

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Alcachofa**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Stefano Brescia Saavedra**

**Rocio Cabezas Ayala**

**Miguel Angel Zambrano Gonzales**

**Gianina Paola Zegarra Valdivia**

**Asesor: Beatrice Avolio Alecchi**

**Surco, noviembre de 2013**

## Agradecimientos

De manera muy especial a los profesores Fernando D´Alessio, Beatrice Avolio y Juan O'Brien por su extraordinaria guía durante todo el desarrollo del Planeamiento Estratégico.

A nuestras familias por su apoyo y comprensión durante ésta etapa en nuestro desarrollo profesional y personal.





## **Dedicatorias**

A mis hijas, por su inmenso amor y comprensión, a Gianina por su apoyo incondicional y a mi familia por estar siempre a mi lado.

Stefano Brescia

A mis padres Vicente e Ysabel, a mi hermano Nelson y a mi adorado esposo Miguel por todo su amor, paciencia, comprensión y apoyo permanente en ésta etapa retadora de mi vida profesional. A ustedes dedico ésta tesis con mucho cariño, ya que son mi motivo para seguir adelante y ser mejor cada día.

Rocio Cabezas

A mi madre Clara, por su apoyo incondicional y ejemplo de esfuerzo día tras día, a mi amada esposa Rocío, por ser mi fuente de inspiración, por su comprensión e infinito amor, a toda mi familia por la confianza depositada.

Miguel Ángel Zambrano

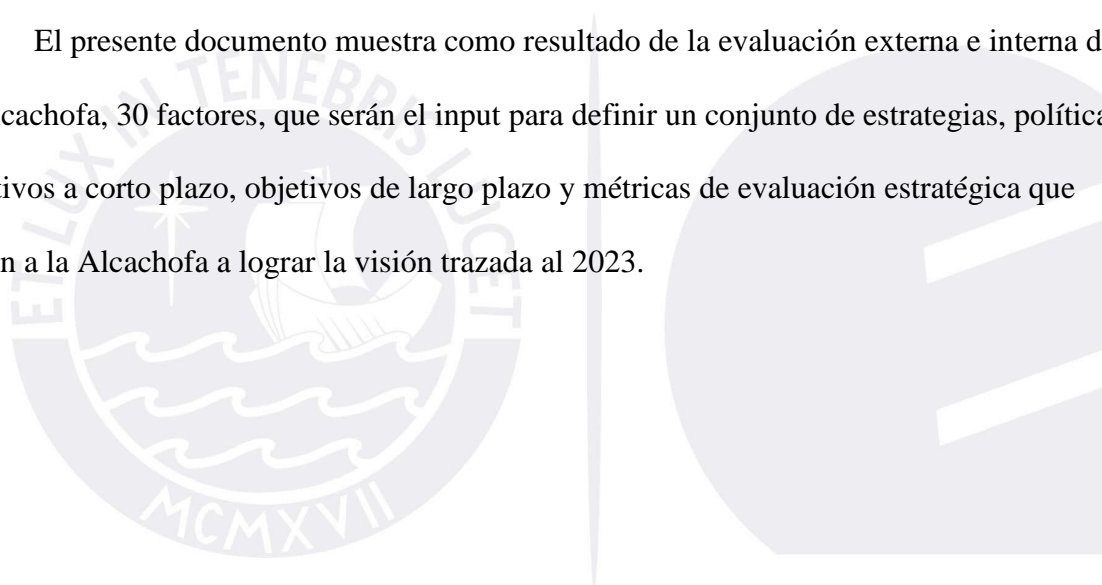
Gracias a todas aquellas personas que siempre estuvieron dispuestas a brindarme todo su tiempo, ayuda y cariño para que pudiera lograr la meta trazada. A mi pequeña Camila, por tu paciencia, amor y comprensión, esta tesis lleva mucho de ti, a Stefano, por tu apoyo incondicional en cada momento y estar siempre a mi lado y, a mi mami, quien siempre estuvo dispuesta a apoyarme en el desarrollo de la misma.

Gianina Paola Zegarra

## Resumen Ejecutivo

El plan estratégico de la Alcachofa tiene como objetivo principal establecer las estrategias que le permitan impulsar su desarrollo y llevar al país a ser reconocido como el segundo exportador a nivel mundial, contribuyendo así al desarrollo económico y respetando las políticas que rigen la protección, cuidado del medio ambiente y bienestar de la sociedad. Asimismo, un punto a favor para la producción de la Alcachofa son los precios altos que se pagan en el mercado internacional ya que este producto es comercializado en forma de conserva por la gran demanda principalmente de Estados Unidos y algunos países de Europa como España y Francia, manteniendo un ritmo creciente debido al reconocimiento de sus altas propiedades nutritivas.

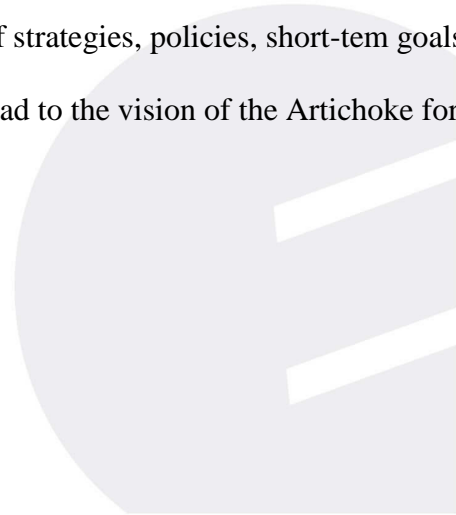
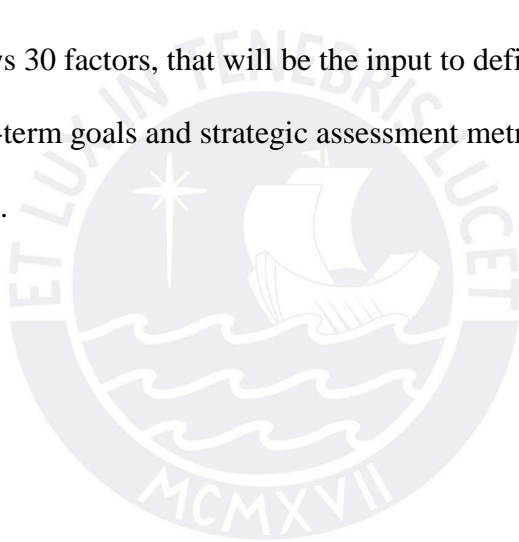
El presente documento muestra como resultado de la evaluación externa e interna de la Alcachofa, 30 factores, que serán el input para definir un conjunto de estrategias, políticas, objetivos a corto plazo, objetivos de largo plazo y métricas de evaluación estratégica que lleven a la Alcachofa a lograr la visión trazada al 2023.



## Abstract

The main purpose of the Artichoke strategic plan is to establish the strategies that allow it to encourage its development and lead Peru to be acknowledged as the second exporting country worldwide, thus contributing to the economic development and following the policies governing the protection, environmental care and wellness of the society. Additionally, the high prices paid in the international market for the Artichoke are an additional plus seeing that this product is traded as canned foods due to the high demand mainly in the United States and some European countries such as Spain and France, while maintaining an increasing pace due to its nutritional properties acknowledgement.

As a result of the external and internal evaluation of the Artichoke, this document shows 30 factors, that will be the input to define a set of strategies, policies, short-term goals, long-term goals and strategic assessment metrics that lead to the vision of the Artichoke for 2023.



## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Alcachofa.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	10
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>11</b>
2.1 Antecedentes .....	11
2.2 Visión .....	11
2.3 Misión .....	12
2.4 Valores .....	12
2.5 Código de Ética .....	13
2.6 Conclusiones .....	13
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>15</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	15
3.1.2 Potencial nacional .....	16
3.1.3 Principios cardinales .....	27
3.1.4 Influencia del análisis en la Alcachofa.....	29
3.2 Análisis Competitivo del País .....	30
3.2.1 Condiciones de los factores.....	32

3.2.2 Condiciones de la demanda.....	34
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	36
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	38
3.2.5 Influencia del análisis en la Alcachofa.....	39
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	40
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	40
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	44
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	47
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	55
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	58
3.4 Matriz de la Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	60
3.5 La Alcachofa y sus Competidores.....	61
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	62
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	62
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	63
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	64
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	66
3.6 La Alcachofa y sus Referentes .....	66
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	67
3.8 Conclusiones .....	69
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>70</b>

4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	70
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	70
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	75
4.1.3 Operaciones y logísticas (O) .....	82
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	91
4.1.5 Recursos humanos (H) .....	96
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	104
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	105
4.2 Matriz de la Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	108
4.3 Conclusiones .....	109
<b>Capítulo V: Intereses de la Alcachofa y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>112</b>
5.1 Intereses de la Alcachofa .....	112
5.2 Potencial de la Alcachofa.....	113
5.3 Principios Cardinales de la Alcachofa .....	117
5.4 Matriz de Intereses de la Alcachofa (MIO).....	119
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	120
5.6 Conclusiones .....	121
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>122</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	122
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	123
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	126

6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	128
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	129
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	130
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	132
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	132
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	134
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	135
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	136
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	137
6.13 Conclusiones .....	138
<b>Capítulo VII: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>140</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	140
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	141
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	143
7.4 Estructura de la Alcachofa .....	144
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	147
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	148
7.7 Gestión del Cambio.....	150
7.8 Conclusiones .....	151
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>152</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	152

8.1.1 Aprendizaje Interno.....	153
8.1.2 Procesos .....	153
8.1.3 Clientes.....	153
8.1.4 Financiera.....	154
8.2 Tablero de Control Balanceado.....	154
8.3 Conclusiones .....	156
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Alcachofa.....</b>	<b>157</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Alcachofa.....	157
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Alcachofa .....	159
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Alcachofa.....	160
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	163
9.5 Conclusiones .....	166
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>167</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	167
10.2 Conclusiones Finales.....	167
10.3 Recomendaciones Finales .....	174
10.4 Futuro de la Alcachofa .....	177
<b>Referencias.....</b>	<b>180</b>
<b>Apéndice A: Características Generales de la Alcachofa .....</b>	<b>193</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Producción Mundial de la Alcachofa por Países (Miles de TM)</i> .....	2
Tabla 2. <i>Producción Nacional de la Alcachofa (Miles de TM)</i> .....	3
Tabla 3. <i>Precio Promedio en Chacra de la Alcachofa (US\$ por kg)</i> .....	4
Tabla 4. <i>Exportaciones mundial de Alcachofa en conserva hacia UE y EEUU</i> .....	5
Tabla 5. <i>Exportaciones Peruanas de la Alcachofa Fresca o Refrigerada</i> .....	6
Tabla 6. <i>Exportaciones Peruanas de la Alcachofa Fresca por Países Destino</i> .....	6
Tabla 7. <i>Exportaciones Peruanas de la Alcachofa en Conserva</i> .....	7
Tabla 8. <i>Exportaciones Peruanas de la Alcachofa en Conserva por País Destino</i> .....	8
Tabla 9. <i>Empresas Exportadoras de la Alcachofa Fresca (en kg netos)</i> .....	8
Tabla 10. <i>Empresas Exportadoras de la Alcachofa en Conserva (en kg netos)</i> .....	9
Tabla 11. <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i> .....	16
Tabla 12. <i>Balanza Comercial y PBI: 2012-2015</i> .....	20
Tabla 13. <i>Estructura de la superficie total agropecuaria</i> .....	34
Tabla 14. <i>Reglas y controles para productos importados por EEUU y UE</i> .....	36
Tabla 15. <i>Puntajes de competitividad en factores del pilar 11</i> .....	39
Tabla 16. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	61
Tabla 17. <i>Matriz Perfil Competitivo de la Alcachofa</i> .....	68
Tabla 18. <i>Matriz Perfil Referencial de la Alcachofa</i> .....	68
Tabla 19. <i>Rendimiento por países a nivel mundial (kg/ha)</i> .....	72
Tabla 20. <i>Superficie cosechada de Alcachofa por principales regiones</i> .....	73
Tabla 21. <i>Principales mercados de Alcachofa en Conserva (Miles US\$)</i> .....	76
Tabla 22. <i>Principales mercados de Alcachofa en Conserva (en TM)</i> .....	77
Tabla 23. <i>Importaciones de las Demás Hortalizas en Conserva por País (Millones US\$)</i> .....	79
Tabla 24. <i>Importaciones de las Demás Hortalizas en Conserva por País (Miles de TM)</i> .....	79

Tabla 25. <i>Calendario de Ferias – PromPerú 2013</i> .....	80
Tabla 26. <i>Precio Promedio en Chacra de la Alcachofa (US\$ por kg)</i> .....	93
Tabla 27. <i>Exportaciones de Alcachofa en conserva (en millones de US\$ y TM)</i> .....	95
Tabla 28. <i>PEA según ramas de actividad (en miles de personas)</i> .....	99
Tabla 29. <i>POA por sexo 2010 - 2011 (en miles de personas)</i> .....	100
Tabla 30. <i>POA por tipo de contrato sector agrario 2011 (en miles de personas)</i> .....	101
Tabla 31. <i>POA por tipo de contrato sector agrario 2011 (en miles de personas)</i> .....	102
Tabla 32. <i>Ingreso promedio según ramas de actividad económica (en US\$).</i> .....	103
Tabla 33. <i>Matriz de Evaluación de Factores Interno (MEFI)</i> .....	109
Tabla 34. <i>Matriz de Intereses de la Alcachofa</i> .....	120
Tabla 35. <i>Matriz FODA de la Alcachofa</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 36. <i>Matriz PEYEA de la Alcachofa</i> .....	125
Tabla 37. <i>Matriz Decisión Estratégica de la Alcachofa</i> .....	131
Tabla 38. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico ...</i> <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Tabla 39. <i>Matriz de Rumelt de la Alcachofa</i> .....	134
Tabla 40. <i>Matriz de Ética de la Alcachofa</i> .....	135
Tabla 41. <i>Estrategias Retenidas</i> .....	136
Tabla 42. <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo</i> .....	137
Tabla 43. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores</i> .....	139
Tabla 44. <i>Objetivos de Corto Plazo</i> .....	141
Tabla 45. <i>Recursos asignados para los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	142
Tabla 46. <i>Políticas de las estrategias</i> .....	143
Tabla 47. <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 48. <i>Plan Estratégico Integral de la Alcachofa</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	<i>xii</i>
<i>Figura 1.</i> Cronograma de cosechas.....	<i>3</i>
<i>Figura 2.</i> Mapa del Perú por departamentos y producción de Alcachofa.....	<i>19</i>
<i>Figura 3.</i> Evolución del Tipo de Cambio.....	<i>21</i>
<i>Figura 4.</i> Ranking Mundial de Competitividad 2013. Perú: Resultados por factores.....	<i>23</i>
<i>Figura 5.</i> Ranking Mundial de Competitividad 2013.....	<i>31</i>
<i>Figura 6.</i> Ranking Mundial de Competitividad 2013 - Perú: Resultado por Factores.....	<i>32</i>
<i>Figura 7.</i> Cronograma de cosechas.....	<i>33</i>
<i>Figura 8.</i> Pago de sobornos en instituciones.....	<i>43</i>
<i>Figura 9.</i> Evolución del precio promedio de exportación de la Alcachofa (US\$/TM).....	<i>46</i>
<i>Figura 10.</i> Población Total y Tasa de Incremento Promedio Anual, 1940 – 2007.....	<i>48</i>
<i>Figura 11.</i> Tasa de analfabetismo de la población, según departamento, 2001 y 2011.....	<i>51</i>
<i>Figura 12.</i> Evolución de la incidencia de la pobreza total, según ámbitos geográficos.....	<i>52</i>
<i>Figura 13.</i> Evolución de la incidencia de la pobreza extrema, según ámbitos geográficos.....	<i>54</i>
<i>Figura 14.</i> Grupos con niveles de pobreza monetaria semejantes estadísticamente.....	<i>54</i>
<i>Figura 15.</i> Hogares con acceso a Tecnologías de Información y Comunicaciones – TIC.....	<i>56</i>
<i>Figura 16.</i> Propiedades nutricionales: Alcachofa y Espárrago.....	<i>64</i>
<i>Figura 17.</i> Importaciones de EEUU de Alcachofa en conserva por país de Origen.....	<i>65</i>
<i>Figura 18.</i> Cadena de Comercialización de la Alcachofa.....	<i>81</i>
<i>Figura 19.</i> Cadena Productiva de la Alcachofa.....	<i>84</i>
<i>Figura 20.</i> Evolución del Precio Promedio en Chacra de la Alcachofa (US\$ por kg).....	<i>93</i>
<i>Figura 21.</i> Precio FOB Promedio de exportación de la Alcachofa (US\$ por kg).....	<i>94</i>
<i>Figura 22.</i> Ingresos mensuales de los trabajadores de Sector Agrario (S/.).....	<i>98</i>
<i>Figura 23.</i> Población ocupada asalariada por departamento.....	<i>101</i>

<i>Figura 24.</i> Variación porcentual del ingreso promedio según ramas de actividad. ....	103
<i>Figura 25.</i> Matriz PEYEA de la Alcachofa.....	126
<i>Figura 26.</i> Matriz BCG de la Alcachofa .....	127
<i>Figura 27.</i> Matriz Interna y Externa de la Alcachofa.....	129
<i>Figura 28.</i> Matriz de la Gran Estrategia de la Alcachofa.....	130
<i>Figura 29.</i> Estructura organizacional del Instituto Peruano de la Alcachofa (IPA).....	146
<i>Figura 30.</i> Mapa de producción de Alcachofa .....	162
<i>Figura A1.</i> Características morfológicas de la Alcachofa .....	193
<i>Figura A2.</i> Valor Nutricional de la Alcachofa por cada 100 gramos del producto.....	194



## **El Proceso Estratégico: Una Visión General**

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por su rigurosidad; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Además, de estas tres, existe una última etapa, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva (ver Figura 0).

Del análisis PESTE se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias necesarias para sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de

las amenazas, conocer los factores clave para alcanzar el éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

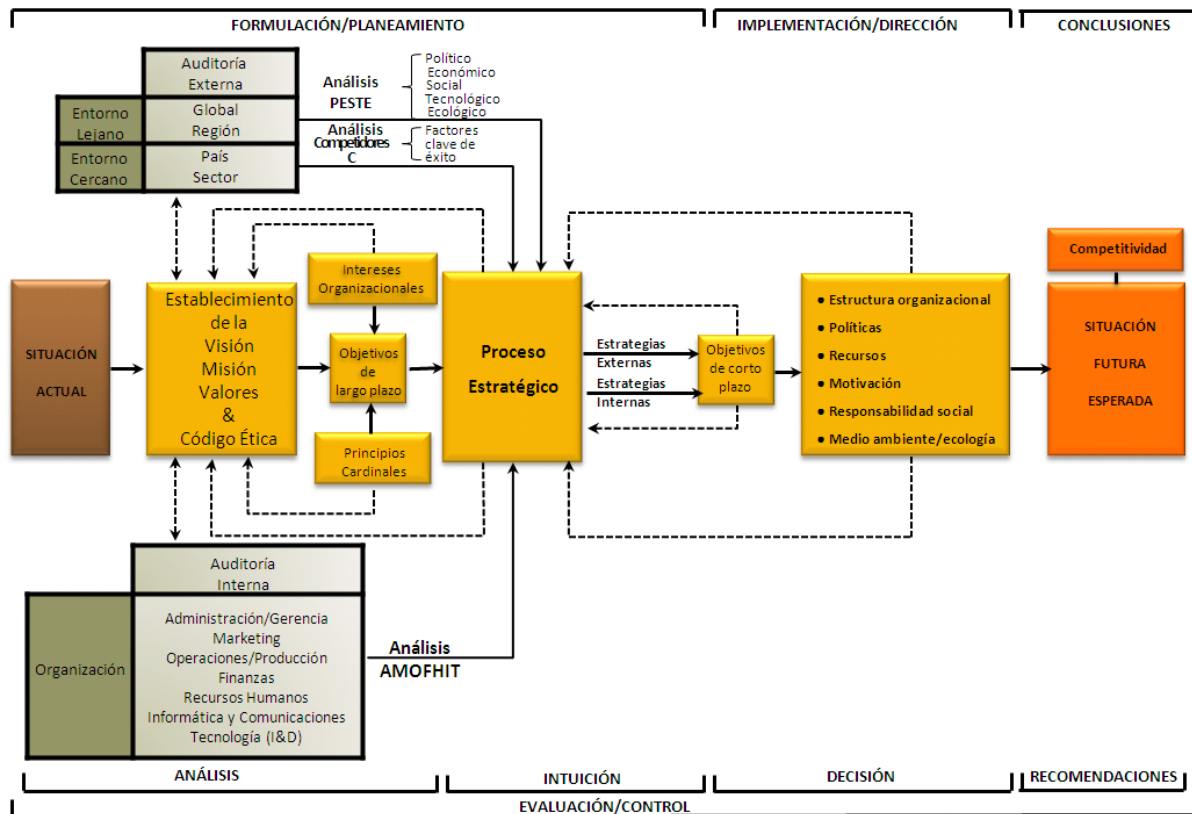


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”. (2a ed.) de F.A.D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre



dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso, se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compite. De estos se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la fase uno de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la fase dos, se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, junto a los resultados previamente analizados. Para ello, se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La fase tres, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores, resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas, que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE); estas son específicas y no alternativas, y su atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello, comienza la segunda etapa de plan estratégico: la implementación. Sobre la base de esa

selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerles frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa, se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y en cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forma parte de la responsabilidad social organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones, y quienes directa o indirectamente formen parte de la organización deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible y buscar el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa, se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control del Tablero de Control Balanceado (*balanced*



*scorecard* [BSC]): (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, de manera, que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización, y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Así mismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI), en el que se visualiza todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



## Capítulo I: Situación General de la Alcachofa

### 1.1 Situación General

A inicios del 2012, el Perú se encontraba en el cuarto lugar a nivel mundial como el país con mayor producción y rendimiento por hectárea de la Alcachofa, solo superado por Italia, Egipto y España, según información de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Los factores climatológicos y geográficos de ciertas regiones han favorecido el desarrollo de la producción, lo que ha permitido obtener altos rendimientos y una oferta exportable de calidad. La estacionalidad en la siembra y cosecha ha favorecido la producción durante todos los meses del año, especialmente en la segunda mitad, en la cual se incrementan las exportaciones del producto. Por otra parte, debido a que el cultivo de la Alcachofa es intensivo en fuerza laboral, se están generando mayores puestos de trabajo dentro de la cadena productiva que incluyen producción y procesamiento del producto. La fuerte demanda y valoración de este producto en importantes mercados internacionales está incentivando el desarrollo agroindustrial en la sierra del Perú; no obstante, la participación del Gobierno en desarrollo de la misma aún no es la adecuada (Maximixe, 2012).

A nivel mundial, al cierre del año 2011, la producción mundial de Alcachofa presentó una tendencia creciente de 6.7% con respecto al año 2010. Italia, Egipto y España lideran la lista de los principales productores de la Alcachofa (FAO, 2011). Italia se ha mantenido como el primer productor mundial a pesar de que sus precios han presentado una tendencia a la baja debido a los siguientes factores: (a) economía en recesión, (b) inadecuadas condiciones climatológicas, y (c) los consumidores demandan menos Alcachofas a pesar de que sus precios son menores (Maximixe, 2012, p. 9). Asimismo, se observa que el Perú ha mantenido el cuarto lugar en producción mundial. De hecho, en el 2011 su producción creció en 18% con respecto al 2010. La Tabla 1 muestra el incremento de la producción en el Perú la cual se

explica por el fuerte dinamismo de la demanda de la Alcachofa por EE.UU. y Europa. Por otro lado, los precios al exterior se han incrementado en años anteriores al 2011, lo cual ha motivado el crecimiento en el cultivo de este producto (Maximixe, 2012).

Tabla 1

*Producción Mundial de la Alcachofa por Países (Miles de TM)*

País	2010	2011	Part % (2010)	Part % (2011)	Var % (10/11)
Italia	480.1	474.6	33.2	30.7	-1.2
Egipto	215.5	202.5	14.9	13.1	-6.1
España	166.7	182.1	11.5	11.8	9.3
Perú	127.3	150.4	8.8	9.7	18.1
Argentina	84.7	100.9	5.9	6.5	19.1
China	70.0	75.0	4.8	4.8	7.1
Marruecos	45.5	44.2	3.1	2.9	-2.8
Francia	48.0	52.1	3.3	3.4	8.4
Estados Unidos de América	39.2	43.6	2.7	2.8	11.4
Chile	35.0	41.7	2.4	2.7	19.1
Argelia	39.2	39.2	2.7	2.5	0
Otros	14.0	18.0	6.5	9.2	52
<b>Total</b>	<b>1,401.4</b>	<b>1,495.8</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>7.2</b>

*Nota.* Adaptado de "Estadísticas de Producción de productos alimentarios agrícolas", Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2011. Recuperado de <http://faostat.fao.org/DesktopDefault.aspx?PageID=339&lang=es>.

En el cronograma de cosecha presentado en la Figura 1, se observa los principales competidores del Perú en América: Colombia, Chile, Argentina y México, cuyas temporadas de cosecha coinciden de enero a abril y de junio a diciembre. En Estados Unidos, las cosechas se realizan durante los meses de mayo a agosto; mientras que en Europa durante los meses de enero a mayo y de octubre a diciembre, con esto se puede observar que en varios países existen ventanas de tiempo en las cuales no se llevan a cabo las cosechas y que constituyen una oportunidad de negocio para el Perú. En el estudio realizado por Maximixe (2012), se determinó que las regiones de Perú que presentaron mayor participación en superficie cosechada fueron Ica (34.6%), Arequipa (21.2%), La Libertad (19.9%) y Ancash

(12.3%). Por otro lado, la cosecha total de la Alcachofa en el Perú, en el 2011 representó un crecimiento de 14% con respecto al año anterior.

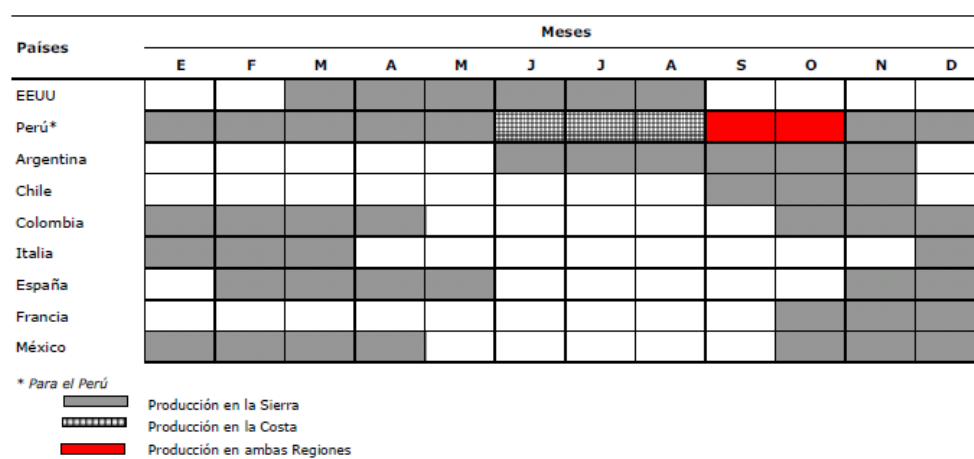


Figura 1. Cronograma de Cosechas.

Tomado de “Informe de Alcachofa - Mayo 2012”, por Maximixe, 2012.

Tabla 2

*Producción Nacional de la Alcachofa (Miles de TM)*

Región	2010	2011	2012
Ica	57,705	59,569	50,760
La Libertad	26,872	30,703	35,679
Arequipa	26,197	33,481	31,330
Junín	7,171	9,242	9,831
Lima	2,013	6,431	8,593
Ancash	7,000	10,430	3,820
Cuzco	224	209	732
Lambayeque	-	-	563
Apurímac	113	136	151
Huánuco	29	31	37
Otros	-	187	-
<b>Total</b>	<b>127,323</b>	<b>150,417</b>	<b>141,496</b>

Nota. Tomado de Reporte de Riesgo de Mercado de la Alcachofa (Maximixe 2013).

En el año 2012, la producción total de la Alcachofa descendió un 6% con respecto al año 2011, llegando a 141.5 mil toneladas. La mayor concentración se registró en los departamentos de Ica, La Libertad y Arequipa (Ver Tabla 2). Según informó Maximixe (2012), hasta el 2011 presentaba un ritmo creciente en la producción debido al fuerte

dinamismo de la demanda de Estados Unidos y Europa, lo cual impulsó a incrementar las áreas de cultivo en el Perú. Se estima que en el Perú los pequeños agricultores de Alcachofa representan el 68% del total y poseen el 27% del terreno dedicado al cultivo. (Maximixe, 2012). La producción de la hortaliza se realiza en dos variedades: Alcachofa con y sin espina. La primera es procesada para la exportación y se produce principalmente en las regiones de La Libertad, Ica y Lima a un costo promedio de producción en chacra de aproximadamente US\$ 3,106 por ha, mientras que la segunda se produce en Junín a un costo promedio de aproximadamente US\$ 2,808 por ha, destinada principalmente al mercado interno (Maximixe, 2012).

Tabla 3

*Precio Promedio en Chacra de la Alcachofa (US\$ por kg)*

<b>Regiones</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012<sup>a</sup></b>
Áncash	0.57	0.91	1.14
Andahuaylas	0.00	0.00	0.34
Arequipa	0.46	0.47	0.49
Cusco	0.92	0.95	0.49
Huánuco	1.24	1.13	0.91
Ica	0.49	0.51	0.53
Junín	0.67	0.73	0.72
La Libertad	0.53	0.44	0.42
Lambayeque	0.00	0.00	0.45
Otros	0.46	0.47	0.83
Promedio Nacional	0.64	0.62	0.53

*Nota.* Adaptado de Reporte de Riesgo de Mercado de la Alcachofa (Maximixe, 2013).

El precio promedio en chacra, en el 2012, descendió un 14.5% con respecto al año anterior, llegando a un promedio de US\$ 0.53 por kg. Previamente, en el año 2011, también se registró una disminución del 3.1% en el precio promedio en chacra con respecto al año 2010. Esta caída fue resultado de la elevada producción de Alcachofa en el año 2011. En la Tabla 3, se muestra los precios promedios de chacra en US\$, los cuales fueron calculados en base al tipo de cambio promedio de cada año.

La exportación de Alcachofa se encuentra concentrada en un 95% de participación en los mercados norteamericano y europeo alcanzando un valor total de US\$ 223.9 millones durante todo el 2012. Dicha cifra representó un retroceso del 17% respecto al 2011, cuando el valor total fue de US\$ 269.7 millones. El volumen exportado llegó a 74,203 toneladas, lo que representó un retroceso del 18% respecto del 2011, cuando el volumen total fue de 90,021 toneladas (Ver Tabla 4).

Tabla 4

*Exportación mundial de Alcachofa en conserva hacia UE y EEUU*

Exportaciones	UE	EEUU	Valor (Miles US\$)	UE	EEUU	Volumen (TM)
Perú	30,120	54,094	84,214	10,778	22,389	33,167
España	42,096	14,749	56,845	17,151	7,067	24,218
Italia	21,867	4,569	26,436	4,577	894	5,471
Egipto	2,222	2,736	4,958	1,218	1,520	2,738
China	1,558	1,509	3,067	605	749	1,354
Alemania	3,637		3,637	1,117		1,117
Otros	4,895	16,190	21,085	1,787	6,542	8,329
<b>Total año 2010</b>	<b>106,394</b>	<b>93,847</b>	<b>200,241</b>	<b>37,233</b>	<b>39,161</b>	<b>76,394</b>
Perú	47,219	69,171	116,390	14,650	23,986	38,636
España	49,145	25,475	74,620	17,530	9,680	27,210
Italia	26,434	5,668	32,102	4,977	1,080	6,057
Egipto	2,643	11,434	14,077	1,270	5,418	6,688
China	2,325	2,207	4,532	783	897	1,680
Alemania	5,536		5,536	1,553		1,553
Otros	5,726	16,761	22,487	2,227	5,971	8,198
<b>Total año 2011</b>	<b>139,028</b>	<b>130,716</b>	<b>269,744</b>	<b>42,989</b>	<b>47,032</b>	<b>90,021</b>
Perú	49,062	54,672	103,734	14,466	18,763	33,229
España	37,044	16,926	53,970	14,521	6,954	21,475
Italia	24,265	5,475	29,740	5,029	1,018	6,047
Egipto	1,897	6,829	8,726	971	3,155	4,126
China	1,614	1,319	2,933	521	513	1,034
Alemania	5,103		5,103	1,522		1,522
Otros	5,643	14,056	19,699	2,039	4,731	6,770
<b>Total año 2012</b>	<b>124,628</b>	<b>99,277</b>	<b>223,905</b>	<b>39,069</b>	<b>35,134</b>	<b>74,203</b>

*Nota.* Adaptado de "Fwd: Lo indicado [Mensaje en una lista de correos electrónicos]", por R. Soldevilla, 2013. Recuperado de <https://mail.google.com/mail/u/0/?shva=1#inbox/142802d03947c83e>

Las exportaciones de la Alcachofa fresca presentan valores y volúmenes pequeños respecto a la presentación en conserva. La Tabla 5 muestra que al cierre del 2012, las exportaciones de Alcachofa fresca presentaron un incremento significativo respecto al año anterior, a pesar de que disminuyó la cantidad de empresas exportadoras. Dicho efecto no impidió el avance en las exportaciones de Alcachofas frescas tanto en valores como en volumen durante todo el 2012.

Tabla 5

*Exportaciones Peruanas de la Alcachofa Fresca o Refrigerada*

<b>Exportaciones</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Valor FOB US \$	105,381	76,308	529,252
Volumen Neto (kg)	37,520	24,296	124,921
Volumen Bruto (kg)	43,048	28,018	135,156
Cantidad de empresas exportadoras	9	10	6

*Nota.* Adaptado de Adex Data Trade. (2013). Estadísticas: Reporte por descripción comercial. [Información con acceso restringido]. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Members/Comercial.aspx>

Tabla 6

*Exportaciones Peruanas de la Alcachofa Fresca por Países Destino*

<b>Países destino</b>	<b>FOB \$</b>	<b>Volumen Neto (kg)</b>	<b>Volumen Bruto (kg)</b>
Estados Unidos	99,678	35,466	40,817
Costa Rica	3,044	1,136	1,205
Uruguay	1,197	461	472
Otros	1,461	457	553
<b>Total año 2010</b>	<b>105,381</b>	<b>37,520</b>	<b>43,048</b>
Estados Unidos	63,777	20,154	23,062
República de Sudáfrica	9,063	3,035	3,607
Japón	2,536	531	688
Otros	932	576	661
<b>Total año 2011</b>	<b>76,308</b>	<b>24,296</b>	<b>28,018</b>
Estados Unidos	433,320	100,917	107,537
España	59,967	16,843	18,510
República de Sudáfrica	19,660	5,294	6,415
Otros	16,306	1,867	2,693
<b>Total año 2012</b>	<b>529,252</b>	<b>124,921</b>	<b>135,156</b>

*Nota.* Adaptado de Adex Data Trade. (2013). Estadísticas: Reporte por descripción comercial. [Información con acceso restringido]. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Members/Comercial.aspx>

Los principales mercados destino de Alcachofa fresca o refrigerada durante los años 2011 y 2012 se concentraron principalmente en Estados Unidos, lo que representó más del 80% en valores y volúmenes exportados (Ver Tabla 6). Las exportaciones de Alcachofa en conserva disminuyeron durante el 2012, lo que representó una reducción del 10.2% del volumen bruto exportado; sin embargo, fueron mayores las empresas que exportaron el producto en comparación con el 2011 (Ver Tabla 7).

