acuerdo.

En general, usted diría que Trujillo es una ciudad	1	2	3	4	5	CONTROL
A1. Donde se puede realizar cualquier tipo de trámite sin ninguna dificultad	42	168	60	98	16	384
A2. Donde los servicios básicos funcionan normalmente	23	133	60	153	15	384
A3. Se puede viajar sin problemas usando el transporte público	47	126	71	123	17	384
A4. Uno puede comunicarse fácilmente con cualquier parte del mundo	14	37	47	195	91	384
A5. Con calles modernas y bien distribuidas que permiten circular adecuadamente	55	142	89	82	16	384
A6. Limpia porque funciona bien el servicio de recojo de basura	40	154	76	101	13	384
A7. Donde se tiene buena atención de salud	99	151	74	42	18	384

En general, usted diría que Trujillo es una ciudad	1	2	3	4	5	CONTROL
D1. Donde las personas de los distintos sectores sociales conviven en paz	82	166	78	44	14	384
D2. Con muchos lugares atractivos por conocer	6	41	41	203	93	384
D3. Donde el ritmo de vida es tranquilo	26	87	90	155	26	384
D4. Que tiene muchas alternativas de entretenimiento	17	81	89	161	36	384
D5. Donde la mayoría de sus habitantes tiene una buena calidad de vida	53	172	97	52	10	384
D6. Donde se puede caminar por las calles sin temor a ser víctimas de la delincuencia	155	141	58	18	12	384

Si se presentara la oportunidad, ¿usted se iría a vivir a otra ciudad?	
Sí	168
No	216
Control	384

¿Por cuál de las siguientes razones se iría a vivir a otra ciudad?	Respuestas
Para vivir en un lugar más tranquilo	35
Para tener mejor convivencia con la gente	18
Para tener mejores posibilidades de trabajo	123
Para poder compartir más con la familia	23
Por alguna clase de estudios	37

Para cada afirmación, la escala correspondiente es:

- (1) No posee la característica.
- (2) Posee por lo menos una característica.
- (3) Posee alguna característica.
- (4) Posee muchas características.
- (5) Posee las características totalmente.

¿En qué medida diría usted que Trujillo posee las siguientes características?	1	2	3	4	5	CONTROL
B1. Tiene un clima agradable	42	168	60	98	16	384
B2. El costo de vida es muy alto	23	133	60	153	15	384
B3. Está bien ubicada geográficamente	47	126	71	123	17	384
B4. Hay demasiado ruido ambiental	14	37	47	195	91	384
B5. Es una ciudad moderna	55	142	89	82	16	384
B6. Hay mucha delincuencia	40	154	76	101	13	384
B7. Tiene un paisaje atractivo	99	151	74	42	18	384
B8. Es una ciudad entretenida	26	46	86	122	104	384
B9. Tiene demasiada congestión de tránsito	41	31	79	94	139	384
B10. Está lejos de las capitales importantes	89	101	88	57	49	384

En general, ¿en qué medida diría usted que los trujillanos poseen las siguientes características?	1	2	3	4	5	CONTROL
Educados	73	41	135	90	45	384
Ambiciosos	51	47	126	95	65	384
Alegres	27	25	79	125	128	384
Respetuosos	53	56	140	81	54	384
Organizados	71	64	135	62	52	384
Trabajadores	32	40	108	115	89	384
Solidarios	52	56	115	103	58	384
Agresivos	77	84	102	47	74	384

¿Cuál es la actividad más importante que usted realiza en la ciudad de Trujillo?	Respuestas
Trabajar	273
Estudiar	108
Preocuparse de su hogar	50
Realizar actividades de voluntariado	9
Cuidar a sus hijos	20
Inversiones / negocios	29

En general, ¿qué es lo que más le gusta de la ciudad de Trujillo? Enumere en orden de importancia los tres primeros	Importancia 1	Importancia 2	Importancia 3
Fácil acceso a productos, servicios y lugares	111	73	67
El paisaje	63	48	49
Posibilidades de empleo y hacer nuevos negocios	66	61	45
Adelantos y orden urbano	18	39	31
Las personas, las organizaciones	12	27	51
Lugares de entretenimiento y esparcimiento	24	61	80
Patrimonio cultural	90	75	61
Control	384	384	384

En general, ¿qué es lo que menos le gusta de la ciudad de Trujillo? Enumere en orden de importancia los tres primeros	Importancia 1	Importancia 2	Importancia 3
Delincuencia y drogadicción	293	52	20
Contaminación ambiental	28	132	90
Transporte público	37	113	123
Diseño urbano	2	15	32
Comportamiento de la gente	4	17	37
Ritmo de vida acelerado	3	6	13
Malas políticas / centralización del poder	17	49	69
Control	384	384	384

En el nivel latinoamericano, ¿usted diría que Trujillo es?	Pregunta N
Una ciudad muy importante	52
Una ciudad importante	246
Una ciudad poco importante	77
Una ciudad nada importante	9
Control	384

En el nivel nacional, ¿usted diría que Trujillo es?	Pregunta O
Una ciudad muy importante	183
Una ciudad importante	186
Una ciudad poco importante	13
Una ciudad nada importante	2
Control	384

Para cada afirmación, la escala correspondiente es:

- (1) Muy mala.
- (2) Mala.
- (3) Ni buena ni mala.
- (4) Buena.
- (5) Muy buena.

¿Cómo calificaría usted el nivel de?					
Pregunta Q	1	2	3	4	5
La educación primaria en la ciudad	50	60	160	67	47
La educación media en la ciudad	44	57	150	80	53
La educación universitaria en la ciudad	28	25	108	129	94

Para cada afirmación, la escala correspondiente es:

- (1) Una posibilidad muy baja.
- (2) Una posibilidad baja.
- (3) Una posibilidad ni buena ni mala.
- (4) Una posibilidad alta.
- (5) Una posibilidad muy alta.

¿Cómo calificaría usted la posibilidad de encontrar en Trujillo un empleo que permita desarrollar plenamente sus proyectos de vida familiar y personal?	1	2	3	4	5
	75	41	144	78	46

De aquí a cinco años más, ¿usted cree que la situación económica en la ciudad de Trujillo será?	Pregunta S
Mucho mejor que ahora	98
Mejor que ahora	202
Igual que ahora	59
Peor que ahora	19
Mucho peor que ahora	6
Control	384

¿Cuál de los siguientes sectores productivos piensa usted que tendrá un mayor desarrollo en los próximos cinco años en la ciudad de Trujillo?	Pregunta T
Sector financiero	102
Construcción	169
Industria	63
Agroindustria	150
Comercio	152
Agricultura	64
Servicios	45
Turismo	161
Transportes	20
Otros	7

c) Las seis dimensiones del hexágono de Simon Anholt

Dimensión de prerequisite		
Ítems cuestionados	Promedio	Moda
Donde se puede realizar cualquier tipo de trámites con facilidad	2,682	2
Donde los servicios básicos funcionan bien normalmente	3,010	4
Se puede viajar bien usando el transporte público	2,836	2
Se puede comunicar fácilmente con cualquier parte del mundo	3,813	4
Calles modernas que permiten circular adecuadamente	2,641	2
Limpia porque funciona bien el servicio de recolección de basura	2,721	2
Donde la mayoría tiene acceso a una buena atención de salud	2,294	2
	2,857	

Elaboración propia.

Dimensión de lugar		
Ítems cuestionados	Promedio	Moda
Tiene un clima agradable	3,951	5
El costo de vida es muy alto	2,773	3
Está bien ubicada geográficamente	4,063	5
Hay demasiado ruido ambiental	3,643	5
Es una ciudad moderna	3,346	3
Hay mucha delincuencia	3,826	5
Tiene un paisaje atractivo	3,701	5
Es entretenida	3,604	4
Tiene mucha congestión de tránsito	3,674	5
Está lejos de las capitales importantes	2,677	2
	3,526	

Elaboración propia.

Dimensión de pulso		
Ítems cuestionados	Promedio	Moda
Donde las personas de los diferentes sectores sociales conviven en paz	2,328	2
Con muchos lugares atractivos para conocer	3,875	4
Donde el ritmo de vida es tranquilo	3,177	4
Que tiene muchas alternativas de entretenimiento	3,307	4
Donde la mayoría tiene una buena calidad de vida	2,464	2
Donde se puede caminar por las calles sin ser víctima de la delincuencia	1,935	1
	2,848	

Elaboración propia.

Dimensión de gente		
Ítems cuestionados	Promedio	Moda
Educados	2,982	3
Ambiciosos	3,198	3
Alegres	3,786	5
Respetuosos	3,070	3
Organizados	2,896	3
Trabajadores	3,492	4
Solidarios	3,154	3
Agresivos	2,888	3
	3,183	

Elaboración propia.

Ponderación promedio de la dimensión de potencial			
Ítems cuestionados	Promedio	Moda	Ponderación de la pregunta
Posibilidad de encontrar un empleo que le permita el desarrollo pleno de sus proyectos de vida familiar y personal	2,945	3	0,3

¿Cómo será la situación económica a mediano plazo?	Peso	Frecuencia	Resultado	Ponderación de la pregunta
Mucho mejor	5	98	490	0,3
Mejor	4	202	808	
Igual	3	59	177	
Peor	2	19	38	
Mucho peor	1	6	6	
Suma de resultado			1 519	
Promedio de resultado			3,956	

¿Cómo evalúa la educación en la ciudad?	Peso	Ponderación de la pregunta
Primaria	3,003	0,4
Media	3,107	
Universitaria	3,615	
3,241		Promedio total

Ponderación final	2,945 (0,30) + 3,956 (0,30) + 3,241 (0,40)
Resultado final de eje	3,367

Elaboración propia.

Ponderación promedio de la dimensión de presencia					
Ítems cuestionados	Nivel sudamericano (peso 0,6)			Encuestados	384
		Peso	Frecuencia	Resultado	Ponderación
Una ciudad muy importante	52	5	52	260	0,6
Una ciudad importante	246	4	244	984	
Una ciudad poco importante	77	2	74	154	
Una ciudad nada importante	9	1	9	9	
				Suma de resultado	1 407
				Promedio de resultado	3,664
Ítems cuestionados	Nivel nacional (peso 0,4)				
		Peso	Frecuencia	Resultado	Ponderación
Una ciudad muy importante	183	5	183	915	0,4
Una ciudad importante	186	4	186	744	
Una ciudad poco importante	13	2	13	26	
Una ciudad nada importante	2	1	2	2	
				Suma de resultado	1 687
				Promedio de resultado	4,393
Ponderación promedio final					3,955

Elaboración propia.

3

Objetivos, estrategias y actividades del city marketing

1. Objetivos del city marketing para Trujillo

1.1. Desarrollar y fortalecer la imagen de Trujillo como ciudad, patrimonio cultural y polo de desarrollo turístico integrado al eje norperuano

Aprovechar al máximo el patrimonio cultural e histórico que posee la ciudad de Trujillo, de tal forma que pueda ser ofrecido de manera estratégica como alternativa al circuito turístico del sur, no solo para el turista nacional, sino también para el visitante extranjero.

La mayor parte de las personas expertas entrevistadas al respecto coinciden en señalar y resaltar el potencial aún no desarrollado del sector turismo, además de la forma en que puede convertirse en una industria importante con la adecuada inversión en infraestructura y revalorización de ciertas zonas con potencial turístico y cultural. Para tal fin se deberá considerar los siguientes sub-objetivos:

- Conservar y poner en valor el patrimonio cultural y natural de la ciudad.
- Diversificar los productos turísticos (turismo cultural, vivencial, negocios, universitarios, congresos) para fortalecer la competi-

vidad de los destinos en Trujillo y captar un rango más amplio de visitantes.

- Generar una mayor sensibilidad de la población a los beneficios del turismo e incrementar sus posibilidades al respecto.
- Crear un centro de información turística especializado en temas de promoción y búsqueda de nuevos mercados.

1.2. Generar una imagen de Trujillo adecuada para captar inversiones en agroindustria y en infraestructura de servicios

Es innegable el avance del sector agroindustrial en la ciudad, así como el desarrollo de grandes proyectos, lo cual se confirma con la consolidación de empresas regionales del rubro. Trujillo se beneficia del buen clima y de las grandes tierras para producir, pero todavía hay mucho por hacer en este rubro.

En forma paralela, la ciudad va creciendo y más aún en el contexto de la globalización surgen nuevas necesidades que se requieren cubrir. Trujillo, a pesar de ser una ciudad planificada en su desarrollo, sufre carencias de espacios e infraestructuras que soporten este crecimiento. Antes que ver esto como un problema se puede considerar como una excelente oportunidad de inversión de los agentes privados en los aspectos comercial, turístico, hotelero, comunicaciones, etcétera. Para tal fin se deberá considerar los siguientes sub-objetivos:

- Despertar el interés de inversores internacionales por Trujillo como una ciudad dotada de unos recursos humanos de alta preparación, potencial agroindustrial y gran demanda en el sector servicios.
- Asociar la imagen de Trujillo a la existencia de una colaboración entre la universidad y la empresa con el objetivo de garantizar la adecuación de la formación impartida a las necesidades empresariales en los sectores relevantes.
- Crear un centro de competitividad empresarial sectorial con incidencia en transferencia de tecnología y márketing orientados, principalmente, al sector agroindustrial y servicios.

2. Estrategias de márketing

Las estrategias de márketing desarrolladas en el programa de city marketing y creación de una marca para la ciudad de Trujillo consideradas son: la segmentación, el *benchmarking*, el posicionamiento, la marca y la comunicación.

2.1. Estrategia de segmentación

Del análisis realizado se han detectado tres grupos de destinatarios de las acciones del city marketing de la «Ciudad de Trujillo»: residentes, turistas y visitantes de negocios, así como el particular destino turístico elegido por cada uno.

Residente local

La población de Trujillo es «joven», con 22 años como edad promedio, con una pirámide regular con base ancha; donde aproximadamente el 56% son menores de 25 años: los que tienen entre 0 y 9 años agrupan el 22%, y los jóvenes entre 10 y 25 años alcanzan el 34%, representando un gran reto para la sociedad en su conjunto, sobre todo en busca de cubrir las necesidades de atención en educación, salud, recreación y futuros puestos de trabajo.

En la pirámide de edades que se describe, la relación entre la población masculina y femenina es equilibrada, y el segmento de personas mayores de 65 años (4,5%) aún no es significativa. El crecimiento poblacional vegetativo y la fuerte corriente migratoria del interior de la región y de otras ciudades norteñas aceleran el proceso de crecimiento urbano y la urbanización acelerada que viene experimentando la ciudad y sus estructuras sociales, las que se están dando en condiciones de pobreza y escasez de recursos, acentuando cada vez más los problemas urbanos. Esta situación plantea con urgencia el tratamiento de los problemas de falta de vivienda y servicios urbanos, así como el abastecimiento de alimentos, el acceso al empleo y a ingresos dignos.

Destino turístico

Para la definición de este concepto, se tomó la señalada en la página web del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) del Perú:

Espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotado de una marca, y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral (véase <<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3243>>).

Turista extranjero

Trujillo, como destino turístico del visitante internacional, ocupa el puesto duodécimo con respecto a otros lugares del Perú. En el cuadro 3.1 se aprecia que el turista internacional tiene predilección por los lugares arqueológicos y reservas naturales, de manera que es sumamente atraído por el Santuario Histórico de Machu Picchu. El turista internacional, una vez que ya se encuentra en el Perú, recién se entera de toda la riqueza natural y los otros atractivos turísticos por conocer (PromPerú, 2007).

En el cuadro 3.2 se muestran los arribos de extranjeros a La Libertad. Se aprecia que la mayor afluencia de visitantes la tienen los estadounidenses, seguidos por los de nacionalidad española, francesa y alemana. En 2008, hay una disminución considerable (29%) de la afluencia de turistas estadounidenses por la crisis económica y financiera que atraviesan.

Cuadro 3.1. Principales lugares visitados por los extranjeros, 2007 (en %)

Ciudades, regiones, monumentos y reservas naturales	Total	Motivos de viaje hacia el Perú			
		Vacaciones y recreación	Negocios	Visita familiar y amigos	Convenciones y congresos
Lima	73	72	92	70	84
Cusco	40	60	7	12	17
Machu Picchu	40	60	5	10	13
Valle Sagrado	30	46	3	8	9
Tacna	26	26	8	28	11
Puno	20	31	2	4	5
Arequipa	17	23	3	10	9
Nasca	10	14	2	3	3
Ica	10	13	4	4	2
Paracas	6	8	2	3	*
Pisco	5	7	3	3	1
Trujillo	5	5	3	6	3
Puerto Maldonado	3	4	*	1	1
Huaraz	3	4	1	2	4
Iquitos	3	3	2	3	*
Piura	3	3	2	2	1
Chiclayo	2	2	2	4	2
Tumbes	2	2	1	2	1
Tambopata	2	2	*	1	*

Nota: * Porcentajes menores a 1.
Fuente: PromPerú, 2007.

Cuadro 3.2. Arribos de extranjeros a establecimientos de hospedajes en La Libertad entre 2006 y 2008

Pais de origen	2006	2007	2008
Estados Unidos	6 191	8 227	5 819
Francia	1 954	2 258	2 826
España	2 200	2 771	3 173
Alemania	2 068	2 396	2 119
Canadá	1 124	1 185	1 071
Reino Unido	1 026	1 377	1 221
Otros	13 089	15 549	22 041

Fuente: Mincetur, 2008.

Turista nacional

Los turistas nacionales acostumbran visitar un destino más de una vez, sin fijar una fecha definida para viajar, es decir, lo hacen en cualquier momento del año, en el cual influye su disponibilidad del tiempo libre y la de sus acompañantes. Esta conducta también los lleva a no buscar información tan detallada, porque el lugar a visitar ya es conocido. A ello hay que agregar que para quienes suelen buscar información, Internet y los comentarios de terceros son los principales canales a los cuales acuden.

Por otro lado, casi todos viajan por cuenta propia porque piensan que contratar una agencia de turismo resulta muy costoso. Además, casi la mitad de los turistas nacionales tienden a hospedarse en la casa de algún familiar o amigo, lo cual les permite ahorrar costos de alojamiento. En el cuadro 3.3 se observan los principales lugares que visitan los peruanos. Cabe mencionar que alrededor de la tercera parte de los turistas nacionales viaja con su grupo familiar directo, es decir, padres e hijos (PromPerú, 2007).

Cuadro 3.3. ¿Qué lugares del Perú que no conoce le gustaría visitar por vacaciones, recreación u ocio?

Limeños	Arequipeños	Trujillanos	Chiclayanos	Huancáinos
Cusco (45%)	Iquitos (17%)	Cusco (59%)	Cusco (63%)	Cusco (36%)
Iquitos (14%)	Cusco (15%)	Iquitos (10%)	Iquitos (10%)	Iquitos (12%)
Cajamarca (5%)	Trujillo (13%)	Tarapoto (5%)	Cajamarca (5%)	Arequipa (6%)
Arequipa (5%)	Cajamarca (5%)	Arequipa (5%)	Huaraz (4%)	Trujillo (6%)
Trujillo (3%)	Huaraz (3%)	Cajamarca (4%)	Arequipa (3%)	Piura (3%)

Fuente: PromPerú, 2007.