Tabla 7

*Exportaciones Peruanas de la Alcachofa en Conserva*

<b>Exportaciones</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Valor FOB US\$	97'094,703	128'521,893	113'994,833
Volumen neto (kg)	38'536,343	42'578,482	37'274,726
Volumen bruto (kg)	49'324,573	55'781,734	50'068,626
Cantidad de empresas exportadoras	24	19	22

*Nota.* Adaptado de Adex Data Trade. (2013). Estadísticas: Reporte por descripción comercial. [Información con acceso restringido]. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Members/Comercial.aspx>

Los principales mercados destino de la Alcachofa en conserva durante los años 2011 y 2012 se concentraron principalmente en Estados Unidos y España, lo que representó más del 50% en valores y volúmenes exportados (Ver Tabla 8). La Tabla 9 muestra que la empresa Danper Trujillo S. A. C. se posicionó como la primera empresa exportadora de la Alcachofa fresca en el 2012 con una participación del 72.5% sobre las exportaciones totales, seguida por Alsur Perú S. A. C., que registró un crecimiento significativo en las exportaciones del 2012. En el caso de Danper Trujillo S. A. C., el 94% de sus exportaciones fueron a Estados Unidos y, en el caso de Alsur Perú, el 100% de sus exportaciones fueron a España (Maximixe, 2013). En cuanto a las exportaciones de la Alcachofa en conserva, las empresas que lideraron los envíos al exterior fueron Sociedad Agrícola Virú S.A. y Danper Trujillo S.A.C., quienes tuvieron una participación del 34.1% y 22.3%, respectivamente sobre las exportaciones totales. En el caso de Sociedad Agrícola Virú S. A., el 53.6% de sus



exportaciones fueron a Estados Unidos y 25.1%, a España, por otro lado la empresa Danper Trujillo S. A. C, dirigió el 50% de sus exportaciones a Estados Unidos y el 34%, a España (Ver Tabla 10).

Tabla 8

*Exportaciones Peruanas de la Alcachofa en Conserva por País Destino*

<b>Países destino</b>	<b>FOB (Miles de US\$)</b>	<b>Volumen Neto (TM)</b>	<b>Volumen Bruto (TM)</b>
Estados Unidos	59,505	25,020	30,508
España	19,340	7,492	10,568
Francia	9,867	2,901	4,206
Otros	8,383	3,124	4,042
<b>Total año 2010</b>	<b>97,095</b>	<b>38,536</b>	<b>49,325</b>
Estados Unidos	72,940	25,281	31,407
España	29,338	9,555	13,640
Francia	14,297	3,990	5,588
Otros	11,947	3,754	5,147
<b>Total año 2011</b>	<b>128,522</b>	<b>42,578</b>	<b>55,782</b>
Estados Unidos	58,356	20,244	25,442
España	31,052	10,048	14,833
Francia	15,443	4,071	5,787
Otros	9,143	2,912	4,006
<b>Total año 2012</b>	<b>113,995</b>	<b>37,275</b>	<b>50,069</b>

*Nota.* Adaptado de Adex Data Trade. (2013). Estadísticas: Reporte por descripción comercial. [Información con acceso restringido]. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Members/Comercial.aspx>

Tabla 9

*Empresas Exportadoras de la Alcachofa Fresca (en kg netos)*

<b>Empresa</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Danper Trujillo S. A. C.	22	3,536	90,620
Alsur Perú S. A. C.	20	-	16,738
Sociedad Agrícola Virú S. A.	35,445	20,406	15,727
Camposol S. A.	-	-	1,345
Otras Empresas	2,033	355	491
<b>Total</b>	<b>37,520</b>	<b>24,296</b>	<b>124,921</b>

*Nota.* Adaptado de Adex Data Trade. (2013). Estadísticas: Reporte por descripción comercial. [Información con acceso restringido]. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Members/Comercial.aspx>

Tabla 10

*Empresas Exportadoras de la Alcachofa en Conserva (en kg netos)*

<b>Empresa</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Sociedad Agrícola Virú S. A.	15,346,719	14,693,709	12,697,830
Danper Trujillo S. A. C.	10,334,711	10,242,027	8,294,689
Danper Arequipa S. A. C.	3,560,493	5,014,809	3,192,620
Camposol S. A.	8,970	856,304	3,168,856
Alsur Peru S. A. C.	2,609,028	4,448,430	3,012,144
Open World Export S. A. C.	877,602	1,876,198	1,702,425
Cynara Perú S. A. C.	869,669	2,147,020	1,622,960
Agroindustrias Del Mantaro S. A. C.	492,112	757,646	1,229,624
Conservas Vegetales Cerro Verde S. A. C.	-	1,043,922	933,202
Agroindustrias AIB S. A.	946,957	1,498,420	586,410
Otras Empresas	3,490,080	14,693,709	833,965
<b>Total</b>	<b>38,536,343</b>	<b>42,578,482</b>	<b>37,274,726</b>

*Nota.* Adaptado de Adex Data Trade. (2013). Estadísticas: Reporte por descripción comercial. [Información con acceso restringido]. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Members/Comercial.aspx>

A finales del 2012, las exportaciones de la Alcachofa en conserva presentaron una caída del 12.5% sobre el volumen neto respecto al 2011. Esto se debió principalmente a que España tuvo un buen año en su producción lo que originó que los precios bajaran.

Considerando este efecto, algunos exportadores nacionales prefirieron mantener en inventario su producción, dado que es un producto en conserva y no perecible en el corto plazo, y esperar a que el precio se recuperara para vender. El precio promedio cerró en US\$ 3.06 por kg con un valor de exportación de US\$ 114 millones y un volumen neto de 37,275 TM. En marzo del presente año, se culminaron las gestiones para el acuerdo comercial entre Perú y la Unión Europea, lo que trajo como resultado favorable el ingreso libre de aranceles de productos agrícolas, entre ellos la Alcachofa (Gestión, 2013a). Otras oportunidades se

presentan en mercados como Panamá y Costa Rica, donde se permite el ingreso libre de aranceles de la Alcachofa en conserva (Maximixe, 2012, p. 4).

## 1.2 Conclusiones

A pesar de las dificultades económicas y las perspectivas no muy claras para la economía mundial en la zona euro, las exportaciones de Alcachofa en los principales países destino como España y Francia mantienen un ritmo creciente debido a que este producto forma parte de su alimentación diaria dadas sus propiedades nutritivas, por lo cual se puede concluir que todavía existen mercados muy grandes y selectos donde la Alcachofa debe seguir ampliando su consumo y formar parte básica de la dieta diaria. Países como Italia y España, que presentan los mayores volúmenes de producción a nivel mundial, no pueden abastecer de manera constante la demanda, debido principalmente a las estacionalidades de sus cultivos en determinados meses del año, casuística que no presenta el Perú debido a la diversidad de sus condiciones geográficas y climáticas en la costa y sierra. Esto representa para el Perú una ventaja comparativa con el resto del mundo ya que puede asegurar su oferta todo el año.

Estados Unidos se ha mantenido como el principal destino de las exportaciones de Alcachofa fresca y en conserva a pesar de la crisis financiera que viene atravesando ya hace varios años. Esto debe poner en alerta a los actuales y nuevos exportadores debido a que la Alcachofa es considerada, en dicho país y en general, como un producto de alta calidad, necesaria para su consumo regular por sus bondades nutricionales y medicinales, lo cual debe ser aprovechado tanto por los productores nacionales como agroexportadores para obtener cada vez más y mejores resultados en los principales mercados internacionales.

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

### 2.1 Antecedentes

El presente capítulo se enunciarán los cuatro componentes fundamentales que dan inicio a la primera etapa de la fase de formulación del proceso estratégico: (a) visión, (b) misión, (c) valores, y (d) código de ética, usando los criterios, pasos y lineamientos generales para la formulación y elaboración de los mismos. El desarrollo de la Alcachofa se encuentra asociado al desarrollo del Perú, en el cual el ministerio de agricultura tiene planteado una misión y visión para el avance de la agricultura. En el plan estratégico sectorial multianual 2012 - 2016 del ministerio de agricultura, se ha establecido la siguiente misión: Conducir la política nacional agraria, aplicable en todos los niveles de gobierno, generando bienes y servicios de excelencia a los sectores productivos agrarios, con énfasis en la familia campesina y el pequeño productor, promoviendo, en un ambiente sostenible, el crecimiento y desarrollo competitivo con equidad social e identidad cultural. Así también se ha definido la siguiente visión al 2021: Sector agrario competitivo, sostenible e inclusivo, con organizaciones eficientes, eficaces y transparentes en su gestión, basadas en un uso intensivo de tecnologías de información, operadas por equipos humanos de alta calificación y rendimiento; en el marco de un desarrollo agrario descentralizado, participativo y concertado, garantizando la soberanía alimentaria y contribuyendo a mejorar el nivel y calidad de vida de la población peruana. (MINAG, 2012)

### 2.2 Visión

En el año 2023, el Perú mantendrá su posición como primer exportador mundial de Alcachofa en conserva debido a sus altos estándares de calidad y valor nutricional, consolidando su liderazgo en sus principales destinos e incursionando en nuevos mercados como el asiático, ofreciendo nuevos productos, apoyándose del uso de tecnología en sus procesos, contribuyendo, de esta manera, al desarrollo de todos los participantes de la cadena

productiva dentro del Perú y al bienestar de la sociedad, respetando las políticas que rigen la protección y cuidado del medio ambiente.

### **2.3 Misión**

Integrar a todos los participantes de la Alcachofa con el fin de impulsar su desarrollo satisfaciendo la demanda mundial mediante el uso eficiente de sus recursos, cumpliendo los más altos estándares de calidad y normativas internacionales en su producción y comercialización que permitan crear sinergias entre los participantes. Promueve el uso de infraestructura y tecnologías adecuada en los procesos de siembra y cosecha, logrando una mayor producción persiguiendo la competitividad y liderazgo en los mercados que participa preservando siempre el medio ambiente.

### **2.4 Valores**

1. Liderazgo
2. Innovación.
3. Calidad.
4. Compromiso e integridad, por parte de todos los integrantes participantes en las actividades competentes en el sector.
5. Honestidad, todos los involucrados deberán comportarse de acuerdo con las normas y regulaciones que guiarán de la mejor manera las relaciones entre todos los participantes.
6. Espíritu emprendedor, para contribuir con el desarrollo y progreso del Perú.
7. Identidad nacional de promover con orgullo la Alcachofa.
8. Responsabilidad Social, es el motor del desarrollo tanto de las empresas productoras como su participación en la comunidad.

## 2.5 Código de Ética

El propósito de contar con un código de ética es promover una cultura ética entre todos los participantes, y tiene como objetivo principal establecer normas mínimas de conducta y ética, que permitan generar confianza por parte de cada uno de los participantes, y brindar seguridad de que las actividades operativas se realicen en forma eficiente y transparente dentro de los estándares y buenas prácticas. Asimismo, genera conocimientos, toma de conciencia, compromiso, confianza, buenas prácticas de comercio ético y responsabilidad social en cada uno de empresarios, productores, agricultores y entidades públicas.

1. Mantener relaciones honestas con todos los *stakeholders* involucrados con la Alcachofa.
2. Evitar cualquier acto de corrupción a través del cumplimiento fiel de las normas éticas y legales tanto nacional como internacional.
3. Fomentar la integridad de los mercados tanto nacional como internacional, y defender las reglamentaciones que los gobiernan.
4. Identidad nacional de promover con orgullo la Alcachofa del Perú, desarrollando y animando de manera ética a todos los participantes del sector, favoreciendo el prestigio del producto y las oportunidades en los mercados.
5. Impulsar el desarrollo económico del Perú con un crecimiento sostenido de la Alcachofa.

## 2.6 Conclusiones

La visión planteada para el año 2023 va a permitir que el Perú mantenga su posición de liderazgo como primer país exportador de la Alcachofa en conserva. Esto se logrará cumpliendo los más altos estándares de calidad y normativas internacionales vigentes en su producción y comercialización, de la mano de una adecuada infraestructura y tecnología, y

siendo responsables socialmente. El liderazgo, innovación, calidad, compromiso, espíritu emprendedor, identidad nacional y responsabilidad social son valores fundamentales, y serán los pilares que permitirán desarrollar la misión y alcanzar la visión planteada.



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Según D'Alessio (2013, p.89) en el análisis de las relaciones internacionales es importante considerar tres aspectos relacionados con el proceso estratégico. Estos aspectos forman parte de la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones planteadas por Hartmann (1957/1983), y son: (a) intereses nacionales, (b) factores del potencial nacional; y (c) los principios cardinales.

#### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás estados (Hartmann, 1957/1983). Estos pueden ser comunes u opuestos. Nuechterlien (1973) clasificó estos intereses en cuatro niveles: supervivencia, vitales, mayores, y periféricos. A continuación se definen los siguientes cuatro intereses nacionales: (a) Derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) Estado y gobernabilidad, (c) Crecimiento Económico; y (d) Desarrollo Regional y protección a los recursos naturales. Estos interés fueron planteados tomando de base los seis ejes estratégicos que se consideran en el Plan Bicentenario: El Perú al 2021, plan estratégico de desarrollo nacional que fue publicado por el centro nacional de planeamiento estratégico (CEPLAN), con aprobación del foro del acuerdo nacional, y en el cual se reflejan las políticas nacionales de desarrollo que el Perú deberá seguir en los siguientes ocho años (Ver Tabla 11).

En primer lugar, en el interés de Derechos fundamentales y dignidad de las personas, el Perú traza sus objetivos enfocados en la población, estructura social, desarrollo humano y pobreza. En segundo lugar, en el interés de Estado y gobernabilidad, el Perú enfoca sus objetivos orientado en la reforma del Estado, en la gobernabilidad, relaciones exteriores, seguridad y defensa nacional, inversión social, oportunidades y accesos de la población a los servicios básicos como educación, salud, seguridad alimentaria, vivienda y servicios



públicos. En tercer lugar, en el interés de Crecimiento Económico, el Perú traza sus objetivos enfocados en el crecimiento económico y las variables macroeconómicas involucradas como producción, empleo, inversión, gasto público, etc. Así también se enfoca en la competitividad, ciencia y tecnología y observa la dinámica de la economía internacional con el fin de analizar y considerar los posibles cambios que podrían ocurrir. Por último, en el interés de Desarrollo Regional y protección a los recursos naturales, el Perú traza sus objetivos enfocados en la descentralización del estado, infraestructura de las regiones, gestión de recursos naturales y gestión de la calidad ambiental (crecimiento económico apoyando la protección del medio ambiente).

Tabla 11

*Matriz de Intereses Nacionales del Perú*

Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas				EEUU, Europa
2. Estado y gobernabilidad			EEUU, Europa, Brasil, Ecuador, Chile, Colombia	
3. Crecimiento Económico		EEUU, Europa, China		
4. Desarrollo regional y protección de los recursos naturales		EEUU, China, Brasil	Europa Chile*	

*Nota.* \* Intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”. (2a ed.) de F.A.D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

### 3.1.2 Potencial nacional

Según D’Alessio (2013, p.90) el potencial nacional o poder nacional nos indica que tan fuerte es un Estado para alcanzar sus interés nacionales. Para determinar el potencial nacional del Perú, es necesario analizar siete elementos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c)

económico, (d) desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico), (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** Según los resultados del último censo realizado por INEI (2007), la población total ascendió a 28'220,764 habitantes, de los cuales, el 49.7% son hombres y el 50.3% son mujeres, distribuidos según región geográfica de la siguiente manera: (a) costa 54,6%, (b) sierra 32.0%, y (c) selva 13.4%. Según grupos de edad, el 30.5% estuvo representado por la habitantes de 0 a 14 años, el 63.1% por habitantes de 15 a 64 años y el 6.4% por habitantes de 65 años a más; la edad promedio de la población fue de 28.4 años y el grado de urbanización fue de 75.9% mientras que la población rural representó un 24.1%. El crecimiento promedio anual fue de 1.6%, equivalente a 398,666 habitantes por año. Los departamentos más poblados fueron Lima, Piura, La Libertad, Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa, Lambayeque y Ancash, por el contrario los menos poblados fueron Tacna, Pasco, Tumbes, Moquegua y Madre de Dios (INEI, 2008). En las últimas estimaciones y proyecciones del INEI (2012h), el Perú tenía 30'135,875 habitantes, lo que significó un aumento de 338,181 habitantes respecto al año 2011, de esta manera se puede decir que la población experimentó una tasa de crecimiento promedio anual de 1.13%. Por otra parte considerando los nuevos datos de fecundidad, mortalidad y migración, INEI (2009) estima que para el 2021, año en que se celebrarán los 200 años de la independencia del Perú, la población total ascenderá a 33'149,016 habitantes, experimentando una tasa de crecimiento anual de 0,99%, que será representado por un 50.1% de hombres y 49.9% de mujeres.

**Geográfico.** El Perú se encuentra situado en el extremo occidental de América del Sur, comprendida entre la línea ecuatorial y el Trópico de Capricornio. Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil y Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el Océano Pacífico (INEI, 2010). El Perú alcanza una superficie total de 1'285,216 km<sup>2</sup>, considerado así el tercer país más extenso en Sudamérica. La geografía del territorio peruano se caracteriza

por tener tres regiones muy marcadas: costa, sierra y selva, las cuales representan un 11%, 33% y 56% de la superficie total del Perú, cada una de estas regiones albergan respectivamente al 52%, 37% y 11% de la población total del Perú (Proinversión, 2013a).

La región costa es una estrecha franja de 2,500 km de longitud, en su mayor parte árida, que cuenta con 52 valles regados por ríos que descienden de la vertiente occidental de los Andes, el clima en ésta región oscila entre 14° y 27°C. Entre los departamentos que la conforman se encuentran Lima, La Libertad, Piura, Lambayeque, Ica y Tacna, entre otras. A lo largo de la costa y con un ancho de 200 millas náuticas mar adentro se encuentra el Océano Pacífico, llamado también mar peruano, que cuenta con una gran riqueza ictiológica como resultado de las corrientes marinas de Humboldt y del Niño. El mar peruano contiene una diversa variedad de peces, convirtiendo al Perú en uno de los primeros países pesqueros del mundo. El Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry son los puertos principales. La región sierra es rica en minerales y se extiende de sur a norte sobre la Cordillera de los Andes, la cordillera tropical más alta del planeta, cuya cima máxima es el nevado Huascarán con 6,786 msnm. Ésta región trata básicamente de una meseta recortada por valles y dominada por una de las cadenas montañosas más agrestes del mundo, con un clima templado frío y seco que oscila entre 9° a 18°C. Entre los departamentos que conforman la región sierra se encuentran Puno, Arequipa, Junín, Ayacucho, Cajamarca y Cusco. La región selva contiene una gran diversidad de bosques, ríos, y es parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del mundo, albergando una gran variedad de especies de flora y fauna, ríos navegables, petróleo y gas en el subsuelo. El clima en ésta región es caluroso y húmedo, con una temperatura promedio de 25° a 28°C. En la región selva se puede encontrar los siguientes departamentos: Loreto y Ucayali (Proinversión, 2013a).



*Figura 2.* Mapa del Perú por departamentos y producción de Alcachofa  
Adaptado de “Donde ir”, por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PromPerú, 2013. Recuperado de [http://www.turismoperu.info/0/modulos/DES/DES\\_ListarDestinos.aspx?JER=2&PFL=0](http://www.turismoperu.info/0/modulos/DES/DES_ListarDestinos.aspx?JER=2&PFL=0)

El Perú tiene ventajas territoriales, ya que del total de la superficie, ocho millones de Has tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones de has tienen potencial para pastos y 49 millones de has tienen potencial para actividades forestales sostenibles (Proinversión, 2013a). Al cierre del 2012, los cultivos de la Alcachofa alcanzaron las 141 mil TM, de los cuales el 90% se concentró en los departamentos de Ica, La Libertad, Arequipa y Junín. En Ica, las empresas productoras de Alcachofa se encontraron en las ciudades de Chíncha, Pisco e Ica, en las cuales se estimó un rendimiento en la producción de Alcachofa de 21.8 TM/ha. En la Libertad, la producción de Alcachofa se concentró en las ciudades Virú, Pacasmayo, Chepén y Trujillo, en las cuales se estimó un rendimiento de 19.8 TM/ha. En Arequipa, las siembras se realizaron en las provincias de Arequipa, Camaná, Castilla, Caylloma e Islay, alcanzando un rendimiento estimado de 20.2 TM/ha. Finalmente, en Junín los cultivos se

realizaron principalmente en la ciudad de Concepción con un rendimiento estimado de 18.9 TM/ha (Maximixe, 2013).

**Económico.** El crecimiento económico del Perú en el 2012 alcanzó los 6.3% como resultado de las variaciones positivas y negativas de los diferentes sectores económicos. Dentro de estas variaciones se encuentran el sector construcción, servicio, comercio, electricidad y agua, agropecuario y pesquero con crecimientos de 15.2%, 7.3%, 6.7%, 5.2%, 5.1% y -11.8% respectivamente. Se proyectó que para el 2013, el crecimiento económico llegaría a la cifra de 6.1%, y para el 2015, alcanzaría los 6.8%. Con respecto a la balanza comercial, el año 2012 cerró con un importe de 4,527 millones de US\$. Para el 2013 se proyectó que el importe caería hasta los 675 millones de US\$ debido a la baja de las exportaciones de productos tradicionales. Para el 2014, se proyectó una disminución más drástica en la balanza comercial llegando a los 68 millones de US\$, explicado ésta baja por un crecimiento mundial lento. Para el 2015, se proyectó un incremento en la balanza comercial llegando a los 1,744 millones de US\$, ya que se espera en ese año la entrada en operación de proyectos mineros relacionados al cobre (BCRP, 2013a) (Ver Tabla 12).

Tabla 12

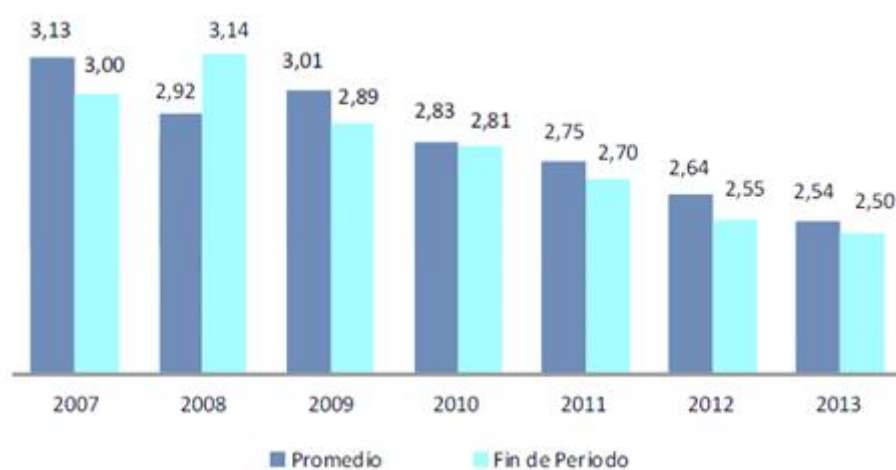
*Balanza Comercial y PBI: 2012-2015*

	2012	2013*	2014*	2015*
<b>PBI (%)</b>	<b>6.3</b>	<b>6.1</b>	<b>6.3</b>	<b>6.8</b>
<b>Balanza Comercial (millones de US\$)</b>	<b>4,527</b>	<b>675</b>	<b>68</b>	<b>1,744</b>
<b>Exportaciones (millones de US\$)</b>	<b>45,639</b>	<b>44,049</b>	<b>47,465</b>	<b>54,103</b>
Productos tradicionales	34,247	32,605	35,115	40,499
Productos no tradicionales	11,047	11,095	11,989	13,214
Otros bienes	345	349	361	390
<b>Importaciones (millones de US\$)</b>	<b>41,113</b>	<b>43,375</b>	<b>47,398</b>	<b>52,360</b>
Bienes de consumo	8,247	8,863	10,093	11,679
Insumos	19,256	20,123	21,541	23,567
Bienes de capital	13,356	14,158	15,392	16,731
Otros bienes	253	231	371	383

\*Proyecciones

Nota: Adaptado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y Proyecciones macroeconómicas 2013-2015", por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/junio/reporte-de-inflacion-junio-2013.pdf>

Por otro lado, la inflación en marzo del 2013 fue de 0.91% y en abril fue de 0.35%. Éste último resultado se debió al aumento de los precios de los alimentos, especialmente hortalizas, lo cual afectó el normal abastecimiento debido al exceso de las lluvias en las sierra. Para fines del 2013, se ha proyectado que no habrá mayores presiones inflacionarias, llegando a un valor promedio de 2.60%. Con respecto al tipo de cambio, al cierre de marzo del 2013 llegó al valor de 2.591 y se espera que para diciembre 2013, se alcance un valor de 2.544 (Maximixe, 2013b). Como se observa en las cifras proyectadas del tipo de cambio, se espera una apreciación del nuevo sol para los siguientes meses, lo cual afectará directamente las exportaciones peruanas ya que los precios de importación y los ingresos percibidos por las ventas en los países extranjeros serán cada vez menores, al convertir esos valores en importes de nuevos soles. Finalmente, en el 2012 el sector agropecuario creció un 5.1%, debido al crecimiento del subsector agrícola en 5.2% y al subsector pecuario en 4.9%. El incremento del 5.1% en el sector agropecuario se debió principalmente al crecimiento del arroz cáscara (14.3%), mandarina (18.8%), uva (22.9%), maíz duro (10.8%), entre otros. Según las proyecciones de crecimiento para los sectores económicos para finales del 2013, se espera que el sector agropecuario alcance los 3.7% (Maximixe, 2013b).



*Figura 3.* Evolución del Tipo de Cambio  
Tomado de "Riesgos Macro Marzo 2013", Maximixe (2013).



**Tecnológico y científico.** Los hogares que cuentan con acceso a las tecnologías de información y comunicación, son todos aquellos que cuentan al menos con un servicio de: (a) telefonía fija, (b) telefonía celular, (c) Internet, y (d) televisión por cable. En el Perú estos servicios se han incrementado de manera continua año tras año, en la actualidad, de los hogares a nivel nacional, el 33.5% cuenta con servicio de telefonía fija, el 81.5% tiene al menos un miembro que posee celular, el 37.7% cuenta con acceso a la televisión por cable y el 25.5% cuenta con acceso a Internet. En Lima Metropolitana más de la tercera parte de los hogares tienen acceso a Internet, aumentando en 12.9 puntos porcentuales en comparación a similar trimestre de 2012, asimismo, el 38.4% de la población de seis y más años de edad hace uso de Internet (INEI, 2013a).

Por su parte, Igor Zlatar presidente del Comité de Tecnologías de la Información y Comunicación [TIC] de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), sostuvo que el Perú no es un país donde se realice investigación y desarrollo o que fomente la innovación, muestra de ello se da en el gasto en investigación y desarrollo que realiza el gobierno, mientras que el Perú destina el 0.11% de su PBI, en Chile se invierte seis veces más y en Argentina, casi cinco. Las cifras del Ranking de Competitividad Global elaborado por la CCL lo confirman, de 142 países evaluados, el Perú ocupa el puesto 67. En el rubro de disposición tecnológica, está en el lugar 69 y en innovación llega solo al número 113. Algunos de sus pares latinoamericanos como Chile, Brasil, México y Argentina le llevan una amplia ventaja.

Según el Ranking de Competitividad Mundial 2013 del IMD, respecto del pilar infraestructura, el Perú se ubicó en el puesto 60, colocándose en la última posición del ranking total. Los subfactores de infraestructura tecnología e infraestructura científica también retrocedieron una posición respecto al 2012 evidenciadas principalmente por la casi nula inversión en Investigación y Desarrollo así como por el marco normativo actual relacionado con la investigación científica, la cual no fomenta la innovación y no protege

adecuadamente los derechos de propiedad intelectual. Estos resultados deben llamar la atención del gobierno para iniciar un despliegue de esfuerzos de la mano con el sector privado y frenar la caída del pilar infraestructura que es de gran relevancia en el largo plazo.

Factor	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Variación 2013-2012
<b>Infraestructura</b>	52	49	57	58	59	60	▼
<b>Infraestructura Básica</b>	53	52	55	54	53	57	▼
<b>Infraestructura Tecnológica</b>	52	56	56	57	59	60	▼
<b>Infraestructura Científica</b>	51	49	58	59	59	60	▼
<b>Salud y Medio Ambiente</b>	40	43	46	48	46	47	▼
<b>Educación</b>	47	45	51	55	55	55	▬

Nota: (↑): avanzó posiciones (↓): retrocedió posiciones (→): se mantuvo en la posición anterior

Fuente: THE WORLD COMPETITIVENESS SCOREBOARD 2013

*Figura 4.* Ranking Mundial de Competitividad 2013. Perú: Resultados por factores Tomado de “El Perú avanzó al puesto 43 en ranking mundial de competitividad 2013”, por Gestión, 2013. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-avanzo-al-puesto-43-ranking-mundial-competitividad-2013-2067336>

**Histórico, psicológico y sociológico.** El Perú es poseedor de un amplio legado cultural de trascendencia internacional, la UNESCO ha declarado diversos sitios en Perú como patrimonio de la humanidad, los cuales han permitido un gran desarrollo del turismo nacional como internacional. En muchos países del mundo esta denominación ha originado la transformación de lugares inhóspitos en destinos turísticos – culturales que atraen a millones de visitantes, si bien la lista es larga, los sitios arqueológicos como Chavín de Huántar, Chan-Chan, Líneas y Jeroglíficos de Nazca y de Pampas de Jumana, la ciudad de Cusco, el Centro Histórico de Lima, el Santuario Histórico de Machu Picchu, el Parque Nacional Huascarán y el Parque Nacional de Manú entre otros no hacen más que fortalecer la diversidad cultural existente en todo el territorio nacional (Ministerio de Cultura, 2013).

Por el lado social, en el Perú, el racismo es un grave problema que no ha podido resolverse. La Comisión de la Verdad y Reconciliación [CVR] señaló de forma contundente que el racismo había sido uno de los elementos que explicaba la violencia hacia los campesinos, y a pesar de los esfuerzos realizados no se ha podido eliminar por completo. En la agenda política, el tema de inclusión social se ha convertido en un tema de gran



importancia dado que las sociedades han experimentado cambios como transformaciones económicas, sociales y familiares, que han hecho que surjan nuevas formas de marginación, en los que además de los factores estrictamente económicos, otros como los de déficit de formación, precariedad laboral, inaccesibilidad a la seguridad social entre otros, actúan como desencadenantes de la exclusión social. Es importante recalcar que los problemas sociales más frecuente se presentan en la población de 15 a 29 años de edad que estudian o estudiaron en un centro de educación superior, de los cuales, el 32.9% manifestó que existe burla o descalificaciones entre compañeros ya sea por aspecto o vestimenta, el 26.2% violencia física entre alumnos, el 22.8% problemas graves de disciplina de los alumnos y un 20.8% problemas de consumo de alcohol y drogas (INEI, 2011).

El Perú es un país modelo de emprendimiento, superado por China y Chile. Este indicador deberá ser punto de reflexión para que el país continúe progresando, es aquí donde el aspecto social juega un rol muy importante con la participación del gobierno brindando un mejor acceso en educación de nivel por igual para todos sin ningún tipo de exclusión por raza o género. Es la juventud actual quien impulsará el desarrollo y motivaran la innovación para las futuras generaciones, así como también el Perú deberá aprovechar el crecimiento económico para brindar educación de mejor calidad y eliminar la desigualdad para así lograr buenos resultados en el largo plazo (Andina, 2013a).

**Organizacional y administrativo.** Según el Portal del Estado Peruano, la organización del Estado es una República, la cual posee un gobierno unitario, representativo y descentralizado. Asimismo está compuesta por tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) Poder Judicial. De acuerdo con la Constitución Política del Perú promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Estado es uno e indivisible, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana.

El Presidente Constitucional es elegido por sufragio para un periodo de cinco años. El Poder Ejecutivo consta del Presidente y dos Vice – Presidentes, el Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral con 120 miembros y el Poder Judicial constituido por la Corte Suprema, las Salas Superiores, los Juzgados de Primera Instancia en cada provincia y los Juzgados de Paz en cada distrito. Asimismo el Estado Peruano cuenta con Organismos Constitucionales Autónomos como el Jurado Nacional de Elecciones, el Consejo Nacional de la Magistratura, el Banco Central de Reserva entre otros; Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.

Es importante señalar que la gobernabilidad es una de las herramientas más importantes para crear un entorno favorable al desarrollo de mejores condiciones de vida de las personas, por su parte el Banco Mundial señala que la gobernabilidad está referida al conjunto de instituciones formales e informales que definen el modo en que es ejercida la autoridad en determinado país. Un indicador importante de gobernabilidad es el Estado de derecho y control de la corrupción, punto medular en la sociedad peruana, debido a su constante deterioro a través de los años más aun en las instituciones públicas lo que explica la escasa confianza y credibilidad de la población en dichas instituciones. Esta desconfianza se expande a instituciones como la Policía Nacional y partidos políticos así como en la prensa escrita, radio y televisión, tendencias que no son ajenas en toda América Latina (CEPLAN, 2011).

**Militar.** En cuanto a la política de estado para la seguridad y defensa nacional, el Estado Peruano en su proceso de desarrollo y consolidación, se mantiene alerta y preparado a fin de hacer frente a las amenazas contra la Nación y el Estado, a fin de garantizar su seguridad, base indispensable para lograr el desarrollo y alcanzar sus objetivos. El Sistema de Seguridad y Defensa Nacional es presidido por el Presidente de la República e integrado por: (a) El Consejo de Seguridad Nacional, (b) El Sistema de Inteligencia Nacional, (c) El Sistema

Nacional de Defensa Civil, y (c) Los Ministerios, Organismos Públicos y Gobiernos Regionales. Los órganos ejecutores del Ministerio de Defensa lo conforman: (a) El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, (b) Ejército del Perú, (c) Marina de Guerra del Perú, y (d) Fuerza Aérea del Perú (MINDEF, s.f.).

La sociedad peruana no tiene una adecuada conciencia de la seguridad y considera a la defensa como una tarea exclusiva de las Fuerzas Armadas. Asimismo, cree que la defensa nacional no es prioritaria y no ve con claridad la relación existente entre la defensa y el desarrollo. Por otra parte la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas no se encuentra en un nivel óptimo debido a la obsolescencia de los equipos, la falta de programas de renovación y los bajos niveles de alistamiento. Existen avances al respecto, como la ejecución del Núcleo Básico de Defensa, que cubre parte de las necesidades operativas de las Fuerzas Armadas y ha permitido mejorar los niveles de control y vigilancia de los espacios aéreo, marítimo y terrestre, y se requiere su continuación (CEPLAN, 2011).

Entre los últimos esfuerzos del Ministerio de Defensa, dicha institución presentó un proyecto de inversión pública para financiar la adquisición de naves rusas para misiones en el valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), con esto se refuerza la presencia y equipamiento militar para combatir a bandas armadas como sendero luminoso y mafias de narcotráfico que actúan en la región sur del Perú (RPP, 2013). Asimismo el Ministerio de Defensa ratificó el compromiso de los Estados Unidos con Perú de trabajar en forma conjunta con la finalidad de promover el desarrollo de la inclusión social en el Perú y de apoyo a la continua cooperación en seguridad en las Américas (MINDEF, 2012). Por otro lado el Ministerio de Defensa se encuentra trabajando en la búsqueda de acuerdos en temas de defensa con otros países, como fue el caso reciente con Finlandia donde se trataron temas de educación militar, desarrollo y tecnología, logística, industria y mantenimiento de la paz (El Comercio, 2013).

### 3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado (D'Alessio, 2013). Son cuatro los principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos, quienes conjuntamente, ayudarán a identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el país en la búsqueda de sus objetivos.

***Influencia de terceras partes.*** Como parte de su desarrollo comercial, el Perú ha logrado importantes acuerdos comerciales que le han permitido atraer inversiones extranjeras en diversos sectores destacando minería, construcción, manufactura, energía y tecnología entre otros. El progreso económico de China ha influenciado el crecimiento de mercados de materias primas como el de América Latina donde Perú ha sido uno de los principales beneficiados y le ha permitido hacer frente a la crisis económica de Estados Unidos y Europa, países de los que depende directamente. En un esfuerzo en conjunto se creó la Alianza del Pacífico, iniciativa de integración regional conformada por Chile, Colombia, México y Perú, con miras a impulsar un mayor crecimiento e integración económica así como comercial frente al mundo y en especial en Asia-Pacífico.

La Alcahofa depende enormemente de las economías de Estados Unidos y Europa, debido a que son sus principales destinos de exportación. Si bien es cierto, países de América Latina han logrado importantes acuerdos comerciales para fortalecer sus economías y enfrentar a las economías dominantes, aun el efecto desfavorable de la crisis económica internacional continuará afectando al Perú y a su vez representando una debilidad para la Alcahofa.

***Lazos pasados y presentes.*** Los orígenes del Perú se remontan a la cultura Inca, pasando por la conquista española, el desarrollo de los virreinos, su independencia y república. En su momento el imperio inca comprendió parte de los territorios actuales de

Perú, Bolivia, Ecuador, Chile y algunas zonas de Colombia y Argentina. Lograda la independencia del Perú comienzan los conflictos con países vecinos, su primera alianza se da con Bolivia al enfrentar a Chile en la guerra del Pacífico donde pierde las soberanías totales de las provincias de Arica y Tarapacá mientras que de manera temporal de las provincias de Tacna y Tarata. En el siglo XX se iniciaron nuevos conflictos por temas fronterizos con Ecuador y Colombia, a su vez nuevas negociaciones con Brasil y Bolivia sucesos que terminaron con la definición del actual territorio nacional.

Actualmente, existe una controversia marítima entre Perú y Chile la cual no ha podido ser solucionada por ambos países, por lo que el Perú decidió elevar la demanda ante la corte internacional de justicia, con sede en La Haya, Holanda, a fin de que se establezca la delimitación marítima entre ambos estados. Esta diferencia entre ambos países no ha detenido el intercambio comercial que se viene dando ya hace muchos años tras la entrada en vigencia del TLC, el capital chileno en Perú suma US\$ 12,000 millones de dólares, mientras que el de Perú en Chile suma US\$ 8,000 millones de dólares, esto se traduce en la creación de más empleos a favor de los peruanos, asimismo, la realización de más inversiones bilaterales durante los próximos cinco años permitirá alcanzar dos millones de puestos de trabajo en beneficio de la clase trabajadora en ambos países (Gestión, 2013f).

***Contrabalance de intereses.*** El Perú cuenta con una diversidad de ventajas comparativas que han favorecido su desarrollo en diversos sectores económicos. Cuenta con: (a) una alta diversidad de paisajes y ecosistemas, (b) diversidad de especies, destacando flora y fauna, (c) diversidad de recursos genéticos, por ser uno de los centros mundiales de origen de la agricultura y ganadería, (d) diversidad cultural y humana, por sus 14 familias lingüísticas y al menos 44 etnias distintas, (e) tratados y convenios internacionales, donde Perú es parte importante en el acuerdo de países del mundo, que se han comprometido a conservar su patrimonio y el patrimonio de la humanidad entera (Brack, s.f.).

**Conservación de los enemigo.** La existencia de un enemigo para la organización promoverá el desarrollo de la innovación, nuevas estrategias y una visión renovada para enfrentar sus ataques. En ese sentido es importante conocerlo y estar preparado ante cualquier acción que pudiera afectar de manera directa o indirecta a la Alcachofa. El Perú es una economía que ha venido desarrollándose de manera creciente los últimos años, logrando una serie de acuerdos comerciales y generando gran competencia con países vecinos por mercados internacionales, uno de ellos Chile, con quien el Perú compite en una oferta exportadora tanto de productos tradicionales (como la minería cuprífera) como no tradicionales (frutas y hortalizas), hacia grandes mercados como Estados Unidos y China. Es importante señalar que el mercado chino supone una gran oportunidad de desarrollo comercial para ambos países y una alianza estratégica daría grandes resultados debido a la complementariedad que presentan, por su parte Chile con su mayor experiencia, desarrollo de contactos y redes de negocio e inteligencia comerciales en Asia y Perú con sus ventajas naturales como una mayor afinidad cultural con el Asia, lo cual favorece los negocios con ésta o el ser una salida natural hacia el Pacífico para las exportaciones de Brasil (Economía y Coyuntura, 2010).

#### **3.1.4 Influencia del análisis en la Alcachofa**

En definitiva, son muchas las consideraciones a tomar en el análisis de la influencia que representará los puntos anteriormente mencionados en la Alcachofa. Por el lado político, se ha vivido un estado de derecho que ha propiciado un desarrollo económico con paridad para todos los miembros de la industria, las inversiones en el Perú han ido en aumento justamente por el buen clima que viene experimentando el país y el futuro prometedor. Es importante señalar la ventaja comparativa que tiene el Perú debido al cual representa una fortaleza frente a sus principales competidos y nuevos entrantes, todo esto debe ser aprovechado de manera inteligente por parte del gobierno, orientar inversión en

infraestructura para seguir potenciando los beneficios que brinda la naturaleza será el gran diferenciador frente a los mercados que puedan abrirse. Finalmente el comercio exterior con Asia está generando nuevas oportunidades que deben ser aprovechadas al máximo, por un lado en la dependencia con los principales destinos comerciales (Estados Unidos y Europa), con los acuerdos logrados con China se estaría dando inicio a una descentralización de los mayores volúmenes de exportación de Alcachofa, y por otro lado la generación de más inversión ya sea en infraestructura o proyectos de toda índole para el desarrollo local que provocaran un efecto multiplicador en los diversos sectores industriales.

### **3.2 Análisis Competitivo del Perú**

Según el Ranking de Competitividad Mundial anunciado en mayo del 2013 por el IMD, el Perú se encuentra ubicado en el puesto 43, subiendo una posición con respecto al año 2012. Como se observa en el ranking de competitividad mundial, Estados Unidos, principal país a quien Perú exporta las Alcachofas preparadas o en conservas, ha mejorado su competitividad con respecto al mundo y ha subido una posición ubicándose en el primer lugar. Por otro lado, los principales competidores en producción de Alcachofa son Italia y España, quienes mostraron un retroceso en su posición competitiva llegando al puesto 44 y 45 respectivamente, por debajo de la posición del Perú. Dentro de los principales productores de Alcachofa en América Latina se encuentran Chile y Argentina, quienes han descendido dos y cuatro puntos llegando a los puestos 30 y 59 respectivamente. Este ranking realizado por la escuela de negocios de Suiza desde 1989 busca medir el nivel con el cual cada país gestiona sus recursos humanos y económicos para incrementar su prosperidad y para medirlos se basa en los siguientes cuatro principales factores: (a) Desempeño económico, (b) Eficiencia del Gobierno, (c) Eficiencia de las empresas, e (d) Infraestructura (IMD, 2013a).



Rank	País	Ranking 2012	Ranking 2013	Variación 2013-2012	Rank	País	Ranking 2012	Ranking 2013	Variación 2013-2012
1	EE. UU.	2	1	▲	31	Lituania	36	31	▲
2	Suiza	3	2	▲	32	México	37	32	▲
3	Hong Kong	1	3	▼	33	Polonia	34	33	▲
4	Suecia	5	4	▲	34	Kazajstán	32	34	▼
5	Singapur	4	5	▼	35	República Checa	33	35	▼
6	Noruega	8	6	▲	36	Estonia	31	36	▼
7	Canadá	6	7	▼	37	Turquía	38	37	▲
8	Emiratos Árabes Unidos	16	8	▲	38	Filipinas	43	38	▲
9	Alemania	9	9	→	39	Indonesia	42	39	▲
10	Qatar	10	10	→	40	India	35	40	▼
11	Taiwán	7	11	▼	41	Latvia		41	▼
12	Dinamarca	13	12	▲	42	Rusia	48	42	▲
13	Luxemburgo	12	13	▼	43	Perú	44	43	▲
14	Países Bajos	11	14	▼	44	Italia	40	44	▼
15	Malasia	14	15	▼	45	España	39	45	▼
16	Australia	15	16	▼	46	Portugal	41	46	▼
17	Irlanda	20	17	▲	47	Eslovaquia	47	47	→
18	Reino Unido	18	18	→	48	Colombia	52	48	▲
19	Israel	19	19	→	49	Ucrania	56	49	▲
20	Finlandia	17	20	▼	50	Hungría	45	50	▼
21	China Continental	23	21	▲	51	Brasil	46	51	▼
22	Corea	22	22	→	52	Eslovenia	51	52	▼
23	Austria	21	23	▼	53	Sudáfrica	50	53	▼
24	Japón	27	24	▲	54	Grecia	58	54	▲
25	Nueva Zelanda	24	25	▼	55	Rumania	53	55	▼
26	Bélgica	25	26	▼	56	Jordania	49	56	▼
27	Tailandia	30	27	▲	57	Bulgaria	54	57	▼
28	Francia	29	28	▲	58	Croacia	57	58	▼
29	Islandia	26	29	▼	59	Argentina	55	59	▼
30	Chile	28	30	▼	60	Venezuela	59	60	▼

Nota: (↑): avanzó posiciones (↓): retrocedió posiciones (→): se mantuvo en la posición anterior

Fuente: THE WORLD COMPETITIVENESS SCOREBOARD 2013

### Figura 5. Ranking Mundial de Competitividad 2013.

Tomado de “El Perú avanzó al puesto 43 en ranking mundial de competitividad 2013”, por Gestión, 2013. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-avanzo-al-puesto-43-ranking-mundial-competitividad-2013-2067336>

Para el año 2013, el ranking mundial de competitividad del IMD muestra que el Perú ha descendido en todos los factores principales llegando al puesto 32 en el desempeño económico, en el cual la caída más resaltante se encuentra en el subfactor de precios, el cual se encuentra muy relacionado a la tasa de inflación. Con respecto al factor principal Eficiencia del Gobierno, se ha llegado al puesto 33 descendiendo seis posiciones con respecto al año 2012, en el cual la caída más resaltante se observa en el subfactor marco social, esto se encuentra relacionado a la percepción del pueblo peruano con referencia a la gestión del gobierno. Con respecto al tercer factor principal eficiencia de las empresas, el Perú ha descendido una posición, llegando al puesto 41 y en el cual se observa que tiene una caída resaltante en el subfactor productividad y eficiencia, también se observa que existe una



mejoría resaltante en el subfactor mercado laboral, el cual se encuentra relacionado al empleo en el Perú y con respecto al año anterior 2012 se ha subido siete posiciones.

Finalmente con respecto al último factor principal infraestructura, se observa un descenso en su posición llegando al último puesto 60, y en el cual se observa que con respecto al subfactor educación, se ha mantenido en la misma posición 55 que ya se había obtenido en el año 2012.

Factor	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Variación 2013-2012
<b>Desempeño Económico</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	▼
Economía Doméstica	24	15	37	35	37	33	▲
Comercio Internacional	38	45	40	50	53	55	▼
Inversión Extranjera	34	33	43	40	41	42	▼
Empleo	7	36	7	5	12	9	▲
Precios	11	8	17	5	9	27	▼
<b>Eficiencia del Gobierno</b>	<b>32</b>	<b>41</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	▼
Finanzas Públicas	15	13	10	7	8	7	▲
Política Fiscal	31	35	29	28	29	28	▲
Marco Institucional	42	48	44	47	42	41	▲
Legislación para los Negocios	42	49	45	42	38	40	▼
Marco Social	26	36	38	55	43	53	▼
<b>Eficiencia de las Empresas</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>42</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	▼
Productividad y Eficiencia	47	32	40	47	47	52	▼
Mercado Laboral	2	17	46	48	45	38	▲
Finanzas	38	39	37	31	37	38	▼
Prácticas Gerenciales	26	38	48	44	40	47	▼
Actitudes y Valores	29	36	36	33	32	26	▲
<b>Infraestructura</b>	<b>52</b>	<b>49</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	▼
Infraestructura Básica	53	52	55	54	53	57	▼
Infraestructura Tecnológica	52	56	56	57	59	60	▼
Infraestructura Científica	51	49	58	59	59	60	▼
Salud y Medio Ambiente	40	43	46	48	46	47	▼
Educación	47	45	51	55	55	55	▬

Figura 6. Ranking Mundial de Competitividad 2013 - Perú: Resultado por Factores Tomado de “El Perú avanzó al puesto 43 en ranking mundial de competitividad 2013”, por Gestión, 2013. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-avanzo-al-puesto-43-ranking-mundial-competitividad-2013-2067336>

### 3.2.1 Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores, es uno de los diamantes de Porter que se enfoca en la situación actual del país, especialmente en los factores de producción como recursos, infraestructura y demás bienes o servicios que forman la ventaja comparativa del Perú, y que son necesarios para competir en un determinado sector (D'Alessio, 2013). En el Perú, la ventaja comparativa lo constituye su geografía, ya que presenta una diversidad de climas, suelos, recursos naturales y regiones que lo diferencian del resto de países y de ésta forma

tener un importante factor de producción con el cual competir ante el mundo. Con respecto a sus competidores del cultivo de la Alcachofa, el Perú presenta una ventaja comparativa en su superficie agrícola y en que puede mantener la producción durante todo el año, ya que existen regiones como la costa (principalmente Ica y La Libertad) y sierra (principalmente Junín y Arequipa) que se turnan para las épocas de siembra y cosecha. En la costa, se produce Alcachofa en los meses de Junio a Octubre; y en la sierra se produce Alcachofa en los meses de setiembre a mayo. De ésta forma el Perú puede abastecer de Alcachofa al mundo cuando ellos se encuentran en bajas producciones, por ejemplo en Estados Unidos no existe producción de este producto en los meses de setiembre a febrero (Maximixe, 2013).

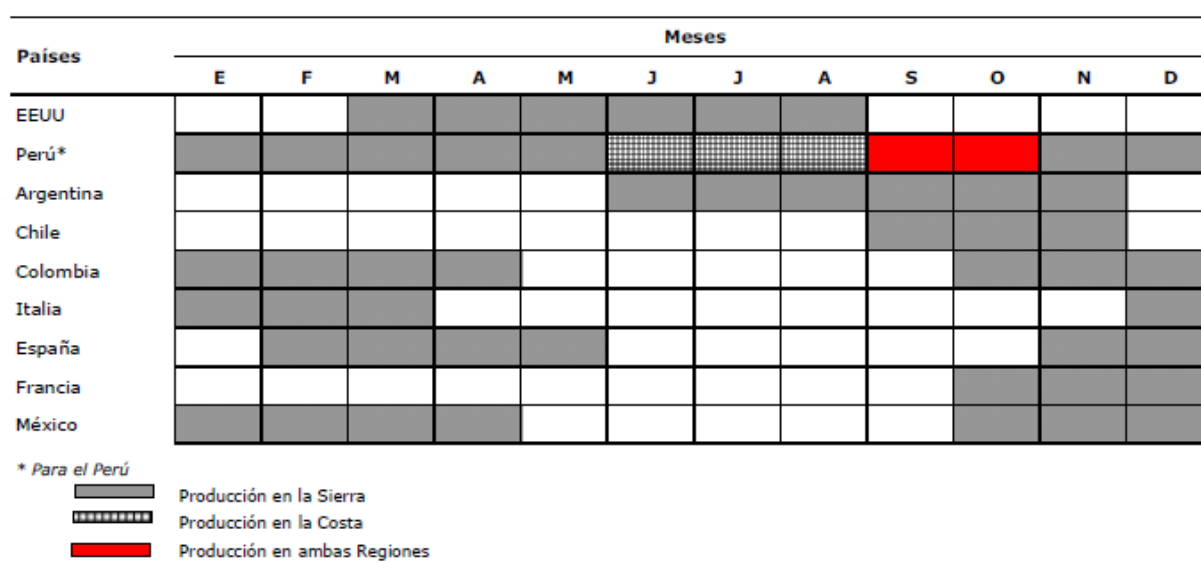


Figura 7. Cronograma de cosechas  
Tomado de “Riesgos de Mercado de la Alcachofa - Abril 2013,” por Maximixe, 2013.

En el IV censo nacional agropecuario realizado por el INEI (2012a), se informó que el 30.1% de la superficie total (1'285,215.60 Km<sup>2</sup>) está dedicado al desarrollo de la actividad agropecuaria. De los cuales, el 57.5% se encuentra en la región sierra (22'269,270.66 Km<sup>2</sup>). Un 31.1% de la superficie agropecuaria se encuentra en la región selva (12'032,040.10 Km<sup>2</sup>) y un 11.5% se encuentra en la región Costa (4'441,153.92 Km<sup>2</sup>). Del total de la superficie agropecuaria, solo un 18.5% (7'125,008 Km<sup>2</sup>) se considera una superficie agrícola y el 81.5% se considera superficie no agrícola. Dentro de la superficie no agrícola, un 35% de la

superficie se encuentra destinada a Montes y bosques; un 57% se encuentra destinado a pastos naturales y un 8% se encuentra destinado a otros usos (Ver Tabla 13).

Tabla 13

*Estructura de la superficie total agropecuaria*

<b>Región Natural</b>	<b>Total Superficie (ha)</b>	<b>%</b>	<b>Superficie Agrícola (ha)</b>	<b>%</b>	<b>Superficie No Agrícola (ha)</b>	<b>%</b>
Costa	4,441,154	11.5%	1,686,778	23.7%	2,754,376	8.7%
Sierra	22,269,271	57.5%	3,296,008	46.3%	18,973,263	60.0%
Selva	12,032,040	31.1%	2,142,222	30.1%	9,889,818	31.3%
<b>Total</b>	<b>38,742,465</b>		<b>7,125,008</b>		<b>31,617,457</b>	

*Nota:* Adaptado de “Resultados definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012”, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012c. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda del sector agrícola, se puede analizar en un nivel nacional e internacional. En el nivel internacional se encuentran todos los clientes a quienes se exporta la Alcachofa, principalmente Estados Unidos y Europa (entre ellos España y Francia) a quienes se le exporta 100% Alcachofa en conserva o preparadas. Cabe mencionar que en Europa existe un porcentaje de la población que consume principalmente Alcachofa fresca (Maximixe, 2013, p.30). Dependiendo del producto a exportar y el país importador, existen una serie de reglas que deben ser cumplidas, ya que si no es así, entonces el país importador puede negarse a recibir el producto debido a que no cumple con todas los requisitos correspondientes. Según lo publicado por el Departamento Económico y Social de la FAO (2013), Estados Unidos y la Unión Europea utilizan reglas técnicas y controles de importación como normas de calidad física, de etiquetado, controles de sanidad de los alimentos, reglas de protección ambiental y procedimientos aduanales que deben ser cumplidos por cada producto que importan (Ver Tabla 14).

Para evidenciar la calidad en los productos que se exportan del Perú se deben cumplir con buenas prácticas en todas las etapas del proceso. Para la calidad del producto existen normas indicados en el Codex Alimentarius (Normas internacionales de alimentos establecidos por la FAO y la OMS) y en las Normas Técnicas Peruanas. Para la calidad del proceso existen sistemas de gestión de calidad e inocuidad (relacionado a la calidad y seguridad de los alimentos) como BPA, ISO 9001, entre otros (Miyagusuku ,2013). Dentro de los requisitos mínimos que exige la Unión Europea con respecto a los estándares de calidad para la comercialización de la Alcachofa, se encuentran las siguientes características que deberán ser cumplidas (a) enteras, (b) sanas, quedan excluidos los productos que presenten podredumbre y otras alteraciones que los hagan impropios para el consumo, (c) limpias, esto es, exentas de materias extrañas visibles, (d) frescas de aspectos y sin ninguna señal de marchitamiento, (e) prácticamente exentas de plagas, (f) prácticamente exentas de daños causados por plagas, (g) exentas de un grado anormal de humedad exterior; y (h) exentas de olores y sabores extraños (MINCETUR, s.f.).

En el mercado local peruano, se observa que el consumo de este producto se da en Alcachofa fresca, las cuales pueden ser encontradas en supermercados, tiendas, mayoristas y en restaurantes (este caso ocurre en la comida gourmet). A pesar que la Alcachofa puede ser adquirida por el consumidor peruano, gran cantidad de su producción se destina para la exportación. En una entrevista realizada a un especialista de la unidad de análisis económico del ministerio de agricultura, comentó que existe un desconocimiento por el consumidor peruano sobre las propiedades nutritivas de la Alcachofa, motivo por el cual no forma parte de su dieta diaria, esto se aprecia inclusive en los estratos socioeconómicos altos (Maximixe, 2013, p.29).

Tabla 14

*Reglas y controles para productos importados por EEUU y UE*

	Estados Unidos	Unión Europea
1. Controles sobre la calidad comercial y las etiquetas	Exige que las importaciones agrícolas sean clasificadas según su calidad por el Servicio de Comercialización Agrícola del Departamento de Agricultura de ese país.	Exige que las importaciones de frutas y vegetales frescos cumplan con las reglas de venta de productos de la Comunidad Europea en cuanto a calidad y etiqueta. El control lo realiza una agencia de inspección en el punto de importación o, en el caso de algunos “terceros países” aprobados, en el punto de exportación.
2. Controles sobre la sanidad de los alimentos	Los niveles máximos de residuos de plaguicidas son establecidos por la Agencia de Protección Ambiental y controlados por la Administración de Alimentos y Drogas o (Food and Drug Administration, FDA), en el punto de importación de todos los productos agrícolas.	Existen límites para los niveles máximos de residuos de plaguicidas que son válidos en toda la Unión Europea. Cada país se asegura de que se cumplan los requisitos (por lo general a través del Ministerio de Agricultura) y controla el acceso a la Unión Europea en el punto de entrada.
3. Reglas de protección de Salud Animal y Sanidad Vegetal	Los inspectores del Servicio de Inspección de Salud Animal y Sanidad Vegetal (APHIS) y del Servicio de Protección y Cuarentena Vegetal, deben examinar y aprobar toda carga para que luego pueda pasar por la aduana. Si se detectan señales de plagas o enfermedades, el producto puede ser fumigado (o tratado de otra manera), devuelto al país de origen o destruido.	Los exportadores deben cumplir con los requisitos nacionales de sanidad vegetal del país que importa los productos. Los controles los aplica cada país, con la supervisión de las autoridades de la Unión Europea de la Oficina de Alimentos y Veterinaria.
4. Autorización de aduana	El personal aduanero autorizará el ingreso de productos agrícolas sólo hasta que el APHIS y la FDA hayan realizado sus inspecciones. Los aranceles se fijan tomando en cuenta la cantidad, el valor, la descripción y el país de origen de la carga. Por otro lado, los exportadores pueden utilizar un Sistema Comercial Automatizado, desarrollado por el Departamento de Aduana, para procesar los documentos de manera electrónica.	Los procedimientos para obtener la autorización de aduana en la Unión Europea no son iguales para todos los países. Sin embargo, muchos de estos países cuentan con sistemas aduaneros electrónicos y otros programas que aceleran el proceso de autorización

*Nota:* Adaptado de “¿Es la certificación algo para mí?”, Departamento Económico y Social de la FAO, 2013. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s09.htm>

### 3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En el Perú, las barreras al comercio y la inversión se han reducido, pero la eficiencia del mercado de trabajo y la rivalidad local siguen siendo limitadas. Con respecto a la política de inversión y comercio exterior, el Perú ha firmado acuerdos de libre comercio con varios países como Estados Unidos, China, Canadá, Japón, Unión Europea, etc. con los cuales se han generado oportunidades de negocio para diferentes variedades de productos agrícolas. Los flujos de inversión en el Perú, han experimentado un fuerte incremento de flujos de capital

hacia finales del 2012 provenientes de la inversión extranjera directa (IED), es así que para los años 2011 y 2012 se reportaron un total de US\$ 8,233 y US\$ 12,240 millones respectivamente lo que ha representado una variación positiva del 49% entre ambos periodos. Según Pro inversión, este incremento fue debido a las reinversiones y aportes de capital. Por otro lado, para el 2013 el BCRP estima una caída en aproximadamente el 33% respecto al 2012 la cual se recuperará levemente en el 2014. El stock de inversión extranjera directa ascendió a US\$ 63,448 millones para el año 2012, representando un incremento del 24% respecto al 2011, cabe resaltar que el mayor porcentaje del stock de aportes de la IED se concentró en la minería. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha señalado que Perú ocupa el primer lugar en aumento de la inversión extranjera en América Latina, muestra de ello, el Perú obtuvo un avance porcentual de 49% superior al 32% de Chile y 27% de Argentina. Por otra parte, el gobierno ha salido a la búsqueda de mayores inversiones para sobrepasar ésta cifra y seguir atrayendo mayores capitales extranjeros que sin duda impactaran de manera favorable en la economía del Perú. Ollanta Humala visitó China el pasado 9 de abril del 2013 donde ofreció un portafolio de por lo menos 20 proyectos de infraestructura, tanto en carreteras, puertos y desarrollo energético lo que equivale a US\$15,000 millones. Dicha inversión movería el ranking actual que lo viene liderando España con US\$ 4,818 millones, seguido de Estados Unidos con US\$ 3,012 millones y Sudáfrica con US\$ 1,740 millones.

Con respecto al mercado laboral, en el Ranking Mundial de Competitividad 2013 existe una mejoría resaltante en el 2013, éste factor de evaluación se encuentra relacionado al empleo en el Perú y según el reporte de inflación del BCRP (2013), el empleo urbano con mayor o igual a 10 trabajadores obtuvo un crecimiento alcanzando la cifra de 3.8% en el primer trimestre del 2013, con el cual muestra un ligero ascenso con respecto al porcentaje entre los años 2009 y 2012. Adicionalmente, en el 2012 se registraron 89 huelgas de



trabajadores, de las cuales, dos de ellas fueron presentados en el sector agricultura, comprendidos por 116 personas y con 5,104 horas perdidas (MINTRA, 2012). Por otro lado, aún persiste la baja capacidad técnica y de gestión empresarial de los involucrados en la cadena productiva, así como la informalidad en los agricultores, lo cual impide que se pueda formar organizaciones y asociaciones que les permita tener procesos y procedimientos estandarizados con el fin de ser más eficientes en los procesos productivos y alcanzar mejores rendimientos y utilidades para la Alcachofa.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

El crecimiento del sector agrícola del Perú no solo depende de las organizaciones que se encuentran dentro del mismo, sino también de otros sectores o industrias que le provean de los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos de producción involucrados. En una entrevista realizada a Rosario Bazán, gerente general de Danper, indicó que actualmente hay una urgencia por el desarrollo tecnológico, en cuanto al nivel de equipos y maquinarias para la producción agrícola e industrial, ya que eso permitiría elevar los niveles de productividad y mantener la competitividad a largo plazo (Ortiz, 2013). En el reporte de competitividad global 2012-2013, del World Economic Forum (WEF), el Perú obtuvo el puesto 61 en calidad de proveedores locales, el cual es superado por sus competidores como Italia y España, quienes obtuvieron mejores posiciones. Con respecto al factor de cantidad de proveedores locales, el Perú se encuentra en una posición 47, siendo superado por Italia y España, y a la vez supera a países como Egipto y Chile. Con respecto al factor estado del desarrollo de clúster, el Perú se ubica en el puesto 75, siendo superado por Italia, Chile, España y Egipto (Ver Tabla 15). Estos tres factores son importantes de analizar ya que indican cuanto las compañías y los proveedores de los sectores industriales del Perú se encuentran interrelacionados en grupos cercanos geográficamente, conocidos como clúster, y si los puntajes que se obtienen son menores, esto indica que se encuentran en mejores posiciones y

se presenta una mayor eficiencia en la producción de bienes y servicios, ya que hay mayores oportunidades para la innovación en procesos y productos nuevos. Por los resultados obtenidos, Perú es un país en desarrollo que aún falta enfocarse y apoyar al desarrollo de más proveedores especializados, proveedores de servicios, información y empresas afines. Aún se encuentra en un entorno en el que las empresas no puedan interconectarse y compartir eficientemente conocimientos, información y recursos, llevando así a un lento aumento de la productividad y poco acelerado ritmo de innovación. Según la presentación de Porter (2010) se revisó la competitividad del Perú y su desarrollo con respecto a clúster, y se observó que en el Perú existen agrupaciones actuales que se basan en gran medida de las riquezas naturales y tienen mucho espacio para mejorar aún más. Las regiones como Cajamarca, Arequipa y Moquegua tienen concentraciones en la minería, pero los grupos son en su mayoría poco profundos con vínculos débiles entre empresas y proveedores locales, además experimentan cuellos de botella tecnológicos significativos. Así también, en las principales ciudades del Perú existen algunos grupos emergentes que consisten en gran parte de empresas pequeñas. Se observa además que las agrupaciones en Perú tienen proveedores débiles, pocas instituciones de apoyo y una débil capacidad institucional en las regiones que dificulta el desarrollo de clúster.

Tabla 15

*Puntajes de competitividad en factores del pilar 11*

Factor Evaluado	Perú	Italia	España	Egipto	Chile
Cantidad de proveedores locales	47	17	16	80	61
Calidad de proveedores locales	61	28	24	118	45
Estado del desarrollo de cluster	75	2	41	70	27

*Nota:* Adaptado de "The Global Competitiveness Report 2012-2013", World Economic Forum (WEF), 2013. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)

### 3.2.5 Influencia del análisis en la Alcachofa

El análisis competitivo del Perú, muestra que de acuerdo a su ubicación geográfica y naturaleza de recursos, se tiene factores que representan ventajas comparativas con respecto a



otros países. Sin embargo, aún falta mucho por trabajar y mejorar para ser un país más competitivo, crecer económicamente, mejorar en aspectos relacionados a la gestión empresarial, al mercado laboral, infraestructura tecnológica y desarrollar clústeres que permitan adquirir ventajas competitivas para la Alcachofa y ser eficiente en la gestión de los procesos involucrados en la cadena productiva, en la creación de nuevas empresas y nuevos productos.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

El análisis del entorno PESTE involucra la evaluación externa o auditoría externa de la gestión estratégica, la cual se enfoca hacia la exploración del entorno y análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma. El propósito de la auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes, tanto para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventajas de las oportunidades, como para evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y así vencer a la competencia. Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas (análisis PESTE), al que se le agrega el análisis de las fuerzas Competitivas (C); generando como resultado el análisis PESTEC (D'Alessio, 2013).

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

Son las fuerzas que determinan las reglas tanto formales como informales sobre las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa en función del grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores. Dichas fuerzas se asocian a procesos de poder, acuerdos relacionados con los propósitos de la organización y pugna de intereses entre agentes involucrados lo cual produce búsquedas de adhesiones e intentos de

vencer resistencias por parte de los grupos de poder lo que determina un conjunto de variables que establecerán los límites para el desempeño de las empresas (D'Alessio, 2013).

**Estabilidad Política.** El Perú es un país que ofrece gran estabilidad política y jurídica y es reconocido como el Estado que más progresó en su región en los últimos años. Asimismo ha experimentado un crecimiento sostenido por más de una década y pronostica un futuro muy prometedor acompañado de una política definida de seguridad jurídica para la inversión que pocos países podrían ofrecer. En el Perú hubo tres gobiernos distintos en poco tiempo, lo que pudo interpretarse hacia el exterior como un país con poca estabilidad desde el punto de vista político, pero a su vez se pudo mantener la línea de seguridad para los inversionistas manteniéndose los convenios acordados. Ahora hay estabilidad definitiva democrática y políticas de continuidad que le ha permitido disfrutar de convenios con la Unión Europea (UE) y a su vez atraer más capitales de las zonas de Norte América y Asia (Rotativo, 2013). Para la Alcachofa, la estabilidad política del Perú representa una oportunidad que debe ser aprovechada en beneficio de su desarrollo en general. En la actualidad los principales destinos de las exportaciones de Alcachofa son la Unión Europea y Estados Unidos, con quienes se ha establecido convenios que deben ser aprovechados al máximo, por un lado, en materia de exportación y por otro lado, en atraer inversión extranjera para el desarrollo de Alcachofa con la finalidad de mejorar e incrementar la productividad y sus productos.

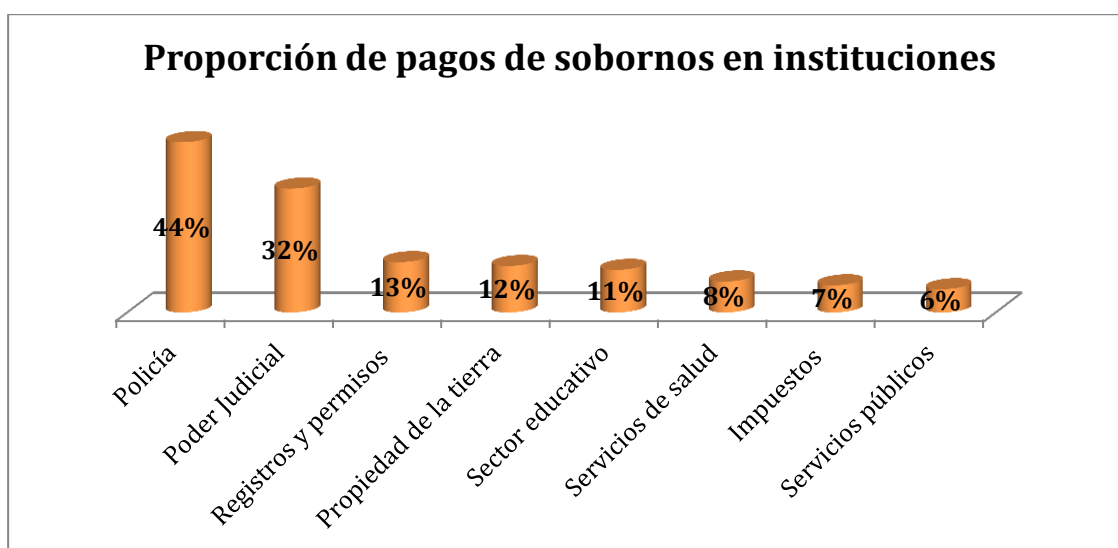
**Política Monetaria.** La tasa de interés de referencia se encuentra en 4.25%, nivel alcanzado en mayo del 2011 y que se ha mantenido desde entonces debido principalmente a que la inflación se ha ubicado en el rango meta (entre 1% y 3%) en un contexto de crecimiento económico cercano a su potencial y un escenario externo aún complicado, tal como lo informara la autoridad monetaria en un comunicado (Gestión, 2013d). Durante el 2013, la inflación en junio fue 0.26%, debido principalmente al alza en el precio de algunos

alimentos y combustibles, asimismo, la inflación de los últimos 12 meses pasó de 2.46% en mayo a 2.77% en junio y se proyecta una convergencia de la inflación al centro del rango meta, debido a mejoras en las condiciones de oferta de alimentos, a un ritmo de actividad productiva cercano a su potencial y a expectativas de inflación ancladas en el rango meta (BCRP, 2013a). Finalmente, el BCRP en su función de regulador del crédito y la moneda ha sabido mantener la inflación dentro de su rango meta con lo que ha brindado seguridad al país manteniendo la estabilidad de los precios, si bien es cierto la inflación se vio afectada por factores que escaparon a su control, no han sido determinantes para adoptar un cambio en su actual política monetaria.