Visitantes de negocios

Este tipo de visitantes lo integran proveedores de la industria local e internacional, compradores de productos regionales o empresarios que tienen inversiones en la localidad. Sobresalen los del rubro agroindustrial. Su estadía en la ciudad es corta, uno a tres días, con una frecuencia que varía de semanal a mensual. El visitante por negocios se hospeda en hoteles que le puedan brindar todos los servicios integrados de atención.

En resumen, el público objetivo del programa de city marketing de Trujillo está integrado básicamente por: residentes locales y temporales, turistas nacionales y extranjeros, empresarios, especialmente los que están relacionados con la agroindustria. Así también, se aprecia en las estadísticas de arribos a La Libertad del cuadro 3.2 que en 2008 hubo un menor incremento de visitantes con respecto a 2007, debido en gran parte al impacto de la crisis económica internacional, por lo que con mayor razón es necesario levantar la guardia y promover la ciudad de Trujillo como un lugar de destino turístico con oportunidades de negocio.

2.2. Estrategia de *benchmarking*

En una era de indicadores de rendimiento, el *benchmarking* territorial está de moda, y es cada vez más común la comparación de regiones y ciudades en relación con su desarrollo económico. Hay varios grupos de personas interesadas en la comparación económica-territorial, Ulrich (2008) cita las siguientes:

- Las empresas que buscan nuevas localizaciones de producción, investigación y venta. Para ellos es muy importante tener información detallada y precisa de nuevas ubicaciones.
- Las personas móviles buscando nuevos lugares de trabajo, estudio o para crear una nueva empresa.
- Los responsables del *márketing* de ciudades y regiones que quieren hacer su localidad atractiva para inversores, profesionales capacitados y turistas.
- Los organismos nacionales, supranacionales y las agencias de cooperación internacional especialmente orientados al desarrollo de las regiones menos favorecidas.
- Los investigadores interesados en material empírico para estudiar los mecanismos de la competitividad territorial.

En Hispanoamérica se da actualmente una gran importancia a la utilización del *márketing* de ciudades en todos sus niveles. Quizá los países que se encuentran a la cabeza en el uso de esta disciplina sean Chile, Argentina, México y Colombia. Todos ellos con interesantes proyectos de creación de marca, no solo en el nivel de ciudad, sino también en el nivel de territorio y país. Esta tendencia ya se encuentra consolidada en países

europeos que aplican las técnicas de márketing a las regiones desde las últimas dos décadas.

Santiago de Chile

Uno de los principales estudios sobre la marca ciudad se realizó en Santiago de Chile. Bajo las orientaciones metodológicas del experto Simon Anholt y su aplicación a fin de medir la percepción para ciudad a través de la construcción del hexágono de Anholt para ciudades (Anholt, 2007), se llegó a la conclusión que la mayoría de los ciudadanos santiaguinos perciben el crecimiento vertiginoso y el progreso de la urbe. Sin embargo, no logran concebir la orientación y el sentido de estos cambios, por lo que tanto los habitantes como los diversos actores comprometidos en el desarrollo requieren la búsqueda de un propósito común, una visión de largo plazo que oriente el evidente crecimiento que la capital chilena seguirá experimentando.

Valdivia y Talcahuano

Otros estudios de casos chilenos se dieron en el Programa de Fortalecimiento Institucional Municipal (Profim), impulsado por la Subsecretaría Regional del Ministerio del Interior, que contaron con el apoyo financiero del Banco Mundial por medio de su Oficina Regional para América Latina y el Caribe. El proyecto tuvo como responsable a las municipalidades de Valdivia y de Talcahuano (Valdivia, 2002), y para el desarrollo de los estudios del city marketing se consideraron las cuatro funciones básicas:

- 1) Lograr una combinación óptima de las características y los servicios de la ciudad desde el punto de vista de los residentes, los visitantes y los inversores.
- 2) Articular una oferta de incentivos que aumente el atractivo de la comuna para los actuales y futuros usuarios de la comuna.
- 3) Asegurar un rápido y eficiente acceso de la ciudad a los mercados de interés.
- 4) Transmitir al público objetivo la imagen y las ventajas comparativas de la ciudad.

Se ha tomado en consideración estas ciudades debido a que mantienen una similitud por ser intermedias, en vías de desarrollo, que todos ocupan los mismos espacios geográficos (América Latina), con costumbres, perspectivas y coyunturas similares.

A manera de análisis explicativo hemos tomado en cuenta otros casos, a fin de evidenciar que esta aplicación del city marketing está vigente en diferentes realidades, no siendo de uso exclusivo de las grandes metrópolis.

Córdoba

Otro de los casos que tenemos es el de Córdoba en Argentina, cuyo plan de city marketing se inicia con un diagnóstico de los cuatro elementos de marketing de la ciudad: la imagen, las infraestructuras, las atracciones y las gentes. Esto es, establecer la imagen de Córdoba y constatar la existencia de infraestructuras tecnológicas y educativas de calidad, el atractivo turístico del patrimonio cultural y universitario, así como la energía y capacidad emprendedora de su gente. Para ello se contó con el apoyo y aporte de profesionales de la Asociación para la Revitalización de Bilbao Metropolitano (Bilbao Metrópoli-30, 1999). A partir del diagnóstico, el plan define como objetivos prioritarios el fortalecimiento de la imagen de Córdoba como la «Ciudad del Conocimiento del Mercosur» y como lugar atractivo para la implantación de empresas de alta tecnología.

Tandil

Investigaciones hechas para la ciudad de Tandil en la Argentina (Sheden, 2007) resaltaron la importancia del city marketing aplicado al turismo. Concluyeron que el diseñar y planear objetivos para el turismo en Tandil de manera coherente con la identidad de la ciudad, con la participación de todos los sectores involucrados y con una visión de futuro, independiente del gobierno de turno, era el camino hacia un desarrollo sostenido y de carácter sustentable, para lo cual consideraron que la utilización de herramientas del marketing aplicadas a la ciudad representa una alternativa concreta para gestionar su desarrollo.

México Distrito Federal

En el caso de la Ciudad de México, el gobierno del Distrito Federal, a través de la Secretaría de Turismo y con el apoyo de instituciones y asociaciones del sector turístico de la ciudad y de la República Mexicana, hizo una invitación alrededor del mundo para participar en un concurso nacional e internacional el cual buscaba, según la convocatoria y bases del concurso publicadas en el sitio web <<http://www.mexicandesign.com/boletinesgdm/df.pdf>>, diseñar una marca «turística» para la capital basada en que la ciudad es el principal destino turístico del país y uno de los más conocidos en el ámbito internacional.

Anualmente, cerca de doce millones de turistas nacionales y extranjeros se hospedan en sus hoteles, y unos veinte millones de personas adicionales la visitan. El turismo aporta el 6,7% del producto interno bruto de la Ciudad de México, emplea a 275 mil personas de manera directa y a 680 mil de manera indirecta; genera, cada año, un arrastre económico estimado en 45 mil millones de pesos. La Ciudad de México tiene la capacidad y el potencial para incrementar de manera sustancial los flujos de visitantes tanto nacionales como extranjeros. Para ello, como se muestra en el gráfico 3.1, se buscó modificar sus estrategias de mercadotecnia y ponerlas a la altura de la competencia internacional.

Gráfico 3.1. Marca de la Ciudad de México



Fuente: <eldefe.com/2009/02/22/marca-ciudad-mexico>.

Villa Gesell

En la misma Argentina encontramos el desarrollo de marca para la Villa Gesell (véase gráfico 3.2). Sobre este caso en particular, el propósito de la marca buscaba un sentido de pertenencia, convalidando la estructura de valores, creencias y estilos de vida que definen «la cultura del lugar». Las estrategias del city marketing vienen a capitalizar la presencia de valor en la mente de los consumidores, generando factores de calidad en el valor percibido de la ciudad (Tkachuk, 2007).

Gráfico 3.2. Marca de la Villa Gesell



Fuente: <www.sectorinformativo.com/noticias/213>.

Gualeduaychú

En el Uruguay, en la página web sobre turismo <http://www.gualeduaychuturismo.com/marca_gualeduaychu.htm>, la ciudad de Gualeduaychú hace hincapié en la necesidad de desarrollar el concepto de city marketing y desarrollar una marca para atraer el turismo, las empresas y la gente de talento (véase gráfico 3.3). Además, se propone conseguir mercados para productos locales. Para ello trabajan principalmente con los grupos de interés identificados e inciden en los ciudadanos, pues los consideran la personificación de la marca.

Gráfico 3.3. Marca de la ciudad de Gualeduaychú



Fuente: <<http://www.turismo20.com/profiles/blogs/932414:BlogPost:106254>>.

Quito

El desarrollo de una marca para la ciudad de Quito se definió dentro del primer plan estratégico de promoción turística para la capital del Ecuador (véase gráfico 3.4). La nueva propuesta mantiene algunas de las líneas de trabajo fundamentales como la creación de nuevos productos turísticos; la profesionalización de quienes trabajan en turismo, o la estructuración, es decir, el mejoramiento de las condiciones de los atractivos turísticos.

El plan contiene 23 proyectos y 59 acciones mediante los cuales Quito debería alcanzar mil millones de dólares por ingresos turísticos en 2012, tal como se estima en la página web oficial de turismo de Quito <http://www.quito.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=144&Itemid=401>. El plan promociona multiplicar los exitosos centros de información turística, establecer una agencia de inversiones en turismo, desarrollar una política de excelencia en servicios y control de calidad identificados con la marca ciudad, entre muchas otras iniciativas relacionadas con el tema turístico.

Gráfico 3.4. Marca de la ciudad de Quito



Fuente: <http://www.fairstv.com/feria_expositores/EIBTM+2007/ief553>.

Madrid

Con respecto a las ciudades europeas, vemos el caso de Madrid, cuya marca fue creada cuando fue escogida como posible candidata para llevar a cabo los Juegos Olímpicos de 2012, los que finalmente serán organizados por Londres. Se trata de una marca muy centrada en una única idea diferenciadora e identificativa de la ciudad. La marca conceptual funcional se basa en la expresión «Estilo de vida de Madrid». Y la marca conceptual emocional, la que pretende transmitir a la ciudad unos valores abstractos y simbólicos, se construye alrededor de la frase «Pasión enfocada». Así pues, Madrid aparece como una urbe dinámica y apasionante.

Barcelona

La marca conceptual y funcional de Barcelona, conocida también como la «ciudad condal», es la que trata de representar y simbolizar sus puntos fuertes. Esta se centra en la idea de una ciudad de cómoda cotidianidad y que posee un futuro seguro. Por otro lado, la marca conceptual se basa en crear emociones, en los valores progresistas, el atrevimiento, el riesgo y el civismo, y una serie de adjetivos como: acogedora, progresista, sostenible, solidaria, moderna, cosmopolita, verde, mediterránea, diversa e innovadora. Sin ser la capital de España, aparece hoy como la capital de la cultura y la vanguardia de toda Europa (Capurro, 2008).

Otras marcas de ciudades

En general y según Lezama (2007), el trabajo sobre el famoso «I love NY» y su sintética resolución gráfica con una manzana, marcó un hito en la historia de la creación de marcas públicas. Así también se tiene las marcas de «Milán o la ciudad Armani», la Patagonia argentina, Los Ángeles y Hollywood, Edinburgo como «inspiring capital», que pretenden transmitir la estimulación de los sentidos y la imaginación, el fomento de la invención y la creatividad.

Otras marcas son «I' Amsterdam», la cual transmite que el mayor valor de Ámsterdam está en su gente; «Asia World City» busca posicionar a Hong Kong como la ciudad más cosmopolita en el continente asiático y ser considerada el centro internacional de los negocios, el arte y la cultura de esa parte del mundo. Todos estos son algunos de los ejemplos del posicionamiento de las ciudades que se eligió construir para diferenciarse de otros lugares del mundo.

Conclusiones del benchmarking

- Por concepto, cada ciudad tiene su propia identidad y forma estratégica de desarrollo, por lo que es difícil tratar de medir diferentes ciudades con los mismos indicadores, pues los objetivos de cada una difieren según sus perspectivas.

Aunque es evidente que las estrategias de competitividad local territorial deben basarse en los potenciales y recursos propios, no

siempre son mejores las soluciones desarrolladas localmente. Ahora con una competencia cada vez más internacional, considerar la incorporación del conocimiento externo debería ser indispensable.

- Es válido tomar las buenas prácticas aplicadas en gestiones de marca exitosas para adaptarlas a nuestro modelo particular.
- El modelo aplicado al desarrollo del plan de city marketing de la ciudad de Trujillo es bastante similar al modelo aplicado en Córdoba en cuanto a los ejes de acción utilizados para llevar adelante el programa. Se rescata también la forma de evaluación de las percepciones de los trabajos de Santiago de Chile.
- Se aplica para Trujillo el planteamiento integral de enfoques en el desarrollo del programa de city marketing, pues no se percibe como un trabajo de solo publicidad de una marca o de temas aislados como pudiera ser el trato únicamente turístico de esta.

2.3. Estrategia de posicionamiento

Los objetivos del programa de city marketing de Trujillo son coherentes con la visión de la ciudad contemplada en el plan de desarrollo metropolitano, documento elaborado por una comisión multisectorial representativa de ella.

Según el plan de desarrollo metropolitano Visión de Trujillo al 2015, constituye la imagen de la ciudad posible y deseada, como «metrópoli, líder, cultural, turística y agroindustrial que democráticamente impulsa la vida, el trabajo, la recreación y el desarrollo integral de sus ciudadanos, en su espacio urbano y rural».

Trujillo no es una ciudad con una vocación única o diferenciada. Es más bien la suma de bienes, actividades, valores y atractivos especiales en diferentes campos y áreas. Es claro que los visitantes de Trujillo tienen propósitos múltiples, como hemos visto en la estrategia de segmentación.

Se ha tratado de encontrar el concepto que evoque los aspectos principales de la identidad trujillana teniendo en cuenta que hay una necesidad clara de no centrarse solamente en los atractivos urbanos o en las actividades

temporales como el Festival Internacional de la Primavera (en setiembre) o el Concurso Nacional de la Marinera (en enero). Se ha buscado que el concepto sea una imagen realista y perdurable.

Percepción actual

La imagen de la ciudad por tradición ha venido adoptando diferentes matices que trataban de representar a la ciudad, pero ninguno de ellos da la idea integral del Trujillo que se quiere dar a conocer. Algunas de estas frases que etiquetan a la ciudad son:

- 1) **Trujillo, Ciudad de la Eterna Primavera.** El clima y las características de la naturaleza de la ciudad puede que no sean lo único que atraiga a la gente a venir a Trujillo, pero sin duda lo que vende es una experiencia diferente. La capacidad de incorporar la naturaleza con los negocios, con el arte y la cultura, por ejemplo, puede lograr una experiencia única y muy escasa en cualquier otra ciudad del país. Pero no dice nada de la tradición, del carisma del pueblo. No es una imagen integral de lo que ofrece.
- 2) **Trujillo, capital de la marinera.** Aunque el Concurso Nacional de la Marinera atrae a mucha gente, es de carácter temporal y no tiene mayor impacto en las personas que no conocen este baile tradicional, que además se cultiva con más o menos énfasis en casi todas las ciudades del país. Esta imagen es más incompleta que la anterior, pues el protagonista en la imagen es el baile y no la personalidad de la ciudad.
- 3) **Trujillo, capital de la cultura.** Mención ganada por ser la cuna de grandes literatos y pensadores; actualmente los eventos culturales son de calidad media, no tienen mayor realce como para que sean representativos de la ciudad. Es una imagen que cada vez se va perdiendo en la mente del residente local y es menos conocida fuera de Trujillo.

Propuesta de posicionamiento

A partir de la identidad de Trujillo determinada en este estudio, la propuesta de marca de posicionamiento es la siguiente: «Ciudad de Trujillo, tierra de noble encanto». Sus elementos del posicionamiento son los siguientes:

- **Público objetivo.** El público objetivo del programa de city marketing de Trujillo está integrado por: los residentes locales y temporales, turistas nacionales y extranjeros, empresarios; especialmente, los que están relacionados con la agroindustria.
- **Beneficio al consumidor.** La ventaja diferencial que se manifiesta en la imagen que se quiere proyectar al público objetivo es la combinación de los diferentes atributos, los que hacen diferente a Trujillo con respecto a las otras ciudades, como son: historia, tradición, patrimonio cultural, clima agradable, riqueza de sus tierras, amabilidad de su gente y seguridad.

Justificación de la propuesta

- 1) **Historia.** La creación de Trujillo se remonta a la época de la Conquista. Diego de Almagro fundó la Villa de Trujillo a fines de 1534, en recuerdo a la ciudad natal de Francisco Pizarro. El primer gobernador fue don Miguel de Estete, quien trazó su primer plano. Posteriormente, después de fundar la ciudad de Lima, Francisco Pizarro oficializó la creación el 5 de marzo de 1535, denominándola Villa de Trujillo de Nueva Castilla. El 23 de noviembre de 1537, el rey de España Carlos V le otorga el título de ciudad, mediante real cédula, y asimismo le entrega su actual escudo de armas.

Durante el Virreinato, Trujillo estuvo considerado como el granero del Perú, esto por su aporte de azúcar, arroz, cueros, cereales, harina y ganadería porcina, además destacó su aporte minero y se convirtió en la ciudad más importante del norte peruano.

En setiembre de 1820, el marqués Bernardo de Torre Tagle, intendente de Trujillo, encabezó un movimiento separatista que dio como resultado la declaración de la independencia del 24 de diciembre de 1820, en sesión de cabildo abierto, y su proclamación el día 29, ante el júbilo popular. De esta manera, Trujillo constituía la primera ciudad del Perú donde se proclamaba la ruptura de la dependencia del reino de España. El 12 de febrero de 1821, el general don José de San Martín convirtió la Intendencia de Trujillo en departamento.

- 2) **Tradición.** Atributo apreciado por sus residentes por el que se sienten orgullosos y además forma parte importante de la cultura nacional y una de las principales características de Trujillo; asimismo, por sus grandes restos arqueológicos y casonas coloniales, el baile de la marinera, el caballo peruano de paso y la preservación de los potajes tradicionales de su gastronomía.

Con respecto a otras de sus manifestaciones culturales importantes tenemos que indicar que la marinera es considerada el baile nacional e incluso en la ciudad de Trujillo se realiza anualmente el Festival Nacional de la Marinera, lo que motiva un flujo importante de turistas nacionales y extranjeros.

Trujillo también es tierra de los caballos peruanos de paso, únicos en el mundo y de sus elegantes chalanos con ponchos y sombrero de paja. Los caballos peruanos de paso son una representación del mestizaje peruano-español. En los primeros momentos de la Conquista, los españoles trajeron caballos que tuvieron que adaptarse a la geografía desértica del norte peruano. Con el paso del tiempo y el empeño del poblador en su crianza, se vio reflejado en el animal un andar cadencioso, suave, elegante y único en el mundo.