**Legislación Arancelaria.** En el marco de apertura comercial que lleva adelante el Perú, a finales del 2010, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) dispuso una rebaja general de aranceles para un total de 3,401 partidas con el objetivo de consolidar los efectos positivos en la economía y la competitividad del Perú. Esta medida ha generado que el arancel promedio del Perú pase de 5% a 3.4%, mientras que la dispersión arancelaria pase de 5.9% a 4.1% (MEF, 2010). Asimismo, en abril del 2011, el MEF dispuso una nueva rebaja arancelaria para un conjunto de 799 subpartidas continuando su búsqueda de aumentos en la competitividad y bienestar en la economía y la sociedad. De esta manera el arancel promedio simple disminuye de 3.4% a 3.2% y la dispersión arancelaria de 4.3% a 3.9% (MEF, 2011).

Los niveles arancelarios para el 100% del universo arancelario son de tasas arancelarias de 0%, 6% y 11%. Cabe resaltar que el 56% del universo de subpartidas, representados por el 74% en términos de valor de las importaciones del año 2012, se encuentra sujeto a un arancel de 0% (MEF, 2012). De esta manera se evidencia el esfuerzo del Estado en contribución a la competitividad del Perú y la apertura de mercados internacionales así como el logro de mayores acuerdos comerciales que promoverá mayores niveles de productividad e inversión privada.

**Corrupción.** A pesar del crecimiento económico sostenido del Perú, gracias a las adecuadas políticas económicas y de gobierno, la ciudadanía peruana aún considera que la corrupción se mantiene latente en las instituciones y servicios públicos. El Poder Judicial es percibido como la institución más afectada por la corrupción, uno de cada cinco peruanos reportó haber pagado un soborno al tener contacto con instituciones y servicios públicos, por otro lado, la policía y el Poder Judicial son las instituciones donde se registró la mayor proporción de coimas.



*Figura 8.* Pago de sobornos en instituciones.

Tomado de “Barómetro Global de la Corrupción 2013”, por Gestión, 2013. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/barometro-global-de-la-corrupcion-2013/>

El Perú, en comparación con el resto de países de América se encuentra en una situación que no es la más crítica, pero tampoco la mejor. Por su parte Bolivia y México son los países que registran las tasas más altas (36% y 33%, respectivamente), mientras que Canadá y Uruguay, con 3% cada uno, son los países donde el pago de sobornos es menos común en la región. Ambas sociedades, a pesar de sus diferencias, tienen como rasgo común, una institucionalidad pública sólida, eje medular de gran importancia y ejemplo para el gobierno peruano que debe trabajar una serie de reformas con el fin de reducir los niveles de corrupción existentes (Proética, 2013).

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Las fuerzas económicas y financieras determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas con el comercio internacional ya sea en exportación como en importación (D'Alessio, 2013). El análisis de las siguientes variables, ayudará a identificar oportunidades y amenazas para la Alcachofa que serán aprovechadas por los agentes de mercado para una mejor toma de decisiones para inversiones en el Perú.

***Evolución del PBI.*** Al primer trimestre del 2013 el PBI registró un crecimiento de 4.8% respecto al mismo periodo de 2012, tasa menor a la de trimestres previos. Dicho resultado obedece a factores de oferta, que provocaron un menor crecimiento de sectores primarios como pesca, manufactura, minería e hidrocarburos, así como de un efecto estadístico producto de menores días laborables respecto al 2012 (año bisiesto y de Semana Santa) (BCRP, 2013).

Como ya se mencionó, se espera que el sector agropecuario alcance un crecimiento de 3.3% durante el 2013, por otro lado, las estimaciones y proyecciones de crecimiento del PBI para el 2013 apuntan a un 6% basado en una pujante demanda interna a pesar del contexto internacional adverso. El entorno internacional es incierto, sin embargo el Perú se ha mantenido como una de las economías más dinámicas de la región, se espera que el sector exportador se recupere hacia finales del 2013 y vaya de la mano con el crecimiento del resto del mundo en especial de Estados Unidos, las políticas y reformas que se vienen trabajando en el gobierno en conjunto con los diversos sectores económicos apuntan a lograr dicho objetivo (Castilla: "Mantenemos la proyección oficial de crecer 6% en el 2013", 2013).

***Tasas de inflación.*** Como ya se mencionó anteriormente el BCRP realizó proyecciones para el periodo del 2013 a 2015 donde estableció un crecimiento de la tasa de

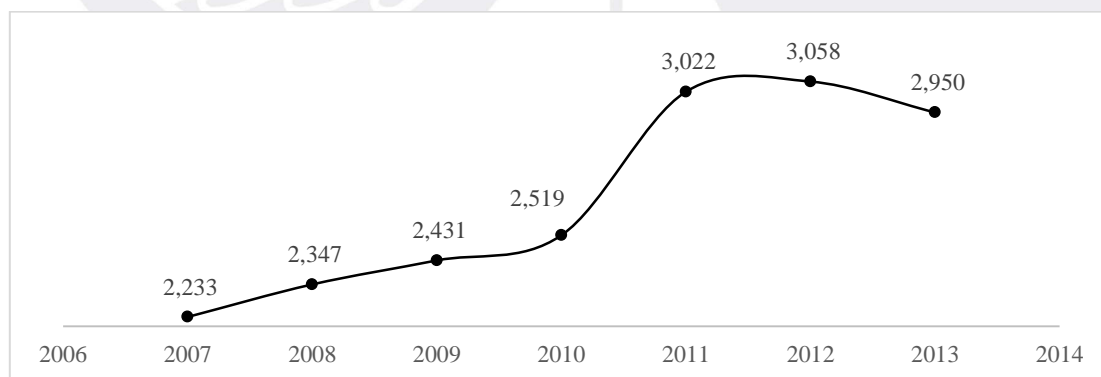
inflación para un valor meta de 2%, lo cual es consistente con un crecimiento económico sin presiones inflacionarias de demanda para los siguientes años. Por otro lado, las expectativas inflacionarias de los agentes económicos, analistas, empresas del sistema financiero y no financieras se encuentran dentro del rango meta, entre 1% y 3%, hasta el 2015. Finalmente la meta de inflación es la más ambiciosa de los mercados emergentes comparable únicamente con los países desarrollados, cabe resaltar que el Perú cerró con una inflación de 2.65% y en los últimos 12 años el Perú ha registrado la más baja de América Latina (América Economía, 2013).

*Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC).* El Perú cuenta con una serie de acuerdos y tratados de libre comercio como estrategia de apertura de mercados, el ingreso de productos peruanos libres de aranceles y las facilidades para la adquisición de tecnología de punta, son algunos de los beneficios que se vienen aprovechando. Actualmente el Perú cuenta con 19 tratados de libre comercio (TLC) con los principales mercados del mundo, tras haber suscrito acuerdos regionales, multilaterales y bilaterales. Por otra parte, se iniciarán negociaciones comerciales con Cuba, país con el que se tiene un acuerdo de complementación económica, y Nicaragua, con lo cual se consolidará la presencia de las exportaciones peruanas en el continente americano, asimismo, se iniciarían negociaciones comerciales con Rusia que representaría un mercado potencial muy importante.

Cabe resaltar que Estados Unidos, China y el bloque de la Unión Europea son tres de los principales socios comerciales y los mercados que más compran en el mundo, asimismo, el TLC con China, que tiene tres años de vigencia, ha impactado favorablemente en la pesca, las agro exportaciones y los textiles, lo que le ha permitido al Perú diversificar exportaciones que estaban concentradas en Estados Unidos y Europa (Gestión, 2013e). Asimismo, es importante mencionar que la gran mayoría de los actuales TLC no se vienen aprovechando porque no se ha priorizado ninguno de ellos, los tratados con los socios principales ya fueron

firmados y las cifras en cuanto a exportaciones no son buenas, el Centro de Comercio Exterior (CCEX) reportó por primera vez en 11 años, una balanza comercial negativa en el primer semestre, dado que el monto de las importaciones ascendieron a US\$ 21.5 mil millones en este primer semestre del 2013 (superando así a las exportaciones que sumaron US\$ 19.7 mil millones en el mismo periodo), registrándose de esta manera una balanza comercial negativa de -1.8 mil millones, considerando de esta manera que dichas cifras no sólo son reflejo de factores externos, sino además de temas internos que se han venido aplazando (RPP, 2013).

**Fluctuación de precios.** La evolución del precio promedio de exportación de la Alcachofa ha experimentado una tendencia creciente hasta el 2012, sin embargo para el 2013 se estimó que la exportación de la Alcachofa preparada o en conserva sume US\$ 113.2 millones (38.4 mil TM), equivalente a una disminución de 0.6%. Esto como consecuencia de los menores precios de exportación esperados para este año, que alcanzarían los US\$ 2,950 por TM, menor en 3.5% respecto al año previo. Esto en un contexto auspicioso para la producción española de Alcachofa, uno de nuestros principales compradores y competidores a nivel mundial.



*Figura 9.* Evolución del precio promedio de exportación de la Alcachofa (US\$/TM)  
Adaptado de “Informe de Alcachofa – Abril 2013,” Maximixe, 2013.

**Tipo de cambio.** Las fluctuaciones del dólar han llevado a muchos analistas a ajustar sus proyecciones sobre el tipo de cambio para el 2013. Como ya se había mencionado, al



cierre de marzo del 2013 llegó al valor de 2.591 y se proyectó que para diciembre 2013 alcance un valor de 2.544, sin embargo, la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) anunció tras las señales de mejoría de la economía americana que cambiaría su política de expansión monetaria con lo que disminuiría su incentivo e incluso podría suspenderlo en el 2014. Mientras todo se encuentre en terreno de la especulación y no haya un programa claro de salida del estímulo de la FED, los mercados se mantendrían volátiles.

El impacto inmediato en el mercado peruano se dio en el canal financiero, inversionistas de corto plazo y de bonos soberanos peruanos, vendieron sus posiciones en nuevos soles, con el consiguiente incremento de la demanda por dólares sumado a esto el nerviosismo de otros participantes en el mercado cambiario ocasionando la tendencia al alza en el tipo de cambio (IPE, 2013). Finalmente el tipo de cambio local con miras a una apreciación del nuevo sol dependerá directamente del entorno internacional y de la actuación del BCRP.

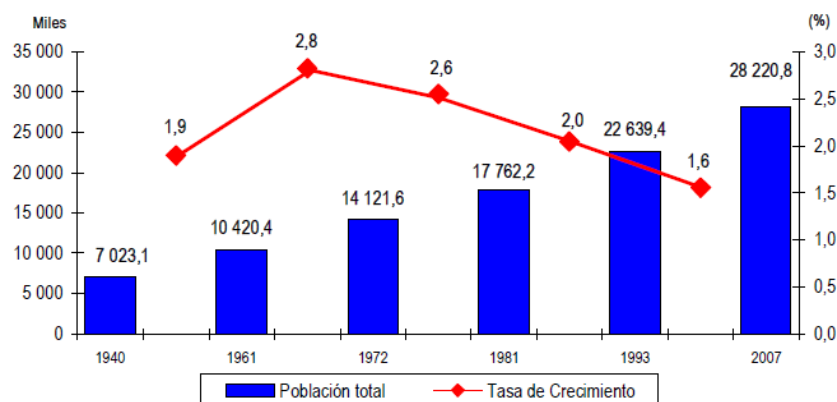
### **3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

Estas fuerzas involucran creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Asimismo, definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional, y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes. En un mundo globalizado, donde las fronteras económicas tienden a desaparecer, la influencia de estas fuerzas sigue siendo muy variable de país a país, debiendo ser evaluadas según las particularidades de cada realidad, respetando las diferencias y siendo tolerantes a los contrastes, bajo la premisa de pensar globalmente, actuar localmente (D'Alessio, 2013).

***Tasa de crecimiento poblacional.*** El crecimiento promedio anual fue de 1.6% equivalente a 398,666 habitantes por año, lo que evidencia la tendencia decreciente observada



en los últimos 46 años. Esta tendencia declinante del ritmo de crecimiento poblacional, se explica fundamentalmente por la reducción de los niveles de fecundidad, comportamiento que se confirma con los resultados de las encuestas demográficas y de salud familiar (INEI, 2008).



*Figura 10.* Población Total y Tasa de Incremento Promedio Anual, 1940 – 2007  
Tomado de “Perú, crecimiento y distribución de la población, 2007” por INEI. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

Es importante señalar que durante el periodo 2000 – 2012, la población residente en el Perú creció a un ritmo anual medio de más de 346 mil habitantes. En los nueve próximos años se prevé un crecimiento medio anual en torno a los 335 mil habitantes, superando los 33 millones de población en el año 2021, año de nuestro Bicentenario de la Independencia. Según las proyecciones de población a largo plazo (hipótesis media), la población del Perú en el año 2050 aumentará hasta alcanzar los 40 millones 111 mil personas. La proporción de menores de 15 años decrecerá pasando de un 29.1% en 2012 a un 18.5% en 2050, y la de 65 años y más pasará de un 6.1% en 2012 a un 16.1% en el año 2050. El número de mujeres de 65 y más años de edad, seguirá siendo superior al de varones, aunque presentará una evolución ligeramente decreciente (INEI, 2012b).

**Tasa de desempleo y subempleo.** La Encuesta Permanente de Empleo (EPE) correspondiente al trimestre móvil abril, mayo y junio de 2013, reveló que en Lima

Metropolitana 7'770,100 personas tienen edad para desempeñar una actividad económica. Del total de la Población en Edad de Trabajar (PET), el 68.7% (4'861,600 personas) integran la Población Económicamente Activa (PEA) y el restante 31.3% (2'215,400 personas) representan a la Población Económicamente Inactiva (PEI), quienes agrupan a las personas que no participan en la actividad económica ni como ocupados ni desocupados. Asimismo, la PEA experimentó un incremento de 2.1% (98,500 personas) comparado al trimestre móvil del 2012, del mismo modo la PEI, con un incremento de 1.3% (27,500 personas).

La población con empleo adecuado representó el 58.1% (2'825,000 personas) del total de la fuerza laboral registrada en Lima Metropolitana en el trimestre móvil de referencia. En comparación con similar trimestre móvil del año anterior se incrementó en 10.1% (258,300 personas). Del total de la PEA con empleo adecuado, el 66.3% (1'873,900 personas) son hombres y el 33.7% (951 mil 100 personas) son mujeres. Al comparar con similar trimestre móvil del año anterior, los hombres con empleo adecuado aumentaron en 8.8% y las mujeres en 12.7%. En cuanto al desempleo, la EPE en Lima Metropolitana registró a 280,900 personas que buscan empleo (PEA desempleada), de éstos el 59.1% (165,900 personas) son mujeres y el 40.9% (115,000 personas) son hombres. Comparado con similar trimestre móvil del año anterior, la población desempleada se redujo en 6.2% (18,500 personas), la población económicamente activa desempleada femenina en 1.6% (2,600 personas) y la masculina en 12.1% (15,900 personas). Por otro lado la PEA subempleada por horas, denominada también subempleo visible alcanzó a 512,500 personas. Al comparar con lo observado en similar trimestre móvil del año anterior presentó una disminución de 9.1%. La tasa de subempleo por horas (visible) fue de 10.5% en el trimestre móvil bajo análisis experimentando una disminución de 1.3% respecto al mismo periodo del 2012. Cabe señalar que la PEI está compuesta por los que se dedican exclusivamente a los quehaceres del hogar, por aquellos

que solamente estudian, jubilados o pensionistas, los que tienen impedimentos físicos, entre otros (INEI, 2013c).

**Tasa de analfabetismo.** La Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) del 2011, reveló que el 7.1% de la población de 15 y más años de edad no sabe leer ni escribir lo que representa una reducción de 3.6% en relación al año 2001. Según el área de residencia, el analfabetismo impacta en mayor proporción al Área Rural que Urbana, es así que el área urbana involucró al 4% de la población, en tanto en el Área Rural al 17.4%, es decir, cuatro veces más que del Área Urbana, lo que nos permite notar que las acciones futuras de parte del gobierno deben estar orientadas en mayor parte a la población del campo, que está apartada, dispersa y que es de difícil acceso. Por regiones naturales, la región de la Sierra representa la tasa más elevada de analfabetismo con un 12.7%, siendo tres veces más que los analfabetos residentes de la región Costa (3.9%) y casi dos veces mayor de los que residen en la Selva (7.7%). En el período de análisis comprendido del año 2001 a 2011, se observó que la tasa de analfabetismo ha disminuido en todos los ámbitos geográficos, habiéndose reducido en mayor proporción en la región sierra (6.5%) que en la selva (3.3%) y costa (1.5%). A nivel de departamentos, las mayores tasas de analfabetismo se presentaron en Apurímac (18.3%), Huánuco (18%), Huancavelica (16.8%), Ayacucho (14.3%), Cajamarca (14.1%), Ancash (11.4%), Puno (11.1%), Cusco (11%) y Amazonas (9.8%), mientras que los departamentos con menor tasa de analfabetismo fueron La Provincia Constitucional del Callao (2.3%), Lima (3.2%), Ica (4%), Madre de Dios (4.1%) y Tumbes (4.2%) (ENAH, 2013).

Es importante mencionar que a nivel departamental la tasa de analfabetismo se ha reducido significativamente del año 2001 al 2011, especialmente en los departamentos de la sierra. Esto demuestra una gran oportunidad para la Alcachofa debido principalmente a que las provincias tienen mayor acceso a información y niveles de educación producto del

desarrollo de las telecomunicaciones y el esfuerzo del gobierno central. El sector privado de la mano con el gobierno de turno debe seguir impulsando el desarrollo de las provincias capacitando a los pequeños agricultores en nuevas técnicas de cultivo para mejorar su producción y elevar sus niveles de vida.

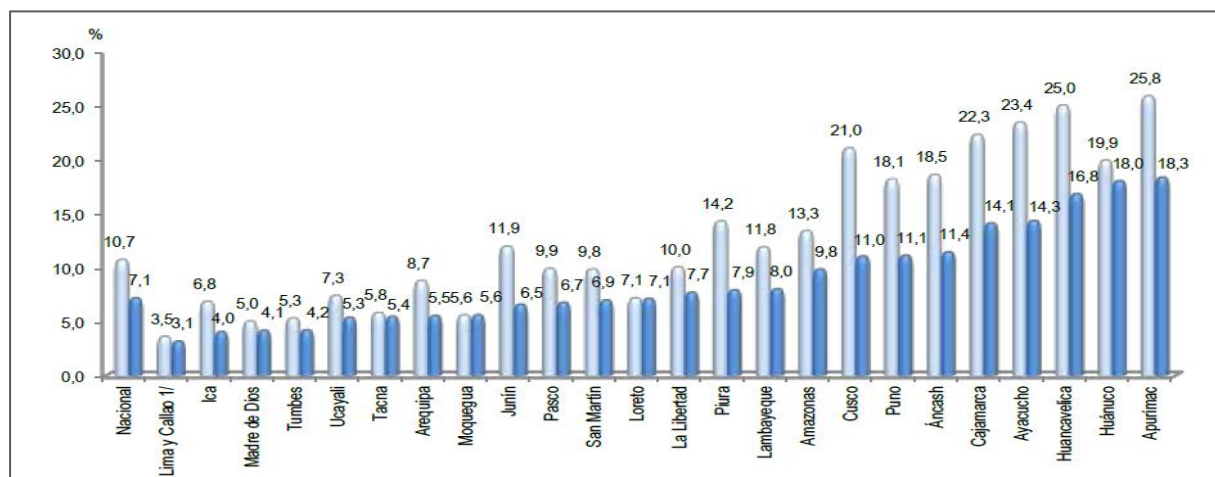


Figura 11. Tasa de analfabetismo de la población, según departamento, 2001 y 2011 Tomado de “Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2001-2011” por INEI, 2013e. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1084/Libro.pdf>

**Incidencia de la pobreza y pobreza extrema.** En el año 2012, el 25.8% de la población total del Perú (7'775,000 habitantes), se encontraban en situación de pobreza, es decir, uno de cada cuatro peruanos tenían un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos. Comparado con el nivel obtenido en el año 2011, la incidencia de la pobreza disminuyó en 2%, es decir, una reducción del número de pobres de 509,000 personas.

La Figura 12 muestra según el área de residencia que los residentes del área rural son los más afectados. Así, mientras que en el área urbana la pobreza incidió en el 16.6% de su población, en el caso de los residentes del área rural fue del 53%, siendo 3.2 veces más que en el área urbana. Entre los años 2011 y 2012, la pobreza disminuyó en 3.1% en el área rural del Perú y en 1.4% en el área urbana. Por regiones naturales, la pobreza afectó al 38.5% de la población de la Sierra, principalmente a la del área rural (58.8%), al 32.5% de la Selva (Selva

rural 46.1%) y al 16.5% de la Costa (Costa rural 31.6%). En el caso de Lima Metropolitana, la pobreza incidió en el 14.5% de su población. Comparando los niveles de pobreza de los años 2011 y 2012 por ámbitos geográficos, la pobreza se redujo en 5.5% en la Costa rural, seguida por la Selva urbana donde disminuyó en 3.6%, Sierra rural en 3.5%, Sierra urbana en 1.7%, Lima Metropolitana en 1.1%, Selva rural en 0.9% y Costa urbana en 0.7%.

Ámbitos geográficos	Años						Variación (en puntos porcentuales)	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012/2011	2012/2007
<b>Total</b>	<b>42,4</b>	<b>37,3</b>	<b>33,5</b>	<b>30,8</b>	<b>27,8</b>	<b>25,8</b>	<b>-2,0</b>	<b>-16,6</b>
<b>Area de residencia</b>								
Urbana	30,1	25,4	21,3	20,0	18,0	16,6	-1,4	-13,5
Rural	74,0	68,8	66,7	61,0	56,1	53,0	-3,1	-21,0
<b>Región natural</b>								
Costa	29,3	25,3	20,7	19,8	17,8	16,5	-1,3	-12,8
Sierra	58,1	53,0	48,9	45,2	41,5	38,5	-3,0	-19,6
Selva	55,8	46,4	47,1	39,8	35,2	32,5	-2,7	-23,3
<b>Dominios geográficos</b>								
Costa urbana	31,7	27,4	23,7	23,0	18,2	17,5	-0,7	-14,2
Costa rural	53,8	46,6	46,5	38,3	37,1	31,6	-5,5	-22,2
Sierra urbana	31,8	26,7	23,2	21,0	18,7	17,0	-1,7	-14,8
Sierra rural	79,2	74,9	71,0	66,7	62,3	58,8	-3,5	-20,4
Selva urbana	44,0	32,7	32,7	27,2	26,0	22,4	-3,6	-21,6
Selva rural	69,2	62,5	64,4	55,5	47,0	46,1	-0,9	-23,1
Lima Metropolitana	25,1	21,7	16,1	15,8	15,6	14,5	-1,1	-10,6

Valores ajustados a las proyecciones de población a partir del Censo de Población de 2007.

*Figura 12.* Evolución de la incidencia de la pobreza total, según ámbitos geográficos Tomado de “Evolución de la pobreza monetaria 2007 – 2012” por INEI. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Pobreza\\_InformeTecnico2013.pdf](http://www.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Pobreza_InformeTecnico2013.pdf)

La pobreza extrema representa el 6% de la población (alrededor de uno de cada cuatro pobres) que equivale a 1'808,000 habitantes con un gasto per cápita inferior al costo de la canasta básica de alimentos. Entre el 2011 y 2012, la pobreza extrema disminuyó en 0.3%. Otro grupo que compone a la población pobre son los pobres no extremos que representan el 19.8 % de la población total y se caracterizan por tener un gasto per cápita superior al costo de la canasta básica de alimentos pero inferior al valor de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos (Línea de Pobreza). Por área de residencia, la incidencia de la pobreza extrema presenta disparidades. Así, en el área rural afectó al 19.7% de la población, cuando en el área urbana solo afectó al 1.4% de su población. Comparado

con lo registrado en el 2011, la pobreza extrema decreció en el área rural en 0.8%, mientras que en el área urbana se mantuvo en los mismos niveles, es decir, no mostró variación alguna. Por región natural, se constata una vez más que la Sierra y la Selva presentan las tasas más altas de pobreza extrema (13.3% y 8.2% respectivamente), muy por encima de la registrada en la Costa (1.1%). Desagregando por dominios geográficos, resalta la alta incidencia de la pobreza extrema en el área rural de la Sierra y la Selva. En la Sierra rural, el 24% de sus habitantes son pobres extremos, lo que significa que del total de pobres de dicho dominio (58.8%), el 34.8% son pobres no extremos. En la Selva rural el 14.2% de sus habitantes y el 3.8% de la Selva urbana son pobres extremos. El 4.9% de población de la Costa rural y el 0.7% de Lima Metropolitana se encuentran en pobreza extrema. Entre los años 2011 y 2012, la pobreza extrema disminuyó en casi todos los ámbitos geográficos, con la sola excepción de Lima Metropolitana donde la pobreza extrema se mantiene constante sin mostrar ninguna variación estadísticamente significativa. Por dominios geográficos, la pobreza extrema decreció en 3.4% en la Costa rural, 0.7% en la Selva urbana, 0.6% en la Sierra rural y 0.5% en la Selva rural. En la Costa urbana y Sierra urbana, mantuvo los mismos niveles de años anteriores, donde la incidencia de la pobreza es baja (INEI, 2013d).

Por otra parte, cabe señalar que si bien la pobreza se redujo en la mayoría de departamentos, Apurímac, Cajamarca, Ayacucho y Huancavelica continúan siendo más pobres, cuyas tasas están por encima del nivel nacional de pobreza de 25.8%. Esto representa una amenaza para la Alcañafía debido a que muchos de los principales departamentos que concentran la producción nacional como La Libertad (30.6%), Junín (23.7%), y Ancash (27.4%) tienen niveles de pobreza superiores al nivel nacional o se encuentran muy cercanos, por otra parte destacan Ica (8.1%), Arequipa (11.9%) y Lima (14.4%) con índices de pobreza inferiores al nivel nacional. Dicha situación evidencia la necesidad de la búsqueda de



mecanismos de apoyo, público o privado, para el desarrollo y crecimiento de los principales productores de la Alcachofa a nivel nacional.

Ámbitos geográficos	Años						Variación (en puntos porcentuales)	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012/2011	2012/2007
Total	11,2	10,9	9,5	7,6	6,3	6,0	-0,3	-5,2
Area de residencia								
Urbana	2,9	2,7	2,0	1,9	1,4	1,4	0,0	-1,5
Rural	32,7	32,4	29,8	23,8	20,5	19,7	-0,8	-13,0
Región natural								
Costa	1,9	1,9	1,5	1,5	1,2	1,1	-0,1	-0,8
Sierra	24,8	23,4	20,1	15,8	13,8	13,3	-0,5	-11,5
Selva	14,6	15,5	15,8	12,5	9,0	8,2	-0,8	-6,4
Dominios geográficos								
Costa urbana	2,0	2,3	1,6	1,7	1,2	1,1	-0,1	-0,9
Costa rural	11,0	8,1	7,8	6,7	8,3	4,9	-3,4	-6,1
Sierra urbana	5,8	5,6	3,8	2,5	2,0	1,9	-0,1	-3,9
Sierra rural	40,2	38,2	34,0	27,6	24,6	24,0	-0,6	-16,2
Selva urbana	8,2	5,2	5,2	5,3	4,5	3,8	-0,7	-4,4
Selva rural	21,9	27,6	28,6	21,4	14,7	14,2	-0,5	-7,7
Lima Metropolitana	0,9	1,0	0,7	0,8	0,5	0,7	0,2	-0,2

Valores ajustados a las proyecciones de población a partir del Censo de Población de 2007.

Figura 13. Evolución de la incidencia de la pobreza extrema, según ámbitos geográficos Tomado de “Evolución de la pobreza monetaria 2007 – 2012” por INEI. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/Pobreza\\_InformeTecnico2013.pdf](http://www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/Pobreza_InformeTecnico2013.pdf)

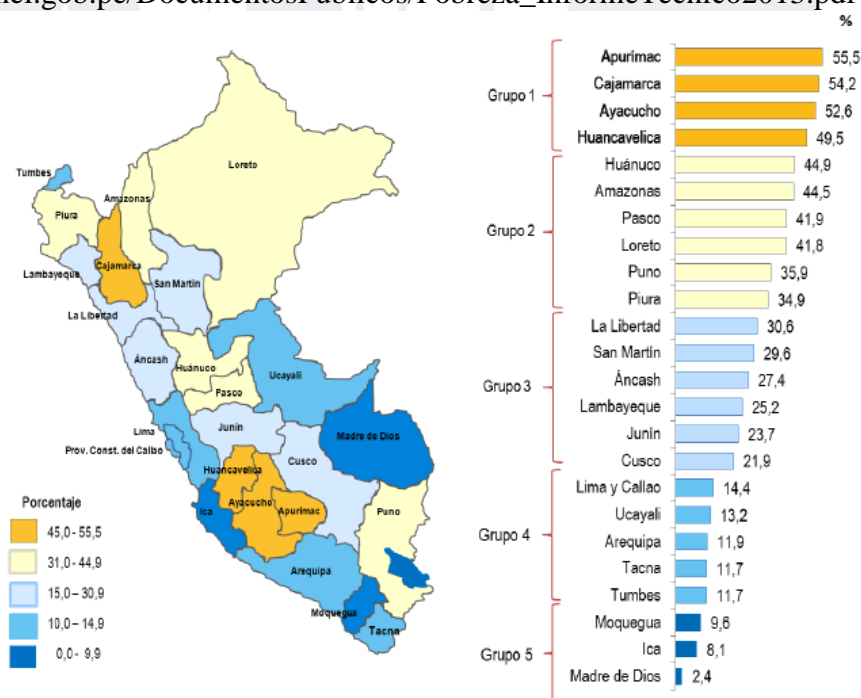


Figura 14. Grupos con niveles de pobreza monetaria semejantes estadísticamente Tomado de “Evolución de la pobreza monetaria en el Perú al 2012” por INEI. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/Pobreza\\_ExposicionJefe2013.pdf](http://www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/Pobreza_ExposicionJefe2013.pdf)

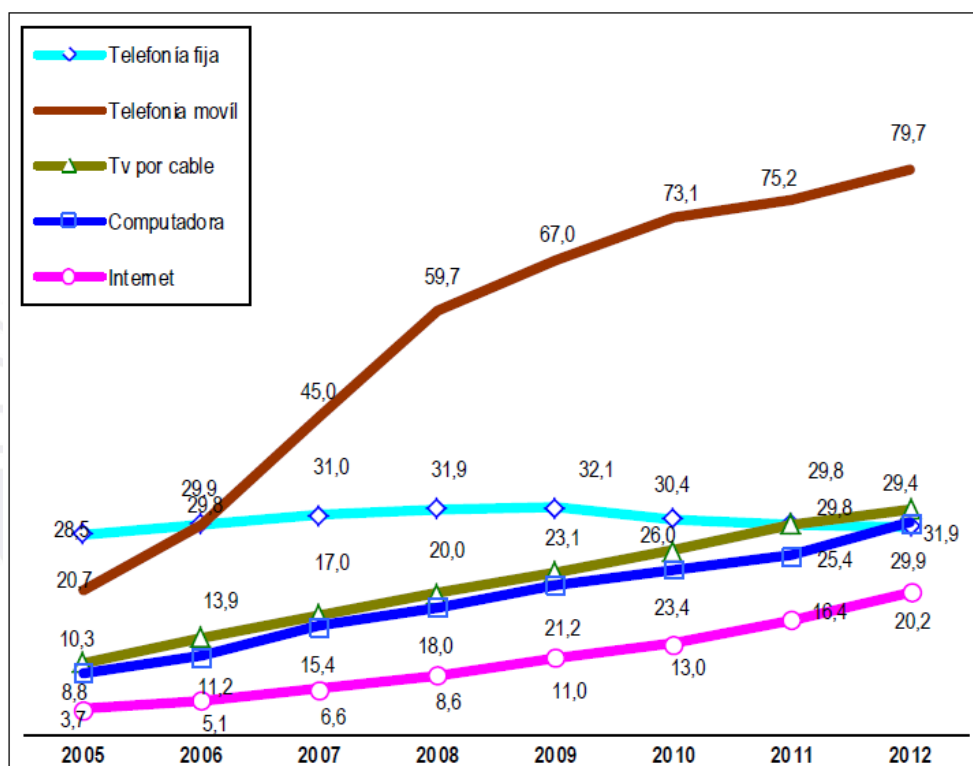


### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Estas fuerzas están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución. El impacto de las fuerzas tecnológicas y científicas en el entorno es amplio, pues: modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial, trastocan las estructuras existentes, redefinen los diseños de la organización, generan nuevas oportunidades de negocio, e influyen en las decisiones de tercerización de actividades; en suma, ocasionan la ruptura del status quo de las organizaciones. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las organizaciones, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas, y modifican los valores y expectativas de los empleados y clientes. Asimismo, generan nuevas ventajas competitivas, las cuales son más eficaces que las existentes (D'Alessio, 2013). Por tanto es de vital importancia profundizar las siguientes variables y su efecto en la Alcachofa.

***Desarrollo de las comunicaciones.*** El informe técnico sobre tecnologías de la información y comunicación en hogares del trimestre enero, febrero y marzo del 2013 reveló que el 35.5% de los hogares del Perú tienen teléfono fijo, este servicio tiene mayor cobertura en Lima Metropolitana (55.5%) y en el resto urbano del país (34.6%), mientras que en el área rural sólo el 2.9% cuenta con dicho servicio. En telefonía celular, el 81.5% de los hogares del Perú tienen al menos un miembro que tiene celular; así, en Lima Metropolitana es 88.5%, en el resto urbano el 87.4% y en el área rural el 61.8% de los hogares al menos un miembro tiene teléfono celular. En acceso a televisión por cable, el 37.7% de los hogares cuentan con el servicio, el cual es más elevado en Lima Metropolitana con 58.8% y en el resto urbano alcanza el 39.2%; mientras que en el área rural solo el 7.3% de los hogares cuentan con este

servicio. Cerca de 35 de cada 100 hogares tiene al menos una computadora, los hogares de Lima Metropolitana cuentan con este equipo en mayor proporción (50.2%). El 25.5% de los hogares en el Perú tienen acceso a Internet, y respecto a lo registrado en similar trimestre del año 2012 hubo un incremento de 8.2%; en Lima Metropolitana más de la tercera parte de los hogares tienen Internet lo que representó un incremento del 12.9% respecto al similar trimestre del año 2012. En la Figura 15 se puede apreciar la evolución de estos servicios desde el año 2005 a 2012 donde se puede notar claramente la tendencia creciente en cuanto al acceso de dichos servicios (INEI, 2013a).



*Figura 15.* Hogares con acceso a Tecnologías de Información y Comunicaciones – TIC Tomado de “Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Trimestre: Enero – Febrero – Marzo 2013” por INEI. 2013a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=16709.pdf>

Es importante mencionar que el Perú se viene preparando para recibir el 2014 un Internet móvil 10 veces más veloz que el actual, se trata de la tecnología 4G o Long Term Evolution (LTE) la cual proporcionará una mayor velocidad de transferencia de datos con Internet, mayor a cualquier servicio de redes celulares existente. Asimismo, dicho avance

significará un despliegue importante de cobertura en ciudades poco atendidas como Iquitos. Algunos beneficios extra del 4G LTE son: (a) navegación en internet más veloz y con una mejor experiencia, (b) descargar un libro en pocos minutos, (c) incentivar el desarrollo de software y la creatividad digital, (d) realizar video llamadas sin desfases de tiempo, (e) recibir, compartir y transmitir datos multimedia y videos de alta definición, entre otros (4G: adjudicación es un hito en la historia de las telecomunicaciones, en Perú, dice Nokia, 2013).