- 3) **Patrimonio cultural.** El detalle de los lugares considerados patrimonio cultural de la ciudad de Trujillo, según PromPerú, son los siguientes:
- Catedral de Trujillo: situada en la Plaza Mayor (Plaza de Armas) y construida en 1666, conserva valiosas obras de arte, especialmente lienzos de la Escuela Cusqueña y esculturas.
 - Chan Chan: ciudadela de barro más extensa del mundo, designada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Unesco.
 - Huacas del Sol y de la Luna: situadas a 8 kilómetros de Trujillo (15 minutos en automóvil aproximadamente). La huaca del Sol tiene aproximadamente 20 metros de altura. Según la tradición, fue construida en solo tres días empleando 250 mil hombres y utilizando cerca de 70 millones de adobes. Se trataría de un edificio que cumplió fines funerarios, ceremoniales y, posiblemente, administrativos y de vivienda de la élite.

- La huaca de la Luna, compuesta por templos superpuestos de acuerdo con distintas etapas del poderío mochica. En algunas paredes se pueden observar hermosos murales polícromos cuyas figuras, claramente definidas, permiten observar la imagen del dios Ai-Apaek. En el templo, los arqueólogos han descubierto una tumba con más de 40 guerreros sacrificados.
- Huaca El Dragón o Arco Iris: ubicada a 5 kilómetros de Trujillo (12 minutos en automóvil aproximadamente). Esta pirámide de adobe es especialmente importante porque se la considera el primer asentamiento de la cultura Huari en el valle de Moche. Se calcula que su antigüedad es de 1100 años. La edificación tiene una base de forma cuadrangular y paredes decoradas por altos relieves con representaciones zoomorfas y antropomorfas. El nombre de Dragón se debe a una de estas figuras, un ser bicéfalo con incontables patas similar a un dragón. Los investigadores consideran que una de las funciones de este lugar fue ceremonial (estaría vinculado con rituales en honor al arco iris y otros fenómenos naturales vinculados con la fertilidad).
- Iglesia Belén: ubicada en la intersección de las calles Almagro y Ayacucho. Su construcción se inició en 1680 y concluyó en 1708. Fue levantada con adobe, ladrillo y quincha. La portada de la fachada está marcada por dos torres con pilastras de tres ángulos. En el interior, los arcos, las pilastras y los pilares responden a la tradición trujillana del siglo XVII.
- Monasterio El Carmen: situado en la intersección de las calles Colón y Bolívar. Edificado en 1759, es uno de los mejores conjuntos arquitectónicos de la ciudad. Está compuesto por un templo y un convento de dos claustros. La pinacoteca alberga una importante colección de aproximadamente 150 lienzos, en su mayoría de los siglos XVII y XVIII; destacan especialmente lienzos de la escuelas Quiteña y Flamenca.
- Iglesia San Agustín: data del siglo XVII, el altar mayor es de madera dorada y el púlpito de estilo barroco.
- Iglesia San Francisco: se remonta al siglo XVIII. De estilo barroco, destacan el altar mayor, los retablos polícromos y el púlpito. En la

decoración resaltan personajes de las Sagradas Escrituras y pasajes de la vida de algunos santos. En el templo, San Francisco Solano predijo el terremoto que destruyó Trujillo en 1619. En la actualidad, el colegio San Juan (donde fue profesor el gran poeta peruano César Vallejo) funciona en lo que fuera el convento.

- Iglesia de la Merced: edificada originalmente en 1536 y reconstruida en 1634 (fue devastada por un terremoto en 1619). El conjunto arquitectónico, a diferencia de sus similares en Trujillo, fue construido en la parte central de una manzana y no en una esquina como es común en este tipo de monumentos. Su fachada principal es de estilo barroco y en vez de campanarios presenta un par de espadañas. Cuenta con obras de gran valor como el retablo mayor (que originalmente perteneció a la iglesia de la Compañía) y los retablos laterales que tienen pinturas del siglo XVII.
- Palacio Iturregui: construido en el siglo XIX, constituye un ejemplo de la arquitectura civil neoclásica. Destacan las columnas, las rejas de las ventanas y las estatuas de mármol italiano. Actualmente es la sede del Club Central.
- Casa del Mayorazgo de Facalá: posee un gran patio principal y un antiquísimo pozo de agua. Desde el exterior se aprecia su balcón de esquina de estilo mudéjar. En esta casa se conserva una valiosa colección numismática.
- Casa Bracamonte: representa dos épocas, ya que combina elementos virreinales del siglo XVIII y republicanos del XIX. La fachada se caracteriza por una gran portada de madera y las tradicionales ventanas con rejas de fierro cuidadosamente trabajadas. En el interior se aprecian acogedores patios.
- Casa Ganoza Chopitea: para muchos especialistas es la más representativa del estilo arquitectónico de Trujillo. La portada, de estilo barroco, se caracteriza por el uso de varios tonos de colores, su frontón rococó y dos leones (por lo que también se le conoce como la Casa de la Portada de los Leones). Complementan el estilo de la casa los murales manieristas, las ventanas imperio y el balcón neobarroco.

- Casa del Mariscal de Orbegoso: esta casona conserva el carácter tradicional virreinal, marcado por los pisos empedrados, las puertas trabajadas y los salones dispuestos en un elevado terraplén. En sus salas se exhiben importantes colecciones de muebles, platería, lienzos y espejos. Asimismo, se presentan exposiciones temporales.
 - Casa de la Emancipación: en este lugar fue donde el Marqués de Torre Tagle preparó la declaratoria de independencia de Trujillo en 1820. Fue sede del Primer Congreso Constituyente y más tarde la casa desde la que gobernó el presidente Riva Agüero. A esta casa se le denomina también el Santuario Cívico de Trujillo. Actualmente se realizan exposiciones.
 - Casa Calonge o Casa Urquiaga: actualmente es sede del Banco Central de Reserva del Perú. Es una casa de estilo neoclásico, también ha sido adaptada como museo donde se exhiben ornamentos de oro de la cultura Chimú, el escritorio del libertador Simón Bolívar y mobiliario perteneciente a las épocas virreinal y republicana.
 - Museo Arqueológico de la Universidad Nacional de Trujillo: ahí se exponen piezas arqueológicas vinculadas con las distintas culturas prehispánicas que se desarrollaron en el departamento de La Libertad. Destacan los objetos de cerámica, orfebrería, tejidos y arte plumario.
- 4) **Clima agradable.** Como todos los años en setiembre, Trujillo se viste de gala para su tradicional Festival Internacional de la Primavera, el cual se considera una fiesta tradicional por llevar ya 59 versiones exitosas. La gran fiesta primaveral trujillana, el gran corso, el concurso regional de caballos peruanos de paso, las ferias y muchas otras actividades se organizan para celebrar la llegada de la estación más tradicional y esperada.

Trujillo posee posiblemente el clima más agradable del Perú, no tiene cambios de temperatura extrema, las lluvias de temporada son esporádicas. Por eso se le considera la Ciudad de la Eterna Primavera. Esta característica geográfica y climática refuerza la imagen de la ciudad con el clima primaveral, el cual es uno de los atributos responsables que el visitante se sienta cómodo y que eventualmente sea una opción para establecer residencia.

- 5) **Seguridad.** Actualmente es uno de los factores que causan preocupación al residente de la ciudad de Trujillo, pues a pesar de que esta ciudad siempre se consideró segura hasta la última década, en los últimos años se ha manifestado un mediano incremento del accionar delictivo que ha puesto en alerta a todos los involucrados en el tema, principalmente a las autoridades locales, quienes han sabido responder a este problema de la mejor manera coordinando con la Policía Nacional y Municipal acciones estratégicas de prevención y cultura de seguridad ciudadana.
- 6) **Desarrollo agroindustrial.** Trujillo se ha convertido en el eje del polo de desarrollo agroexportador del norte del Perú, hablar de esta ciudad es mencionar la agroindustria, razón por la que es destino obligado del inversor que busca desarrollar proyectos en este rubro.

La economía de la metrópoli de Trujillo refleja principalmente la actividad agraria de los valles costeros de Santa Catalina, Chicama, Jequetepeque, Virú y Chao y los valles altoandinos de Sánchez Carrión, Otuzco y Santiago de Chuco en la sierra de La Libertad, donde las actividades agropecuarias y agroindustriales, industriales y de servicios se articulan a esta ciudad, también se tiene la actividad minera que se desarrolla de una forma más aislada a Trujillo.

En las últimas décadas, la actividad agropecuaria se ha incrementado en más del 5%; en la actualidad el sector agropecuario aporta al PBI regional un significativo 25,7%, siendo el segundo en importancia después del sector industrial (28,4%).

Los principales productos agrarios, teniendo en cuenta la superficie de siembra y cosecha, son: arroz, caña de azúcar, maíz amarillo duro, todos ellos con más de 16 mil hectáreas de cosecha al año. En la década pasada han experimentado un crecimiento de casi 70%.

El sector agrícola se compone de 65% de pequeños productores con unidades agropecuarias menores de cinco hectáreas y solo el 4,5% de propietarios poseen parcelas mayores de veinte hectáreas. Las nuevas empresas agrarias establecidas con Chavimochic se caracterizan por ser grandes unidades agrarias con uso de modernas tecnologías de

riego y producción, para cultivos de agroindustria y agroexportación. Estos demandan variada superficie de siembra según el tipo de producto, siendo significativa la caña de azúcar (cuya área de cosecha está por encima de 24 mil hectáreas anuales, 45% del área total nacional), el espárrago (con 5600 hectáreas anuales, 48% del total nacional), los frutales como la palta (500 hectáreas), el mango (200 hectáreas), la vid, el lúcumo de seda, entre otros.

Declaración del posicionamiento

«Para los residentes y visitantes, Trujillo es la única ciudad del Perú en donde se integran: historia, tradición, cultura, clima agradable; que ofrece seguridad, atención y oportunidad de negocios en agroindustria y servicios».

2.4. Estrategia de la marca «Ciudad de Trujillo»

Cuerpo

La marca «Ciudad de Trujillo» evoca la imagen de ciudad con historia y tradición, que ofrece seguridad y oportunidades de negocio en un clima agradable.

Esencia

- *Imagen de marca.* «Ciudad de Trujillo» busca destacar los atributos descritos en la estrategia de posicionamiento, como son historia, tradición, patrimonio cultural, clima agradable, fertilidad de sus tierras, sustentados con seguridad ciudadana y servicios de atención. Evoca también una ciudad multifacética en donde se puede encontrar distracción, cultura, ambiente agradable y oportunidades de negocio. Asimismo, su gente está orgullosa de su tradición y preserva el patrimonio cultural con el cual se siente identificado.
- *Asociación de ideas de la marca.* Personalidad de la marca «Ciudad de Trujillo»:
 - Elegante y limpia.
 - Amable y noble.

- Sabia, rica en conocimientos.
- Leal, confiable y eterna.
- Fresca y fértil.
- Segura de sí misma.

Representación de la marca

Gráfico 3.5. Logotipo de la marca «Ciudad de Trujillo»



Elaboración propia.

- 1) **Interpretación del logo.** Para realizar el logo se tomaron en cuenta los siguientes aspectos característicos de la ciudad: historia, tradición, patrimonio cultural, clima, población y oportunidad de negocios.
 - *Historia y patrimonio.* Se desarrolló la creación del logo tomando en cuenta que Trujillo fue en sus comienzos una ciudad especial, tanto así que fue capital provisional del Perú durante su independencia. También en Trujillo surgen hace más de diez mil años los centros ceremoniales, los cuales pusieron los cimientos del patrimonio cultural de la costa norte. Para representar estos aspectos se ha insertado un personaje de la iconografía chimú: la nutria.
 - *Tradición y cultura.* A la llegada de los españoles se funda la Villa de Trujillo de Nueva Castilla, que con el devenir de los años fue poblándose de hacendados, adquiriendo cada vez más el espíritu señorial que aún conserva. Estos dos aspectos se trataron de representar con la combinación de tipografía y color.
 - *Clima.* Por su clima esplendoroso, Trujillo es considerada la capital de la primavera. En el logo la idea de la ciudad floreciendo se capta

del concepto primaveral, pues, como ya se mencionó, Trujillo también es conocido como la Ciudad de la Eterna Primavera.

- *Población.* Es un pueblo culto, donde se llevaron grandes sucesos que están marcados en la historia del Perú. De esta tierra han surgido grandes hombres que han dejado huella en la nación. Con la tipografía y el uso de los colores combinados con el eslogan, se ha tratado de definir al poblador de la ciudad de Trujillo, su amabilidad y su orgullo.
 - *Oportunidad de negocios.* Como se ha mencionado en la justificación de la propuesta de posicionamiento, debido al despegue de la actividad agroindustrial en particular y la economía en general, la marca «Ciudad de Trujillo» es sinónimo de desarrollo y ofrece todas las comodidades que puede esperar la persona que desee venir a invertir en negocios productivos. La combinación de los grabados simboliza la idea de florecimiento y sinónimo de desarrollo.
- 2) **Personaje de la marca.** Se ha adaptado al logotipo una imagen representativa de la cultura Chimú —y específicamente asociada a Chan Chan— como es la nutria, a la cual se le aplicó un alargamiento de su cola para representar unos surcos paralelos como los que se ven en los campos agrícolas. Entre ellos se ha ubicado la palabra «Ciudad» surgiendo de esa combinación de fuerzas naturales.
- 3) **Tipografía.** Se ha utilizado el tipo de letra Times New Roman, caracterizado por su simplicidad y elegancia, con sus terminaciones en punta que le dan un aspecto de limpieza y legibilidad. Una flor sale de la misma tipografía que hace resaltar el tipo de clima que caracteriza la ciudad como es la primavera y la fertilidad de sus tierras. El conjunto de estos efectos nos dicen: en la «Ciudad de Trujillo», por su cultura, renace un encanto por esta tierra en donde habita su noble y amigable población. El uso de los colores en el logo también tiene su conveniencia. Estos son:
- *Dorado:* para asociar con el sol, la abundancia (riquezas) y el poder. También con los grandes ideales, la sabiduría y los conocimientos.
 - *Azul:* representar la lealtad, la confianza, la sabiduría, la inteligencia, la fe, la verdad y lo eterno.

4) El eslogan: «Tierra de noble encanto»

Los aspectos y características que se han buscado en la creación del eslogan son los siguientes:

- *La facilidad de recuerdo.* De la investigación realizada se comprobó que este eslogan se identifica mejor con la percepción de los ciudadanos. Es recordado fácilmente porque posee ritmo y tiene pocas palabras.
- *La identificación de la marca en el eslogan.* El eslogan complementa el mensaje del logotipo dando un calibre prometedor en tres aspectos:
 - Tierra: terruño acogedor, hogar, fértil.
 - Noble: ilustre, generosa, leal, de buena estirpe.
 - Encanto: agradable, próspera.
- *La evocación de sensaciones agradables.*
- *El orgullo de vivir en la ciudad de Trujillo.*
- *El espíritu de una ciudad que te espera con los brazos abiertos.*
- *El que serás acogido con amistad.*
- *La comprensión.*

De esta manera, la marca, el logo y el eslogan proponen una idea completa de la promesa que se ha querido proponer en el diseño de la imagen de la ciudad de Trujillo.

Cultura de marca

El desarrollo de la cultura de marca se realizará involucrando a todos los actores económicos, políticos, y sociales, teniendo en cuenta los lineamientos del plan estratégico de la ciudad.

Así, el plan de city marketing comparte objetivos con el plan estratégico. Se buscará en conjunto metas y valores compartidos entre todos los actores que resuman el pensamiento, la percepción y la meta de la marca «Ciudad de Trujillo» y los procedimientos para llegar a ella, para lo cual se tendrán que realizar reuniones de coordinación y actividades conjuntas para este fin.

2.5. Estrategias de comunicación

Como se ha determinado en el análisis de la estrategia de márketing, el cuadro 3.4 muestra los tres grupos de destinatarios de las acciones del city marketing de la «Ciudad de Trujillo», los cuales los hemos descrito y caracterizado en la estrategia de segmentación.

Cuadro 3.4. Públicos objetivos del city marketing

1. Residentes		2. Turista		3. Visitante de negocios	
Local	Temporal	Nacional	Extranjero	Temporal nacional	Temporal extranjero

Elaboración propia.

Cada uno de estos grupos identificados tiene diferente percepción de la imagen actual de la ciudad de Trujillo, por lo que habrá diferentes intervenciones orientadas a cambiar esa imagen actual que percibe cada grupo y lograr posicionar de manera más efectiva y eficiente el nuevo concepto en la mente de cada sector.

Para lograr la efectividad requerida en las estrategias y acciones a implementar para transmitir el nuevo concepto, el cuadro 3.5 muestra la división del plan de comunicación en cuatro etapas.

Cuadro 3.5. Estrategias de comunicación

Etapa	Estrategia de comunicación	Destinatario
Etapa I	Sensibilización al público interno	Residentes
Etapa II	Comunicación de imagen al público externo	Turistas
Etapa III	Involucramiento de los sectores productivos	Negocios
Etapa IV	Consulta y retroalimentación	

Elaboración propia.

Etapa I: Sensibilización al público interno

Esta etapa tiene como objetivo la difusión en los residentes de Trujillo de temas como:

- Historia, tradiciones, costumbres y folclor de la ciudad.
- Generar conciencia crítica en cuanto a la conservación del patrimonio.

Para ello se organizan jornadas públicas con el objetivo de acercar estas preocupaciones al conjunto de la sociedad, así como programas dirigidos a sectores específicos que incluyen la realización de cursos, seminarios, conferencias y congresos, publicaciones divulgativas, etcétera, con la intención de que el residente perciba el valor y la importancia de estos aspectos.

Etapa II: Comunicación de imagen al público externo

Es parte de la estrategia de comunicación orientada a la divulgación del concepto «Ciudad de Trujillo» como destino turístico y de oportunidades comerciales. Esta divulgación será en las ciudades vecinas, en Lima y en el exterior a través de las embajadas, dando a conocer el programa de city marketing y la nueva propuesta a los diferentes mercados objetivos.

Para este fin, se cuenta con muchas alternativas como son los siguientes instrumentos de comunicación: publicidad, relaciones públicas, participación en ferias nacionales e internacionales de rubros turísticos y comerciales, principalmente, con la finalidad de potencializar y difundir la marca.

Etapa III: Involucramiento de los sectores productivos

Estrategias de comunicación con la finalidad de crear las condiciones para el fortalecimiento y desarrollo de la capacidad de gestión y organización, creando el compromiso de estos sectores en la participación activa de las actividades del organismo de gestión de la marca ciudad. La idea principal dentro de esta etapa de la estrategia de comunicación es facilitar el ingreso de nuevas fuentes de divisas a Trujillo a través de inversionistas interesados en desarrollar proyectos en la ciudad.

Etapa IV: Consulta y retroalimentación

Los resultados de la implementación de las estrategias de comunicación no se verán inmediatamente, pero se puede crear un grupo de control al que podemos monitorear y analizar la respuesta efectiva a las intenciones del plan.