**Mejoras e innovaciones tecnológicas.** Uno de los aspectos claves de la competitividad, está relacionado con la innovación, y en particular en los países en desarrollo como el Perú, los aumentos en productividad pueden generar mayores niveles de bienestar de la población agraria. Uno de los cambios más significativos en la política agraria es la introducción del enfoque de cadenas productivas y la importancia que se otorga a la innovación tecnológica como medio para mejorar la competitividad (Rendón, 2010). En este contexto, el Ministerio de Agricultura ha establecido el Plan Estratégico Multianual del Sector Agricultura 2012 – 2016, presentado el año 2011, con seis ejes estratégicos:

1. Gestión de los Recursos Hídricos: Que tiene como objetivo incrementar la eficiencia de la gestión del agua y el uso sostenible de los recursos hídricos.
2. Desarrollo de los Agro negocios: Que tiene como objetivo incrementar las oportunidades para el desarrollo de la actividad empresarial en el agro.
3. Sanidad Agraria e inocuidad agroalimentaria: Que tiene como objetivo incrementar la disponibilidad de alimentos agrarios sanos e inocuos que cumplan con los estándares sanitarios para los consumidores nacionales e internacionales.
4. Innovación Agraria: Que tiene como objetivo incrementar la adopción de tecnologías por parte de los productores.
5. Recursos forestales y de fauna salvaje silvestre: Que tiene como objetivo lograr el manejo eficiente de los recursos forestales y de fauna silvestre, conservando su

biodiversidad, servicios de sus ecosistemas y respetando a las poblaciones originarias.

6. Desarrollo Productivo del Poblador Rural Agrario en Poblador Rural Agrario en Ámbitos de Pobreza y Pobreza Extrema en el Perú: Que tiene por objetivo incrementar los rendimientos productivos en la actividad agraria del Poblador Rural Agrario en ámbitos de Pobreza y Pobreza Extrema (rendimiento por ha).

Es importante mencionar que corresponde al cuarto eje estratégico de las políticas públicas, el promover la innovación agraria. Las metas propuestas al año 2016 del eje estratégico de innovación agraria apuntan a lograr un ratio de 0.75% de gasto en I&D agrario, lograr un 16% en uso de semilla de calidad y finalmente lograr que el 20% de productores capacitados adopten nuevas tecnologías (MINAG, 2011).

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Es innegable la importancia que ha adquirido la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente en la última década, tanto como una preocupación de primer orden para la humanidad, como una responsabilidad con las generaciones futuras. Las fuerzas ecológicas y ambientales son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando sobre efectos nocivos de la industrialización – como las lluvias acidas y el efecto invernadero –, contra la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos, y el almacenaje de desperdicios radiactivos. En tal sentido, afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen, e incluso comerciales, dependiendo del tipo de industria a la que pertenezca y de la comunidad vinculada (D’Alessio, 2013).

Los efectos del cambio climático, resultan una fuerte limitante al crecimiento económico e impiden el logro de un desarrollo sostenible ya que, debido a su carácter transversal, afectan a todos los sectores de la economía. Dichos efectos, generados por el

incremento de la temperatura media la cual, a su vez, es causada principalmente por un incremento en las concentraciones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) en la atmósfera, podrían causar en los próximos 50 años una pérdida del PBI global del orden del 9% (esto solo considerando efectos económicos y no sociales ni ambientales como impactos negativos en la salud, daño en los ecosistemas como pérdida de biodiversidad, entre otros) y, de no realizar acciones de mitigación y adaptación, dicha pérdida podría ascender a 20% debido a los daños e impactos crecientes.

El Perú es uno de los países más vulnerables ante eventos climáticos junto con Honduras, Bangladesh y Venezuela, debido, entre otras razones a: (a) lo complejo y diverso de nuestro ecosistema, (b) que el 60% de la población vive en zonas áridas de la costa, (c) que el 60% de nuestra agricultura es de secano y depende de los regímenes de lluvia, (d) que nuestros glaciares tropicales son bastante sensibles al cambio de temperatura y (e) que el 70% de la energía eléctrica es generada por fuentes hídricas, entre otras.

En importante entonces, el diseño de políticas públicas que permitan reducir los impactos económicos del cambio climático y permitan adaptar la economía y la sociedad a dicho fenómeno, el MEF por su parte en coordinación con los sectores pertinentes debe diseñar y promover instrumentos económicos y financieros que eviten los efectos negativos del cambio climático, asimismo, debe formar parte activa del diseño de un marco normativo y regulatorio que permita a la economía peruana crecer responsablemente con el medio ambiente. Para ello, el MEF viene realizando una serie de acciones: (a) Unidad de Cambio Climático, que busca una institucionalidad para el seguimiento a dicho problema, impactos y costos económicos del cambio climático, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se viene implementando una Unidad de Cambio Climático, (b) Estudio de Impacto Económico del Cambio Climático en el Perú, que busca obtener estimaciones de impacto económico más detallados que sirvan como base para el diseño de la política pública

y permitan al Perú definir las necesidades y mejorar la focalización de recursos tanto nacionales como internacionales, para la implementación de políticas contra los efectos del cambio climático, el Gobierno Peruano, a través del Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Relaciones Exteriores y Ministerio del Ambiente, con el apoyo del BID , vienen supervisando una consultoría que permitirá calcular el impacto económico del cambio climático partiendo de la estimación del impacto de este fenómeno sobre los sectores más vulnerables, es importante señalar en este punto se verá potenciado en la medida que el Perú tenga una posición más sólida en las negociaciones internacionales sobre cambio climático, en las que se acordarán las vías a través las cuales los países desarrollados colaborarán con las actividades de mitigación y adaptación de los países en desarrollo, (c) Negociaciones Internacionales de Cambio Climático, donde el MEF viene apoyando desde el año 2009 el proceso de negociación en el marco de la Convención Marco de las Naciones Unidas para el Cambio Climático (CMNUCC), siendo parte de la delegación peruana que asiste a las rondas de negociación que se dan dentro de dicho contexto, y (d) Programa de Inversión Forestal, que tiene por objetivo respaldar los esfuerzos de los países en desarrollo por reducir las emisiones debidas a la deforestación y la degradación forestal, así como brindar el apoyo necesario a los países a adaptarse a los efectos del cambio climático en los bosques y contribuir a beneficios como, la conservación de la biodiversidad y la mejora de los medios de subsistencia de la población rural (MEF, 2013).

### **3.4 Matriz de la Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Luego de realizar la evaluación del análisis PESTE se encontraron siete oportunidades y seis amenazas que dieron como resultado un puntaje de 2.42, el cual se encuentra por debajo del promedio en relación a la respuesta que tiene el sector frente a las oportunidades y amenazas del entorno. Entre las oportunidades destaca la aceptación a nuevos tratados de libre comercio que favorezcan la exportación y compra de recursos, y entre las amenazas

resalta que existe una respuesta promedio del sector ante una crisis económica en los principales mercados como EEUU y Europa. La Tabla 16 muestra la Matriz Evaluación de Factores Externos con sus respectivos pesos y valores.

Tabla 16

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

<b>Oportunidades</b>	Peso	Valor	Ponderado
1. Nuevos tratados de libre comercio que favorezcan la exportación y compra de recursos	0.11	4	0.44
2. Crecimiento de Inversión privada en la agricultura, motivada por la confianza de la seguridad jurídica	0.09	2	0.18
3. Crecimiento económico del Perú y aumento de las exportaciones	0.08	2	0.16
4. Descentralización de los dos principales destinos de exportación (con el ingreso a China se permitirá fortalecer el poder de negociación del Perú con sus clientes)	0.07	3	0.21
5. Variación favorable del precio internacional de la Alcachofa en conserva	0.09	2	0.18
6. Disminución de la pobreza extrema en la zona rural y urbana, permitiendo el crecimiento económico de los mismos	0.04	2	0.08
7. Iniciativas de avance tecnológico por parte del Estado para promover la innovación agraria	0.07	3	0.21
<b>Subtotal</b>	<b>0.55</b>		<b>1.46</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Incremento de la corrupción que ahuyente las inversiones privadas en el Perú	0.07	2	0.14
2. Crisis económica en los principales mercados como EEUU y Europa	0.10	2	0.2
3. Sobreproducción de la Alcachofa en Europa, presionando así la baja del precio internacional	0.08	2	0.16
4. Difícil y pocos accesos a servicios de capacitación y tecnología para los agricultores	0.06	2	0.12
5. Cambios climáticos negativos para el sector agrícola	0.08	2	0.16
6. Baja consciencia de crear acciones de mitigación y adaptación ante daños e impactos causados por la naturaleza	0.06	3	0.18
<b>Subtotal</b>	<b>0.45</b>		<b>0.96</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.42</b>

*Nota:* En la matriz, los significados de los valores son 4: Responde muy bien, 3: Responde bien, 2: Responde promedio y 1: Responde mal. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”. (2a ed.) de F.A.D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

### 3.5 La Alcachofa y sus Competidores

En el análisis de la Alcachofa y sus competidores, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter: (a) Poder de negociación de los proveedores, (b) Poder de negociación de



los compradores, (c) Amenaza de los sustitutos, (d) Amenaza de los entrantes; y (e) Rivalidad de los competidores. Con este modelo, se observa la relación del sector industrial con su entorno y su participación en el mercado, el cual se encuentra compuesto por actores actuales como proveedores, clientes, competidores y actores nuevos que ingresaran a participar en la Alcachofa. Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria. La fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias (Porter, 2004).

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

En la Alcachofa, las empresas proveedoras ofrecen productos como: semillas, envases de vidrio, etiquetas y stickers, tapas de frascos, pesticidas y fertilizantes. Dada la intensa competencia existente, se identifica las siguientes características asociadas al sector: (a) existe gran cantidad de proveedores que ofrecen los insumos para el sector agrícola, (b) los proveedores tienen varias industrias a quien ofrecer sus productos; y (c) los productos de los proveedores son insumos importantes para el proceso de producción y desarrollo final de la Alcachofa congelada o en conserva que se va a exportar. Debido a las características presentadas de los proveedores, estos no pueden aumentar deliberadamente sus precios, ya que no solo afectaría a los costos de producción de la industria de la Alcachofa, sino también a la rentabilidad de otras industrias. Además, tampoco podrían amenazar con bajar la calidad de los productos, ya que sus productos son comprados por grandes empresas exportadoras como Danper, que no solo comercializa Alcachofa, sino también otros productos como Espárragos, Mangos y Pimientos. Finalmente, por las condiciones presentadas en la Alcachofa, los proveedores aún ejercen bajo poder de negociación.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

Los principales compradores de la Alcachofa del Perú son Estados Unidos, España y Francia, a quienes se les exporta el 51.2%, 27.3% y 13% de Alcachofa en conserva. Estos

países tienen un alto poder de influencia para la Alcachofa, y además presentan las siguientes características: (a) Los compradores se encuentran concentrados en solo tres países, y realizan compras en volúmenes grandes que representan el 95% de las exportaciones peruanas, (b) el 55% de la Alcachofa en conserva en Estados Unidos es importada desde el Perú, esto significa que la Alcachofa representa una parte considerable de las adquisiciones que realiza Estados Unidos, por lo que ante cualquier variación del precio, el comprador es sensible al cambio; y (c) el mercado europeo y americano es un comprador exigente de la calidad del producto, motivo por el cual se han establecido una serie de reglas y normas que deberán ser cumplidos por los productos a fin que puedan ser aceptados en estos mercados. Por las características descritas anteriormente, el comprador en este sector posee alto poder para influir en el ritmo de crecimiento de la Alcachofa.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

La Alcachofa no tiene un producto sustituto directo, ya que no existe otra industria que brinden los mismos beneficios que la Alcachofa en conserva o fresca. Sin embargo, en el mercado existen otras hortalizas como el Espárrago que tienen propiedades nutritivas similares a la Alcachofa y que podría considerarse como un sustituto indirecto de ésta hortaliza. El Espárrago, similar a la Alcachofa, presenta niveles bajos de grasas, similares composiciones en proteínas y carbohidratos, entre otros. El Espárrago se exporta en conservas y es muy utilizado en comidas gourmet en restaurantes nacionales e internacionales. Como destino de exportación principal, en el 2012, el 61% del total de exportaciones se envió a Estados Unidos, el 14% se exportó a Países Bajos, el 9% se exportó a Reino Unido y el 6% se exportó a España. A diciembre del 2012, el precio FOB del Espárrago se registró en US\$ 2.88/Kg., precio mejorado al registrado en diciembre del 2011, en el que se llegó a US\$ 2.63/Kg (SIICEX, 2013).



espárragos verdes



alcachofa

Calorías	20,84 kcal.	43,88 kcal.
Grasa	0,16 g.	0,12 g.
Colesterol	0 mg.	0 mg.
Sodio	4,10 mg.	47 mg.
Carbohidratos	2,04 g.	2,90 g.
Fibra	1,31 g.	10,79 g.
Azúcares	2,04 g.	2,90 g.
Proteínas	2,25 g.	2,37 g.
Vitamina A	87,50 ug.	16,67 ug.
Vitamina C	20 mg.	7,60 mg.
Vitamina B12	0 ug.	0 ug.
Calcio	26 mg.	53 mg.
Hierro	0,68 mg.	1,50 mg.
Vitamina B3	1,38 mg.	0,90 mg.

*Figura 16.* Propiedades nutricionales: Alcachofa y Espárrago. Las propiedades nutricionales se encuentran en base a 100gr. de Espárrago verde y Alcachofa.

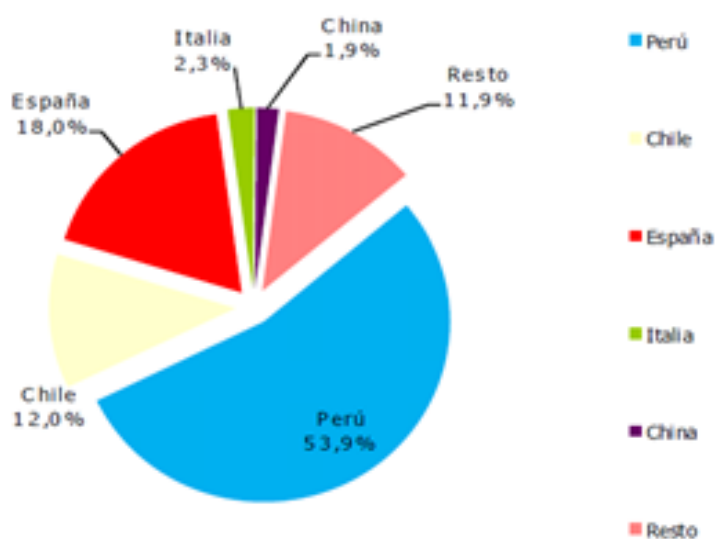
Tomado de "Espárragos verdes y Alcachofa", Los Alimentos. Recuperado de <http://alimentos.org.es/esparragos-verdes/comparar-propiedades-alcachofa>

### 3.5.4 Amenaza de los entrantes

Estados Unidos es el principal destino de exportación de la Alcachofa en conserva, más del 50% de las exportaciones se encuentra destinado al mercado americano. En el 2010, los principales países que exportaban a Estados Unidos eran Perú, España, Chile, Italia y China quienes presentaban participación del 53.9%, 18%, 12%, 2.3% y 1.9% respectivamente, por lo que el Perú ha sido considerado el principal proveedor de Alcachofa en conserva a Estados Unidos, cabe resaltar que en el 2010 la producción de Alcachofa en Perú presentó crecimientos debido a las buenas condiciones climatológicas y la baja de la temperatura (consecuencia del fenómeno de la niña) que favorecieron la reducción de plagas

y enfermedades asociados a este producto (Maximixe, 2011). La amenaza de los nuevos entrantes, no solo implica aparición de nuevos sectores industriales que produzcan Alcachofa, sino también la aparición de nuevas empresas que fortalezcan un sector industrial en particular y que de ésta forma, el sector industrial asociado gane capacidad adicional y pueda obtener mayor participación de mercado. Uno de los factores importantes involucrados en la importación de Alcachofa es el precio. A fines del 2012, se estimó el precio FOB promedio de exportación de las demás hortalizas preparadas o conservadas del Perú en US\$ 2,283/TM, mientras que en otros países competidores como Chile, se estimó el precio en US\$ 2,282/TM.

Es importante resaltar que España e Italia son países interesantes de analizar ya que obtuvieron precios muy competitivos al cierre del 2012, los cuales se estimaron en US\$ 1,694/TM y US\$ 2,905/TM respectivamente, sumándole a España el aumento de su producción en el año 2012 con respecto al año anterior. Ambos países se encuentran con mejores perspectivas de generar clústeres asociados a la producción de la Alcachofa, con mejores condiciones y con altas posibilidades de crecer en nuevos mercados y reforzarse como proveedores de éste producto (Maximixe, 2013).



*Figura 17.* Importaciones de EE.UU. de Alcachofa en conserva por país de Origen Tomado de "Riesgo de mercado - Alcachofa Mayo 2011", Maximixe (2011).

### 3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre competidores existentes, se encuentra reflejado en varias variables como la producción alcanzada, los rendimientos logrados y precios de la Alcachofa que oferta cada país. A continuación se revisa cada uno de los aspectos. Según el informe de Maximixe (2013), la producción mundial de la Alcachofa ha registrado una tendencia creciente en los últimos años, aumentando en promedio 3.2% en el periodo del 2005 al 2011, y un 2.1% en el año 2012. En el 2011, la producción mundial ascendió al valor de 1.5 millones de TM, lo que representó un incremento anual de 7.2%. La principal zona productora fue Europa con una participación mayor al 50%, destacando como principal país productor Italia, que cuenta con una participación de 30.7% sobre la producción mundial. Por otro lado, países como España, Perú, Argentina, China y Francia alcanzaron una participación sobre la producción mundial de 11.8%, 9.7%, 6.5%, 4.8% y 3.4% respectivamente. Cabe resaltar que el Perú ocupó la cuarta posición como país productor de la Alcachofa.

El rendimiento promedio mundial de las zonas productoras de Alcachofa en el 2011, alcanzó 11.9 TM/ha, cifra que fue superada por Perú, que alcanzó un rendimiento de 19.1 TM/ha. Otros de los rendimientos resaltantes ocurrió en el caso de Argentina, país que alcanzó en valor de 26.2 TM/ha, valor más alto de rendimiento. Los siguientes rendimientos más altos son Uzbekistán, Egipto y Chipre, que alcanzaron las cifras de 24 TM/ha, 21.4 TM/ha y 21 TM/ha respectivamente (Maximixe, 2013).

### 3.6 La Alcachofa y sus Referentes

Entre los principales referentes de la Alcachofa, en cuanto a exportación, tenemos a los países de España, Italia, Chile y Francia. Por otro lado, los países que cuentan con un nivel alto de calidad así como la aceptación y reconocimiento de la misma son China y Francia. Es importante resaltar que el Espárrago es un fuerte referente debido a que se comparten muchos de los procesos productivos y canales de comercialización así como

destinos, asimismo, ambos comparten los valores y beneficios nutricionales para la salud, por no decir menos, representa un competidor puesto que la producción de la Alcachofa es compartida y no exclusiva por parte de los grandes agroindustriales, quienes no dudarían en sacrificar la producción de la Alcachofa por aumentar la del Espárrago, ya que se ha convertido en un producto bandera, que genera gran rentabilidad y se encuentra consolidado en el mercado internacional.

### **3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

La Matriz del Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de la Alcachofa y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. El propósito de la MPC es mostrar cómo se encuentra la Alcachofa respecto a sus competidores, para que a partir de esa información se pueda apoyar el planteamiento de las estrategias, basándose en la posición que tienen sus principales competidores en el sector.

El análisis PESTE, así como en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, servirá de fuentes para la elaboración de la matriz del perfil competitivo (MPC) y la matriz del perfil referencial (MPR). Para ello, la matriz del perfil competitivo ha sido elaborada considerando a Italia y España como los principales países competidores el Perú, así como también se ha identificado diez factores, entre los cuales se han considerado como factores críticos los siguientes: (a) participación en los mercados en EEUU y Europa, (b) preferencias arancelarias con EEUU y Europa, (c) disponibilidad y uso de aguas; y (d) producción constante en el año, a las cuales se les ha considerado un peso superior con respecto a los otros factores claves.

Como se observa en la siguiente MPC, el Perú ha obtenido un puntaje 3.24, a diferencia de España que ha obtenido un puntaje mayor. Estos resultados demuestran que Perú necesita enfocarse en los siguientes factores claves y que aún se encuentra débil: (a) Inversión



privada, (b) Disponibilidad y uso del agua; y (c) Disponibilidad de tierra. (Véase Tabla 17 y 18).

Tabla 17

*Matriz Perfil Competitivo de la Alcachofa*

Factores Claves de Éxito	Peso	Perú		Italia		España	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1. Participación en mercados en EEUU y Europa	0.11	4	0.44	2	0.22	3	0.33
2. Preferencias arancelarias con EEUU y Europa	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
3. Experiencia agroexportadora en el sector	0.10	3	0.3	4	0.44	4	0.44
4. Ubicación geográfica	0.10	2	0.2	3	0.33	3	0.33
5. Rendimiento o productividad	0.10	4	0.4	2	0.22	3	0.33
6. Disponibilidad de tierras	0.08	3	0.24	4	0.44	3	0.33
7. Disponibilidad y uso de aguas	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22
8. Producción constante en el año	0.11	4	0.44	2	0.22	3	0.33
9. Inversión Privada	0.09	2	0.18	4	0.44	4	0.44
10. Costo de mano de obra	0.09	3	0.27	2	0.22	2	0.22
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.24</b>		<b>3.19</b>		<b>3.41</b>

*Nota.* En la matriz, los significados de los valores son 4:Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor y 1: Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”. (2a ed.) de F.A.D´Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 18

*Matriz Perfil Referencial de la Alcachofa*

Factores Claves de Éxito	Peso	Alcachofa		Espárragos	
		Valor	Pond	Valor	Pond
1. Participación en mercados en EEUU y Europa	0.11	4	0.44	4	0.44
2. Preferencias arancelarias con EEUU y Europa	0.11	4	0.44	4	0.44
3. Experiencia agro exportadora en el sector	0.10	3	0.3	4	0.44
4. Ubicación geográfica	0.10	2	0.2	2	0.22
5. Rendimiento o productividad	0.10	4	0.4	3	0.33
6. Disponibilidad de tierras	0.08	3	0.24	3	0.33
7. Disponibilidad y uso de aguas	0.11	2	0.22	2	0.22
8. Producción constante en el año	0.11	4	0.44	4	0.44
9. Inversión Privada	0.09	2	0.18	2	0.22
10. Costo de mano de obra	0.09	3	0.27	3	0.33
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.13</b>		<b>3.41</b>

*Nota.* En la matriz, los significados de los valores son 4:Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor y 1: Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”. (2a ed.) de F.A.D´Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.



### 3.8 Conclusiones

El gobierno central ha establecido una serie de políticas económicas que han contribuido con el desarrollo del Perú de una manera conveniente, prueba de ello, el crecimiento económico reflejado en cifras del INEI y considerado en el análisis PESTE que si bien es cierto presenta al Perú de una manera prometedora, es indiscutible que existen campos en los cuales mejorar, como el tema del analfabetismo y corrupción. El Perú ha dado pasos agigantados superiores a cualquier otro país de la región y ello es muestra de salud económica. El gobierno debe seguir con la política actual y aplicar reformas en sus principales debilidades con el fin de ser un país con desarrollo integral, con lo cual no sólo la Alcachofa se será beneficiado, sino otros productos en general.

Aprovechar la estacionalidad de los principales países productores de la Alcachofa es sin duda una ventaja que será el impulsor del crecimiento del sector. Todos los esfuerzos para potenciar los elementos que conforman la cadena de producción deben ser analizados cuidadosamente y se deben desplegar las estrategias adecuadas según convenga. Esta tarea es de vital importancia para el gobierno quien conjuntamente con el sector privado impulsará el desarrollo de la Alcachofa, así como del país en beneficio de la sociedad en general.

Hay una gran preocupación por mejorar la capacitación de los agricultores, que permita la aplicación de nuevos métodos de cultivos y más eficientes para la Alcachofa, así como mejorar las situaciones de empleo y se eviten perder horas en huelgas o reclamos al Estado. Actualmente la mayor tasa de analfabetismo y pobreza se encuentra en la región sierra, en la cual se encuentran concentrados la mayor cantidad de productores de Alcachofa.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna tiene como objetivo encontrar estrategias que permitan a la Alcachofa capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, y como consecuencia, identificar sus competencias distintivas (D'Alessio, 2013, p.170). El análisis interno de la Alcachofa se realizará en base al modelo de análisis interno AMOFHIT así como la matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) que además permitirá identificar y evaluar las relaciones de las áreas que integran toda la cadena productiva y sobre las mismas, construir las ventajas competitivas que materializarán los objetivos trazados a largo plazo y la visión de la Alcachofa. “El éxito de la evaluación interna requiere que los gerentes y funcionarios de todas las áreas funcionales aporten sus ideas, experiencias e información conocida” (D'Alessio, 2013, p.171).

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis o evaluación interna de los factores y variables del *intorno* de la Alcachofa se inicia en determinar las posibles causas que puedan generar algún problema a la organización a través de la auditoría a las áreas funcionales que forman parte del ciclo operativo de la Alcachofa. Bajo esta teoría, un diagnóstico adecuado para la Alcachofa bajo el modelo de análisis del AMOFHIT dependerá de la evaluación de las variables relacionadas con: (a) la administración y gerencia (A), (b) el marketing y ventas (M), (c) las operaciones y logística (O), (d) las finanzas y contabilidad (F), (e) los recursos humanos y cultura (H), (f) los sistemas de información (I), y (g) la tecnología e investigación y desarrollo (T).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Una eficiente administración por parte de todos los miembros involucrados en la Alcachofa genera una cadena de valor mucho más sólida. En el proceso operativo, “el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para

incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales” (D’Alessio, 2013, p.173).

El Perú ha mantenido estabilidad en sus principales variables macroeconómicas. “La liberalización del comercio exterior, la aplicación del principio de trato nacional a la inversión extranjera y la promoción de procesos de participación del sector privado en la actividad, a través de proyectos de asociación público-privada, han despertado el interés de los inversores internacionales, impulsando la actividad económica a través de la ejecución de proyectos” (ICEX, 2010, p.7). Esto ha permitido que las empresas locales hayan mejorado y tecnificado sus procesos tornándose más competitivas y generando procesos de inversión. La Alcachofa en el Perú durante la última década ha presentado una tendencia al alza en cuanto a producción y rendimiento se refiere debido a la creciente demanda internacional de Alcachofa preparada o en conserva, reflejando así un crecimiento promedio del 40% entre los años 2000 y 2011. Luego de que el MINAG aprobara el proyecto del “Desarrollo de variedades de Alcachofas para la exportación y procesamiento”, continúa promoviendo el desarrollo de ésta hortaliza, logrando posicionar al Perú como uno de los principales productores a nivel mundial (IPEH, 2013).

Al cierre del año 2011, el Perú se encontraba ubicado dentro de los cinco países con más altos índices de producción a nivel mundial. Por el lado del rendimiento por hectárea, el Perú ocupó el quinto lugar en el ranking de rendimiento con 19.1 toneladas por hectárea, lo cual demuestra lo cual demuestra que el Perú presenta un gran potencial agroexportador (FAO, 2011) (Ver Tabla 19). Al 2012, el rendimiento alcanzado por el sector de la Alcachofa fue de 19,7 TM/ha. Este incremento se debió a la implementación de mejores técnicas agrícolas por las principales empresas productoras. La participación de las principales empresas agroexportadoras de Alcachofa preparada o en conserva es: (a) Sociedad Agrícola Virú (34.0%), (b) Damper Trujillo (22.2%), (c) Damper Arequipa (8.6%), (d) Camposol

(8.5%), (e) Alsur Perú (8.1%), y (f) otras (18.6%) ha logrado posicionar en el mercado mundial al Perú entre uno de los principales productores mundiales (Maximixe, 2013).

Tabla 19

*Rendimiento por países a nivel mundial (kg/ha)*

País	2010	2011	Var% 11/10
Argentina	23.73	26.22	10.5
Uzbekistán	22.00	24.00	9.1
Egipto	24.19	21.37	-11.7
Chipre	19.96	20.97	5.0
Perú	18.59	19.07	2.5
Irán	18.04	18.72	3.8
Grecia	10.75	17.27	60.6
Siria	17.88	17.18	-3.9
EEUU	13.46	14.60	8.4
Argelia	14.51	14.52	0.0
Zimbawe	12.95	13.95	7.7
Turquía	12.11	13.70	13.0
<b>Promedio</b>	<b>11.60</b>	<b>11.94</b>	<b>2.8</b>

*Nota.* Adaptado de “Clasificación de productos por rendimiento”, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2011. Recuperado de <http://faostat.fao.org/site/567/DesktopDefault.aspx?PageID=567#ancor>

Actualmente el consumo de Alcachofa no alcanza popularidad en el mercado local; sin embargo, la producción de esta hortaliza se ha venido incrementando en los últimos años debido a la demanda de Alcachofa preparadas o en conserva en el mercado internacional y a la adecuada administración de todos los miembros que conforman la cadena productiva y de comercialización de la Alcachofa, ésta adecuada administración ha permitido generar una cadena de valor sólida en el sector, y obtener una ventaja competitiva en el mercado mundial. Otro de los factores que influyó en este logro es el avance del rendimiento en la producción del cultivo, debido a los factores climatológicos y geográficos así como la implementación de mejoras tecnológicas que han logrado incrementar la productividad del cultivo en el año 2012 a 19.7 TM/ha, superior al promedio mundial (11.9 TM/ha) (Maximixe, 2013). En el 2012 la superficie cosechada de Alcachofa alcanzó las 7,400 hectáreas, cifra menor en 9% a la

registrada en el 2011. Esto se debió a que los productores sembraron menor área por prevención a una caída en la demanda internacional del producto. Se espera hacia finales del 2013 que la superficie cosechada se mantenga en un nivel similar (Maximixe, 2013, p.15). Las regiones que destacaron por tener las mayores áreas cosechadas fueron: Ica, Arequipa, La Libertad, Ancash y Junín (Ver Tabla 20).

Tabla 20

*Superficie cosechada de Alcachofa por principales regiones*

<b>Región</b>	<b>Área cosechada Has</b>	<b>Part (%)</b>
Ica	2,700	35%
Arequipa	1,700	21%
La Libertad	1,600	20%
Ancash	960	12%
Junín	490	6%

*Nota.* Tomado de Reporte de Riesgo de Mercado de la Alcachofa (Maximixe 2013).

Alrededor del 83% de la producción de la Alcachofa se concentra en las regiones de Ica, La Libertad y Arequipa. En el año 2012, la producción en la región Ica, en sus provincias Chincha, Pisco e Ica, logró una participación de 35.9%, sumando 50.7 mil TM, cifra menor a la registrada en 2011 (59.6 mil TM). Las empresas que destacan en la región son Sociedad Agrícola Virú, Danper y Agroindustrias AIB.

La segunda región productora de Alcachofa es La Libertad que logró para el año 2012 una producción de 35.7 mil TM de Alcachofa, lo cual representa un 25.2% de participación. Dentro de la región las principales provincias productoras son Virú, Pacasmayo, Chepén y Trujillo y entre las empresas que realizan actividades en la región son Sociedad Agrícola Virú y Danper Trujillo. La región Arequipa se encuentra ubicada en tercer lugar de producción con una participación de 22.1% (31.3 mil TM), siendo sus provincias productoras Camaná, Castilla, Caylloma e Islay y las empresas que realizan actividades en la región son Danper Arequipa y Alsur Perú. Es importante mencionar el crecimiento de la región Junín, que logró

posicionarse como cuarto productor en su provincia Concepción alcanzando un volumen producido de 9.8 mil TM. El programa *sierra exportadora* empezó su trabajo promoviendo la producción de la Alcachofa en la provincia de Concepción, en Junín, en el año 2004. Ahora esta experiencia se replica en Cuzco. La empresa peruano – española Alsur Perú SAC se encuentra a cargo de la construcción de una nueva planta en la provincia cusqueña de Anta, ubicada a 40 minutos de la ciudad de Cuzco con una inversión que asciende a más de 2'000,000 de dólares que promoverá el procesamiento de la Alcachofa, la congelación y enlatado.

Para Augusto Fernandini Frías, Gerente General de la empresa líder de la región Junín, Agroindustrias el Mantaro SAC, la producción de la Alcachofa en la provincia de Concepción pese a no producir a gran escala, se ve favorecida por las bondades del clima frío de la sierra central, ya que se pueden realizar cosechas durante todos los meses del año minimizando los costos de transporte, a diferencia de las otras principales empresas exportadoras que operan en la zona costera, las cuales sólo producen en los últimos meses del año, lo cual permite aprovechar la contra estación de la costa peruana y de países europeos. Asimismo, la empresa cuenta con una alianza con General Mills, una de las principales distribuidoras de hortalizas en conserva a nivel mundial (Maximixe, 2013, p.30).

El Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) brinda información actualizada a todos los exportadores peruanos, tales como eventos, calendarios de actividades, calendario de ferias y misiones a nivel mundial, oportunidades de negocios, enlaces sobre todos los acuerdos comerciales vigentes y en trámite para identificar los aranceles preferenciales de los productos agrícolas de exportación (SIICEX, 2013).

Roger Soldevilla Canales, Jefe de Planeamiento y Control de la Producción de Agroindustrias AIB S.A. indica que la prioridad a corto y mediano plazo de todas las empresas del sector agroindustrial es eliminar a los intermediarios, debido a que los márgenes

de éstos bordean el 60% sobre el precio de venta FOB. Adicionalmente, los distribuidores obtienen un margen del 15% en el país destino. El propósito de esta estrategia es lograr retener el margen de los intermediarios para poder utilizar ese diferencial en comprar tecnología de punta, capacitar al personal a todo nivel, mejorar la infraestructura, investigación y desarrollo de nuevos productos y ampliación de los campos de cultivo para lograr ser más competitivos en el entorno global al que se enfrentan.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

En este aspecto se debe precisar el manejo de la Alcachofa en relación a los mercados a donde se dirige, las estrategias de ventas y la satisfacción de sus clientes y consumidores.

“El marketing es entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización” (D’Alessio, 2013, p.176). Por el lado de las exportaciones de Alcachofa, el Perú también se ha visto favorecido con un considerable crecimiento en cuanto a la exportación de Alcachofa preparada o en conserva logrando una tasa de crecimiento anual de 7.9%, producto del incremento de la cotización internacional. Las exportaciones de Alcachofa en conserva presentan estacionalidad en los meses de agosto a diciembre periodos donde también se realiza la mayor cosecha principalmente en la zona costera, ya que en la zona de Junín según el Gerente General de Agroindustria el Mantaro SAC (Augusto Fernandini Frías) se cosecha casi todos los meses del año (Maximixe, 2013).

La Alcachofa presenta una tendencia al alza en cuanto a producción y rendimiento ya que en los últimos años ha logrado posicionarse como uno de los principales productores mundiales de Alcachofa, compitiendo con países como Italia, Egipto y España en donde la principal zona productora la tiene Europa con una participación mayor al 50%. Al 2011, el Perú se ubicó en el tercer lugar del ranking de los principales países productores mundiales,



compitiendo con Argentina y Egipto, pese a que el mayor porcentaje de áreas sembradas de Alcachofa se da en la zona euro (Maximixe, 2013).

Así mismo, el desarrollo de la Alcachofa se debe gracias a la exportación de ésta hortaliza que se ofrece al mercado en dos presentaciones; (a) Alcachofa preparada o en conserva y, (b) Alcachofa fresca o refrigerada. De estas dos presentaciones, el mayor volumen exportado de Alcachofa se realiza en forma de preparada o en conserva, mientras que en menor cuantía son en forma fresca o refrigerada. Al 2011, las exportaciones de Alcachofa preparada o en conserva ascendieron a 42,177 TM con una participación del 99%, mientras que el volumen exportado de Alcachofa frescas alcanzó las 24.3 TM logrando una participación del 1%. En cuanto al valor generado por dichos envíos se cuantificó en US\$ 127.4 millones por Alcachofa en conserva y US\$ 76.3 millones en Alcachofa fresca. En el año 2012, pese al incremento en el precio de exportación, sufrieron un descenso de 10.9% alcanzando las 32,237 TM logrando un valor cuantificado de US\$ 113.9 millones. Esta caída se explica por la menor demanda de países EEUU, Holanda, Alemania, Canadá, Brasil y Líbano (Ver Tabla 21 y Tabla 22).