Grupo de control. Se tomará entre 15 a 20 personas pertenecientes a los diferentes grupos que componen la segmentación del mercado y se aplicarán las encuestas que evalúan las dimensiones que definen la imagen de la ciudad, de esta manera se podrán tomar decisiones anticipadas en respuesta a los resultados obtenidos.

Programa de actividades de comunicación

En el cuadro 3.6 se presenta el programa de actividades de comunicación resumidas en cuatro etapas.

3. Diseño de acciones

El diseño de las acciones y el detalle de las actividades a seguir para conseguir los objetivos del programa de city marketing se han bosquejado en los siguientes dos grupos:

3.1. Actividades dirigidas de comunicación

1) Etapa I. Actividades de sensibilización al público interno

- Charlas de capacitación y motivación a funcionarios de gobiernos municipal y regional y demás grupos de interés.
- Presentación de la marca al empresariado incentivando su participación dentro de las actividades de desarrollo y consolidación del producto «Ciudad de Trujillo».
- Presentación de la marca «Ciudad de Trujillo» a todos los habitantes mediante folletos, afiches y medios de comunicación, con el concepto de desarrollar el sentido de pertenencia.
- Patrocinios de actividades comprendidas en los objetivos del plan de márketing de la «Ciudad de Trujillo», incluyendo las tradicionales que se realizan desde antes de la implementación del programa de city marketing, como Festival Internacional de la Primavera, Concurso Nacional de la Marinera, etcétera.

2) Etapa II. Actividades de comunicación de imagen de la marca al público externo

- Presentación de la marca «Ciudad de Trujillo» a todo el país.
- Promoción de los eventos representativos de la ciudad.
- Organización y promoción de los principales circuitos turísticos en fechas estratégicas; por ejemplo, que coincidan con los feriados prolongados en convenio con las agencias de viaje y empresas de transporte.
- Participación en ferias regionales para exponer y presentar la imagen de la marca «Ciudad de Trujillo».

3) Etapa III. Actividades para incentivar el involucramiento de los sectores productivos

- Organización de conversatorios, desayunos empresariales y otras actividades con la finalidad de exponer los beneficios de participar en el desarrollo y promoción de la marca «Ciudad de Trujillo».
- Proporcionar información sobre las oportunidades de inversión en infraestructura de servicios.
- Organización de ferias de negocios invitando a los diferentes actores del sector para que expongan sus productos o servicios e incentivando las mesas de negociación.

4) Etapa IV. Actividades de consulta y retroalimentación

- Encuestas al público interno para evaluar la percepción de la imagen de la ciudad en los diferentes ámbitos y sectores.
- Recolección de información para realizar el análisis de indicadores de gestión de la marca por parte del patronato.
- Visita a ciudades vecinas para realizar encuestas y analizar el efecto de las promociones.

	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Marzo	Abr.
Luxury Travel Expo 2009-Las Vegas, Estados Unidos.												
Feria Internacional de Turismo FIT 2009-Buenos Aires.												
Destination Holiday and Travel Show 2010-Londres.												
Etapas												
Etapas III. Incentivar el involucramiento de los sectores productivos												
1												
2												
Etapas IV. Actividades de consulta y retroalimentación												
1												
2												
3												
B) ACTIVIDADES DIRIGIDAS A MEJORAR Y CONSOLIDAR EL PRODUCTO «CIUDAD DE TRUJILLO»												
Etapas I. Campaña de mejora de la gestión de los servicios												
1												
2												
3												
Etapas II. Actividades direccionadas a la conservación del patrimonio cultural de la «Ciudad de Trujillo»												
1												
2												
3												
Etapas III. Actividades relacionadas a la identificación de oportunidades de negocio e inversiones en infraestructura												
1												
2												
3												
4												
Etapas IV. Creación de centro empresarial												
1												

Elaboración propia.

3.2. Actividades dirigidas a mejorar y consolidar el producto «Ciudad de Trujillo»

1) Etapa I. Campaña de mejora de la gestión de los servicios

- Cursos y charlas de capacitación a servidores públicos y empleados de empresas prestadoras de servicio para integrarlos al concepto de la imagen propuesta de la «Ciudad de Trujillo».
- Reuniones con representantes de los sectores involucrados para evaluar la calidad de los diferentes servicios de la ciudad.
- Capacitación a empleados de hoteles, restaurantes y otras empresas de servicios en las buenas prácticas de atención al cliente.

2) Etapa II. Actividades orientadas a la conservación del patrimonio cultural de la «Ciudad de Trujillo»

- Convenio con el Instituto Nacional de Cultura, patronatos y fundaciones que promueven la conservación del patrimonio cultural para realizar acciones conjuntas.
- Campañas de sensibilización a fin de incentivar el espíritu de respeto al patrimonio cultural.
- Incentivar, mediante reuniones de trabajo, a la empresa privada a que se involucre en las acciones de conservación del patrimonio.

3) Etapa III. Actividades relacionadas con la identificación de oportunidades de negocios e inversiones en infraestructura dentro de la «Ciudad de Trujillo»

- Organización de congresos aprovechando las fechas de las principales fiestas de la ciudad (setiembre y enero) para tratar temas relacionados con la oportunidad de desarrollo empresarial en la ciudad.
- Creación de grupos de investigación de las diferentes universidades de la ciudad en temas de desarrollo.
- Elaboración y actualización de una base de datos que pueda servir al inversionista que quiera realizar sus estudios de mercado y

viabilidad técnica de proyectos de inversión en infraestructura de servicios.

4) Etapa IV. Creación de un centro empresarial

- Organización y administración de un centro empresarial con incidencia en transferencia de tecnología y márketing orientados principalmente al sector agroindustria y servicios.
- Realización de convenios con los centros de estudios superiores para realizar en conjunto con el centro empresarial labores de investigación en el campo del desarrollo regional.
- Establecer alianzas con el empresariado para poner el centro empresarial a su disposición.
- Ofrecer asesorías al empresario externo que desea invertir en Trujillo.

4

Plan de acciones, financiamiento, inversión y seguimiento

1. El plan de actividades a partir del estudio base

Se proyectan diversas actividades a realizar en el lapso de cinco años, tiempo estimado y coherente con el desarrollo de la marca «Ciudad de Trujillo». Para el desarrollo del plan y la creación de la propuesta de marca se parte del estudio de base, con el cual se logra obtener la percepción de la ciudad a través de los ojos de sus habitantes. La muestra se realizó a 380 personas mayores de 18 años oriundas de Trujillo, a connacionales y extranjeros, de distintas edades y diferentes estratos sociales. Este sondeo de apreciación se desarrolló en diferentes distritos del área geográfica considerada la metrópoli de Trujillo.

También se hicieron entrevistas a 18 personajes representativos de la ciudad, que por su actividad, desempeño y reconocimiento enriquecieron la información que se obtuvo a través de las encuestas. Esto contribuyó al diagnóstico de la ciudad.

Finalmente, basados en la información y bibliografía referente a la ciudad, se pudo determinar la oferta de infraestructura y atractivo existentes en la actualidad. Con esta información recopilada se llevó a cabo un diagnóstico completo de la ciudad, lo que nos permitió delimitar los objetivos, estrategias y acciones a seguir desde la perspectiva del city marketing para

Trujillo. Dentro de las estrategias de posicionamiento y marca surge la creación de la marca para la ciudad.

1.1. Agrupación de actores

Para la ejecución de todas las acciones contenidas en el programa de city marketing, se constituyó la asociación civil sin fines de lucro denominada Patronato Ciudad de Trujillo. Esta entidad buscará la promoción y difusión de la marca, suscribiendo para tal efecto convenios de cooperación con distintas entidades, promoviendo actividades conjuntas con diversos actores sean estos públicos o privados. Ambas acciones se orientan a cimentar la marca en los ámbitos regional, nacional y mundial.

El Patronato Ciudad de Trujillo estará integrado por un Consejo Directivo, un Comité Ejecutivo, un Consejo de Asesores, una Asamblea General y el debido personal profesional y técnico calificado.

De esta manera, el patronato se convierte en un instrumento idóneo para articular la participación de la sociedad civil de Trujillo en la implementación del programa de city marketing. En el anexo 3 se tiene más información sobre la organización del Patronato Ciudad de Trujillo, constituido para la promoción, difusión e identificación de la marca «Ciudad de Trujillo».

1.2. Conocimiento de la marca

Esta etapa comprende todos los elementos preparativos para el lanzamiento de la marca a todos los niveles de la población y en la mayor cantidad de lugares en los ámbitos regional, nacional e internacional.

Como primer paso, el Consejo Directivo recibirá por parte del Comité Ejecutivo las acciones que se llevarán a cabo con la finalidad de promocionar e interiorizar la marca.

El Comité Ejecutivo deberá promover reuniones quincenales con el Consejo de Asesores, con la finalidad de determinar el mejor camino a seguir para el conocimiento de la marca en el contexto regional, en primer término, y luego en los ámbitos nacional e internacional. Este binomio formado por el Comité Ejecutivo y el Consejo de Asesores prepara el planeamiento de actividades de comunicación y promoción.

La etapa concluye en el primer año de proyección con el lanzamiento oficial de la marca «Ciudad de Trujillo».

1.3. La elaboración de material de apoyo

Las actividades de promoción serán respaldadas con elementos audiovisuales, gráficos y técnicos. El patronato cuenta con un publicista encargado de crear el material de apoyo necesario para la difusión de la marca «Ciudad de Trujillo». Para ello creará una página web, cuyo lanzamiento deberá ser aprobado por el Consejo Directivo.

Asimismo, el gerente de marca se encargará de la gestión y supervisión del video promocional, proporcionará diversas opciones para la confección de folletos, *brochures*, trípticos, vallas y diversos avisos publicitarios impresos. Finalmente, se encargará de la campaña de *merchandising*. Estas actividades, al igual que el lanzamiento de la página web, deberán ser aprobadas por el Consejo Directivo.

1.4. La distribución

Todos los elementos promocionales creados al respecto, así como los soportes y material de apoyo, deberán distribuirse estratégicamente, de tal manera que puedan ser fácilmente percibidos por el mercado objetivo de la ciudad.

Para tal fin, se ubicarán en los principales centros de información de la ciudad y en el contexto internacional deberán ser distribuidos en las embajadas peruanas respectivas. La elaboración y la distribución de materiales se ha considerado realizarlas desde un inicio, es decir, en el año uno, cuando también casi en simultáneo se realizará el lanzamiento de la marca.

1.5. La promoción

La marca «Ciudad de Trujillo» se comenzará a publicitar de manera conjunta al lanzamiento al mercado, el cual se efectuará luego de la realización de las actividades antes descritas, para ello el Consejo Directivo deberá aprobar un plan de promoción elaborado por el Comité Ejecutivo y el Consejo de Asesores. La marca se comienza a publicitar y promocionar de

diversas formas; entre las más conocidas figuran la publicidad directa en diferentes medios (radio, televisión, prensa y vallas) y a través de ferias y convenciones de turismo.

1.6. La venta y control de la marca

Se retoma una actividad ya iniciada en la primera fase de la investigación como es el sondeo de potenciales clientes, pues según el cronograma de actividades del plan de acción que se muestra en el cuadro 4.1 del apéndice a este capítulo, ahora que se cuenta con más información se trata de determinar una base de clientes potenciales de acuerdo con los rubros en los que se desenvuelvan, sobre todo los más afines a considerar inversiones en márketing.

Una vez realizado este paso, la oferta se hará cada vez más específica a determinadas empresas potenciales a través del estudio del mercado objetivo que se muestra en el cuadro 4.2 del apéndice. Adicionalmente, todas las actividades descritas serán monitoreadas en el tiempo por la asociación civil Patronato Ciudad de Trujillo. Cabe mencionar que las últimas tres etapas, a efectos de poder incluirlas en las proyecciones, se toman como constantes a lo largo de los cinco años.

2. Supuestos y presupuesto operativo

El presupuesto es una herramienta que permite determinar el retorno de la inversión sobre la base de las actividades propuestas y especificadas en el presente trabajo para el desarrollo de un programa de city marketing y la creación de una marca ciudad para Trujillo. El periodo proyectado de retorno de la inversión es de cinco años. Este presupuesto será administrado por la asociación civil Patronato Ciudad de Trujillo, creada para este fin.

Para la elaboración de este presupuesto se han estimado los gastos e ingresos a valores actuales de mercado, lo que nos ha permitido determinar un punto de equilibrio, así como la evaluación financiera respectiva y la proyección de flujos y estados financieros. Los supuestos de los rubros que integran las proyecciones económicas y financieras son las siguientes:

Ingresos. Los ingresos se han estimado de manera porcentual. En primer lugar, 15% para las empresas grandes y medianas con ingresos por ventas que van desde 1 800 001 soles hasta las mayores de 7 200 000 soles. En segundo lugar, 20% para las pequeñas empresas con ingresos por ventas de hasta 1 800 000 soles, esto según la categorización realizada por la Cámara de Comercio de La Libertad que se puede ver en el cuadro 4.2.

Gastos operativos. Los gastos operativos se encuentran valorizados a costos actuales del mercado.

Gastos financieros. Los gastos financieros se han calculado con una tasa efectiva anual en soles de 32%, según información otorgada por el Banco Continental-BBVA. Dicha tasa es elevada debido al alto riesgo que trae consigo el presente proyecto.

Flujos proyectados. Se han preparado estados financieros proyectados (flujo de caja efectivo y estado de ganancias y pérdidas) sobre una base lógica de supuestos.

Plazo de recuero. El periodo de recuperación de la inversión es de cinco años.

Inflación. En vista de que los ingresos, egresos y costos se encuentran básicamente en nuevos soles, una variable económica relevante para el presente proyecto será la tasa de inflación. Para ello, como se observa en los gráficos 4.1 y 4.2 del apéndice, se tomará como referencia la estimación y análisis que hace el Banco Central de Reserva del Perú en su reporte de inflación sobre la base de las expectativas que tienen los diferentes agentes económicos.

De esta manera, la tasa de inflación a considerar durante el periodo del proyecto, es decir los cinco primeros años, es de 2,8%, pues como se describe en el siguiente análisis:

Las expectativas de inflación para 2009 de los agentes económicos se han orientado hacia la baja respecto a la información presentada en el Reporte de marzo [de 2009] en respuesta a la desaceleración de la tasa de inflación anualizada que se viene observando desde el mes de diciembre. Las instituciones financieras y los analistas económicos ubican sus expectativas de inflación para este año dentro del rango meta, en tanto que las empresas no

financieras, si bien aún mantienen una expectativa de inflación por encima del rango meta, han reducido en 0,6 puntos porcentuales (de 4,0 a 3,4 por ciento) sus expectativas de inflación para este año. Para 2010 los agentes económicos ubican sus expectativas en el rango de la meta inflacionaria, aunque las instituciones financieras y las empresas no financieras lo hacen en el límite superior de la banda (3 por ciento). En 2011, sin embargo, las empresas no financieras, aun cuando han reducido su expectativa de inflación respecto al Reporte de marzo, ésta sigue estando fuera del rango meta (BCRP, 2009: 83).

2.1. Presupuesto de ingresos

Los ingresos se han estimado considerando al grupo empresarial asociado a la Cámara de Comercio de La Libertad, que divide a las empresas en grandes, medianas y pequeñas de acuerdo con el monto de facturación anual en ventas (véase cuadro 4.2). Esta división también ha permitido establecer el mercado objetivo.

Sobre la base de esta categorización se han establecido además los precios de uso de la marca ciudad para Trujillo, según escalas. Estos montos se han calculado sobre la base de las ventas anuales realizadas por estas empresas y comparando los costos de otros programas de márketing para las ciudades.

La referencia más cercana de costo por el uso de una marca es «Colombia es pasión», la cual cobra licencias que van hasta doscientos diez mil dólares anuales a las empresas que desean adquirirla; pero dicho monto representa el 50% de la licencia, pues lo restante es subvencionado por el gobierno colombiano. Por lo tanto, el costo anual total de la licencia es de cuatrocientos veinte mil dólares americanos.

El rubro empresarial considerado como demanda dirigida está formado por empresas instaladas en el departamento de La Libertad, que en su mayoría se encuentran ubicadas en la zona costera del departamento, a excepción de las compañías mineras. La escala de precios establecida por tipo de empresas se puede ver en el cuadro 4.3.

El presupuesto de ingresos se realizó tomando en consideración los supuestos antes mencionados y las actividades del programa de city marketing y de la creación de una marca para la ciudad de Trujillo.

Los ingresos son crecientes en el tiempo debido al lanzamiento de la marca de la ciudad de Trujillo, donde solo para los primeros dos años se ha consignado descuentos sobre el precio, de 20% para el primer año y 10% para el segundo; así también se tiene que la cantidad de empresas para el primer año es de 70% de la demanda dirigida y de 80% para el segundo. Las proporciones de precios y demanda dirigida son escalonadas en razón del posicionamiento de la marca a través del tiempo. Para los años restantes al periodo de recuperación de la inversión, la cantidad y el precio llegarán al punto límite establecido para el presente proyecto.

Asimismo, se ha calculado la ponderación del precio y determinación del margen variable de contribución sobre la base de los ingresos anuales obtenidos, los cuales se usaron para determinar el punto de equilibrio. En el cuadro 4.4 se muestra la estimación de los ingresos anuales y el cálculo del margen de contribución variable.

2.2. Presupuesto de egresos

Los egresos se han estimado sobre la base de las actividades del programa de city marketing y creación de una marca para la ciudad de Trujillo expuestos en el presente trabajo a costos actuales de mercado. Dentro de ellos se ha considerado los gastos operativos y los financieros.

El presupuesto de los gastos operativos está formado por las planillas del personal que labora en el Patronato Ciudad de Trujillo, las comisiones, los servicios prestados por terceros como asesorías y encuestadores, gastos de oficina, gastos administrativos, gastos de publicidad y comunicación y la depreciación y amortización de bienes tangibles e intangibles (véase cuadro 4.5). Las comisiones por ventas se consideran como costo variable y lo restante como costo fijo. Asimismo, estos costos y gastos se han ajustado con el índice de la tasa de inflación para los cinco años considerados como retorno de la inversión (véase gráfico 4.4).

Los gastos financieros resultan del financiamiento de la inversión inicial y del capital de trabajo de dos meses, periodo en que la asociación civil Patronato Ciudad de Trujillo se constituirá e iniciará sus actividades según su objetivo y funciones expuestas en el marco de constitución respectivo (véase cuadro 4.6). Adicionalmente, se ha considerado el cronograma referencial y determinación de la deuda que se incluye en detalle en el cuadro 4.7, en el que se muestra la cuota mensual a pagar (amortización e intereses), la cual se cancelará en un periodo de tres años.

3. Proyección de la inversión y su financiamiento

Para llevar a cabo las primeras actividades del programa de city marketing, la inversión inicial es de 389 547 soles, de los cuales el banco financiará la cantidad de 194 773 soles, que representa el 50%; la mitad restante será financiada con un capital propio de 194 773 soles.