Tabla 21

*Principales mercados de Alcachofa en Conserva (Miles US\$)*

<b>País</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Ene – Feb 2012 (*)</b>	<b>Ene – Feb 2013 (*)</b>
EEUU	72,419	58,270	4,009	6,486
España	29,329	31,047	2,435	3,138
Francia	14,113	15,402	1,629	1,825
Holanda	2,572	2,047	123	220
Alemania	2,937	1,594	41	314
Canada	1,910	1,588	0	0
Otros	4,473	3,911	603	851
<b>Total</b>	<b>127,752</b>	<b>113,858</b>	<b>8,839</b>	<b>12,834</b>

*Nota. Tomado de Reporte de Riesgo de Mercado de la Alcachofa (Maximixe 2013).*

Tabla 22

*Principales mercados de Alcachofa en Conserva (en TM)*

País	2011	2012	Ene – Feb 2012 (*)	Ene – Feb 2013 (*)
EEUU	25,049	20,222	1,329	2,182
España	9,551	10,048	871	958
Francia	3,935	4,056	510	533
Holanda	734	589	34	61
Alemania	907	539	10	92
Canada	686	549	0	0
Otros	1,407	1,234	198	270
<b>Total</b>	<b>42,269</b>	<b>37,237</b>	<b>2,952</b>	<b>4,096</b>

*Nota.* Tomado de Reporte de Riesgo de Mercado de la Alcachofa (Maximixe 2013).

Las principales empresas exportadoras de Alcachofa en conserva son Sociedad Agrícola Virú, Danper Trujillo y Danper Arequipa. En el año 2011 lograron una participación en el mercado de 34.5%, 24.1% y 11.7% respectivamente. No obstante, las empresas que presentaron un mayor dinamismo fueron Danper Arequipa y Alsur Perú con un avance de 38.5% y 70.5% respectivamente, debido a que ambas empresas realizaron mayores envíos hacia Estados Unidos en comparación con las dos empresas líderes logrando así incrementar su participación. Siendo así, en el año 2011 la empresa Danper Arequipa envió 3.2 mil TM más que el año anterior; mientras que Alsur Perú aumentó sus envíos en 4.3 mil TM. En tanto, Sociedad Agrícola Virú y Danper Trujillo redujeron sus envíos en 861.8 TM y 2.5 mil TM, respectivamente (Maximixe, 2012, p.22).

Se puede observar que para el año 2012 las exportaciones de Alcachofa en conserva alcanzaron los US\$ 113.9 millones (37,237 TM), lo que representó un descenso anual de 10.9%, pese al incremento en el precio de exportación en 1.2%. Este descenso se explica por la menor demanda de Estados Unidos, Holanda, Alemania, Canadá, Brasil y Líbano, lo cual explica que las empresas Sociedad Agrícola Virú, Danper y Alsur, disminuyeron sus ventas al exterior, principalmente por los menores envíos a Estados Unidos. Sin embargo, es

importante destacar que Camposol y Agroindustrias del Mantaro lograron mayores exportaciones hacia el mercado estadounidense, español, alemán y francés (Maximixe, 2013).

La empresa Sociedad Agrícola Virú durante los últimos tres años viene liderando en cuanto a las exportaciones con mayor volumen de envíos al exterior principalmente hacia Estados Unidos, España, Francia y Holanda, seguida de Danper Trujillo con una participación de 34.8 y con mayor volumen de envíos al exterior principalmente hacia Estados Unidos, España, Francia y Holanda, seguida de Danper Trujillo con una participación de 23.8%. En el 2012 las importaciones del grupo de demás hortalizas preparadas sumaron US\$ 2,566 millones gracias a que se vendió a un precio promedio de US\$ 1,680 por TM. Entre los principales compradores de Alcachofa en conserva destacan: (a) EEUU (US\$ 104.1 millones), que importa desde Perú (55%), España (17%) y Chile (8%), (b) Alemania (US\$ 21.4 millones), que importa desde España (55%), Italia (34%) y Perú (7%), (c) Francia (US\$ 36 millones), que importa desde Perú (44%), España (27%) e Italia (15%). En el periodo 2008-2011 las importaciones de las demás hortalizas preparadas o conservadas (rubro al que pertenece la Alcachofa preparada o en conserva) creció a una tasa promedio de 8.2% anual, no obstante, el volumen para el mismo periodo creció solo 1.8% en promedio (Maximixe, 2013). (Ver Tabla 23 y Tabla 24).

Para poder promocionar la Alcachofa, PromPerú exhibe un calendario anual con la relación de todas las ferias y misiones alrededor del mundo y también las que se realizan dentro del Perú, como la Expo Alimentaria, feria que se realiza entre el 15 y 17 de octubre de cada año. Las empresas productoras y exportadoras de Alcachofa utilizan estas ferias para impulsar diversos productos debido a que la Alcachofa no es el único producto importante para exportación, considerando sobre todo al Espárrago entre otros. La participación activa por parte de las instituciones privadas y estatales es clave para brindar oportunidades de crecimiento y expansión hacia nuevos mercados (Ver Tabla 25).

Tabla 23

*Importaciones de las Demás Hortalizas en Conserva por País (Millones US\$)*

País	2011	2012	Part. % 2011	Part. % 2012
Japón	542.8	571.9	19	22.3
EEUU	439.5	439.6	15.4	17.1
Alemania	287.3	282.1	10.1	11
Francia	197.4	189.5	6.9	7.4
Corea del Sur	141.1	131.1	4.9	5.1
Reino Unido	141.7	114.5	5	4.5
España	135.5	111.1	4.7	4.3
Bélgica	110.1	98.5	3.9	3.8
Canadá	91.0	88.3	3.2	3.4
Holanda	67.6	62.6	2.4	2.4
Australia	44.5	50.5	1.6	2
Italia	58.8	44.3	2.1	1.7
Otros	595.2	381.6	20.9	15.0
<b>Total</b>	<b>2,852.4</b>	<b>2,565.5</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Nota.* Tomado de Reporte de Riesgo de Mercado de la Alcachofa (Maximixe 2013).

Tabla 24

*Importaciones de las Demás Hortalizas en Conserva por País (Miles de TM)*

País	2011	2012	Part. % 2011	Part. % 2012
Japón	257.9	265.5	14.9	17.4
EEUU	233.4	244.2	13.5	16
Corea del Sur	249.9	238.4	14.5	15.6
Alemania	145.6	145.5	8.4	9.5
Francia	109.8	109.8	6.4	7.2
Reino Unido	64.1	54.1	3.7	3.5
España	59.8	47.9	3.5	3.1
Bélgica	52.9	47.7	3.1	3.1
Rusia	42.7	45.0	2.5	2.9
Canadá	50.8	44.6	2.9	2.9
Holanda	40.1	33.2	2.3	2.2
Australia	35.7	31.3	2.1	2.0
Italia	33.4	27.3	1.9	1.8
Otros	350.3	192.8	20.4	12.7
<b>Total</b>	<b>1,726.4</b>	<b>1,527.4</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Nota.* Tomado de Reporte de Riesgo de Mercado de la Alcachofa (Maximixe 2013).

Tabla 25

*Calendario de Ferias – PromPerú 2013*

Nombre	Lugar	Fecha
Winter Fancy Food	San Francisco, EEUU EEEEEUEE	18-22 Enero
Fruit Logistics	Berlín, Alemania	06-08 Febrero
Biofach	Núremberg, Alemania	13-16 Febrero
Gulfood	Dubai, Emiratos Arabes	25-28 Febrero
Natural Products Expo West	California, EEUU	08-10 Marzo
Sial Canadá	Montreal, Canadá	30-02 Mayo
Summer Fancy Food	Nueva York, EEUU	30-02 Julio
Anuga	Colonia, Alemania	05-09 Octubre
Peru Natura	Lima, Perú	15-17 Octubre
Expoalimentaria	Lima, Perú	15-17 Octubre
PMA	California, EEUU	18-20 Octubre
Supply Side West	Las Vegas, EEUU	14-15 Noviembre
PMLA - Private Label	Chicago, EEUU	17-19 Noviembre
New York Show and Conference	New York, EEUU	10-12 Diciembre

*Nota.* Adaptado de “Calendario de Actividades”, por SIICEX, 2013. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/evento/ferias\\_y\\_eventos\\_exportaciones\\_2013.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/evento/ferias_y_eventos_exportaciones_2013.pdf)

Dependiendo del segmento al cual se abastece, los canales de comercialización y distribución de los productos de agro exportación se pueden agrupar en tres categorías: (a) canal *retail* (cadenas de supermercados y tiendas gourmet), (b) canal *foodservice* (restaurantes y grandes hoteles) y (c) canal *E-commerce* (este último está tomando importancia en Estados Unidos). En el canal *retail*, el más importante, la tendencia es proveer a grandes cadenas de economías avanzadas que optan por incursionar con marcas propias. En el mercado de Alcachofa preparada o en conserva, la penetración del Perú en los supermercados de Estados Unidos, en segmentos de marcas propias, se aproxima al 80%. En España la penetración en los cinco supermercados más grandes con marcas propias se calcula entre 60% y 70% (considerando productos de Alcachofa y Pimiento Piquillo) (Maximixe, 2013).

El canal y el número de participantes (importador, *bróker* y distribuidor) depende de varios factores: el tipo de producto, el tipo de cliente y la experiencia del exportador. El canal de comercialización empieza a funcionar con la acción de un primer distribuidor, que suele ser un bróker, quien expande la Alcachofa a un importador o la comercializa directamente a los *retailers* o *foodservices*. En el caso de los *retailers*, es en los supermercados donde se realizan el 80% de las ventas de productos *gourmet* (Maximixe, 2013).

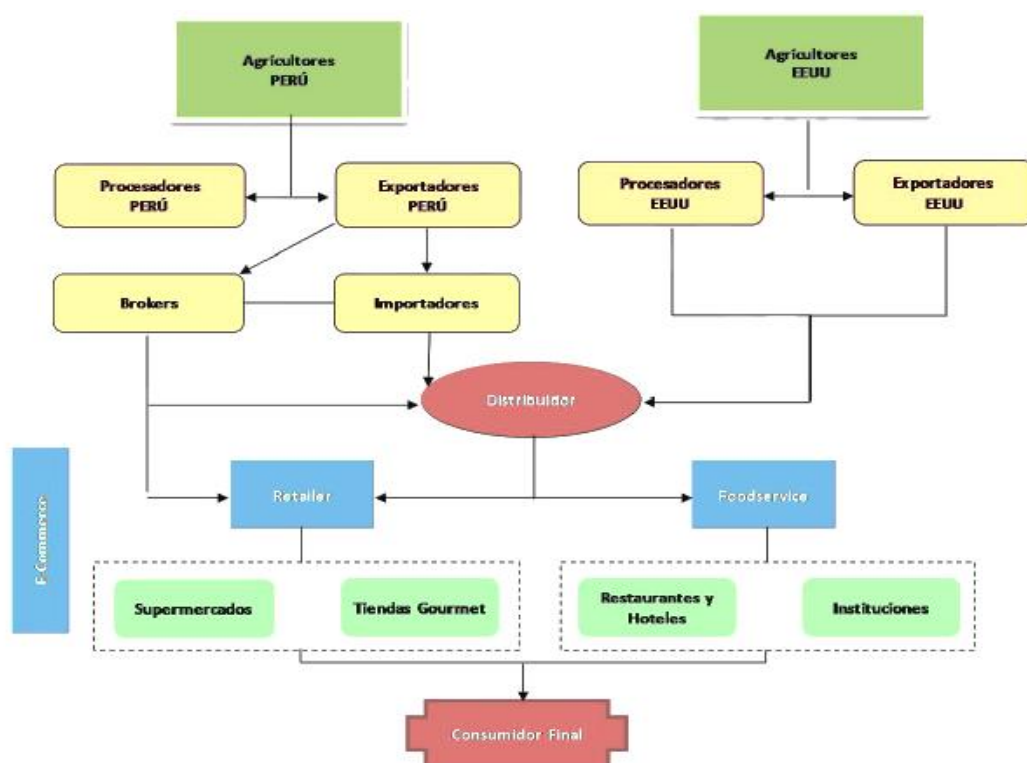


Figura 18. Cadena de Comercialización de la Alcachofa  
Adaptado de “Riesgo de Mercado – Mayo 2013” por Maximixe, 2013. Perú: Maximixe.

Los Tratados de Libre Comercio [TLC] son una ventaja para incrementar las ventas de la Alcachofa en los mercados donde ya se comercializa como en los mercados que todavía no han sido explotados. Existen diecinueve Acuerdos Comerciales vigentes a Agosto de 2013: (a) Organización Mundial del Comercio, (b) Comunidad Andina, (c) Mercosur, (d) Cuba, (e) Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico, (f) Chile, (g) México, (h) Estados Unidos, (i) Canadá, (j) Singapur, (k) China, (l) EFTA, (m) Corea del Sur, (n) Tailandia, (ñ) Japón, (o) Panamá, (p) Unión Europea, (q) Costa Rica y (r) Venezuela, un acuerdo por entrar

en vigencia: Guatemala, y cinco en negociación: (a) Programa DOHA para el desarrollo, (b) Acuerdo de Asociación Transpacífico – TPP, (c) Honduras, (d) El Salvador y (e) Alianza del Pacífico (MINCETUR, 2013).

Una de las principales debilidades del mercado de la Alcachofa es el desconocimiento del consumidor local sobre las propiedades nutricionales de esta hortaliza, motivo por el cual no es considerada dentro de la dieta diaria para su consumo en los diferentes estratos socioeconómicos del Perú. Por otro lado, un punto a favor para la producción de en el sector de la Alcachofa son los precios altos que se pagan en el mercado internacional ya que éste producto es comercializado para éste mercado en forma de conservas por la gran demanda principalmente de Estados Unidos y algunos países de Europa.

La modalidad de consumir Alcachofa en conserva es de preferencia por los mercados internacionales, como se mencionó, Estados Unidos y Europa, ya que esta hortaliza forma parte de los hábitos alimenticios de los habitantes, sin embargo, cabe mencionar que en Europa se está incrementando el consumo en la modalidad de Alcachofa fresca (Entrevista Augusto Fernandini Frías, Gerente General de Agroindustrias el Mantaro SAC, Maximixe, 2013, p.30).

#### **4.1.3 Operaciones y logísticas (O)**

“Este aspecto aborda todo lo referido a la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo y la infraestructura adecuada donde se realizará el proceso” (D’Alessio, 2013, p.178). Este aspecto involucra el uso de las siete “M”: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y, moneda. Se puede distinguir tres etapas o fases en la Alcachofa: (a) producción, (b) procesamiento y, (c) comercialización. Como se ha mencionado anteriormente, la producción de la Alcachofa en el Perú se ha visto incrementada en los

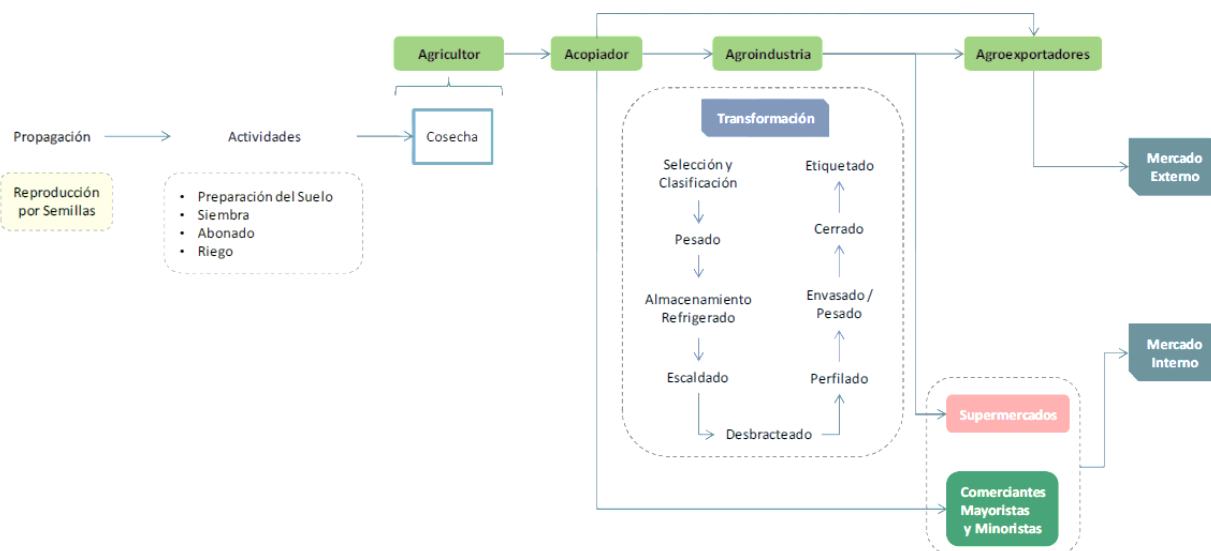


últimos años por la demanda de los mercados internacionales en su preferencia por la Alcachofa en conserva.

La cadena empieza desde los productores hasta las empresas procesadoras. Las principales regiones productoras son Ica, Junín, La Libertad, Arequipa y Lima. En el mercado internacional se comercializa en conserva y congelada y en el mercado local en fresco.

Dentro de la cadena productiva de la Alcachofa se van a distinguir cinco tipos de actores: (a) agricultores, (b) acopiadores, (c) productores agroindustriales, (d) agroexportadores y (e) el consumidor final. Los agricultores están vinculados y relacionados con los acopiadores, quienes transfieren el cultivo a la agroindustria, y esta a su vez transfiere el cultivo a las empresas exportadoras, o directamente a la venta al público, a través de comerciantes mayoristas/minoristas. En caso de transferencia a las empresas exportadoras, estas realizan directamente o encargan a la agroindustria la selección, clasificación, refrigerado, desbracteado, envasado y etiquetado, según la presentación del producto. Por lo general la agroindustria provee la Alcachofa preparada o en conserva a los supermercados (Maximixe, 2012).

El fortalecimiento de la cadena productiva de la Alcachofa es principalmente por el apoyo de las instituciones del gobierno tanto nacional, regional y local en las principales zonas de cultivo del Perú como Ica, Arequipa, La Libertad y Junín que logró un volumen producido de 9.8 TM en el 2012. Los pequeños agricultores representan el 68% del total y poseen el 27% del terreno dedicado a la Alcachofa, mientras que los grandes agricultores representan solo el 4%, pero concentran el 56% de los terrenos. Por otro lado los actores de la cadena productiva de la Alcachofa se muestran en la Figura 19.



*Figura 19. Cadena Productiva de la Alcachofa*  
Tomado de Riesgos de Mercado de la Alcachofa – Abril 2013. Lima, Perú: Maximixe.

Pese al incremento en la producción, la superficie cosechada en el 2012 fue de 7.2 mil Has, disminuyendo en un 9% con respecto al año anterior (7.9 mil Has). Esta caída se debió a menores siembras realizadas por los productores, en un contexto en que la demanda internacional no fue muy atractiva. Con respecto al 2012, la producción de la Alcachofa sufrió una caída entre los meses de abril y julio, siendo la más fuerte en el mes de noviembre (-51%) principalmente por la menor producción en Ancash (-73%), Ica (-65%), La Libertad (-44%) y Arequipa (-40%).

**Procesadoras – Exportadoras.** En la costa la mayor cantidad de empresas exportadoras de Alcachofa son al mismo tiempo productores y procesadores. La disponibilidad de servicios básicos como la electricidad y el agua potable y a su vez la infraestructura vial constituyeron un elemento clave para el establecimiento de estas organizaciones. Es importante mencionar que todas las organizaciones que siembran Alcachofa empezaron sembrando Espárragos y luego dado su crecimiento y con vista a diversificar la producción, fueron incorporando nuevos cultivos, dentro de ellos, la Alcachofa.

Las organizaciones en la sierra del Perú se han visto obligadas a integrar las fases de procesamiento y exportación. Por otro lado, algunas organizaciones están asumiendo la producción mediante el alquiler de tierras. En comparación con las organizaciones de la costa, estas no cuentan con otros productos que permitan balancear económicamente las operaciones. La sierra peruana cuenta con muy buenas condiciones climáticas que favorecen a la producción de la Alcachofa durante todo el año, pero la disponibilidad de materia prima adecuada limita las operaciones a gran escala a solo pocos meses al año, entre agosto y diciembre.

A pesar de las limitaciones que se tiene en esta región, existen empresas que apuestan e invierten por el desarrollo de las comunidades y los agricultores en la zona. Mencionamos el caso de la empresa Alsur, la cual está invirtiendo cuatro millones de dólares en el cultivo de la Alcachofa sobre 200 hectáreas de tierras alquiladas a la Comunidad Campesina de Marku y cuatro millones de dólares en la construcción y puesta en marcha de una planta de procesamiento Anta, Cusco. El contrato se firmó el 29 de mayo de 2013 en Anta por el presidente del directorio de ALSUR, José Jiménez Jiménez, y Enrique Auca, presidente de la comunidad de Marku. En el acto participó como testigo el presidente de Sierra Exportadora, Alfonso Velásquez Tuesta. (Programa Sierra Exportadora, 2013). La participación en este acto fue un reconocimiento al trabajo de Sierra Exportadora por facilitar esta operación agro comercial.

La asesoría en producción agrícola de Sierra Exportadora a la Comunidad Campesina de Marku permite a 395 familias obtener un rendimiento de 18 TM/Ha. El objetivo de ALSUR es potenciar esta producción y emprender la elaboración de productos con valor agregado. En la planta que construirán en Anta se producirán Alcachofa en conserva y congelada. Los comuneros de Marku, además de recibir dos mil soles anuales por cada una

de las hectáreas alquiladas (precio de mercado), tendrán la primera opción de trabajar para ALSUR, tanto en la planta procesadora como en el campo.

***Proveedores de Insumos.*** Los insumos principales para el cultivo de la Alcachofa son las semillas y los agroquímicos. Las variedades que se siembran para la exportación son la Imperial Star y la Lorca, y para consumo interno es la Green Globe. El principal proveedor de semillas en el Perú es la empresa Hortisemillas S.A.C., representante de la Casa de Semillas Ramiro Arnedo, empresa española, la cual forma parte del grupo de empresas de Santiago Fumagalli Galli. Hortisemillas importa el producto y luego a través de SF Almacigos S.A.C. estas semillas son procesadas y transformadas en plantines. Este proceso dura aproximadamente 50 días desde la siembra de la semilla hasta que el plantín está listo para ser trasplantado al campo de cultivo. A los 100 días posteriores al trasplante al campo de cultivo, la planta de Alcachofa está lista para la cosecha. La cosecha dura aproximadamente 100 días adicionales. SF Almacigos trabaja sobre pedidos, sobretodo en la Alcachofa que es un producto que se maneja por campañas. (Entrevista a Christian Corrales Martínez, Jefe del Departamento de Ventas de Hortisemillas S.A.C. y Jefe de Producción de SF Almacigos S.A.C., jueves 08 de agosto de 2013).

Por el lado de los fertilizantes y agroquímicos, estos deben ser aplicados en forma equilibrada y balanceada para lograr los óptimos rendimientos sin contaminar el producto final. Cada organización maneja las fórmulas de abono y aplicación de químicos que mejor resultado les genere.

***Proveedores de Servicios.*** Este rubro dentro del sector de la Alcachofa se encuentra conformado por tres tipos de servicios: (a) el crédito, (b) la asistencia técnica, y (c) la mano de obra. Una de las principales trabas para que el sector agrario sea competitivo es el acceso al crédito. Según Hugo Wiener, presidente de Agrobanco, los bancos se resisten o hacen créditos a muy corto plazo que no se adecuan a la naturaleza del sector agrario,

convirtiéndose así en facilidades muy caras y nada atractivas. Uno de los temas que más le sorprende al presidente de Agrobanco es que no solo las pequeñas empresas tienen problemas de acceso al financiamiento, sino también las medianas y grandes empresas agrarias. En el caso de la gran empresa esta se sostiene de recursos propios, y cuando solicita créditos a la banca, estos son de exportación. Los bancos dicen que “No existen” productos a la medida. Esto se ha convertido en una frase cotidiana, pues dentro del actual portafolio de productos financieros de estas entidades no existe ninguno específicamente creado para el sector agrario. Los tiempos, plazos e intereses no se ajustan a las necesidades del sector (Gestión, 2013b).

- Asistencia técnica. Las tareas en el campo de la asistencia técnica son múltiples, consolidar el crecimiento agrario exigirá el desarrollo de factores productivos y el impulso de la innovación tecnológica, es por ello que una de las tareas es atender las necesidades urgentes de los productores en materias de Innovación tecnológica y gestión empresarial. El fortalecimiento de las organizaciones de productores y de otras organizaciones que contribuyan al desarrollo del agro representa una tarea impostergable; en un sector tan complejo la capacidad organizativa y de cooperación Inter e Intra sectorial representan importantes instrumentos de competitividad. “Muchas instituciones agrarias son vistas ahora como respuestas coherentes a la falta de desarrollo adecuado de los mecanismos del mercado, tales como el crédito, seguro agrario y mercados a futuro en un contexto caracterizado por altos riesgos, asimetrías de información y riesgo moral” ( Cannock, Geoffrey; Gonzales-Zúñiga, A. Economía Agraria) (MINAG, 2013a).

- Mano de obra. En la última campaña agrícola, la agro exportación chilena tuvo un déficit de 40 mil trabajadores en el campo. El problema para ellos no es nuevo, el crecimiento económico de ese país ha llevado a la gente a preferir los trabajos en las ciudades, proceso que comienza a percibirse en el Perú. En Chile, un jornal puede llegar a los 20 mil pesos, es

decir, a más de US\$ 37.88, mientras que en el Perú es aún tres veces menor. Pero la tendencia es lo que cuenta.

Yoselyn Malamud, gerente general de la agroindustria Virú, refiere que en los últimos dos años se dio un incremento de más de 30% en el costo de la mano de obra. Igualmente, Samuel Dyer C., presidente ejecutivo de Camposol, refiere que para ellos se elevó en más de 50% en los últimos tres años. Por lo pronto, Camposol calcula que requerirá de 3 mil trabajadores más, para llegar a los 16 mil, en los próximos cuatro años.

Los que más problemas tienen a la hora de captar trabajadores son los cafetaleros que poseen operaciones cercanas al valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (Vraem), comenta el presidente de la Junta Nacional del Café, Anner Román. Mientras los cafetaleros pagan al día entre US\$ 7.58 y US\$ 9.47, los coccaleros se llevan a la gente por US\$ 18.94. Eso es muy difícil de manejar. Según Juan Carlos Mathews, director de la maestría en gestión de negocios globales de la Universidad del Pacífico, el agro también tiene carencia de trabajadores en mandos medios y a nivel de gerencias. Mario Salazar, presidente de la Asociación de Productores y Exportadores de Mango (APEM) y dueño de Agroindustria Chavín, señala que los empresarios del sector sabían hace más de una década que esto iba a pasar. “Es inevitable el incremento del costo de la mano de obra y la falta de cuadros técnicos que soporten el desarrollo de la agroindustria” (El Comercio, 2013).

**Productores agrícolas.** Los productores son los encargados de realizar las actividades de cosecha. Se pueden distinguir cuatro tipos de actores por la modalidad de producción: (a) Productores – Procesadoras – Exportadoras. Son las grandes empresas agroexportadoras que ha optado por el modelo de integración vertical, (b) Productores rentistas. A raíz de la escasez de tierras aptas para la agricultura y ofertadas en venta en el mercado, se recurre al arrendamiento de tierras, mediante la cual se paga al propietario un monto a cambio de ceder el control de las actividades agrícolas, que pasan a ser desarrolladas por técnicos y jornaleros

contratados por la empresa arrendataria. Este modo de operación se da en la costa y en la sierra como un medio para garantizar la aplicación correcta del paquete tecnológico y la obtención de productos que cumplen los estándares internacionales requeridos. En la sierra es más difícil alquilar tierras porque estas no se encuentran de manera contigua con facilidad,

(c) Productores con contrato. Existen productores que tienen una relación comercial permanente con las empresas agroindustriales. Es una modalidad riesgosa porque se presentan incumplimientos por ambas partes con frecuencia. Las eventuales diferencias entre los precios pactados y los vigentes en el mercado a la hora de vender, para los productores, no se cumple por las empresas debido a las variaciones de precios en el mercado internacional, básicamente por la menor demanda. Por el otro lado, existen ocasiones donde los productores venden sus productos a otras empresas porque reciben una mejor oferta. Estos inconvenientes debilitan la cadena, perjudicando a la empresa local por un lado, perdiendo la materia prima, y, al productor, perdiendo la confianza de la empresa agroindustrial que garantizaba la compra a un precio determinado, y en algunos casos le brindó apoyo técnico y financiero durante la campaña,

(d) Productores sin contrato. Son aquellos productores que cultivan la Alcachofa sin tener ningún compromiso previo de compra por parte de las empresas agroindustriales. Esta práctica se da con mayor frecuencia en la sierra, donde los agricultores asumen el riesgo de la inversión y cuentan con el conocimiento necesario para el cultivo de la Alcachofa criolla, básicamente (Maximixe, 2013).

**Infraestructura.** Desde hace varias décadas, la ciudad de Lima ha sido siempre el gran centro administrativo y productivo de la actividad económica. Todo esto se debe a que es la ciudad más dotada con infraestructura de transportes tanto para el comercio internacional como el comercio nacional. El puerto más importante del Perú, el Terminal Portuario del Callao, así como el aeropuerto más importante del país, el Aeropuerto



Internacional Jorge Chávez, se ubican en esta ciudad y muy cerca uno del otro. Asimismo, las carreteras más importantes del Perú están conectadas a Lima.

La infraestructura vial juega un rol vital para unir y/o articular las zonas productoras con los mercados. Muchos agricultores pequeños que intentan insertarse en la cadena productiva de la Alcachofa se encuentran en la sierra. La falta de infraestructura vial contribuye al aislamiento de los principales mercados en la costa y, por ende, de los mercados internacionales.

El sistema portuario del Perú se encuentra conformado por 11 terminales, de los cuales siete corresponden a puertos marítimos localizados en la costa y cuatro a puertos fluviales. Todos son administrados por la Empresa Nacional de Puertos [ENAPU], a excepción del puerto de Matarani que es administrado por el sector privado. El puerto del Callao mueve aproximadamente el 86% del total de contenedores anuales. El Muelle Sur del Callao, fue concesionado en el 2006 y el Puerto de Paita en el 2009, pero la brecha de inversión en estos dos puertos asciende a más de US\$ 600 millones. La brecha total de inversión en puertos suma US\$ 3,600.00 millones (IPE, 2009).

Por otro lado, el Perú cuenta con 145 terminales aéreas, en los que se incluyen 11 aeropuertos internacionales, 20 aeropuertos nacionales, 104 aeródromos y diez helipuertos. Una parte de la administración portuaria se encuentra a cargo de la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial [CORPAC], que actualmente es responsable de cuatro aeropuertos internacionales, 14 aeropuertos nacionales y 23 aeródromos. Asimismo, 39 aeródromos y tres helipuertos son administrados por otras entidades como Gobiernos Regionales, Municipios y comunidades campesinas y/o nativas, mientras algunas empresas mineras, petroleras, agroindustriales y otras personas jurídicas o naturales tienen bajo su cargo 42 aeródromos y siete helipuertos. Por otro lado, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez [AIJCH] fue concesionado en el 2001 a Lima Airport Partners [LAP], y en diciembre

del 2006 Aeropuertos del Perú S.A. [ADP] obtuvo la concesión de 12 aeropuertos. La brecha de infraestructura total en aeropuertos alcanza los US\$ 571 millones, lo cual representa el 4.1% del total de la brecha de transporte (IPE, 2009).

Uno de los principales riesgos para el mercado de la Alcachofa es la posible presencia de plagas y enfermedades que puedan afectar el cultivo de la hortaliza. Es por eso que con la finalidad de desarrollar actividades de coordinación, concertación y articulación de las acciones y servicios promoviendo la integración, se ha creado un acuerdo importante entre las instituciones comprometidas en el desarrollo agrario, con la finalidad de brindar servicios de asistencia técnica y capacitación a los pequeños y medianos agricultores integrantes de asociaciones de productores agropecuarios, organizados. Este acuerdo ha desarrollado *La Cadena Agro productiva de Alcachofa*, en el ámbito de la provincia de Julcán, cuya meta es la siembra de 100 hectáreas que cuenta con la participación de actores económicos comprometidos desde la siembra, desarrollo, cosecha y comercialización, así se tiene: (a) el financiamiento otorgado por la empresa Camposol; (b) los insumos, manejo de cultivo y comercialización a través de agroservicios y exportaciones, (c) la capacitación y asistencia técnica otorgada por la Agencia Agraria Julcán, y (d) los socios conformados por la Asociación de Productores Agropecuarios de la Provincia de Julcán (Agencia Agraria Julcán, 2013).

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

“El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en cantidad, calidad, y en costos requeridos; para que la organización pueda operar de manera sostenida” (D ’Alessio, 2013, p.180). En el Perú, los pequeños agricultores de Alcachofa representan el 68% de total de agricultores y poseen el 27% del terreno dedicado al cultivo. Bajo este concepto, el apoyo de las instituciones del gobierno nacional, regional y local ayudan a fortalecer la cadena

productiva del sector de la Alcachofa en las principales zonas de cultivo del Perú. Sin embargo, a pesar de la ayuda de los gobiernos, existe una gran parte de los pequeños productores que no pueden ser beneficiados del auge agro – exportador debido a la dificultad que presentan para adquirir financiamientos o acceso a créditos y poder así incursionar en la producción de nuevos cultivos de Alcachofa, lo que significaría una mayor inversión en los cultivos locales tradicionales, y es por esta razón que muchos de ellos optan por arrendar sus tierras. Se estima que la utilidad para un pequeño agricultor la rentabilidad bordea el 40% de su inversión, lo que representaría una utilidad por hectárea de aproximadamente S/.6,500 (US\$ 2,559.06) por campaña. En el caso de los grandes agricultores de Alcachofa que representan el 4% del total, el cultivo está concentrado en un 56% de los terrenos, por lo cual se puede afirmar que mientras más grande sea la empresa (con más de diez hectáreas), la utilidad puede bordear los S/. 10,500 (US\$ 4,133.86) por hectárea (Maximixe, 2013).

Así mismo, es importante mencionar que se distinguen cuatro actores en la modalidad de producción: (a) los productores – procesadores – exportadores, (b) productores rentistas; aquellos que arriendan sus tierras, (c) productores con contratos que mantienen una relación comercial con las grandes empresas agroindustriales y, (d) productores sin contratos que no tienen ningún compromiso de compra por parte de la agroindustria. Las zonas de mayor producción de Alcachofa sin espina son La Libertad, Ica y Lima en donde son procesadas para exportación a un costo promedio en chacra de US\$ 3,106 por hectárea, sin embargo, la Alcachofa con espina (que en su mayoría son destinadas al mercado local) son producidas en la Región Junín a un costo promedio en chacra de US\$ 2,808 por hectárea (Maximixe, 2012).

En cuanto al precio promedio en chacra, en el año 2011 logró ascender a US\$ 0.62 por kilogramo, lo que representó una disminución de 3.5% con respecto al cierre del año 2010 (US\$ 0.64 por kilogramo) debido a la elevada producción de la Alcachofa en dicho año. A nivel regional Para el 2012, el precio promedio de chacra fue de US\$ 0.53 por kilogramo.

Esta caída se debió a la contracción de la producción nacional en los meses de abril y julio y noviembre en 5.9% por la baja en la demanda internacional, principalmente en países como Estados Unidos, Holanda, Alemania y Canadá (INEI, 2013b). Las regiones que vieron disminuir su oferta fueron Ica (-14.8%), Arequipa (-6.4%), y Ancash (-63.4%) (Ver Tabla 26).

Tabla 26

*Precio Promedio en Chacra de la Alcachofa (US\$ por kg)*

Regiones	2010	2011	2012 <sup>a</sup>
Áncash	0.57	0.91	1.14
Andahuaylas	0.00	0.00	0.34
Arequipa	0.46	0.47	0.49
Cusco	0.92	0.95	0.49
Huánuco	1.24	1.13	0.91
Ica	0.49	0.51	0.53
Junín	0.67	0.73	0.72
La Libertad	0.53	0.44	0.42
Lambayeque	0.00	0.00	0.45
Otros	0.46	0.47	0.83
Promedio Nacional	0.64	0.62	0.53

Nota: Adaptado de "Informe de Alcachofa - Mayo 2012", Maximixe, 2012.

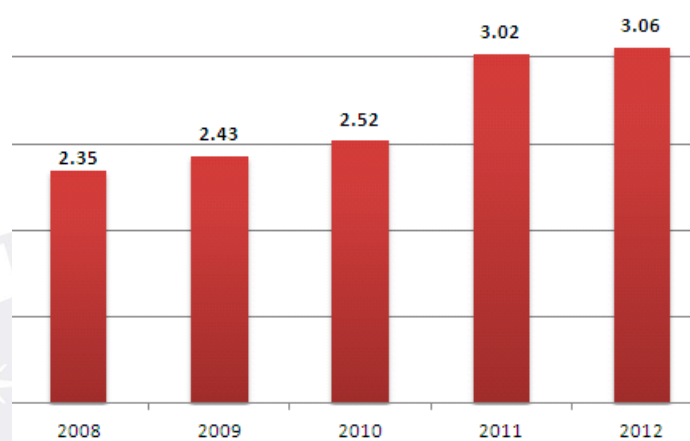


\*\* Estimación al 2013

*Figura 20.* Evolución del Precio Promedio en Chacra de la Alcachofa (US\$ por kg)  
Adaptado de Riesgos de Mercado de la Alcachofa – Abril 2013. Lima, Perú: Maximixe.

La Figura 20 muestra la evolución del precio promedio de Alcachofa en chacra durante los últimos cinco años, así mismo éste precio ha sido de aproximadamente US\$ 0.52 por kilogramos, y se estima que para el cierre del año 2013, el precio promedio bordee los

US\$ 0.57 por kg. Por otro lado, durante los últimos cinco años, las exportaciones de Alcachofa conservadas crecieron a una tasa promedio del 7.9% anual, esto se dio como producto del incremento en 6.5% de la cotización internacional de la hortaliza. Como consecuencia de este crecimiento, el precio promedio de exportación por tonelada de Alcachofa en conserva a su vez se ha visto incrementado, reflejando así su auge en el año 2012 llegando a alcanzar los US\$ 3.058 por kilogramo, cerrando el año con 37,237 TM como se muestra en la Figura 21.



*Figura 21.* Precio FOB Promedio de exportación de la Alcachofa (US\$ por kg). Adaptado de Riesgos de Mercado de la Alcachofa – Abril 2013. Lima, Perú: Maximixe.

Por otro lado, la Tabla 27 muestra como el volumen de las exportaciones de Alcachofa preparada se ha visto afectada por un descenso anual del 10.9% con respecto al año 2011 a pesar del incremento en los precios de exportación. Esta caída se debe a la menor demanda por parte de Estados Unidos, Holanda, Alemania Canadá, Brasil y Líbano. Asimismo, es importante mencionar que las principales empresas exportadoras de Alcachofa en conserva tales como Sociedad Agrícola Virú, Damper y Alsur disminuyeron sus ventas al exterior principalmente hacia Estados Unidos, sin embargo, quienes destacaron en el 2012 por el incremento de sus ventas al exterior fueron Camposol y Agroindustrias el Mantaro SAC. Es importante resaltar que se estima para el año 2013 la exportación de Alcachofa

preparada o en conserva alcancen los US\$ 113,2 millones (6% menor al 2012) con un precio FOB promedio de exportación de US\$ 2.950 por kg, esto explicaría el retroceso de los precios de exportación, mientras que el volumen de Alcachofa exportada se incrementará a 38,4 TM creciendo en un 3.1% con respecto a los 37,2 TM alcanzado en el año 2012.

Tabla 27

*Exportaciones de Alcachofa en conserva (en millones de US\$ y TM)*

<b>Año</b>	<b>Volumen en miles TM</b>	<b>Millones de US\$</b>
2008	35.4	83.2
2009	30.5	74.2
2010	38.6	97.1
2011	42.3	127.8
2012	37.2	113.9

*Nota.* Tomado de Reporte de Riesgo de Mercado de la Alcachofa (Maximixe 2013).

Hoy en día, bajo el contexto de que el Perú es uno de los principales proveedores de Alcachofa en conserva de países como Estados Unidos, España y Francia, la reciente vigencia del TLC con la Unión Europea representa una oportunidad para poder afianzar la posición como proveedores únicos de estos mercados, y a su vez, poder diversificar las ventas hacia otros países de este grupo económico que son también consumidores de esta hortaliza. Asimismo, según el IV Censo Nacional Agropecuario del 2012 [CENAGRO], en el sector agropecuario, uno de cada diez productores agropecuarios solicitó un crédito en donde la mayor proporción (65.7%) fue otorgado por entidades financieras y el 34.3% por Agrobanco, Banca Múltiple u otras fuentes de financiamiento de los cuales el 74% de los productores agropecuarios destinó su crédito para la adquisición de insumos para la producción y el 9% restantes para la compra de maquinaria pesada, equipos y herramientas (MINAG, 2013a).

Por otro lado, debido a la creciente demanda de la Alcachofa, el Proyecto de Competitividad del Sector Privado y de Reducción y Alivio a la Pobreza [PRA], financiado por USAID, se ha convertido en un importante aliado de empresas agroindustriales

exportadoras tales como Agromantaro SAC, Procesadora SAC, TALSA y Nutreina SA. Este proyecto apoyó a las empresas a identificar las zonas más adecuadas para poder desarrollar las plantaciones, además de brindar asistencia técnica en riego, manejo de cultivo y procesos de cosecha y post cosecha a productores de diversos distritos de Huancayo, Huancavelica y Ayacucho. En el caso del CSE Huancayo, la oferta local desarrollada contribuyó a generar la confianza necesaria para que las empresas TALSA y Agromantaro decidieran construir sus fábricas de conservas de Alcachofa en el Valle del Mantaro, en particular, Agromantaro invirtió más de un millón de dólares en la construcción de una planta de procesamiento en Concepción. Experiencias como la de Agromantaro son un claro ejemplo del alto impacto sobre el bienestar de los agricultores generado por la demanda y la participación de la inversión privada en negocios en Sierra (USAID, 2013).

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

“El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (D’Alessio, 2013, p.181). Uno de los sectores más importantes para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza rural en el Perú es el Sector Agro. Casi un tercio de la población del Perú vive en zonas rurales y aproximadamente el 50% de sus ingresos proviene de la agricultura. El rol clave de la Agricultura en los países, se encuentra sistematizado en el Informe sobre el Desarrollo Mundial 2008, Agricultura para el Desarrollo del Banco Mundial, que determina que el crecimiento agrícola tiene una capacidad especial para reducir la pobreza en todos los países (MINAG, 2013a).

Por el lado de la agro exportación, ésta abre nuevos horizontes y mercados a productos más representativos tales como Café, Espárragos, Cacao, Mango, Cítricos, Paltas y Uvas, así como también a los productos que están tomando fuerza, como son la Alcachofa, la

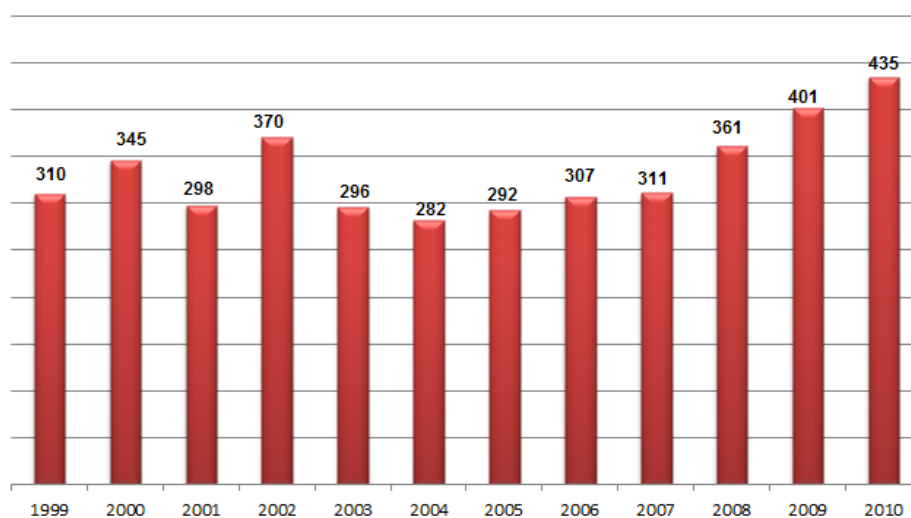


Páprika, el Pimiento Piquillo, la Tara, el Banano, el Camu camu, la Quinua, el Sacha Inchi y otros, que permanentemente se vienen incorporando a la canasta exportadora, destacando la producción orgánica o ecológica impulsando así la biodiversidad. Al estar el Perú integrado a la economía mundial, muchos de los productores tienen oportunidades para incorporar estos beneficios, existiendo la posibilidad de mejorar los términos de intercambio entre el campo y la ciudad (MINAG, 2013b).

Al 2012, el sector agropecuario en el Perú representa el 8% del PBI pero emplea a más del 25% de la Población Económicamente Activa [PEA] debido a que en las dos últimas décadas ha reflejado un crecimiento a una tasa promedio anual de 4.6%, lo que lo convierte en el sector productivo con mayor demanda de mano de obra (Gestión, 2013c). Según el estudio de Apoyo Consultoría de COMEXPERÚ, el crecimiento del sector agrario ha sido uno de los más importantes motores del crecimiento para el Perú, ya que en las dos últimas décadas creció a una tasa promedio anual de 4.6%, logrando alcanzar en el año 2012 una producción de US\$ 4,953.03 millones. Si bien esta solo representa un 6% del PBI nacional, la agricultura emplea a más del 25% de la población económicamente activa [PEA] (COMEXPERÚ, 2013). Ante tal crecimiento, el Ministro de Agricultura, Milton Von Hesse, comentó que “tal es el dinamismo del sector agropecuario, que una de cada cuatro personas que conforman la Población Económicamente Activa (PEA) pertenece a este segmento económico (agricultura), aunque su productividad es 4.3 veces menor que el resto de los sectores productivos (Andina, 2013b).

Una de las principales herramientas que promueve el desarrollo y crecimiento del sector agropecuario es la Ley de Promoción del Sector Agrario [Ley N° 27360], que ha permitido crear 1.5 millones de nuevos puestos de trabajo entre los años 2000 y 2010. Estos puestos de trabajo estuvieron acompañados de mejoras salariales, que alcanzaron un incremento del 40.6% entre los años 2000-2010 (Ver Figura 22). Además, se encontró que el

porcentaje de trabajadores del sector agrario afiliados a sistemas de pensiones pasó del 29% en 1999 al 37% en el 2010 (COMEXPERÚ, 2013).



*Figura 22.* Ingresos mensuales de los trabajadores de Sector Agrario (S/.)

Tomado de Semanario COMEXPERÚ – 697. Marzo 2013. Recuperado

<http://www.comexperu.org.pe/archivos/semanario/SEMANARIO%20COMEXPERU%20697.pdf>

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares [ENAH, 2011], una característica importante de la PEA ocupada del Perú es la heterogeneidad de la estructura productiva en la cual participa, de este modo, para el año 2011, el sector de la agricultura absorbió al 25.2% equivalente a 3'854,400 trabajadores del país; sin embargo, esta participación ha disminuido ya que en el año 2008, el 26.9% de la PEA ocupada del país trabajaba en esta actividad (INEI, 2012a). Otras ramas importantes donde labora la PEA son el comercio absorbiendo el 18.2% con 2'789,400 trabajadores y la manufactura que absorbió el 10.1% con 1'548,200 trabajadores. El resto de la población económicamente activa se encuentra distribuido de la siguiente manera como se muestra en la Tabla 28.

El Censo Nacional Agropecuario [CENAGRO], herramienta que apoya con brindar datos estadísticos y actualizados sobre la base productiva agropecuaria del Perú con información de todos los productores agropecuarios, manifestó a través del IV Censo Agropecuario realizado al 2012 junto con el INEI y el MINAG, que el 30% del territorio nacional tiene uso agropecuario alcanzando una superficie de 38,742 mil hectáreas.

Tabla 28

*PEA según ramas de actividad (en miles de personas)*

Regiones	2008	2009	2010	2011	Tasa de crecimiento prom. anual (%) 2008-2011	Variación porcentual 2011/2010
Agricultura	3,885.9	3,888.0	3,795.8	3,854.4	-0.3	1.5
Comercio	2,652.1	2,682.6	2,792.2	2,789.4	1.7	-0.1
Manufactura	1,593.9	1,562.2	1,588.3	1,548.2	-1.0	-2.5
Transportes y comunicaciones	1,156.8	1,159.4	1,196.6	1,226.0	2.0	2.5
Hoteles y restaurantes	866.1	917.5	999.3	996.0	4.8	-0.3
Enseñanza	772.3	809.2	797.2	875.5	4.3	9.8
Construcción	665.2	738.2	843.1	866.2	9.2	2.7
Inmobiliarias y alquileres	590.9	586.3	623.3	685.4	5.1	10.0
Adm. Pública, Defensa	565.3	628.0	648.0	638.4	4.1	-1.5
Minería	167.1	159.1	175.6	200.9	6.3	14.4
Pesca	84.3	87.8	80.8	87.3	1.2	8.1
Otros servicios	1,459.5	1,539.4	1,549.8	1,539.7	1.8	-0.7
Total	14,459.2	14,757.7	15,089.9	15,307.3	1.9	1.4

*Nota:* Adaptado de Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamentos 2004-2011. INEI, 2012a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1049/index.html>

Se puede observar en los resultados del censo, que el aumento de la proporción de los productores que destinaron su producción con fines comerciales pasó de 321 mil (18%) en el año 1994 a un millón tres mil (41%) en 2012. Así los agricultores que vendieron su producción al mercado local sumaron 987 mil, mientras 16 mil productores exportaron sus productos y 11 mil orientado al sector agroindustrial. Además otro aspecto importante que reveló el CENAGRO fue el incremento del número de pequeñas unidades agropecuarias. Por ejemplo, en el año 1994 las unidades agropecuarias de hasta 5 hectáreas llegaban al millón 290 mil (73.1%) mientras en el 2012 alcanzaron el millón 811 mil hectáreas (83.8). En promedio cada productor agropecuario administra 2.3 hectáreas. Sobre la condición de los agricultores, se determinó que las personas jurídicas se ubican en la costa, mientras el 99.4% de los productores son personas naturales llegando a los 2'246,702 agricultores y el 0.6% restantes son personas jurídicas sumando 14,271 mil agricultores. Otro aspecto importante es el índice de mecanización del campo, en el 2012 se observó un incremento en el uso de

tractores en la actividad agrícola pasando de 15.9% en 1994 a 22.7% en el 2012, en la cual sobresale la costa, donde 52 de cada 100 productores utilizan esos equipos, en Sierra el 21.7% y Selva 3.5% (MINAG, 2013d). Al 2011, la población ocupada asalariada [POA] llegó a los 6'708,800 trabajadores, de los cuales el 63.7% (4'275,400) son hombres y el 36.3% (2'433,300) son mujeres. La población asalariada creció entre el periodo 2010 – 2011 en un 3.4% anual, destacando un incremento por parte de la POA femenina en un 8.6% en comparación con la POA de hombres que solo alcanzó un 0.6%, (INEI, 2012a) (Ver Tabla 29).

Tabla 29

*POA por sexo 2010 - 2011 (en miles de personas)*

<b>Sexo</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Variación porcentual (2011/2010)</b>
Hombre	4,250.5	4,275.4	0.6
Mujer	2,240.6	2,433.3	8.6
Total	6,491.1	6,708.8	3.4

*Nota:* Adaptado de Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamentos 2004-2011. INEI, 2012a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1049/index.html>

Por otro lado, el porcentaje más alto de la población asalariada en relación a la PEA ocupada, la Figura 23 muestra que en Lima y callao se tiene un 58.5%, seguido de Ica con un 52.5%, Arequipa con un 52.2%, Moquegua (47.3%) y Tacna (45.6%). Es importante recalcar que la producción de la Alcachofa es concentrada en las regiones de la sierra y zonas costeras principalmente en Ica y Arequipa (INEI, 2012a).

Por la modalidad de contratación, el 53.2% del total de la POA al 2011 equivalen a 3'569,800 trabajadores que cuentan con contrato de servicios (ya sea indefinido, plazo fijo, por locación de servicios u otra modalidad de servicio) y el 44.9% trabajan sin contrato representando 3'012,600 trabajadores. En la costa y sierra que es donde se concentra la actividad agropecuaria se puede observar se ha incrementado la modalidad de prestación de servicios por contratos, disminuyendo la modalidad sin contratación (Ver Tabla 30).

Sin embargo, se puede apreciar un incremento de población ocupada asalariada al 2011 con respecto al año anterior en el sector agrario, llegando a 698,300 trabajadores lo cual representa un 10.4% de la POA, de los cuales 599,900 se encuentra trabajando sin contrato, (INEI, 2012a) (Ver Tabla 31).

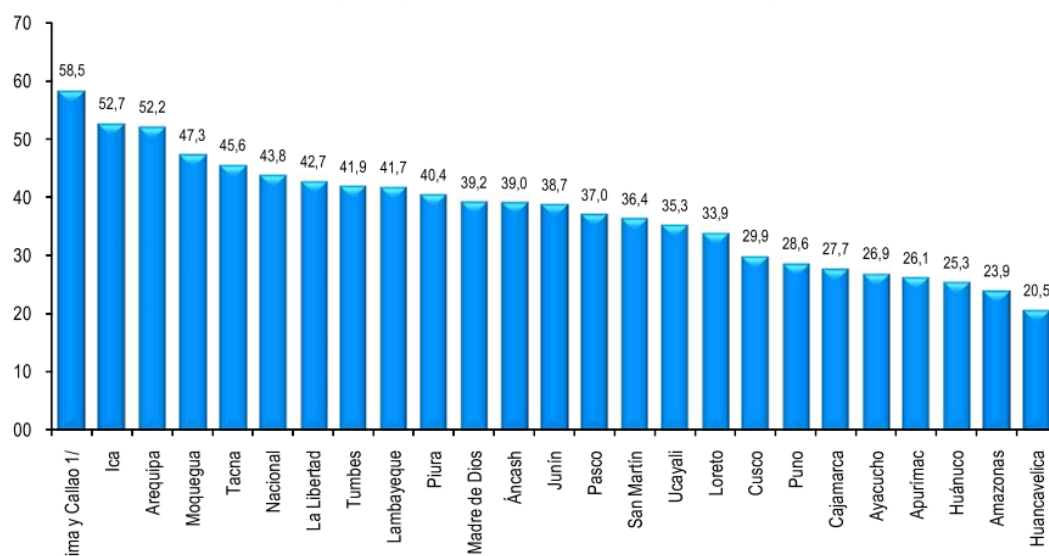


Figura 23. Población ocupada asalariada por departamento. Tomado de "Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamentos 2004-2011", INEI, 2012a. Recuperado <http://www.inei.gov.pe/biblioinei/pub/bancopub/Est/Lib1049/index.html>

Tabla 30

POA por tipo de contrato sector agrario 2011 (en miles de personas)

Tipo de contrato	2010			2011		
	Costa	Sierra	Selva	Costa	Sierra	Selva
Contrato indefinido	2,224.6	763.4	286.1	2,489.1	795.5	285.2
Contrato a plazo fijo	705.0	218.1	92.4	834.9	256.4	104.2
Contrato por locación de servicios	1,286.8	373.4	143.5	1,403.1	392.7	143.3
Otros	185.1	161.4	47.2	196.6	135.2	33.0
Sin contrato	47.8	10.5	3.1	54.5	11.3	4.7
Total	4,164.1	1,575.4	638.8	4,355.3	1,592.1	635.0

Nota: Adaptado de Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamentos 2004-2011. INEI, 2012a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioinei/pub/bancopub/Est/Lib1049/index.html>

Tabla 31

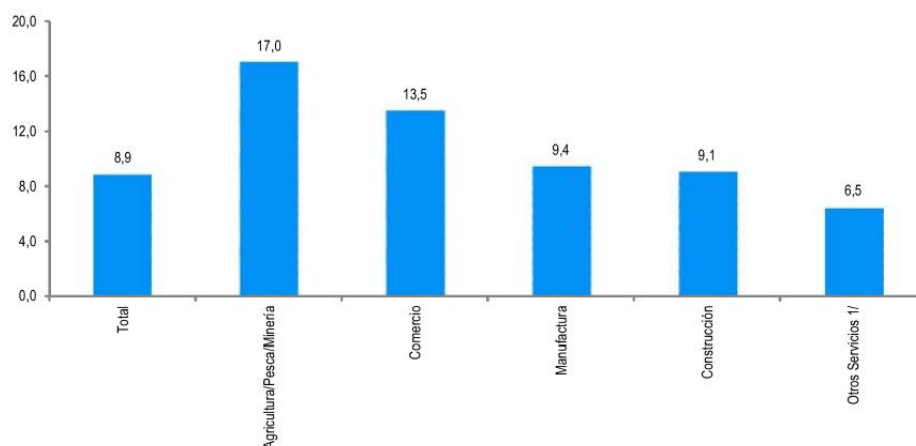
*POA por tipo de contrato sector agrario 2011 (en miles de personas)*

<b>Tipo de contrato</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Contrato indefinido	16,000	18,800
Contrato a plazo fijo	54,200	77,500
Contrato por locación de servicios	1,900	1,600
Otros	1,200	500
Sin contrato	623,800	599,900
<b>Total</b>	<b>697,100</b>	<b>698,300</b>

*Nota:* Adaptado de Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamentos 2004-2011. INEI, 2012a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1049/index.html>

Al 2011, según la rama de actividad, el mayor ingreso promedio lo lidera el sector de la construcción, siendo el sector agrario uno de los sectores más bajos según el INEI. A pesar de que el sector agropecuario no se encuentre dentro de los sectores con mayor promedio, con respecto al año 2010, los ingresos de la PEA ha reflejado un incremento del 17%, incluyendo el sector de la pesca y la minería como se muestra en la Figura 24.

Por otra parte, en cuanto a sueldos promedios por actividades económicas o ramas de actividad, el sector construcción es quien lidera los resultados del 2011, seguido de otros servicios y del sector manufactura; el sector de agricultura, pesca y minería se encontraban con el menor promedio (ver Tabla 32). Por otro lado, los mayores ingresos mensuales percibidos por los trabajadores son aquellos que pertenecen al Poder Ejecutivo o Directores de empresas (S/. 4,196.0), a diferencia de los agricultores y trabajadores calificados agropecuarios que alcanzan los S/.556.6 ingreso que se encuentra por debajo del promedio pese a que la agricultura es considerada como una de las principales actividades económica para el desarrollo del Perú. Sin embargo, comparando con la información reflejada al año 2010, se aprecia un mayor dinamismo en 10.7% en el sector agropecuario (INEI, 2012a).



*Figura 24.* Variación porcentual del ingreso promedio según ramas de actividad. Tomado de "Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamentos 2004-2011", INEI, 2012a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1049/index.html>

Tabla 32

*Ingreso promedio según ramas de actividad económica (en soles).*

Actividades	2008	2009	2010	2011	Tasa de crecimiento prom. anual (%) 2008-2011	Variación porcentual 2011/2010
Agricultura/Pesca/Minería	560	596.3	615.3	719.8	8.7	17
Manufactura	964.3	1,021.60	1,015.10	1,111.00	4.8	9.4
Construcción	1,078.40	1,135.00	1,163.70	1,269.20	5.6	9.1
Comercio	757	834.5	853.2	968.2	8.5	13.5
Transportes y Comunicaciones	978.5	997.3	1,073.50	1,073.50	3.1	0
Otros servicios	1,090.40	1,185.70	1,178.70	1,254.90	4.8	6.5
Total	885	955	971.9	1,058.00	6.1	8.9

*Nota:* Adaptado de Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamentos 2004-2011, INEI, 2012a, Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1049/index.html>

Como otros datos adicionales, es importante resaltar que según los resultados definitivos del CENAGRO 2012 en cuanto al sector agropecuario la edad promedio del productor en campo son de 49 años aproximadamente y tienen instrucción primaria; el 32% de los productores agropecuarios hablan alguna lengua nativa (quechua, aymara o dialectos de la selva), y son 692 mil mujeres las que conducen las unidades agropecuarias en el Perú (MINAG, 2013e).



Según entrevista con el Sr, Roger Soldevilla, Jefe de Planeamiento y Control de la Producción de Agroindustrias AIB S.A. la mano de obra es barata en la Alcachofa. Los picos altos de contratación de personal se dan en épocas de campañas logrando así un aproximado de 1,000 trabajadores, ya que en forma permanente cuentan con 200 trabajadores entre el campo y el packing (procesadoras). Actualmente en Agroindustrias AIB se cuenta con más o menos 100 empleados. Es importante resaltar que dentro del costo de producción, la mano de obra representa el 15%, y que un obrero cuesta US\$ 2.30 la hora incluido comida, transporte, beneficios, vestimenta y beneficios de ley.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

“Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de retroalimentar con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones, la estrategia empresarial” (D’Alessio, 2013, p.184). Como sistema de información en la Alcachofa, existen diversos organismos que aportan información que es de suma importancia para todos los participantes de la cadena de producción y comercialización de la Alcachofa respecto a temas de producción, exportación, tecnologías implementadas, información climatológica que ayudan a las entidades competentes a la toma de decisiones en el ámbito agrario. Es así, que el MINAG ha creado la Dirección General de Competitividad Agraria [DGCA] dentro de la cual se encuentra la Dirección de Información Agraria que tiene como objetivo determinar las necesidades del sector, integrar, sistematizar y difundir la información agraria necesaria realizando alianzas estratégicas que permita llegar a los agentes económicos agrarios, a través de canales de difusión adecuados. Asimismo, promueve el desarrollo de un mercado de servicios de asesoría técnica en coordinación con en INIA.

Como parte de los objetivos estratégicos del Dirección de Información Agraria, se han establecido las políticas que serán implementadas en periodo 2012 – 2016 bajo cuatro pilares: (a) gestión, que permitirá mejorar la institucionalidad pública y privada agraria, (b)

competitividad; que permitirá elevar el nivel de productividad y calidad de la actividad agraria, (c) inclusión, que mejorará las condiciones productivas de los pequeños productores agrarios y, (d) la sostenibilidad, aprovechando en forma responsable el uso de los recursos naturales, agua, tierras y bosques (MINAG, 2013f). Es importante que, a través de esta información que promueven los diversos organismos del sector, se pueda brindar información clara, sencilla, veraz y oportuna a los agricultores, productores, y contribuir de esta forma con el desarrollo del sector agropecuario. Asimismo, entidades como Banco Central de Reserva [BCRP], Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI], Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA], Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] continúan brindando soporte e información actualizada de la Alcachofa, que permiten tener una visión amplia de la situación actual del sector, además de las perspectivas de los grupos de interés que componen este sector.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Este elemento es muy importante en el análisis interno del sector y debe ser revisado exhaustivamente ya que mediante el cual se podrán desarrollar nuevos productos o en el caso de la Alcachofa, mejorar la calidad de los productos y procesos, ya sean los procesos de producción, comercialización que permitirán al sector obtener una ventaja competitiva. “Este aspecto comprende toda clase de innovación, mejora, inventos, y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos entre otros, los que permiten generar nuevas patentes y derechos de propiedad para la organización, los cuales son recursos de carácter estratégico” (D’Alessio, 2013, p.186).

En el Perú, el 66.67% de las exportaciones de Alcachofa de las principales empresas agroindustriales, son bajo la modalidad de conserva y el 33.33% son enviadas en forma congelada ya sea como corazones o como cuartos de corazones. Siendo este el punto fuerte,

el proceso para Alcachofa congelada y en conserva ha venido mejorando, sin embargo, es importante mencionar que el 80% del proceso es en forma manual, y el 20% restante es mecanizado. En visita al Departamento de Planeamiento y Control de la Producción de la empresa Agro Industrias AIB S.A. en la provincia de Chincha, Ica, se identificaron controles establecidos para ambas presentaciones. Estas dos modalidades pasan por dos procesos de control: (a) El atemperado y blanqueado de Alcachofa y (b) el deshojado, corte y selección de Alcachofa blanqueada.

Para el atemperado el agua debe calentarse hasta los 40 – 50°C, en donde el producto solo debe estar entre 10 – 20 minutos dependiendo del calibre a blanquear. Posteriormente, para el blanqueo se debe calentar el agua hasta 98 – 100°C y tienen dos modalidades, (a) blanqueo sin ácido cítrico y, (b) blanqueo con ácido cítrico. Por otro lado, el procesamiento de deshojado, corte y selección no requiere de una tecnología muy sofisticada ni altamente costosa; para Alcachofa congelada y en conserva el deshojado debe concluir cuando el corazón de la hortaliza quede con hojas no fibrosas de color verde claro o blanquecino, el corte se realiza en dos formas: (a) manual que se realiza con ayuda de un cuchillo y se cortará la parte superior del corazón, tratando de que la forma de la Alcachofa sea de igual medida tanto la altura como el ancho. De igual manera, se recortará el pedúnculo si este está por encima de la longitud requerida, se realizará además el acabado del fondo de la Alcachofa tratando de obtener un contorno liso en la parte circundante (base de las hojas retiradas) del corazón y al tallo (parte inferior); y (b) en máquina en donde se colocan la Alcachofa sin deshojar una a la vez en cada uno de los orificios ubicados en el plato rotor de la máquina, Siendo la parte del pedúnculo o base la que se ubicará hacia la parte superior del orificio. Por otro lado el corte de mitades y cuartos que se realiza con cuchillo, tratando de obtener mitades y cuartos, realizando el corte paralelo al pedúnculo. Luego se separan los cuartos de las mitades para luego ser desinfectado en una concentración entre 50 – 100 ppm y su

posterior inmersión en ácido cítrico a una concentración de acuerdo a la instrucción de proceso de cada producto. Posteriormente, se seleccionan las hortalizas buscando la uniformidad del tamaño y retirando aquella Alcachofa fibrosa y aquellas que presenten algún defecto no admitido por el cliente. Estas deben quedar listas para su posterior envasado y/o congelación. Por otro lado, para exportaciones de Alcachofa fresca, que son en minoría, se hacen a través de Frio Aéreo, empresa que tiene el servicio de control y manipulación de las temperaturas de productos para que reúna las propiedades sanitarias adecuadamente. A través de este sistema, el producto es colocado a temperatura ideales que constituyen el elemento principal en la conservación y preservación de la Alcachofa y debe ser mantenida a lo largo de todas las etapas por las que pasan, desde su fabricación o recolección hasta llegar al consumidor final (COMEXPERU, 2006).

Actualmente en el Perú, el Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA] es el organismo que ha generado, en forma permanente, tecnologías agrarias de gran importancia para la agricultura nacional, además de ser el principal obtentor de variedades comerciales y de tecnologías de manejo actualmente en uso, que contribuyen en el aumento de la producción y productividad de los principales cultivo. Las tecnologías (variedades y técnicas de manejo) generadas por el INIA en los últimos años muestran que la inversión en ciencia y tecnología es una de las actividades más redituables ya que es de suma importancia para el desarrollo del sector. Uno de los programas desarrollados por el INIA para la utilización de biología celular y molecular es el Programa Nacional de Innovación Agraria en biotecnología [PNIA], que consiste en apoyar a los programas de mejoramiento genético como promotor del uso de tecnologías moleculares para el mejoramiento de cultivos. Uno de los logros de la biotecnología para el sector agrario fue el mantenimiento y replicación de 75 cepas nativas conservadas de *Bacillus thuringiensis* en medio líquido y en placas con medio LB + agar a partir de cepas crio preservadas para el control biológico de plagas importantes que afectan la

producción de los cultivos agrícolas, y ayudarán a disminuir el uso de pesticidas químicos, contribuyendo así al mejoramiento de suelos, a la protección del medio ambiente y la salud de la población (INIA, 2013).

El INIA ha realizado estudios y trabajos para mejorar la genética de la Alcachofa sin espina con la finalidad de poder incrementar el rendimiento de los cultivos ya que el Perú se encuentra como cuarto productor mundial [FAO]. Debido a las perspectivas que presenta el cultivo de Alcachofa en cuanto producción, agroindustria, demanda para su consumo y exportación, en el 2012, la Unidad de Transferencia de Tecnologías de la Sub Estación Experimental de Arequipa dentro de la Dirección de Extensión Agraria [DEA] capacitó al personal de la empresa Damper en la Región Arequipa en temas referentes a manejo agrícola de la Alcachofa, la importancia del análisis de agua y suelos y el uso del riego por goteo con la finalidad de orientar sus inversiones a la producción de variedades sin espinas en la región. La DEA es el organismo responsable de dirigir, conducir coordinar y evaluar los servicios de extensión, asistencia técnica agraria y transferencia de tecnología del INIA, apoyando siempre a la pequeña y mediana agricultura con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la familia rural, propiciando la integración organizada de los productores agrarios (INIA, 2012).

#### **4.2 Matriz de la Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

En base a las fortalezas y debilidades que tendría la Alcachofa se ha construido la matriz de evaluación de factores internos (Ver Tabla 33). Esta matriz cuenta con ocho fortalezas y nueve debilidades, con lo cual ha obtenido en la evaluación un puntaje de 2.71, encontrándose arriba del promedio convencional.

Tabla 33

*Matriz de Evaluación de Factores Interno (MEFI)*

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
1. Cuartos en el ranking mundial de productores de Alcachofa	0.08	4	0.32
2. Rendimiento por hectárea muy superior al promedio	0.08	4	0.32
3. Producción durante todo el año	0.08	4	0.32
4. Condiciones climáticas menos vulnerables que en los países competidores	0.04	3	0.12
5. Producto de excelente calidad	0.05	3	0.15
6. Sinergias entre instituciones estatales y privadas impulsando el desarrollo del sector a través del conocimiento de nuevas tecnologías y capacitaciones	0.04	3	0.12
7. Altas propiedades nutricionales y medicinales de la Alcachofa	0.04	3	0.12
8. Mano de obra de bajo costo y con mucha oferta	0.08	4	0.32
<b>Subtotal</b>	<b>0.49</b>		<b>1.79</b>
<b>Debilidades</b>			
1. Empresas agroexportadoras deben eliminar a los intermediarios	0.08	2	0.16
2. Carencia de información ordenada y actualizada	0.05	1	0.05
3. Dependencia alta del mercado norteamericano y europeo	0.05	2	0.10
4. Desconocimiento por parte del consumidor local sobre propiedades nutricionales de la Alcachofa	0.05	1	0.05
5. No existen créditos para el sector agrario	0.08	2	0.16
6. No existe un tipo de cambio estable	0.08	2	0.16
7. No existe formalidad en la contratación de personal en campo	0.04	2	0.08
8. No existe inversión en tecnología para este sector	0.04	2	0.08
9. Poca inversión en investigación para mejorar rendimientos y calidad	0.04	2	0.08
<b>Subtotal</b>	<b>0.51</b>		<b>0.92</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.71</b>

*Nota.* Donde 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor y 1: Debilidad mayor. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia". (2a ed.) de F.A.D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

### 4.3 Conclusiones

La producción de la Alcachofa se ha venido incrementando en los últimos años debido a la demanda de sus presentaciones preparadas o en conserva en el mercado internacional y a la adecuada administración de todos los miembros que conforman el sector industrial de ésta hortaliza. Esta adecuada administración ha permitido generar una cadena de valor sólida en el sector, y obtener una ventaja competitiva en el mercado mundial.