También será necesario un capital de trabajo que financie las operaciones de los dos primeros meses, el cual se estima en 289 797 soles.

El financiamiento estará a cargo del Banco Continental-BBVA por un monto de 194 773 soles, a una tasa efectiva anual de 32% en soles para un plazo de hasta tres años (véase cuadro 4.7). Dicha tasa es elevada, la cual se debe al alto riesgo que representa el proyecto, porque no cuenta con infraestructura suficiente que garantice el préstamo. De esta forma, el monto máximo a financiar será el 50% del proyecto, el resto deberá ser cubierto por el Patronato Ciudad de Trujillo.

3.1. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que indica el momento en el cual las ventas cubren los costos y gastos generados de las actividades del programa de city marketing y creación de una marca para la ciudad de Trujillo; su determinación y demás resultados se pueden ver en el cuadro 4.8.

3.2. Evaluación financiera

A través de los estados financieros se ha realizado la proyección para los cinco años que dura el proyecto de desarrollo de un programa de city

marketing y creación de una marca para la ciudad de Trujillo. Del estado de ganancias y pérdidas que se muestra en el cuadro 4.9 se puede concluir que solo existe una pérdida de 130 763 soles en el primer año del proyecto, de allí en adelante la utilidad asciende de 374 578 soles hasta 1 073 864 soles.

Del flujo de caja económico que se presenta en el cuadro 4.10, se obtiene un valor actual neto (VAN) de 438 275 soles, lo que indica que el proyecto de desarrollo de un programa de city marketing y creación de una marca para la ciudad de Trujillo es rentable. El otro método de evaluación, la tasa interna de retorno (TIR), indica que el proyecto obtiene un VAN que es igual a cero cuando se tiene una TIR de 92%.

También a través de los análisis del flujo de caja del servicio de la deuda y del flujo de caja financiero del proyecto que se presentan en los cuadros 4.11 y 4.12, respectivamente. Se observa que el flujo financiero es positivo, lo que indica que se puede invertir en este proyecto. Asimismo, se aprecia que el valor actual neto financiero (VANF) es igual al valor actual neto económico (VANE), esto debido al efecto de la no presencia del impuesto a la renta por estar inafecta, es decir, el valor actual del escudo financiero (VAEF) es igual a cero.

$$\text{VANF} = \text{VANE} + \text{VAEF}$$

$$\text{VANE} = 428\,275$$

$$\text{VAEF} = 0$$

$$\text{VANF} = 428\,275$$

3.3. Costo de oportunidad del capital o tasa de descuento

Para la evaluación del presente proyecto se ha calculado el costo promedio ponderado de capital (CPPC) y el VAN con esta tasa de descuento, luego se ha utilizado el método del valor presente ajustado (APV) descontado con la tasa del K_{OA} (costo de oportunidad del capital sin apalancamiento). Entonces, el procedimiento para calcular el valor actual neto financiero consiste en sumar el valor actual neto económico con el valor actual del escudo financiero de la deuda.

A continuación se describirá el cálculo de la tasa de descuento para el accionista (K_{OA}), donde la prima por riesgo exigida por el accionista (r) es

de 10%. Dicha prima por riesgo es alta, pero se encuentra acorde con el riesgo que representa el proyecto.

Para hallar el costo de oportunidad del accionista (K_{OA}), la fórmula a aplicar es la siguiente: $K_{OA} = (1 + K_d) (1 + r) - 1$, donde la prima por riesgo $r = 10\%$, el costo de la deuda explícita $K_d = 32\%$. Entonces, el requerimiento del accionista es una tasa de descuento en nuevos soles de 45,20%.

Cálculo del costo promedio ponderado del capital (CPPC)

El cálculo del CPPC indica que la relación deuda / capital sea constante a lo largo del periodo, pero en este caso no es constante. Para el presente proyecto el CPPC es igual al K_{OA} por estar inafecto del impuesto (impuesto a la renta). Entonces, según la primera proposición de Modigliani y Miller, en la que se indica que la ausencia del impuesto hace que el WACC = CPPC sea constante, el K_{OA} será igual a 45,20%.

Cálculo del método del valor presente ajustado (APV)

El método APV es el que se adapta mejor al presente proyecto frente al CPPC, pues la relación deuda / capital no es constante a lo largo del periodo.

El procedimiento para calcular el método APV requiere del valor actual neto financiero descontado con la tasa del K_{OA} , al resultado se le suma el escudo fiscal de la deuda para que el presente proyecto sea igual a cero en vista de que no están afectados al impuesto a la renta. Por lo tanto, el valor actual neto económico es igual al valor actual neto financiero.

$$VANF = VANE + VAEF$$

$$VANE = 428\,275$$

$$VAEF = 0$$

$$VANF = 428\,275$$

3.4. Análisis de sensibilidad

Conforme a las evaluaciones del VAN y TIR del proyecto, se ha determinado que la variable precio es el componente más sensible. El análisis de

sensibilidad del componente precio irá variando independientemente, luego se calculan los nuevos valores del VAN y la TIR, los cuales se reflejan en el cuadro 4.13.

Los resultados indican que aun cuando los precios sean de un 10% a 16,26384% menores a los estimados, y manteniendo las cantidades de empresas y descuentos proyectadas, el VAN es positivo con un 168 797 y cero, respectivamente; el caso contrario sucede cuando los precios son 20% menores al estimado, donde el VAN se convierte en negativo, es decir, en -100 681 soles.

4. Seguimiento y control de la estrategia de marca ciudad

Para el mejor seguimiento de las acciones y el control del efecto de la estrategia de marca y con la finalidad de eliminar la mayor subjetividad posible, se propone el siguiente indicador, que refleja en su medición los efectos reales a los cuales se ve sometida la imagen de la ciudad en el tiempo. Esta es la tabla de medición de marca-ciudad, herramienta desarrollada por Roberto Occhipinti.

Lo importante de esta metodología es que señala un aspecto objetivo para evaluar el proceso de cambio que tenga nuestra estrategia en el tiempo. Cualquier trabajo orientado a impulsar la ciudad o los diferentes manejos en su gestión se verán reflejados en este indicador. Por otra parte, nos servirá como un excelente instrumento de comparación entre ciudades, inclusive puede establecerse un ránking de ciudades locales.

Además, este sistema de medición considera el valor de 1000 como una puntuación ideal. Los puntos se otorgan de acuerdo con la importancia relativa que cada «factor diferencial» haya alcanzado en cada uno de sus componentes propios (nivel, densidad y altura), así como que se ajustarán según los «reductores» o los «amplificadores» específicos (elementos positivos o negativos que influyen en su imagen).

4.1. ¿Qué es un factor diferencial?

En el caso de esta investigación, los factores diferenciales considerados en este punto son aquellos que más se mencionaron como respuesta a la pregunta de la encuesta del anexo 1: ¿considera usted que Trujillo posee un símbolo? También se tomó en cuenta las respuestas hechas luego de explicárseles el concepto y hacerles la pregunta específica y directa sobre los factores diferenciales a los entrevistados.

En general, factores diferenciales son aquellos productos, íconos, lugares, personajes, arte, cultura, empresas, etcétera, que sirven para posicionar internacionalmente a la ciudad y aumentar la autoestima de una determinada sociedad. Los componentes a valorar en cada factor diferencial son los siguientes:

Tipos o bases de la marca

De acuerdo con el nivel en el que ingresen los factores diferenciales, se obtendrán las diferentes puntuaciones teniendo en cuenta que siempre en el primer nivel será mayor debido a una mayor identificación con la ciudad en medición.

- Primer nivel: adjetivos.
- Segundo nivel: íconos, lugares, productos, lugares, marcas, personajes.
- Tercer nivel: memoria colectiva, actividades, historia, otros.

Densidad de la marca

Los tipos o bases elegidos no siempre tienen la misma fuerza y alcance, por eso su puntuación variará de acuerdo con donde se ubiquen entre:

- Base mito.
- Base mundial única.
- Base mundial.
- Base regional única.
- Base regional.

Altura de la marca

Considerando la medición de la marca como una figura en tres dimensiones (3D), y siendo las bases y las densidades el equivalente a ancho y largo, el tercer elemento de medición está dado por la altura que puedan obtener. Estas pueden ser:

- Real: la existencia está instituida más allá de un fenómeno o moda.
- Moda: su existencia fue hecha por un fenómeno o característica momentánea.
- Potencial: su existencia es de tipo vegetativo o embrionario.

4.2. Uso de la tabla de medición y cuantificación de la marca país

El primer punto es determinar la lista de factores diferenciales de una ciudad, pues esta no es ilimitada y se debe homogeneizar. Como segundo punto, debe definirse la base a utilizar entre la tabla normal de cinco factores diferenciales o la extendida de diez factores.

Tipos o bases de la marca país

El segundo paso para haber logrado esta tabla de medición es definir los diferentes tipos o bases de marca país y una ponderación entre ellos, la cual tiene tres niveles:

- 1) **Primer nivel:** se encuentran los adjetivos calificativos de un país (ciudad, región, etcétera). Lograr que sea asociado a un adjetivo es sin lugar a dudas lo máximo, así como alcanzar una marca país por lo amplio, la fuerza y las posibilidades que un adjetivo permite a una estrategia de marca país. Por ejemplo, hay una asociación de idea directa entre «tecnología japonesa» y entre «calidad alemana».
- 2) **Segundo nivel:** encontramos distintos tipos que tienen una fuerte repercusión en el peso y cuantificación de la marca país:
 - Íconos: son símbolos, de conexión y asociación directa con el país, ciudad o región (Torre Eiffel: París, Estatua de la Libertad: Nueva York).

- Lugares: son distintas ciudades, lugares, regiones con fuerza de identificación que permite ser considerada en la medición de la marca país (Punta del Este: Uruguay).
- Producto: en este caso, el mismo tiene asociación directa con el país (habanos: Cuba).
- Marcas: son empresas que se identifican a un lugar o país (Mercedes-Benz: Alemania, Toyota: Japón).
- Personajes: los mismos pueden ser reales —personas destacadas en su ámbito y de gran repercusión— o ficticios —personajes de historietas, dibujos o personajes creados— (Diego Armando Maradona: Argentina).
- Historia: es cuando un hecho histórico tiene una repercusión que es recordada no solo local, sino también internacionalmente (las Torres Gemelas y 11 de setiembre: Nueva York).

3) Tercer nivel: Si bien es de importancia en una estrategia de marca país, es el nivel de menor graduación. Estas son:

- Memoria colectiva.
- Actividades.

Densidad de la marca país

Estos tipos de clasificación no tienen siempre la misma fuerza, en muchos casos se determinará a través de la fuerza y densidad de la base del adjetivo, que puede ser por ejemplo:

- Adjetivo mito: su fuerza o densidad supera el tiempo y el espacio, igualmente pueden llegar a desaparecer o decrecer en ciertos casos por temas relacionados con el mismo mito o externos a él. Por ejemplo: perfume francés, Pelé: Brasil.
- Adjetivo mundial único: la densidad o peso lo muestra como el mejor o más reconocido en el mundo, no llega a las características del mito por estar en el tiempo y en el espacio.
- Adjetivo mundial: no es único, pero su repercusión es de alcance mundial. Por ejemplo: café de Colombia, café de Brasil, café de Costa Rica.

- Adjetivo regional único: su predominio no es de alcance mundial, sino regional.
- Adjetivo regional: es conocido en la órbita regional.
- Adjetivo país único: es cuando en el otro país se reconoce ese tipo de diferencial como exclusivo del país que quiere medir.
- Adjetivo país: es cuando en el otro país se reconoce este factor diferencial del país a medir no en forma exclusiva, sino que hay otros países también reconocidos. Para los adjetivos «país» y «país único», estos solo se emplearán cuando se quiere medir la marca de un país con respecto a otro, no para la medición en general.

Altura de la marca país

Para entender la medición y la utilización de la marca, debemos entender la marca ciudad como figura con cuerpo, no como plana; en su cálculo tenemos un tipo o base, una densidad o fuerza comparable con el ancho y una altura de la marca país, la altura de una figura. Podemos decir que la marca país se la puede comparar con una figura en tres dimensiones (3D); si la vemos como plana, no permitirá realizar su análisis porque tenemos una base con distinta densidad, pero a la vez estos tipos o bases tienen distintas alturas:

Real: la existencia está instituida más allá de un fenómeno o moda.

Moda: su existencia fue hecha por un fenómeno o característica momentánea.

Potencial: su existencia es de tipo vegetativo o embrionario.

Ajustes reductores

Los que restan valor a la medición de la marca país pueden ser:

Negativos: es cuando existe el país en el que se realiza la medición de factores negativos en contra de su marca.

De identificación: cuando se presentan problemas en la identificación del tipo o base con el país de estudio y pueden ser de «no identificación» (cuando no hay asociación con el tipo o base con el país, sino

con otra nación) y de «identificación parcial» (cuando la asociación no es buena con el país sino que es confusa).

Ajustes amplificadores

Los que aumentan el valor de la marca país son distintos medios. Los que permiten esto son:

De desarrollo de estrategia: todo factor diferencial que se trabaje con una estrategia tendrá una ponderación mayor que cuando esta no se trabaje. Es un factor que favorece a la marca país y a quien trabaja por ella.

De base: cuando esta sufre un cambio positivo, por ejemplo, las mejoras técnicas en un producto distintivo de un país.

De construcción: cuando se aumenta de manera artificial a través de la promoción comercial, campaña publicitaria, etcétera.

Sistema de puntuación

Este se trabajará con una puntuación ideal o tope, la cual es fijada en el valor de 1000 puntos, tanto cuando se toma la realización de esta medición con base 5 (elección de 5 factores diferenciales) o base 10 (elección del doble de factores que en la de 5 o normal).

Los profesionales son fundamentales para esta selección de las bases a fin de determinar las graduaciones; esta, como toda tabla, no dará resultados correctos sin personas capacitadas para hacerlo. La puntuación preestablecida para la elaboración de la tabla marca-ciudad se muestra en el cuadro 4.14.

Ajustes reductores: en el único caso que se obtienen valores o resultados negativos de signo significativo es cuando hay un factor negativo a considerar dentro de la base de 5 o 10, la puntuación en el caso de este tipo será siempre de 60 puntos (base 5), 30 puntos (base 10), pues los elementos negativos son más fuertes en las personas que los elementos positivos y en la densidad o altura el cálculo es como siempre; este resultado se resta a los otros elementos de la base, al

ser de signo negativo. Por ello, la identificación parcial o reducción del resultado de esa variante toma los siguientes valores:

- Identificación parcial propiamente dicha: 50%.
- Identificación parcial sin conocimiento del país: 80%.

Ajustes amplificadores: el desarrollo de estrategia de la marca país, si existe una, a este resultado se le suma 20 puntos (base 5), 10 puntos (base 10).

- De base o construcción: no modifican el cálculo de la marca país, sino que indican la necesidad de actualizar el resultado.

La construcción de esta tabla de medición de la marca-ciudad puede desarrollarse en diferentes años y servirá de indicador del posicionamiento y consecución de la idea que se quiere transmitir en la ciudad con respecto a los objetivos trazados en el programa de city marketing y en la creación de la marca «Ciudad de Trujillo».

Apéndice al capítulo 4: Plan de acciones, financiamiento, inversión y seguimiento

Cuadro 4.1. Cronograma de actividades del plan de acción

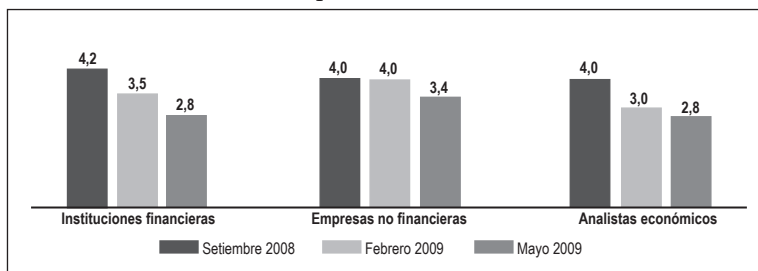
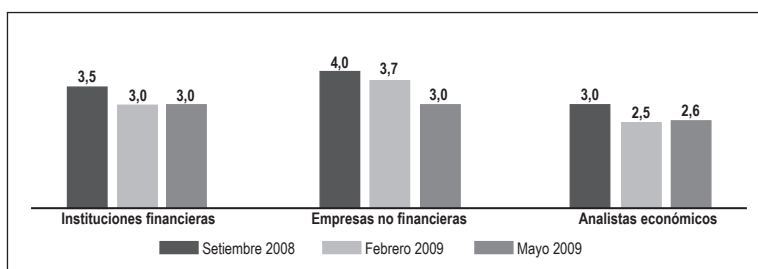
Actividades	Proyecciones					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Primera parte: estudio base						
Encuestas.						
Entrevistas.						
Análisis de oferta de la ciudad.						
Diagnóstico.						
Segunda parte: agrupación de actores						
Formación de la asociación civil que administrará el proyecto.						
Reuniones con los principales representantes de la sociedad civil, Estado, educación, etcétera.						
Tercera parte: dar a conocer la marca						
Capacitación sobre el plan de city marketing a los principales comunicadores.						
Planeación de las actividades y campañas para la divulgación de la marca.						
Lanzamiento de la marca.						
Cuarta parte: creación de materiales de apoyo						
Generación de publicaciones.						
Soportes técnicos.						
Soportes gráficos.						
Quinta parte: distribución						
Centros de información de la ciudad.						
Embajadas.						
Sexta parte: promoción						
Convenciones.						
Ferias nacionales e internacionales.						
Publicidad.						
Séptima parte: venta del producto						
Determinación del mercado objetivo.						
Ofertas específicas a clientes.						
Octava parte: programa de control de actividades						

Elaboración propia.

Cuadro 4.2. Estudio de la demanda y determinación del mercado objetivo

Categoría	Nivel de empresa	Ingresos anuales (condición)	Cantidad	Proporción del proyecto	Demanda dirigida
A	Grandes	Ventas mayores a S/. 7 200 000	70	15,00%	11
A I	Medianas	Ventas de hasta S/. 7 200 000	73	15,00%	11
A II	Medianas	Ventas de hasta S/. 3 600 000	100	15,00%	15
A III	Pequeñas	Ventas de hasta S/. 1 800 000	275	20,00%	55
Total de empresas afiliadas			518	65%	92

Fuente: Cámara de Comercio y Producción de La Libertad, 2009.

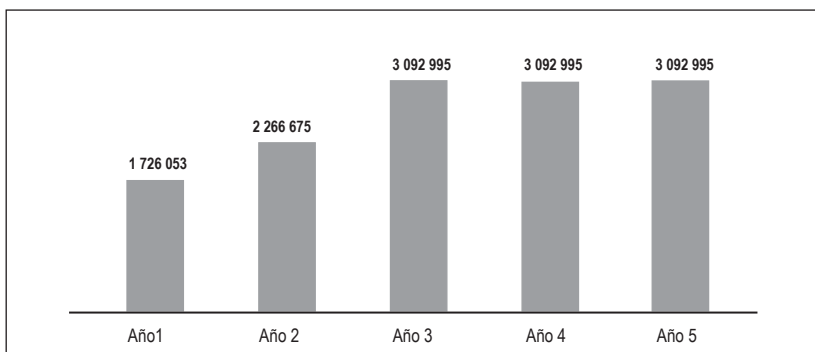
Gráfico 4.1. Expectativas de inflación 2009**Gráfico 4.2. Expectativas de inflación 2010****Cuadro 4.3. Escala de precios por tipo de empresas**

Tipo de empresa	Precios en dólares
Empresas de categoría A	5 000
Empresas de categoría AI y AII	800
Empresas de categoría AIII	100

Elaboración propia.

Cuadro 4.4. Estimación de los ingresos anuales y cálculo del margen de contribución variable

Cantidad 1	Cantidad 2	Cantidad promedio	Detalle por tipo de empresa	Precio unitario	Descuento año 1	Descuento año 2	Ingreso año 1	Ingreso año 2	Ingreso año 3	Ingreso año 4	Ingreso año 5
8	9	11	Categoría A	5 000	20,00%	10,00%	384 000	486 000	660 000	660 000	660 000
18	21	26	Categoría AI y AII	800	20,00%	10,00%	138 240	181 440	249 600	249 600	249 600
39	44	55	Categoría AIII	100	20,00%	10,00%	37 440	47 520	66 000	66 000	66 000
			Total de ingresos US\$								
Tipo de cambio = 3,00 soles por dólar			Total de ingresos S/.								
			Ajustado por la tasa de inflación proyectada en soles de 2,8%								
				1 679 040	2 144 880	2 926 800	2 926 800	3 092 995	3 092 995	3 092 995	3 092 995

Gráfico 4.3. Ingresos anuales proyectados ajustados por la inflación de 2,8%

Elaboración propia.

Ponderación del precio y determinación del margen variable de contribución para el primer año				
8	Empresas de categoría A	4 000	12,31%	492
18	Empresas de categoría AI y AII	640	27,69%	177
39	Empresas de categoría AIII	80	60,00%	48
65	Ponderaciones	4 720	100,00%	718
			Precio ponderado en S/.	2 196
			Margen variable de contribución	2 113
Ponderación del precio y determinación del margen variable de contribución para el segundo año				
9	Empresas de categoría A	4 500	12,16%	547
21	Empresas de categoría AI y AII	720	28,38%	204
44	Empresas de categoría AIII	90	59,46%	54
74	Ponderaciones	5 310	100,00%	805
			Precio ponderado en S/.	2 513
			Margen variable de contribución	2 419
Ponderación del precio y determinación del margen variable de contribución para el resto de años				
11	Empresas de categoría A	5 000	11,96%	598
26	Empresas de categoría AI y AII	800	28,26%	226
55	Empresas de categoría AIII	100	59,78%	60
92	Ponderaciones	5 900	100,00%	884
			Precio ponderado en S/.	2 927
			Margen variable de contribución	2 817

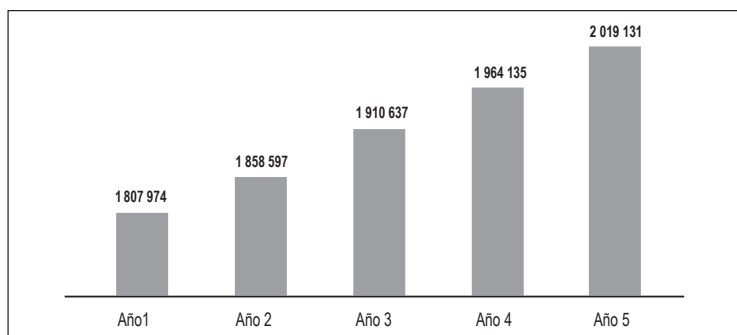
Elaboración propia.

Cuadro 4.5. Presupuesto de los gastos operativos (en nuevos soles)

Descripción de la planilla y personal	Cantidad	Sueldo	Bonificación y dietas ext.	Comisiones (2,63%)	Total de ingresos	Vacaciones (8,33%)	CTS (8,33%)	Gratificación (16,66%)	EsSalud (9%)	Costo por trabajador	Costo total mensual	Costo total anual
Directores (dietas)	5	2 000	1 000		3 000					3 000	15 000	180 000
Gerente general	1	4 000			4 000	333	333	666	360	5 693	5 693	68 314
Gerente financiero	1	3 500			3 500	292	292	583	315	4 981	4 981	59 774
Publicista	1	1 761			1 761	147	147	293	158	2 506	2 506	30 068
Vendedores	4	1 123		3 680	4 803	400	400	800	432	6 835	27 340	328 077
Secretaria	1	1 056			1 056	88	88	176	95	1 503	1 503	18 041
Limpieza y otros	1	550			550	46	46	92	50	783	783	9 393
Conserje	1	550			550	46	46	92	50	783	783	9 393
Subtotal		14 540		3 680	19 219	1 351	1 351	2 702	1 460	26 083	58 588	703 060
Servicios prestados por terceros	Cantidad									Costo unitario	Total mensual	Total anual
Encuestadores	0,33									1 200	400	4 800
Asesoría legal	1									1 000	1 000	12 000
Asesoría contable	1									1 000	1 000	12 000
Subtotal										3 200	2 400	28 800
Gastos de oficina	Cantidad									Costo unitario	Total mensual	Total anual
Alquiler	1									1 500	1 500	18 000
Teléfono e Internet	1									210	210	2 520
Útiles de oficina	1									50	50	600
Subtotal										1 760	1 760	21 120
Otros gastos administrativos	Cantidad									Costo unitario	Total mensual	Total anual
Transporte	1									2 500	2 500	30 000
Alimentación y viáticos	1									1 000	1 000	12 000
Gastos de representación	1									2 000	2 000	24 000
Subtotal										5 500	5 500	66 000

Gastos de promoción y publicidad en medios	Cantidad	Importe	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Costo unitario	Total mensual	Total anual
Televisión	3							5 000	15 000	180 000
Radio	8							800	6 400	76 800
Periódico	8							900	7 200	86 400
Eventos	3							1 500	4 500	54 000
Paneles publicitarios	50							800	40 000	480 000
Merchandising	1							3 500	3 500	42 000
Mantenimiento del sitio web	1							50	50	600
Subtotal								12 550	76 650	919 800
Depreciación y amortización	Tasa	Importe							Total mensual	Total anual
Tangibles	0,20	18 250							304	3 650
Intangibles	0,20	81 500							1 358	16 300
Subtotal		99 750							1 663	19 950
Total de gastos operativos									146 561	1 758 729
Capital de trabajo									144 898	
Conceptos			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS			1 758 729	1 758 729	1 758 729	1 758 729	1 758 729			
Gastos ajustados con la tasa de inflación de 2,8%			1 807 974	1 858 597	1 910 637	1 964 135	2 019 131			

Gráfico 4.4. Gastos anuales proyectados ajustados por la inflación de 2,8%



Elaboración propia.

Cuadro 4.6. Inversiones y determinación de la deuda

Inversión tangible				
Cantidad	Detalle	Precio unitario en S/.		Total
5	Escritorios	800		4 000
5	Computadoras	1 800		9 000
15	Sillas giratorias	150		2 250
1	Juego de modulares	1 500		1 500
1	Varios	1 500		1 500
Total tangible				18 250
Inversión intangible				
1	Diseño de la página web	15 000		15 000
1	Diseño de logotipos	5 000		5 000
1	Estudio de proyectos	60 000		60 000
1	Gastos de constitución de empresa	1 000		1 000
1	Derechos y permisos	500		500
Total intangible				81 500
Capital de trabajo				
TOTAL DE INVERSIONES				389 547
Composición del capital	Proporción	S/.	Tasa anual	Tasa mensual
Capital propio	50,00%	194 773	45,20%	3,16%
Capital prestado	50,00%	194 773	32,00%	2,34%
	100,00%			
Costo de la deuda			K_d	32,00%
Prima por riesgo requerida por el accionista			r	10,00%
Costo de oportunidad del accionista	$K_{OA} = (1 + K_d) (1 + r) - 1$		K_{OA}	45,20%

Elaboración propia.

Cuadro 4.7. Cronograma referencial de la deuda
«Programa de city marketing y creación de una marca para la ciudad de Trujillo»

Servicio de la deuda							
Tasa efectiva mensual en soles		2,34%	Banco Continental-BBVA				
Tasa efectiva anual en soles		32,00%					
Monto a financiar		194 773					
Plazo (en meses)		36					
Cuota		-8 066					
						Pago anualizado	
Periodo	Fecha de pago	Interés	Capital	Saldo	Cuota	Interés	Cuota
0	1-oct-09			194 773	0		
1	1-nov-09	4 559	3 507	191 266	8 066		
2	1-dic-09	4 477	3 589	187 677	8 066		
3	1-ene-10	4 393	3 673	184 004	8 066		
4	1-feb-10	4 307	3 759	180 245	8 066		
5	1-mar-10	4 219	3 847	176 398	8 066		
6	1-abr-10	4 129	3 937	172 462	8 066		
7	1-may-10	4 037	4 029	168 433	8 066		
8	1-jun-10	3 942	4 123	164 309	8 066		
9	1-jul-10	3 846	4 220	160 089	8 066		
10	1-ago-10	3 747	4 319	155 771	8 066		
11	1-set-10	3 646	4 420	151 351	8 066		
12	1-oct-10	3 542	4 523	146 828	8 066	48 843	96 788
13	1-nov-10	3 437	4 629	142 199	8 066		
14	1-dic-10	3 328	4 737	137 461	8 066		
15	1-ene-11	3 217	4 848	132 613	8 066		
16	1-feb-11	3 104	4 962	127 651	8 066		
17	1-mar-11	2 988	5 078	122 573	8 066		
18	1-abr-11	2 869	5 197	117 377	8 066		
19	1-may-11	2 747	5 318	112 058	8 066		
20	1-jun-11	2 623	5 443	106 615	8 066		
21	1-jul-11	2 495	5 570	101 045	8 066		



22	1-ago-11	2 365	5 701	95 345	8 066		
23	1-set-11	2 232	5 834	89 510	8 066		
24	1-oct-11	2 095	5 971	83 540	8 066	33 500	96 788
25	1-nov-11	1 955	6 110	77 430	8 066		
26	1-dic-11	1 812	6 253	71 176	8 066		
27	1-ene-12	1 666	6 400	64 776	8 066		
28	1-feb-12	1 516	6 550	58 227	8 066		
29	1-mar-12	1 363	6 703	51 524	8 066		
30	1-abr-12	1 206	6 860	44 664	8 066		
31	1-may-12	1 045	7 020	37 644	8 066		
32	1-jun-12	881	7 185	30 460	8 066		
33	1-jul-12	713	7 353	23 107	8 066		
34	1-ago-12	541	7 525	15 582	8 066		
35	1-set-12	365	7 701	7 881	8 066		
36	1-oct-12	184	7 881	0	8 066	13 248	96 788
		95 591	194 773	0	290 364	95 591	290 364

Nota: Sujeto a condiciones de mercado a la fecha de desembolso.
Gastos de desembolso son asumidos por el cliente.

Cuadro 4.8. Determinación del punto de equilibrio

Detalle y conceptos	Clasificación de los costos y gastos	
	Fijos	Variables
Personal	678 652	24 408
Servicios prestados por terceros	28 800	
Gastos de oficina	21 120	
Otros gastos administrativos	66 000	
Gastos de promoción y publicidad en medios	919 800	
Depreciación y amortización	19 950	
Gastos financieros	95 591	
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	1 829 912	24 408
Determinación del punto de equilibrio (PE) en el primer año	PE = Costos fijos / MVC	
	Costos fijos	MVC
	1 829 912	2 113,48
Número de ventas mensuales	PE = 72,15	
Número de ventas anuales	PE = 865,83	
Ventas mensuales en soles	PE = S/. 158 422,44	
Ventas anuales en soles	PE = S/. 1 901 069,33	
Determinación del punto de equilibrio (PE) en el segundo año	PE = Costos fijos / MVC	
	Costos fijos	MVC
	1 829 912	2 418,93
Número de ventas mensuales	PE = 63,04	
Número de ventas anuales	PE = 756,50	
Ventas mensuales en soles	PE = S/. 158 422,44	
Ventas anuales en soles	PE = S/. 1 901 069,33	
Determinación del punto de equilibrio (PE) en el tercer año	PE = Costos fijos / MVC	
	Costos fijos	MVC
	1 829 912	2 927,01
Número de ventas mensuales	PE = 52,10	
Número de ventas anuales	PE = 625,18	
Ventas mensuales en soles	PE = S/. 152 492,67	
Ventas anuales en soles	PE = S/. 1 829 912,00	

Elaboración propia.

Cuadro 4.9. Estado de ganancias y pérdidas proyectado (expresado en nuevos soles)

Periodo anual	0	1	2	3	4	5
Rubros y conceptos						
Ingresos por ventas		1 726 053	2 266 675	3 092 995	3 092 995	3 092 995
Costo de servicio		1 084 784	1 115 158	1 146 382	1 178 481	1 211 479
Utilidad bruta		641 269	1 151 517	1 946 613	1 914 514	1 881 517
Gastos de administración		-451 993	-464 649	-477 659	-491 034	-504 783
Gastos de ventas		-271 196	-278 790	-286 596	-294 620	-302 870
Utilidad operativa		-81 920	408 078	1 182 358	1 128 860	1 073 864
Gastos financieros		-48 843	-33 500	-13 248	0	0
Otros gastos						
Otros ingresos						
Utilidad antes de impuestos		-130 763	374 578	1 169 110	1 128 860	1 073 864
Impuesto a la renta por pagar		0	0	0	0	0
Utilidad antes de participaciones		-130 763	374 578	1 169 110	1 128 860	1 073 864

Cuadro 4.10. Flujo de caja económico proyectado (expresado en nuevos soles)

Periodo anual	0	1	2	3	4	5
Rubros y conceptos						
Flujo de inversiones						
Inversión tangible	-18 250					
Inversión intangible	-81 500					
Capital de trabajo	-289 797					
Recuperación de capital de trabajo		0	0	0	0	289 797
Flujo de caja de inversiones	-389 547	0	0	0	0	289 797
Utilidad de operación	0	-81 920	408 078	1 182 358	1 128 860	1 073 864
Depreciaciones y amortizaciones		19 950	19 950	19 950	19 950	19 950
Flujo de caja operativa	0	-61 970	428 028	1 202 308	1 148 810	1 093 814
Flujo de caja económico	-389 547	-61 970	428 028	1 202 308	1 148 810	1 383 611
Costo de oportunidad del accionista	K_{OA}	45,20%				
Valor actual neto económico	VANE	438 275				
Tasa interna de retorno	TIR	92%				

**Cuadro 4.11. Flujo de caja del servicio de la deuda proyectado
(expresado en nuevos soles)**

Periodo anual	0	1	2	3	4	5
Rubros y conceptos						
Desembolso	194 773					
Amortización		96 788	96 788	96 788		
Gastos financieros		48 843	33 500	13 248		
Escudos tributarios	-389 547	0	0	0	0	289 797
Impuesto a la renta	0%					
Valor actual del escudo fiscal	0					
Costo de la deuda (TEA en soles)	K_d	32,00%				

Cuadro 4.12. Flujo de caja financiero proyectado (expresado en nuevos soles)

Periodo anual	0	1	2	3	4	5
Rubros y conceptos						
Flujo de caja económico	-389 547	-61 970	428 028	1 202 308	1 148 810	1 383 611
Flujo de caja del servicio de la deuda		0	0	0	0	0
Flujo de caja financiero	-389 547	-61 970	428 028	1 202 308	1 148 810	1 383 611
Valor actual neto financiero	VANF					
VANF = VANE + VAEF						
Valor actual neto financiero	438 275					

Cuadro 4.13. Cálculo del análisis de sensibilidad unidimensional del precio

Concepto	Valor actual neto (VAN)	TIR
20%	977 231	151%
10%	707 753	121%
Punto óptimo	438 275	92%
-10%	168 797	63%
Punto crítico -16,26384%	0	45%
-20%	-100 681	34%

Cuadro 4.14. Puntuación preestablecida para la elaboración de la tabla marca-ciudad

Tipos	Base 5	Base 10
Primer nivel	60	30
Segundo nivel	20	10
Tercer nivel	10	5
Altura		
Real	60	30
Moda	20	10
Potencial	10	5
Densidades		
Mito	60	30
Mundial único	40	20
Mundial	30	15
Regional único	20	10
Regional	10	5
País único	60	30
País	30	15

Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- 1) Diagnosticar a Trujillo Metropolitano a través de la perspectiva del márketing nos obliga a considerar las diferentes infraestructuras con las que cuenta la ciudad, sus atractivos, su imagen percibida y su gente. Luego, como primer punto al referirnos a su infraestructura hidroenergética, podemos señalar que los servicios de agua y electricidad llegan a una cobertura casi total del área metropolitana y su abastecimiento está garantizado por obras como Chavimochic y las plantas de tratamiento de aguas en el primer caso y las mejoras y ampliaciones del sistema eléctrico norte en el segundo.

En el aspecto de infraestructura productiva, la accesibilidad a Trujillo es un gran punto a favor, pues cuenta con las tres vías comunicativas como son aeropuerto, puerto marítimo y carreteras, lo que sugiere una gran ventaja en la forma de conexión a otras regiones. Las deficiencias son notorias en los servicios de transporte público, pues el parque automotor es anticuado al igual que las vías de transporte urbano, situación que se agrava con el desorden y la ligereza en la expedición de permisos de circulación que generan congestión del tránsito. En el aspecto de infraestructura social, específicamente, salud y educación, el problema es notoriamente de calidad más que de cobertura.

- 2) Con respecto a los atractivos que puede ofrecer la ciudad, además de sus productos turísticos tan bien conocidos y festividades propias de una región con gran acervo cultural, Trujillo brinda una buena oferta de universidades de prestigio, variedad de centros comerciales, además de un entorno y un mercado potencial grande como para ser receptor de inversiones, principalmente en los rubros de agroindustria e infraestructura de servicios.
- 3) La percepción que tienen los residentes sobre la ciudad de Trujillo es muy favorable respecto a su patrimonio histórico y demás aspectos culturales, al punto de considerarlos como un gran elemento diferenciador en comparación con otras ciudades. De igual manera, señalan a su ciudad como una de las más importantes del país, como región agradable de buen clima, que muestra un gran dinamismo económico, que tiene aún mucho potencial por desarrollar para ubicarse de mejor manera en un contexto latinoamericano; sin embargo, este panorama contrasta con la problemática percibida del funcionamiento deficiente de los servicios públicos, así como de la carencia de espacios de recreación y esparcimiento que no permiten al ciudadano alcanzar un mejor nivel de vida.
- 4) El público objetivo del programa de city marketing de Trujillo está integrado por: los residentes locales y temporales, turistas nacionales y extranjeros, empresarios, especialmente los que están relacionados con la agroindustria y el sector de servicios.
- 5) De acuerdo con las diferentes percepciones obtenidas de especialistas entrevistados y de los residentes encuestados y considerando la situación de las diferentes formas de infraestructura con la que cuenta la ciudad y los objetivos estratégicos que contiene su plan de desarrollo metropolitano, se convino en considerar que el programa de city marketing debe orientarse a conseguir los siguientes objetivos: desarrollar y fortalecer la imagen de Trujillo como ciudad patrimonio cultural y polo de desarrollo turístico integrado al eje norperuano y generar una imagen de la ciudad adecuada para captar inversiones en agroindustria y en infraestructura de servicios.
- 6) La identidad y posicionamiento de la ciudad de Trujillo en la actualidad es muy difusa y demuestra poca concordancia. Cada aspecto,

tradición, cultura, historia, comercio, se desarrolla y promociona de manera independiente sin alguna estrategia definida. La propuesta presentada de imagen de la ciudad y creación de la marca «Ciudad de Trujillo» logra hacer coincidir todos estos atributos en un solo producto, con lo que se optimiza de esta forma los recursos de comunicación y promoción unificando los criterios para conseguir los objetivos del city marketing propuestos.

- 7) La marca «Ciudad de Trujillo» será representada por un logo que resume en forma gráfica, principalmente, la identidad cultural chimú y la asociación primaveral casi inmediata que diferencia a la ciudad. Viene acompañado con el eslogan «Tierra de noble encanto», el cual complementa el mensaje del logo y busca la evocación de los diferentes atributos representativos de Trujillo como son su historia, tradición, patrimonio cultural, clima agradable, riqueza de sus tierras, amabilidad de su gente y seguridad.
- 8) La creación de la marca «Ciudad de Trujillo» se justifica también por la rentabilidad obtenida en la gestión de ella, lo que asegura el sustento de las actividades requeridas para el logro de los objetivos planteados. Para un plazo propuesto de cinco años, el proyecto obtiene un valor actual neto económico (VANE) de 428 275 nuevos soles.
- 9) Es necesaria la creación de una entidad para la gestión de la marca y la aplicación del programa de city marketing. Para el caso, se propone el Patronato Ciudad de Trujillo, una entidad civil sin fines de lucro formada por personalidades representativas de la sociedad civil, empresarial y los investigadores, además de la participación de las autoridades, los cuales se encargarán de vigilar el uso de ella dentro de las políticas establecidas por esta, y será la entidad responsable de hacer el seguimiento y control del resultado de las estrategias y actividades implementadas.

2. Recomendaciones

- 1) Establecer una alianza estratégica con el Gobierno Regional de La Libertad y la Municipalidad Provincial de Trujillo, con la finalidad de lograr incentivos por el uso de la marca «Ciudad de Trujillo».

- 2) Para el diseño final de la marca, proponemos realizar un concurso público. Con este fin el patronato establecerá los parámetros y las bases sobre los cuales se deberán desarrollar las diferentes propuestas. Con ello se obtendrá un mayor conocimiento e identificación de los residentes con las ideas del city marketing.
- 3) Los dos miembros invitados a participar del Patronato Ciudad de Trujillo deberán ser personalidades que gocen de una excelente reputación y aceptación en los ámbitos local e internacional, por lo que el grupo de investigación propone al señor Gerardo Chávez, pintor y escultor, y a la señora Adriana Doig Mannucci, presidenta de la Asociación Trujillo, Arte y Literatura; ambos personajes servirán de excelente nexo de colaboración en favor del Patronato Ciudad de Trujillo.
- 4) Como resultado de nuestra investigación rescatamos que la población percibe que existe un gran potencial turístico y cultural en nuestra ciudad; sin embargo, este no se encuentra desarrollado como producto. Para ello, proponemos integrar nuestra propuesta de marketing de ciudades con las políticas de difusión que tiene el Instituto Nacional de Cultura, utilizando ambas marcas de manera conjunta.
- 5) Por último, presentar el programa de city marketing desarrollado ante el pleno de sesión municipal de la provincia de Trujillo con la finalidad de que sea tomada en cuenta como parte de futuros planeamientos estratégicos de la ciudad.

Bibliografía

- Abó, José. (2008). *Un modelo conceptual para generar una marca país*. <http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/176_un_modelo_conceptual_para_generar_una_marca_pais.pdf>, (marzo de 2009).
- Anholt, Simon. (2004). Editor's foreword to the first issue. *Place Branding*. 1 (1). Henry Stewart Publications.
- Anholt, Simon. (1996). *City brand hexagon*. <http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/cbi/index.en.html>.
- Arqueología en Trujillo-Perú.
<<http://www.trujilloperu.com/cultura/arqueologia.html>>.
<<http://www.trujilloperu.com/datos-generales/geografia-clima.php>>.
<<http://www.trujilloperu.com/cultura/la-marinera-y-los-caballos-de-paso.php>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2009, junio). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2009-2011*. Lima: BCRP.
- Bilbao Metropoli-30. (1999). *Plan del city marketing de Córdoba, Argentina*. <<http://www.bm30.es/intranet/inter/cordobag.html>>, (febrero de 2009).
- Cabal, J. (2008). *City marketing y turismo*. <[http://www.antioquia.gov.co/organismos/scompetividad/encuentrodeautoridades/presentacioncabalbucaramanga.ppt#256,1,CITY MARKETING Y TURISMO](http://www.antioquia.gov.co/organismos/scompetividad/encuentrodeautoridades/presentacioncabalbucaramanga.ppt#256,1,CITY%20MARKETING%20Y%20TURISMO)>, (abril de 2009).
- Cámara de Comercio y Producción de La Libertad. (2009). *Categorías de los asociados de acuerdo a sus ingresos anuales*.

- Capurro, Doris. (2008). *La comunicación en las estrategias de Place Marketing*. <<http://www.fundacionidc.org.ar/placemarketing/Doris.ppt#651,1>, Slide 1>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (1999). *Gestión urbana en ciudades intermedias*. México D.F.: Centro de Estudios Económicos.
- Comisión para la Promoción del Perú, las Exportaciones y el Turismo (PromPerú). (2007). *Perfil del vacacionista nacional y turista extranjero*.
- Eguren, F. (2008). *El censo de 2007 y la población rural*. <http://www.actualidadeconomica-peru.com/antiores/ae_2008/oct2008/art_04_oct_2008.pdf>, (marzo de 2009).
- Feedback-Chiletra. (2007). *Estudio de la marca ciudad de Santiago*. <<http://www.scribd.com/doc/428775/INFORME-MARCA-CIUDAD>>, (marzo de 2009).
- Franco, Marcelo. (2008). *El concepto de marca país por Volkswagen (VW), Argentina*. <<http://www.mekate.com/detrasde-marcapais.htm>>, (marzo de 2009).
- Friedman, R. (2003). *Marketing estratégico y participativo de ciudades*. <<http://www.imagourbis.unq.edu.ar>>, (marzo de 2009).
- Hidrandina S.A. (2008). *Estadísticas del sector*.
- Historia del Festival Internacional de la Primavera. <http://detrujillo.com/web/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=7&Itemid=8>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2007). *Censo de la población y vivienda 2007*. <www.inei.gob.pe>.
- Investiga. (2008). *Estudio de opinión sobre seguridad ciudadana*. Encuestadora de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO). <http://www.upao.edu.pe/upload/recursos/investiga/estudios/2008/SEGURIDAD_CIUDADANA.pdf>.
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city Branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*. Ingenta, 1 (1).
- Kotler, Phillips, Haider, D. y Rein, I. (1994). *Mercadotecnia de localidades*. México D. F.: Diana.
- Kotler, Phillips. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. 8.ª ed. México D. F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Kotler, Phillips. (2001). *Dirección de marketing*. México D. F.: Prentice Hall.
- Lezama, Pablo. (2007). *¿Para qué sirve que un lugar sea una marca?* <<http://weblogs.clarin.com/cultura-de-marcas/archives/2007/11>>, (junio de 2009).

- Magaña, C. (2008, marzo). Marca ciudad, el antídoto para un mundo «enfermo de uniformidad». *Diálogo Político*. Publicación trimestral de la Konrad-Adenauer-Stiftung A. C. 25 (1). <http://www.kas.de/wf/doc/kas_13696-544-4-30.pdf>, (abril de 2009).
- Marca Ciudad de Gualeguaychú. <www.turismo20.com/profiles/blogs/932414:BlogPost:106254>.
- Marca Ciudad de México. (2009). <eldefe.com/2009/02/22/marca-ciudad-mexico>.
- Marca Ciudad de Quito. <www.fairstv.com/feria_expositores/EIBTM+2007/ief553>.
- Marca Villa Gesell. (2009). <www.sectorinformativo.com/noticias/213>.
- Martínez, A. (2006). *Creación de una marca ciudad*. <<http://www.futurelx.com/docs/jornadas/marca.pdf>>, (marzo de 2009).
- Martínez, A. (2007). *Gestión de cambio y planificación estratégica*. Presentación. <<http://www.futurelx.com/docs/estudios/Gesti%F3n%20del%20cambio%20y%20planificaci%F3n%20estrat%E9gica%20de%20ciudades.pdf>>, (marzo de 2009).
- Martínez, A. (2009). *Creación de la imagen y marca de ciudad*. <www.citymarketing.biz/file_download/178>, (junio de 2009).
- Municipalidad Provincial de Trujillo. *Estadísticas educativas*.
- Naciones Unidas. (2008). <<http://www.unmultimedia.org/radio/spanish/detail/109288.html>>, (abril de 2009).
- Occhipinti, R. (2003). *Marca país*. Buenos Aires: Occhipinti.
- Perú Norte. (2008). <<http://www.perunorte.com/tours/trujillo/historia.htm>> (marzo de 2009).
- Plan estratégico y de desarrollo integral de Trujillo. (2000). <<http://www.plandet.gob.pe>>, (marzo de 2009).
- Recuperación urbana de Trujillo. (2007). <<http://truxillodelperu.blogspot.com/2007/10/marco-referencial.html>>, (abril de 2009).
- Reseña histórica de Trujillo. (2009). <<http://www.perunorte.com/tours/trujillo/historia.htm>>, (marzo de 2009).
- Seisdedos, H. (2006). *Creando marca ciudad: principios básicos*. <http://blogs.ie.edu/UrbanManagement/PonenciaElcheCityMarketing_Mayo2006Def.pdf>, (marzo de 2009).

- Servicio de Gestión Ambiental de Trujillo (SEGAT). (2009). *Estadísticas ambientales*. <www.segat.gob.pe>.
- Sheden, T. (2007). *Conceptos y enfoques de marketing de ciudad aplicados al turismo: el caso de Tandil*. <http://grupos.emagister.com/documento/conceptos_y_enfoques_de_marketing_de_ciudad_aplicados_al_turismo_el_caso_de_tandil/1077-2444> (junio de 2009).
- The Anholt-GfK Roper City Brands Index. (2000). <http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/cbi/index.en.html>, (abril de 2009).
- Tkachuk, C. (2007). *Desarrollo de identidades: el caso de la marca Gesell. Entre mitos y realidades*. <http://hm.unq.edu.ar/archivos_hm/CT_marcaGesell.pdf>, (junio de 2009).
- Ulrich, H. (2008). *Benchmarking territorial competitivo*. <http://www.lulu.cqom/items/volume_63/3811000/3811951/1/print/3811951.pdf>, (junio de 2009).
- Valdivia, Plan del city marketing. (2002). *Chile: resumen ejecutivo*. <http://www.cafedelaciudades.com.ar/economia_34.htm#1>.

Glosario sobre city marketing

Branding. Es un anglicismo empleado en márketing que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (ícono) que identifican a la marca influyendo en el valor suministrado; tanto al cliente como a la empresa oferente. Está formado por cinco elementos:

- *Naming*: creación de un nombre.
- Identidad corporativa.
- Posicionamiento.
- Lealtad de marca, desarrollo de marcas.
- Arquitectura de una marca.

City marketing. Según Cabal (2008), el city marketing o mercadeo de ciudades es una disciplina que trae las técnicas de mercadeo del sector empresarial y lo articula con el sector público en beneficio de una mejor gestión de las ciudades, procurando un desarrollo urbano, armónico, potenciando sus valores y oportunidades. El city marketing pretende crear y difundir una imagen urbana positiva sobre la base de un sólido anclaje en su identidad y en la realidad presente.

Imagen de ciudad. Según Kotler et ál. (1994), la imagen de una ciudad es la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de una ciudad u

organización. Las imágenes representan la simplificación de un gran número de asociaciones y trozos de información conectados con la localidad. Son un producto de la mente que trata de procesar y esencializar enormes cantidades de información sobre un lugar.

Marca. Según Abó (2008), la Asociación Americana de Marketing define «marca» como un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño o una combinación de alguno de ellos que identifica bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y los diferencia de los competidores. Una marca es esencialmente una promesa de un vendedor de producir bajo unas determinadas características, beneficios y servicios coherentes con las necesidades del comprador. Los significados que más perduran de una marca son su valor, su cultura y su personalidad. Esto es especialmente evidente cuando se habla de una marca territorial.

Marca ciudad. Según Martínez (2007), una marca ciudad sintetiza un concepto, una imagen, un modelo urbano determinado. La marca debe representar algo concreto y de interés, y debe ser creíble en el sentido de vincularse a un determinado producto de ciudad, relacionado con una realidad y un proyecto urbano. Para tener éxito necesita conexiones emocionales convincentes y distintivas, con sus públicos, y despertar sentimientos.

Marca país. Según Franco (2008), como primera aproximación al concepto se debe tener en cuenta que los principios de las marcas se aplican a los países igual que a los productos y a las corporaciones. Los países que tengan una reputación desconocida o mala serán limitados o marginados y no lograrán fácilmente su éxito comercial. Del mismo modo, cuando su reputación es clara y positiva, los productos hechos en ese país llevan un prestigio extra. De esta forma, llegamos al concepto llamado «marca país», que funciona como un gran paraguas que ayuda a identificar y agregar valor a los productos, a los servicios y a las empresas de un país determinado. El posicionamiento logrado por el país de origen de una empresa exportadora será determinante de la percepción de los consumidores internacionales. Esta percepción condiciona positiva o negativamente cualquier toma de decisión o interacción con empresas o productos del país en cuestión.

Márketing. «El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes» (Kotler, 1996: 7).

Planificación estratégica de ciudades. La planificación estratégica es una forma práctica de conocer la realidad urbana, de ver e interpretar su futuro. Es definir un modelo de urbe ideal a mediano y largo plazo deseada por los ciudadanos y por los diferentes agentes que intervienen en la gestión urbana y que tenga en cuenta los sectores claves de ella. Un plan estratégico es un proyecto urbano global que tiene en cuenta los aspectos económicos, sociales y territoriales (Martínez, 2007).

Anexos

- 1. Formulario de la encuesta**
- 2. Guión de la entrevista de profundidad a expertos y personalidades de la ciudad de Trujillo**
- 3. Asociación civil sin fines de lucro Patronato Ciudad de Trujillo**

Formulario de la encuesta

Nombres completos:

Edad:

Sexo:

Ocupación y cargo:

Lugar de nacimiento:

Para cada afirmación, usted debe llenar los paréntesis con el número correspondiente si está:

- (1) Totalmente en desacuerdo.
- (2) En desacuerdo.
- (3) Indiferente, indeciso o neutro.
- (4) De acuerdo.
- (5) Totalmente de acuerdo.

1) En general, ¿usted diría que Trujillo es una ciudad?

- () Donde se puede realizar cualquier tipo de trámites sin mayor dificultad.
- () Donde los servicios básicos funcionan normalmente.
- () Se puede viajar sin problemas usando el sistema de transporte público.
- () Uno puede comunicarse fácilmente con cualquier parte del mundo.
- () Con calles modernas y bien distribuidas que permiten circular adecuadamente de un lugar a otro.
- () Que se ve limpia, pues funciona bien el sistema de recolección de basura.
- () Donde la mayoría de las personas tiene acceso a una buena atención de salud.

2) En general, ¿usted diría que Trujillo es una ciudad?

- () Donde las personas de los distintos sectores sociales conviven en paz.
- () Con muchos lugares atractivos para conocer.
- () Donde el ritmo de vida es tranquilo.

- Que tiene muchas alternativas de entretenimiento.
- Donde la mayoría de sus habitantes tiene una buena calidad de vida.
- Donde se puede caminar por las calles sin temor a ser víctima de la delincuencia.

3) En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que «no posee la característica» y 5 que «posee completamente la característica», en general, en qué medida diría usted que la ciudad de Trujillo posee las siguientes características:

- Tiene un clima agradable.
- El costo de la vida es muy alto.
- Está bien ubicada geográficamente.
- Hay demasiado ruido ambiental.
- Es una ciudad moderna.
- Hay mucha delincuencia.
- Es una ciudad con un paisaje atractivo.
- Es una ciudad entretenida.
- Tiene demasiada congestión de tránsito.
- Está lejos de las capitales importantes.

4) En general, ¿en qué medida diría usted que los trujillanos poseen las siguientes características?

- Educados.
- Ambiciosos.
- Alegres.
- Respetuosos.
- Organizados.
- Trabajadores.
- Solidarios.
- Agresivos.

5) A su juicio, ¿cuál de los siguientes es el principal problema que enfrenta actualmente la ciudad de Trujillo? Marcar con un aspa (X) dentro del paréntesis.

- La seguridad ciudadana.
- El mal funcionamiento del transporte público.
- La contaminación ambiental.
- La falta de infraestructura vial.
- La falta de empleo.

6) Si se presenta la oportunidad, ¿usted iría a vivir a otra ciudad del Perú?

- Sí.
- No.

7) ¿Por cuál de las siguientes razones se iría a vivir a otra ciudad del Perú? (Solo entre quienes se irían a vivir a otra ciudad). Marcar con un aspa (X) dentro del paréntesis.

- Para vivir en un lugar más tranquilo.
- Para tener una mejor convivencia con la gente.
- Para tener mejores posibilidades de trabajo.
- Para poder compartir más con la familia.
- Para alguna clase de estudios.

8) ¿A qué otra ciudad se iría a vivir usted? (Solo entre aquellos que se irían a vivir a otra ciudad) _____

9) Marcar con un aspa (X) dentro del paréntesis. En general, ¿usted diría que conoce?

- Toda a casi toda la ciudad de Trujillo.
- Una parte importante de la ciudad de Trujillo.
- Una pequeña parte de la ciudad de Trujillo.

10) ¿Cuál es la actividad más importante que usted realiza en la ciudad de Trujillo? Marcar con un aspa (X) dentro del paréntesis.

- Estudiar.
- Preocuparse de su hogar.
- Realizar actividades de voluntariado.
- Cuidar a sus hijos.
- Inversiones, negocios y comercio.

11) En general, ¿qué es lo que más le gusta de la ciudad de Trujillo? Enumere en orden de importancia los tres primeros.

- Fácil acceso a productos, servicios y lugares.
- El paisaje.
- Posibilidades de empleo y hacer nuevos negocios.
- Adelantos y orden urbano.
- Las personas y las organizaciones.

- Lugares de entretenimiento y esparcimiento.
- Patrimonio cultural.

12) En general, ¿qué es lo que menos le gusta de la ciudad de Trujillo? Enumere en orden de importancia los tres primeros.

- Delincuencia y drogadicción.
- Contaminación ambiental.
- Transporte público.
- Diseño urbano.
- Comportamiento de la gente.
- Ritmo de vida acelerado.
- Malas políticas y centralización del poder.

13) En el nivel latinoamericano, ¿usted diría que Trujillo es?

- Una ciudad muy importante.
- Una ciudad importante.
- Una ciudad medianamente importante.
- Una ciudad poco importante.
- Una ciudad nada importante.

14) En el nivel nacional, ¿usted diría que Trujillo es?

- Una ciudad muy importante.
- Una ciudad importante.
- Una ciudad medianamente importante.
- Una ciudad poco importante.
- Una ciudad nada importante.

15) A su juicio, ¿cuál es el principal símbolo que posee la ciudad de Trujillo? (Lugar, personaje, frase, comida, música, etcétera).

16) En una escala de 1 a 5, donde 1 significa «muy mala» y 5 «muy buena», ¿cómo calificaría usted el nivel de?

- La educación primaria en la ciudad de Trujillo.
- La educación media o secundaria en la ciudad de Trujillo.
- La educación superior técnica en la ciudad de Trujillo.
- La educación universitaria en la ciudad de Trujillo.

17) En una escala de 1 a 5, donde 1 significa «una posibilidad muy baja» y 5 «una posibilidad muy alta», ¿cómo calificaría usted la posibilidad de encontrar en Trujillo un empleo que le permita desarrollar plenamente sus proyectos de vida familiar y personales? _____

18) De aquí a cinco años más, ¿usted cree que la situación económica en la ciudad de Trujillo será? (Marque con un aspa (X) dentro del paréntesis).

- Mucho mejor que ahora.
- Mejor que ahora.
- Igual que ahora.
- Peor que ahora.
- Mucho peor que ahora.

19) ¿Cuál de los siguientes sectores productivos piensa usted que tendrá un mayor desarrollo en los próximos cinco años en la ciudad de Trujillo? (Puede marcar con un aspa (X) dentro del paréntesis más de un sector).

- Sector financiero.
- Construcción.
- Industria.
- Agroindustria.
- Comercio.
- Agricultura.
- Servicios.
- Turismo.
- Transportes.
- Otros.

Guión de la entrevista de profundidad a expertos y personalidades de la ciudad de Trujillo

1. Una estrategia de marca ciudad es el plan rector según el cual un lugar logra coordinar sus factores diferenciales para posicionarse con mayor éxito en determinados mercados del mundo, promoviendo las exportaciones, el crecimiento del turismo e inversiones, y difundiendo eficientemente sus mejores atributos como pueden ser la cultura, la ciencia y el deporte. ¿Qué factores diferenciales que nos permita posicionarnos mejor y nos ayude a competir encuentra en la ciudad de Trujillo?
2. Las localidades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Los sitios que no logran comercializarse a sí mismos con éxito afrontan el riesgo del estancamiento económico. Por lo tanto, se define a la ciudad como un conjunto de productos/servicios dirigidos a su público objetivo: residentes (actuales y potenciales), inversores, turistas (nacionales y extranjeros). En su opinión, de estos públicos objetivos, la ciudad de Trujillo a quién debería priorizar y por qué.
3. ¿Qué imagen viene a su mente cuando piensa en Trujillo? A su parecer, ¿la ciudad tiene algún elemento que se considere como símbolo?
4. ¿Cuán importante considera a Trujillo como ciudad en el nivel nacional? ¿Y en el nivel latinoamericano? ¿Por qué?
5. ¿Se puede considerar a Trujillo como una ciudad moderna? ¿A su parecer qué signos de modernidad presenta la ciudad?
6. ¿Con qué potencial cree usted que cuenta la ciudad y/o sus pobladores para alcanzar una mayor presencia?
7. En relación con otras ciudades, ¿qué le parece el costo de vida en Trujillo?
8. Con respecto a la personalidad del trujillano, usted qué podría indicar sobre cuáles son las características que lo diferencian (señalar adjetivos).
9. ¿Cómo considera usted que es el estilo de vida en la ciudad de Trujillo?

10. ¿Considera usted que existen los suficientes espacios de desarrollo cultural, de esparcimiento, social, económico como para desarrollar una adecuada calidad de vida?
11. ¿La sociedad civil está bien organizada en Trujillo?
12. ¿Qué opina de nuestro sistema educativo? ¿Es adecuado a las exigencias del entorno?
13. ¿Qué opinión tiene sobre el funcionamiento de los principales servicios públicos como salud, educación y transporte?
14. ¿Qué opinión le merece la seguridad en la ciudad?
15. Desde su punto de vista, ¿cómo el desarrollo de una marca ciudad contribuiría al desarrollo de Trujillo?

Asociación civil sin fines de lucro Patronato Ciudad de Trujillo

1. DENOMINACIÓN: Patronato Ciudad de Trujillo.

2. NATURALEZA: El patronato es una persona jurídica de derecho privado constituida bajo la forma de asociación civil sin fines de lucro.

3. FINES DEL PATRONATO CIUDAD DE TRUJILLO:

1. Administrar y normar el uso de la marca registrada «Ciudad de Trujillo».
2. Realizar y apoyar actividades de promoción de la marca «Ciudad de Trujillo» en eventos nacionales e internacionales con el fin de captar el interés de inversores y público en general.
3. Realizar y apoyar proyectos orientados a desarrollar y fortalecer la imagen de la ciudad de Trujillo como patrimonio cultural y polo de desarrollo turístico integrado al eje norperuano.
4. Fomentar programas interinstitucionales y con participación ciudadana para la protección del patrimonio cultural, mediante la restauración, rescate, conservación y protección de estos espacios urbanos.
5. Contribuir a la formación de especialistas y técnicos en turismo y restauración del patrimonio.
6. Fomento de la formación y de la mejora de la competitividad de los empresarios de los sectores de comercio y turismo.
7. El Patronato Ciudad de Trujillo tendrá libertad para proyectar su actuación hacia las actividades y objetivos que a su juicio sean los más adecuados a sus fines y siempre de acuerdo con los mismos.

4. ÓRGANOS DE GOBIERNO Y GESTIÓN:

- Consejo Directivo.
- Comité Ejecutivo.
- Consejo de Asesores.

Asamblea General.
Personal.

Las funciones de los diferentes órganos de gobierno y gestión son las siguientes:

- a. **Consejo Directivo.** Formado por directores internos y externos. El presidente del Directorio es la máxima autoridad en el patronato, será elegido por los miembros del Consejo Directivo.

Directores internos: tres miembros del Consejo Directivo, formado por los autores de la presente investigación.

Directores externos: dos miembros del Consejo Directivo invitados por los autores de la presente investigación.

Atribuciones: son atribuciones y facultades del Consejo Directivo cumplir íntegramente con los objetivos del patronato y, en especial, con las siguientes directivas:

1. Administrar el patrimonio del patronato, organizar las actividades de coordinación, promoción y divulgación tendientes a lograr eficientemente los objetivos establecidos.
 2. Representar legalmente al patronato ante toda clase de personas, instituciones, autoridades y organismos ya sean particulares u oficiales.
 3. Autorizar los presupuestos ordinarios y extraordinarios.
 4. Proponer a la Asamblea General todas las cuestiones que juzgue convenientes para la buena marcha y funcionamiento del patronato.
 5. Convocar a Asamblea General ordinaria o extraordinaria.
 6. Nombrar los comités y comisiones que estime pertinentes, definir sus atribuciones, responsabilidades y en su caso fijar y aprobar sus presupuestos.
- b. **Comité Ejecutivo.** Formado por las diferentes gerencias encargadas de la gestión, administración y control del patronato; dirigido por el gerente general. Los integrantes de este comité son:

- 1) **Gerente general:** es el responsable de las gestiones operativas, administrativas y de control del patronato, será nombrado y cesado por el Consejo Directivo a propuesta del presidente y su relación con el patronato será según lo previsto por la normativa vigente.

El perfil del titular de la gerencia general será básicamente la de un funcionario de carrera de la administración pública o un profesional del sector privado, titulado en Administración de Empresas, Ciencias de la

Comunicación o carreras afines con estudios de márketing, además de contar con la capacidad de interrelacionarse a todo nivel. Sus principales funciones gerenciales son:

- Gestión, administración y dirección propias de la gerencia y a través de la cual se hacen efectivos los acuerdos del Consejo Directivo.
- Informar diligentemente al Consejo Directivo, así como al presidente, de su actuación y de cuantos asuntos conciernan a la gestión.
- Presentar al Consejo Directivo el programa de actuación, inversiones y entregar la cuenta de resultados, el balance y la memoria, así como el informe de la gestión anual del patronato.
- Ejercer las demás facultades y funciones que le deleguen el Consejo Directivo o la Presidencia.

2) Gerente de marca: este cargo es el eje de la administración de las estrategias y tácticas aplicadas en el desarrollo del producto «Ciudad de Trujillo». El gerente de marca será designado por la gerencia general con la aprobación del Consejo Directivo.

El perfil del titular de la gerencia de marca será básicamente la de un profesional con amplia experiencia en márketing o comunicación corporativa, como principal fortaleza debe ser la proactividad y el conocimiento de las últimas tendencias en gestión urbana. Sus principales funciones gerenciales son:

- Es responsable de las estrategias de presentación, comunicación, comercialización y venta de la marca «Ciudad de Trujillo», asegurando su constante crecimiento y participación en el mercado.
- Gestionar los indicadores de seguimiento y control de las estrategias implementadas para el desarrollo de la marca «Ciudad de Trujillo».
- Responsable de la elaboración e implementación de los planes de márketing anuales.
- Presentar resultados de la gestión a la gerencia general.

3) Gerente financiero: la función primordial del gerente financiero es la de hacer una asignación adecuada de los recursos económicos del patronato, debe velar porque existan mecanismos para prever situaciones, tanto favorables como desfavorables, que le permitan tomar las decisiones apropiadas en cada caso. Es designado por el gerente general con la aprobación del presidente del Directorio.

El perfil del titular de la gerencia financiera será básicamente la de un profesional en Administración de Empresas o Economía, con estudios avanzados en finanzas corporativas. Sus principales funciones gerenciales son:

- Determinar la totalidad de los fondos requeridos.
 - Asignar estos recursos de manera adecuada.
 - Obtener la combinación adecuada de recursos financieros.
 - Determinación de la estructura de activos del patronato.
 - Evaluar y seleccionar clientes.
- c. **Consejo de Asesores.** Se contará con un Consejo de Asesores, que se integrará a invitación de quien presida el patronato y su Consejo Directivo, por un representante de las entidades, instituciones, organismos y sectores que se indican a continuación:
- Gobierno Regional de La Libertad.
 - Municipalidad Provincial de Trujillo.
 - Instituto Nacional de Cultura.
 - Representantes de los organismos descentralizados del Mincetur.
 - a) Comisión para la Promoción del Perú, las Exportaciones y el Turismo (PromPerú).
 - b) Centro de Formación de Turismo (Cenfotur).
 - c) Comisión Especial para Coordinar y Supervigilar el Plan Turístico y Cultural Perú-Unesco (Copesco).
 - Cámara de Comercio de La Libertad.
 - Colegios profesionales de:
 - a) Arquitectos.
 - b) Ingenieros.
 - c) Abogados.
 - d) Administradores.
 - Universidades locales.
 - Medios de comunicación.
 - Otras instituciones con interés común.

Los miembros del Consejo de Asesores deberán ser personas de reconocido prestigio en la ciudad, de amplia solvencia moral, y durarán en funciones hasta que renuncien o sean removidos por acuerdo del Consejo Directivo. Tendrán voz en la Asamblea General, pero no voto, y su desempeño será honorífico.

- d. **Asamblea General.** La Asamblea General se integrará por los miembros del Consejo Directivo y el Comité Ejecutivo y se reunirá, en forma ordinaria, cuando menos una vez al año y en forma extraordinaria cuantas veces sea necesario, dentro de los tres meses siguientes al inicio de cada año, en la fecha que señale al efecto la convocatoria que expedirá el presidente del

Consejo Directivo; también se reunirá cuantas veces lo considere necesario el presidente del Consejo Directivo a través de la solicitud de por lo menos el 33 por ciento de sus integrantes.

La votación para los acuerdos se realizarán de forma colegiada, es decir, un voto para el Consejo y uno para el Comité, en caso de discordia el voto dirimente lo tendrá el presidente del Consejo Directivo.

Las convocatorias para la Asamblea General deberán hacerse por lo menos con tres días de anticipación a través de la publicación en los medios de comunicación designados por el directorio. La convocatoria deberá contener la orden del día, la fecha, la hora y el lugar de la reunión.

Las asambleas generales serán presididas por el presidente del Consejo Directivo y fungirá como secretario el mismo del propio Consejo; y, a falta de estos, fungirán como tales quienes acuerden los demás miembros del Consejo Directivo. Las atribuciones de la Asamblea General son:

- a) Para conocer del informe anual del Consejo Directivo y tomar los acuerdos que de él se deriven y someterlos a la aprobación.
- b) Promover y acordar la realización de actividades tendientes a la obtención de fondos para el sostenimiento del patronato.
- c) Para proponer reformas al reglamento interior.
- d) Para conocer todos los asuntos relacionados con los bienes y la buena marcha del patronato.

Las actas de la Asamblea General se asentarán en el libro respectivo y requieren ser firmadas por quien la presida y por el secretario, debiendo agregarse la convocatoria, la lista de asistencia y los demás documentos relacionados con los asuntos que en ella se hubieren tratado.

- e. **Personal.** El patronato contará con el personal técnico y administrativo que sea necesario para el cumplimiento de sus objetivos, rigiéndose las relaciones de trabajo del patronato. El personal será tomado por concurso de méritos y por evaluación de competencias.

5. PATROCINIOS

Por medio de las siguientes regulaciones se pretende fijar diversos supuestos de colaboración, situándose en todos ellos como núcleo esencial el concepto de patrocinio, en virtud del cual se presta apoyo económico o de otro tipo a un evento, actividad, persona u organización con la finalidad de obtener publicidad, y/o construir una imagen de marca asociada a ciertos valores que simbolizen la actividad objeto del patrocinio. Los supuestos posibles son:

- 1) Patrocinios de «Ciudad de Trujillo» a proyectos, eventos o actuaciones específicas llevados a cabo por terceros y que ayuden en la promoción exterior de la ciudad.
- 2) Patrocinios de empresas u otras instituciones a «Ciudad de Trujillo» en proyectos, eventos o actuaciones específicas.
- 3) Patrocinio general a la «Ciudad de Trujillo».

«Ciudad de Trujillo» participará en relaciones de patrocinio ya sea por propia iniciativa o a solicitud de los terceros interesados. En cualquier caso habrá de documentarse toda oportunidad de colaboración, de manera que con toda la información reunida sea posible adoptar la decisión más adecuada de acuerdo con los objetivos del patronato.

Como regla general, la duración de las relaciones de patrocinio que se establezcan será de un año, pudiéndose prorrogar por años sucesivos. Las aportaciones que pueden realizar las partes en las relaciones de patrocinio pueden ser de varios tipos:

- Aportación económica.
- Aportación en especie: bienes, servicios u otros que deben poder valorarse y cuantificarse económicamente a efectos contables y fiscales.
- Realización de acciones conjuntas en eventos concretos.
- Cualquier otro tipo de aportación que desde «Ciudad de Trujillo» se considere que contribuye a la consecución de los objetivos del patronato.

La tipología de los terceros y las posibilidades de colaboración son muy amplias, pero como nexo común, todos ellos deberán cumplir, al menos, uno de los siguientes parámetros:

- Contribución a la promoción exterior de la ciudad.
- Difusión de la imagen de marca «Ciudad de Trujillo».
- Valor añadido para la ciudad y sus ciudadanos.

Aprobación de patrocinios: toda operación realizada en este sentido deberá ser evaluada en primera instancia por el gerente financiero, la aprobación será según la magnitud de la operación. De acuerdo con montos por establecer, habrá operaciones aprobadas directamente por el gerente financiero con visto del gerente general, aunque para cantidades mayores cuyo tope lo establecerá el Consejo Directivo los montos solos serán aprobados por este ente rector.

Sobre los autores

Otto REGALADO PEZÚA

oregalado@esan.edu.pe

Doctor en Ciencias Administrativas y Máster en Investigación de la Université de Nice Sophia Antipolis, Niza, Francia, Máster en Márketing Cuantitativo de la Université Pierre Mendes France, Grenoble, Francia, Magíster en Administración de la Universidad ESAN y Bachiller en Ciencias Administrativas de la Universidad de Lima. Actualmente es profesor e investigador del área de Mercadeo de la Universidad ESAN. Sus líneas de investigación están relacionadas con el márketing de servicios, los canales de distribución electrónicos, la planificación turística, el márketing turístico y las estrategias de marca país.

Gino CASTAÑEDA RAMÍREZ

gcastaneda@coamcontratistas.com

Magíster en Dirección de Empresas de la Universidad ESAN y Abogado de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo. Experiencia profesional en asesoría civil, comercial, societaria y empresarial. Ha desarrollado una larga trayectoria como asesor legal en el Banco Continental-BBVA, específicamente en la elaboración de contratos bancarios, asesoría en temas civiles, comerciales y registrales. Actualmente se desempeña como gerente general de la Empresa Constructora COAM Contratistas SAC, dedicada a la elaboración y el desarrollo de proyectos de gran envergadura en vivienda social y a licitaciones con empresas particulares y el Estado.

Juan José RODRÍGUEZ MONCADA

jjose.rodriguez@nextel.com.pe

Magíster en Dirección de Empresas de la Universidad ESAN y Economista de la Universidad Nacional de Trujillo. Tiene amplia experiencia en el manejo financiero del sector de telecomunicaciones, particularmente en evaluación de créditos y análisis de riesgos. Actualmente se desempeña como analista de créditos en el área de Finanzas de Nextel del Perú.

Guilliana SAAVEDRA VÁSQUEZ

guillysava@yahoo.com.ar

Magíster en Dirección de Empresas de la Universidad ESAN y Contadora Pública de la Universidad Nacional de Trujillo. Experiencia laboral en finanzas, costos,

administración y contabilidad en empresas industriales y agroindustriales, asimismo en implementación de procesos contables y financieros en sistemas informáticos como ERP (Enterprise Resource Planning), Bann IV y Ofisis. Actualmente es jefe de Planificación, Presupuesto y Costos Agrícolas del Cultivo de Alcachofa de la empresa agroindustrial Sociedad Agrícola Virú S.A.

Impreso por demanda en
EDITORIAL CORDILLERA S. A. C.
en noviembre de 2009
Av. Grau 1430, Barranco
Teléfono: 252-9025 / Fax: 252-9852
editorialcordillera@gmail.com
www.editorialcordillerasac.com