La producción y el rendimiento presentan una tendencia al alza ya que en los últimos años ha logrado posicionarse como uno de los principales productores mundiales de Alcachofa, compitiendo con países como Italia, Egipto y España en donde la principal zona productora la tiene Europa con una participación mayor al 50%. En cuanto al rendimiento mundial, el Perú se encuentra ubicado en el tercer lugar compitiendo con Argentina y Egipto, pese a que el mayor porcentaje de áreas sembradas de Alcachofa se da en la zona euro.

Los Tratados de Libre Comercio [TLC] son una ventaja para incrementar las ventas de la Alcachofa en los mercados donde ya se comercializa como en los mercados que todavía no han sido explotados. El Perú debe seguir en la búsqueda de nuevos acuerdos con mercados altamente potenciales no solo para esta hortaliza, pero que a su vez incrementen las ventas del sector, beneficiando a todos los involucrados en la cadena.

Uno de los temas que debe ser resuelto en el corto plazo es el tema de los créditos en el sector agrícola. No solo las pequeñas empresas tienen problemas de acceso al financiamiento, sino también las medianas y grandes empresas agrarias. En el caso de la gran empresa esta se sostiene de recursos propios, y cuando solicita créditos a la banca, estos son para la exportación. Los bancos dicen que no existen productos a la medida. Esto se ha convertido en una frase cotidiana, pues dentro del actual portafolio de productos financieros de estas entidades no existe ninguno específicamente creado para el sector agrario. Los tiempos, plazos e intereses no se ajustan a las necesidades del sector.

Uno de los sectores más importantes para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza rural en el Perú es el sector Agro. Casi un tercio de la población vive en zonas rurales y aproximadamente el 50% de sus ingresos proviene de la agricultura. El rol clave de la agricultura en los países es lograr el crecimiento agrícola y desarrollar la capacidad especial para reducir la pobreza. El sector agropecuario en el Perú representa el 8% del PBI pero emplea a más del 25% de la Población Económicamente Activa.



Como sistema de información en la Alcachofa, existen diversos organismos que aportan información que es de suma importancia para todos los participantes de la cadena de producción y comercialización de la Alcachofa respecto a temas de producción, exportación, tecnologías implementadas e información climatológica que ayudan a las entidades competentes para la toma de decisiones en el ámbito agrario.



## Capítulo V: Intereses de la Alcachofa y Objetivos de Largo Plazo

La teoría tridimensional de Hartmann aplicada en el capítulo tres, buscaba mostrar un análisis a nivel país. Sin embargo ésta teoría también puede ser aplicado a una organización o una industria, por lo que en el presente capítulo analizaremos los intereses de la Alcachofa. Las tres dimensiones de ésta teoría son (a) Intereses organizacionales, que representan aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzarlos a cualquier costo (b) Potencial organizacional, que determinan los factores de fortaleza y debilidad distintiva, por lo que su análisis es a nivel interno; y (c) Principios cardinales, quienes permiten reconocer las amenazas y oportunidades de la Alcachofa, con respecto a su entorno (D'Alessio, 2013, p.222).

### 5.1 Intereses de la Alcachofa

Los intereses de la Alcachofa se encuentran orientados a lograr la visión establecida. Estos intereses son: (a) Ser reconocidos internacionalmente como uno de los principales países exportadores de Alcachofa, (b) Ser reconocidos como el país con una calidad superior de la Alcachofa en el mercado internacional, (c) Formación de organizaciones que permitan el crecimiento de la Alcachofa; y (d) Contribuir al crecimiento competitivo del Perú.

Dentro de los intereses de la Alcachofa, es importante reconocer las organizaciones con el cual se interactúa o se va a interactuar, entre ellos se encuentran las organizaciones nacionales e internacionales, organizaciones como el Estado Peruano, ministerio de agricultura y otros ministerios, etc. Otros intereses de importancia para la Alcachofa son los países competidores como España e Italia. Cabe resaltar que el desempeño del sector con respecto a otras organizaciones se encuentra influenciado por los siguientes factores: participación de mercado, preferencias arancelarias, experiencia como agro exportador, rendimientos geográficos, disponibilidad de las tierras y agua para la siembra del cultivo, inversión privada y bajo costo de mano de obra.

## 5.2 Potencial de la Alcachofa

Dentro de la estructura interna de la Alcachofa en Perú se han identificado fortalezas y debilidades que le han permitido llegar a la posición en la que se encuentra actualmente; como cuarto productor mundial y quinto en rendimiento a nivel mundial. La Alcachofa cuenta con potencial distintivo que la hace atractiva para crecer. La principal ventaja es la producción durante todo el año, debido a que existen dos zonas de cultivos diferenciadas (a) región costa, en el que la producción se aprovecha en los meses de marzo y abril, principalmente en los departamentos de Ica, La Libertad y Arequipa; y (b) región sierra, en el que la producción se inicia desde setiembre, dejando la cosecha para los meses de enero y mayo. En ésta región se resalta la producción en Junín. Un factor de fortaleza que distingue al Perú con el mercado mundial, es la disponibilidad de los suelos adecuados para el cultivo de la Alcachofa. Cabe mencionar que a este factor se suma la implementación de las mejores tecnologías por parte de las principales empresas productoras. Otro factor de fortaleza corresponde a la experiencia ganada en la producción y a la modalidad de producción desarrollada "productores-procesadores-exportadores", el cual le permite al sector tener mejor coordinación y evitar la sobre oferta. Un factor de debilidad es la limitada disponibilidad de semillas y el alto requerimiento de agua para el constante riego (Maximixe, 2013).

La principal cadena de comercialización de la Alcachofa en conserva es el canal retail, donde Perú mantiene una penetración aproximada del 80% en los supermercados de Estados Unidos – en los segmentos de marcas propia, mientras que en España, en los cinco supermercados más grandes con marcas propias, se calcula entre 60% y 70%. Desde el año 2010, el Perú ha presentado un rendimiento superior al promedio mundial, ubicándose entre los principales países con los más altos rendimientos, quinto lugar respecto a Argentina quien lidera el ranking a nivel mundial. El valor de exportación de la Alcachofa en conserva, en el periodo 2008 – 2011, ha experimentado una tasa de crecimiento mayor a la tasa de

crecimiento del volumen exportado, deduciendo que este notable crecimiento del valor se explica por el dinamismo de los precios, lo cual refleja la creciente preferencia de los consumidores a nivel internacional (Maximixe, 2013). Con respecto al aspecto de recursos humanos y cultura, la Alcachofa cuenta con mano de obra a bajo costo y con mucha oferta, sin embargo, no existe formalidad en la contratación de personal y no existe una cultura organizacional, esto es, no existen normas o reglas de gestión, o valores definidos que rijan las labores de cada involucrado en la cadena productiva y que les permita trabajar eficientemente. El análisis del potencial de la Alcachofa cubre los siguientes dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, y (f) organizacional-administrativo (D'Alessio, 2013).

**Dominio demográfico:** Las exportaciones de alcachofa en conserva se han incrementado a una tasa promedio anual de 7.9% en los últimos cinco años debido al incremento de la cotización internacional (6.5%). Así mismo los volúmenes enviados registraron un alza de 1.3%. Las principales empresas agroexportadoras que han provocado dicho dinamismo son: (a) Sociedad Agrícola Virú, (b) Danper Trujillo, (c) Danper Arequipa, (d) Alsur Perú, (e) Camposol, (f) Open World Export, (g) Agroindustrias del Mantaro, (h) Cynara Perú, e (i) Agroindustrias AIB. En cuanto a producción, se estimó que los pequeños agricultores representan el 68% del total y poseen el 27% del terreno dedicado a la Alcachofa, mientras que los grandes agricultores representan sólo el 4%, pero concentran el 56% de los terrenos. Es importante destacar que gracias al apoyo de instituciones gubernamentales a nivel nacional, la cadena productiva de la Alcachofa se ha fortalecido en las principales zonas de cultivo del Perú y que la modalidad de producción predominante “productores-procesadores-exportadores” (modelo de integración vertical) ha permitido un manejo adecuado de la producción nacional, evitando la sobreoferta (Maximixe, 2013).

**Dominio geográfico:** Las principales departamentos productores de Alcachofa son:

(a) Ica, (b) La Libertad, (c) Arequipa, (d) Junín, (e) Lima, (f) Ancash, (g) Cusco, (h) Lambayeque, (i) Apurímac y (j) Huánuco. Destaca que el 90% de la producción proviene de Ica, La Libertad, Arequipa y Junín. Por otra parte, la producción Alcachofa en conserva se da en condiciones climáticas y geográficas adecuadas que han permitido obtener altos rendimientos y asegurar una oferta exportable de calidad, especialmente en la segunda mitad del año, dado que la mayor producción de Alcachofa se realiza en el periodo agosto-diciembre, meses en los cuales aumentan las exportaciones del producto (Maximixe, 2012). Cabe mencionar que la producción nacional se contrajo 5.9% en el 2012 debido a la baja perspectiva de la demanda internacional, pero que se ha estimado un crecimiento de 0.4% anual para el 2013, impulsado por un ligero aumento en el rendimiento y una leve recuperación de las superficies sembradas en las principales regiones productoras (Maximixe, 2013).

***Dominio económico:*** El crecimiento económico de la Alcachofa viene impulsado por el incremento sostenido de las exportaciones a los principales destinos de Estados Unidos y Europa. Si bien es cierto, en el año 2012 las exportaciones de Alcachofa en conserva alcanzaron los US\$ 113.9 millones (37.2 mil TM), representando un descenso de 10.9% respecto al 2011, se estimó que para el 2013 alcance los US\$ 113.2 millones, un valor menor en 0.6% a los registros del año previo, explicado principalmente por el retroceso en los precios de exportación en un contexto auspicioso para la producción española, lo cual presionó a la baja el precio internacional y por otra parte, una débil demanda de los principales clientes. Es importante mencionar la preferencia que tiene la Alcachofa en los mercados internacionales y el panorama alentador que se da por la apertura de nuevos mercados donde se espera que gocen del mismo reconocimiento y aceptación (Maximixe, 2013). La firma agroindustrial Camposol ha considerado producir nuevas presentaciones en sus envíos de Alcachofas con lo cual aumentara el valor de los mismos (Camposol planea

nuevas presentaciones y empaques, 2013), esto representa una gran oportunidad que le permitirá ingresar a nuevos mercados, atraer inversión extranjera, desarrollar innovación y generar nuevos puestos de trabajo que en su conjunto impactaran de manera positiva a la economía del Perú y de toda la cadena de la Alcachofa.

***Dominio tecnológico-científico.*** Es importante reconocer que el Perú es uno de los países que menos gasta en investigación y desarrollo (I&D) en la región. Desde el 2004, se sigue dedicando alrededor del 0.15% del PBI en I&D, a pesar de haber crecido a un ritmo de 7% anual. Solo el 0.8% de las exportaciones pueden calificarse de alta tecnología frente a un promedio regional de 4.3% y, 3.5% de las mismas son consideradas de mediana tecnología frente a un promedio de 9.5%. Sin embargo, se han hecho algunos esfuerzos para aumentar el financiamiento de las actividades de CTI; el primero de estos fue la implementación del Programa Incagro, el segundo fue la implementación del Programa de Ciencia y Tecnología (Fincyt) y el tercero el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (Fidecom). (Kuramoto, 2013).

***Dominio histórico, psicológico y sociológico.*** A finales de la década de 90, el sector agroexportador peruano a través de una iniciativa privada de productores y agroexportadores de espárragos, deciden incursionar en diseñar un ensayo que le permitió cultivar variedades de alcachofas sin espinas en los diferentes valles de la costa peruana, lo cual llevaría a buscar nuevos mercados y ofrecer nuevos productos (que hasta ese entonces se concentraba en los espárragos), permitiendo aumentar la competitividad y los estándares de calidad en la producción y productos terminados. Se puede decir que en el año 2000, se consolidó la producción de la Alcachofa sin Espinas, en el año 2001, no se incrementó el área de cultivo pero se repitió el ensayo incorporando por primera vez alcachofas híbridas provenientes de España, cuyo resultado fue de un buen rendimiento pero la poca disponibilidad de semillas y su alto precio no justificaron su uso e inversión. En el 2003, se realizaron las primeras

exportaciones de alcachofa fresca al mercado norteamericano apareciendo en las estadísticas mundiales de exportadores de alcachofa, logrando en la actualidad posicionar a la Alcachofa en un lugar expectante de un total de 29 países productores (IPEH, 2013b).

***Dominio organizacional-administrativo.*** Debido a que uno de los factores críticos de éxito de la Alcachofa es la calidad del producto y las bondades nutricionales que presenta, las empresas agroexportadoras han logrado posicionar al Perú como uno de los principales países exportadores a nivel mundial de la Alcachofa manteniendo una tendencia al alza debido a los volúmenes exportados. Al 2012, se registró un descenso en el número de empresas que realizan los envíos al exterior debido a que las principales empresas como Sociedad Agrícola Virú, Danper, y Alsur fueron ganando posicionamiento en la comercialización internacional del producto, lo cual fue quitando terreno a firmas antiguas que optaron por salir del mercado. (Maximixe, 2013).

### **5.3 Principios Cardinales de la Alcachofa**

Los principios cardinales son las directrices que la organización o la industria debe considerar al evaluar a sus aliados y competidores en términos de sus intereses comunes y opuestos, es decir, estos principios hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para el sector en su entorno (D'Alessio, 2013). En ese sentido se analizarán los principios cardinales de la Alcachofa, para luego plantear la matriz de interés del sector, tal como se analizó en el Capítulo III.

***Influencia de terceras partes.*** Este principio indica que ninguna interacción en el mundo es puramente bilateral, siempre existen terceras partes que intervienen directa o indirectamente (D'Alessio, 2013). La mayor influencia para el sector es del Estado Peruano. El desarrollo en infraestructura vial y portuaria es la base para lograr el crecimiento en este sector. Las empresas agroindustriales que exportan la Alcachofa se encuentran básicamente en la costa peruana, donde están ubicados al 100% los terminales marítimos y la



infraestructura vial de mejor nivel. Las empresas que se encuentran en la región sierra del Perú tienen mayor dificultad para poder trasladar los productos hacia la costa peruana debido a que las vías transversales se encuentran saturadas. En los últimos cinco años el Estado Peruano en asociaciones público-privadas ha ejecutado los proyectos IIRSA Norte, IIRSA Centro e IIRSA Sur, con inversiones superiores a los US\$ 2,800 millones. Estas obras son vitales para el desarrollo comercial del Perú y a su vez para el desarrollo comercial de la Alcachofa. Productos agrícolas y forestales del sur como las Habas, Kiwicha, Maíz duro, Choclo, Camote, Papas, Espárragos, Cebada, Ajo, Alfalfa, Cacao, Cebolla entre otros, tendrán nuevos mercados en los departamentos aledaños en territorio nacional y además podrán ser ofrecidos al gran mercado brasileño aprovechando las vías de comunicación existentes en el vecino país (MTC, 2013).

***Lazos presentes y pasados.*** En los lazos presentes y pasados se destaca que eventos del pasado se proyectan al presente y luego al futuro; ningún lazo pasado desaparece (D'Alessio, 2013). La historia de la Alcachofa comienza en la década de los noventa. Los agroexportadores de Espárragos incursionan en la Alcachofa, como iniciativa de diversificación de sus productos en vista que el Espárrago comenzaba a mostrar síntomas de saturación. En este escenario, el ya conformado IPE se convierte en el IPEH, situando a los nuevos competidores de este sector en óptimas condiciones para desarrollarse, considerando toda la experiencia y el expertis obtenido en el Espárrago. De esta forma, a diciembre de 2012, las exportaciones de la Alcachofa han logrado situarse en el orden de 37,275 TM.

***Contrabalance de intereses.*** El contra balance ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará los planes del sector (D'Alessio, 2013). Las alianzas estratégicas para mejorar la tecnología e invertir en investigación y desarrollo son primordiales para el sector. El MINAG debe ser el promotor principal para lograr estas alianzas, las cuales permitirán utilizar los recursos de manera más

eficiente, aumentando los rendimientos, reduciendo las aplicaciones de fertilizantes y pesticidas con el desarrollo de nuevas variedades más resistentes a las plagas, introduciendo nuevas tecnologías para las etapas de sembrío, cultivo, cosecha y transformación en las plantas procesadoras. El Perú debe aprovechar la ubicación geográfica y los microclimas en la costa y sierra que permiten sembrar y cosechar la Alcachofa durante todo el año. En la actualidad el Perú se encuentra en cuarto lugar del ranking mundial en cuanto a rendimiento por hectárea sin la utilización o mejora de procesos y tecnología, siendo este aspecto importante considerar como uno de los intereses principales para el sector.

***Conservación de los enemigos.*** Tener enemigos no es malo ya que mantiene el sentido de estar preparado y alerta, fuerza a ser creativo, estar listo innovadoramente, y sobre todo, ser más productivo con los recursos que se dispone para poder competir con mayores posibilidades de éxito (D'Alessio, 2013). Según lo indicado el Capítulo III, los competidores principales de la Alcachofa en producción son España e Italia. La Alcachofa es considerada como un producto Premium y su consumo principalmente depende del mercado norteamericano. Italia, España y otros países europeos abastecen a la zona Euro. Para incrementar las ventas en la zona Euro, Perú debe tener presente a estos dos países para poder ser competitivo.

Por otro lado, la mayoría de las empresas que siembran Alcachofa también siembran Espárragos, Paprika, Palta, Mango, Mandarinas, Arándanos, etc., y no pueden dedicarse exclusivamente a la siembra de la Alcachofa. Esto le resta competitividad al producto ya que las fuerzas de la Alcachofa están divididas en varios productos y presentaciones. El producto principal de todas las agroexportadoras es el Espárrago y es donde se da más inversión en tecnología y desarrollo.

#### **5.4 Matriz de Intereses de la Alcachofa (MIO)**

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para

tener éxito en la industria y en los mercados donde compite; son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo, los cuales varían según el tipo de organización (D'Alessio, 2013, p.223).

Tabla 34

*Matriz de Intereses de la Alcachofa*

Interés de la Alcachofa	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Inversión Público-Privadas para el desarrollo de infraestructura vial y portuaria.		Estado Peruano y Empresas Privadas	
2. Diversificar las exportaciones.	Empresas Agro Exportadoras	MINAG y MINCETUR	
3. Invertir en tecnología e investigación y desarrollo.		Empresas Agro Exportadoras, INEH y el INIA	
4. Explotar eficientemente los recursos geográficos (microclimas y suelos) que permitan incrementar los rendimientos actuales.		Empresas Agro Exportadoras y MINAG	
5. Aumentar la competitividad	Empresas Agro Exportadoras	MINAG, MINCETUR y ADEX	Italia* y España*

Nota. \* Intereses opuestos. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia". (2a ed.) de F.A.D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación

### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Para el establecimiento de los objetivos a largo plazo [OLP], se ha tomado la matriz de intereses de la organización con la finalidad de lograr la visión que se ha planteado al 2023.

**Objetivo de largo plazo 1.** En el año 2023, el rendimiento por hectárea de producción de Alcachofa ascenderá a 30.00 TM/ha. Actualmente, la cifra registrada a finales del 2012 fue de 19.70 TM/ha (Maximixe, 2013).

**Objetivo de largo plazo 2.** Incrementar a 30,000 has de cultivo de la Alcachofa para el año 2023. Al cierre del año 2012 se encontró 7,200 has cultivadas (Maximixe, 2013).

**Objetivo de largo plazo 3.** Eliminar a los intermediarios en la cadena de comercialización de la Alcachofa al 2023. En el 2012 el 60% sobre el precio FOB queda en manos de los intermediarios. Según entrevista realizada a Roger Soldevilla (2013), en el 2012 el 60% sobre el precio FOB queda en manos de los intermediarios.

**Objetivo de largo plazo 4.** Incrementar las exportaciones de la Alcachofa de US\$ 113'900,000.00 en el 2012 a US\$ 500'000,000.00 en el 2023.

## **5.6 Conclusiones**

La participación del Estado Peruano es muy importante para determinar el crecimiento de la Alcachofa, no solo invirtiendo en infraestructura, sino también propiciando el orden dentro del Perú, proponiendo reglas claras de juego, estableciendo políticas económicas de largo plazo, reduciendo el nivel de corrupción en las entidades públicas, fortaleciendo la seguridad nacional, creando consciencia y normando las actividades que contaminen el medio ambiente y lo más importante, incentivar el desarrollo del agro a nivel nacional, permitiendo que este sector crezca y contribuya con el crecimiento del Perú, dada su importancia con relación a la mano de obra que involucra. De esta forma, la Alcachofa se verá fortalecida, con perspectiva más claras y las empresas agroexportadoras se sentirán más seguras de saber que tienen al Estado Peruano como aliado dentro del país y con el resto del mundo.

Las empresas agroexportadoras deben seguir potenciando el crecimiento del sector apoyándose en la diversificación de productos que ofrecen al mercado global. La calidad del suelo y las condiciones de clima privilegiadas con las que cuenta el Perú deben ser el punto de partida para lograr la competitividad frente a nuestros mayores competidores globales, obteniendo más producción por área de cultivo, mejorando la calidad del producto y obteniendo mayor rentabilidad en las ventanas comerciales que se nos presentan.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico consiste en realizar actividades que combinen los insumos para poder generar estrategias que lleven a la Alcachofa de una situación actual a una situación deseada para el 2023. En este capítulo se analizará la elección de estrategias, paso seguido de la etapa de la formulación en el proceso estratégico, en donde la elección de las estrategias externas e internas constituyen la parte más importante de esta etapa dentro del proceso estratégico (D'Alessio, 2013, p.274).

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz es considerada como una de las más importantes dentro del proceso estratégico. Conocida también como Matriz WOTS o SWOT (siglas en inglés). Es considerada también como una herramienta situacional en donde se crearán cuatro cuadrantes como siguen: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA), y (d) debilidades y amenazas (DA), y que como resultado del análisis de cada uno de estos cuadrantes se obtendrán una serie de estrategias tanto del entorno, de la competencia y del intorno. Para poder construir la MFODA, se copiarán las oportunidades y amenazas registradas en la Matriz de Factores Externos [MEFE] y las fortalezas y debilidades registradas en la Matriz de Factores Internos [MEFI], luego se crearán los cuatro cuadrantes en donde se analizarán los principales aspectos externos e internos del sector. Luego del análisis de cada cuadrante dará como resultado diversas estrategias que relacionarán los principales factores internos con los identificados en el ámbito externo. Estas estrategias tanto internas como externas surgen de explotar, confrontar, buscar y evitar cuando los factores críticos de éxito son combinados. Por lo tanto, es importante que a través de las fortalezas del sector se aprovechen las oportunidades que se presentan así como mitigar el impacto de las amenazas y debilidades (Ver Tabla 35).

## 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz PEYEA es una herramienta que permite determinar la apropiada postura estratégica de la Alcachofa en el Perú. Con esta matriz se observará dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (fortaleza de la industria agrícola y estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan factores relativos a la Alcachofa (fortaleza financiera y ventaja competitiva de la Alcachofa). Las posturas estratégicas pueden ser básicas, agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas dependiendo del cuadrante donde se encuentre. (D'Alessio, 2013, p.300).

La Figura 25 muestra la matriz PEYEA para la Alcachofa. Se puede observar que el sector se encuentra en un cuadrante agresivo, lo cual indica que ésta postura es típica en una industria atractiva con poca turbulencia del entorno. En la postura agresiva, el factor crítico es la entrada de nuevos competidores, y bajo esta situación, las organizaciones deben aprovechar y sacar total ventaja a las oportunidades, aumentar su participación en el mercado y concentrar recursos en los productos que marquen una clara ventaja competitiva. (D'Alessio, 2013). Según los resultados obtenidos, las estrategias que deben aplicarse para aprovechar las fortalezas y ser más competitivo son: (a) integración vertical, (b) diversificación concéntrica, y (c) liderazgo en costos, inversión en nuevas tecnologías que permitan reducir el trabajo manual que actualmente se realiza en el proceso de producción y permitan reducir costos, como por ejemplo, el proceso del desbractado es 100% manual, sin embargo en otros países como España se viene utilizando las maquinas peladoras.



Tabla 35

## Matriz de FODA de la Alcachofa

		<b>Fortalezas: F</b>	<b>Debilidades: D</b>
		F1 Cuartos en el ranking mundial de productores de alcachofa F2 Rendimiento por hectárea muy superior al promedio F3 Producción durante todo el año F4 Condiciones climáticas menos vulnerables que en los países competidores F5 Producto de excelente calidad F6 Sinergias entre instituciones estatales y privadas impulsando el desarrollo del sector a través del conocimiento de nuevas tecnologías y capacitaciones F7 Altas propiedades nutricionales y medicinales de la alcachofa F8 Mano de obra de bajo costo y con mucha oferta	D1 Dependencia alta de los intermediarios D2 Carencia de información ordenada y actualizada D3 Dependencia alta del mercado norteamericano y europeo D4 Desconocimiento por parte del consumidor local sobre propiedades nutricionales de la alcachofa D5 No existen créditos para el sector agrario D6 No existe un tipo de cambio estable D7 No existe formalidad en la contratación de personal en campo D8 No existe inversión en tecnología para este sector D9 Poca inversión en investigación para mejorar rendimientos y calidad
		<b>Oportunidades: O</b>	<b>DO: Busque</b>
		FO1 Incrementar las áreas de cultivo (F1, F2, F3, F5, F6, F7, F8 y O1, O3) FO2 Estandarización de la Alcachofa en la Unión Europea y EEUU a través de la NOP y la GlobalGAP (F1, F2, F3 y O3, O5) FO3 Desarrollar productos con Alcachofa orgánica (F5, F6, F7 y O4) FO4 Integrar a los productores de Alcachofa (F6 y O3, O7) FO5 Penetrar el mercado en EEUU y Europa (F1, F2, F3, F5, O1, O3, O4 y O5)	DO1 Diversificar la oferta exportadora de la Alcachofa preparada o en conserva (D2, D4, O1, O3 y O4). DO2 Desarrollar alianzas estratégicas entre las empresas agroindustriales para ingresar a nuevos mercados (D1, D2, D8, O1, O2 y O3).
		<b>Amenazas: A</b>	<b>DA: Evite</b>
		FA1 Utilizar los TLC para incrementar las ventas en los mercados actuales (F3 y A2).	DA1 Utilizar las ferias agrícolas en el continente Asiático para captar nuevos clientes (D3, A2 y A3). DA2 Captar inversión privada para mejorar infraestructura vial y portuaria (D2, D5, D9 y A1) DA3 Desarrollar alianzas entre los productores para optimizar el rendimiento de las variedades de alcachofa para exportación en las zonas de producción (D2, D8, D9 y A4)



Tabla 35

*Matriz PEYEA de la Alcachofa.*

Factores		Valor	Descripción
<b>Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno de la Alcachofa (EE)</b>			
1.	Cambios tecnológicos	6	Muchos
2.	Tasa de inflación	6	Alta
3.	Variabilidad de la demanda	4	Grande
4.	Rango de precios de los productos competitivos	2	Estrecho
5.	Barreras de entrada al mercado	1	Pocas
6.	Rivalidad / presión competitiva	1	Baja
7.	Elasticidad de precios de la demanda	2	Inelástica
8.	Presión de los productos sustitutos	2	Baja
	Promedio	3	
	Promedio -6	<b>-3.0</b>	
<b>Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la Industria de la Alcachofa (FI)</b>			
1.	Potencial de crecimiento	4	Alto
2.	Potencial de utilidades	5	Alto
3.	Estabilidad financiera	4	Alta
4.	Conocimiento tecnológico	3	Simple
5.	Utilización de recursos	5	Eficiente
6.	Intensidad de capital	5	Alta
7.	Facilidad de entrada al mercado	2	Fácil
8.	Productividad / utilización de la capacidad	4	Alta
9.	Poder de negociación de los productores	5	Alto
	Promedio	<b>4.1</b>	
<b>Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera de la Alcachofa (FF)</b>			
1.	Retorno de la inversión	5	Alto
2.	Apalancamiento	3	Desbalanceado
3.	Liquidez	4	Sólida
4.	Capital requerido versus capital disponible	2	Alto
5.	Flujo de caja	2	Bajo
6.	Facilidad de salida al mercado	2	Difícil
7.	Riesgo involucrado en el negocio	2	Alto
8.	Rotación de inventarios	4	Rápido
9.	Uso de economías de escala y de experiencia	4	Altas
	Promedio	<b>3.1</b>	
<b>Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva de la Alcachofa (VC)</b>			
1.	Participación de mercado	5	Grande
2.	Calidad del producto	6	Superior
3.	Ciclo de vida del producto	3	Avanzado
4.	Ciclo de reemplazo del producto	4	Fijo
5.	Lealtad del consumidor	4	Alta
6.	Utilización de la capacidad de los competidores	4	Alta
7.	Conocimiento tecnológico	3	Bajo
8.	Integración vertical	5	Alta
9.	Velocidad de introducción de nuevos productos	1	Lenta
	Promedio	3.9	
	Promedio -6	<b>-2.1</b>	
	Valor x	2.0	
	Valor y	0.1	

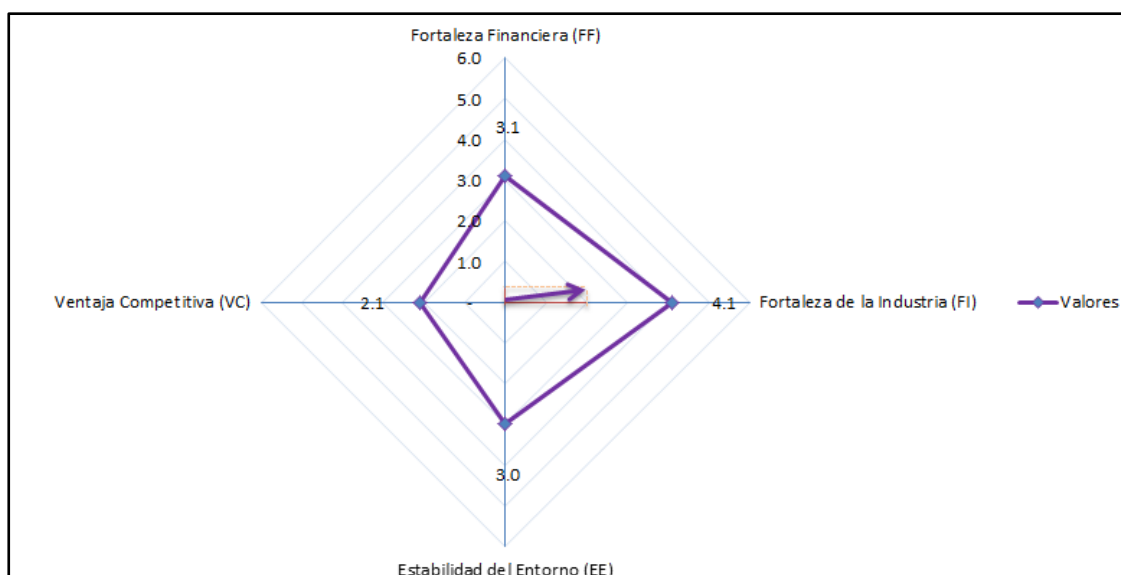


Figura 25. Matriz PEYEA de la Alcachofa.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”. (2a ed.) de F.A.D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group [MBCG] fue desarrollada por The Boston Consulting Group en los años 70. Esta matriz es también conocida como matriz de crecimiento - participación, que representa un método gráfico de análisis de cartera de negocios. “Tiene como base la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso del efectivo” (D’Alessio, 2013, p.324). Esta matriz puede ser usada para evaluar: (a) a la Alcachofa en forma general con la competencia, (b) las divisiones dentro de una organización, (c) la competencia de una industria o los productos dentro de un sector o subsector industrial, y (d) la competencia de los productos en una industria.

La finalidad de la BCG es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o unidades de negocios estratégicas, es decir, en qué áreas del negocio se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Apoya a formular estrategias en organizaciones multidivisionales, es decir, donde las unidades de negocios estratégicas constituyen el

portafolio del negocio. La matriz BCG es una matriz sencilla compuesta de cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para cada unidad de negocio, asimismo, cada cuadrante viene representado por una figura (estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras, perro).

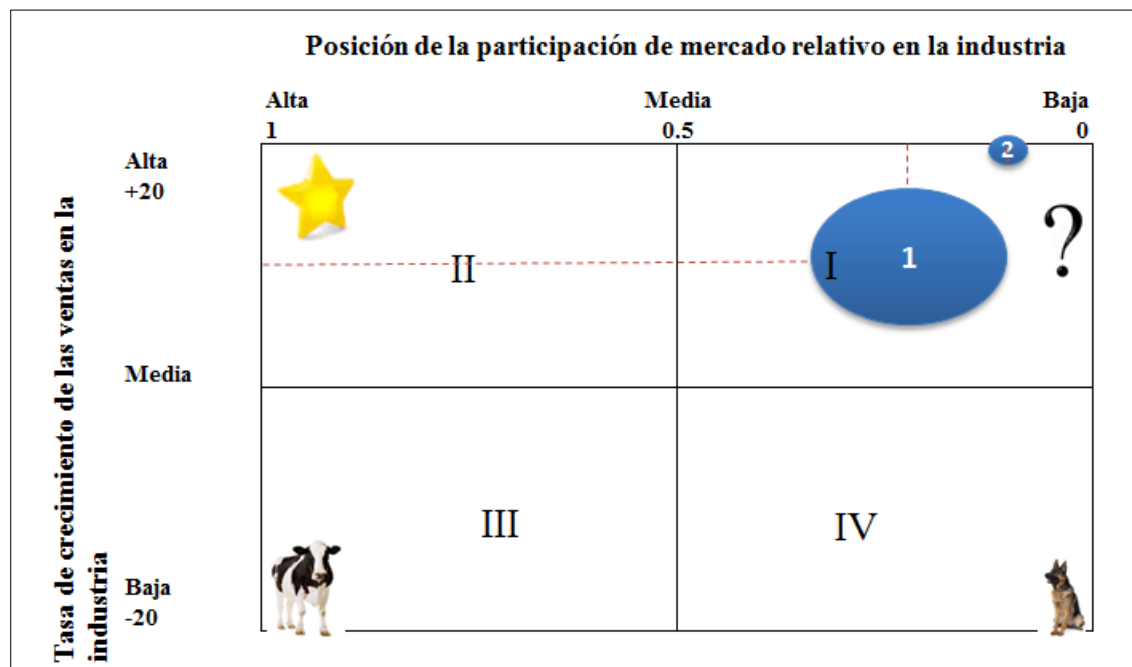


Figura 26. Matriz BCG de la Alcachofa  
Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia". (2a ed.) de F.A.D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

De los resultados obtenidos de la matriz BCG, se podrá evaluar las estrategias globales de los productos que ofrece la Alcachofa al mercado exterior. Ambos presentaciones *Alcachofa preparada o en conserva y fresco* se encuentran en el cuadrante de *Interrogación*, lo cual significa que estos productos se encuentran actualmente en una etapa inicial y las estrategias que deberán aplicarse ayudarán a convertirlos en productos estrellas.

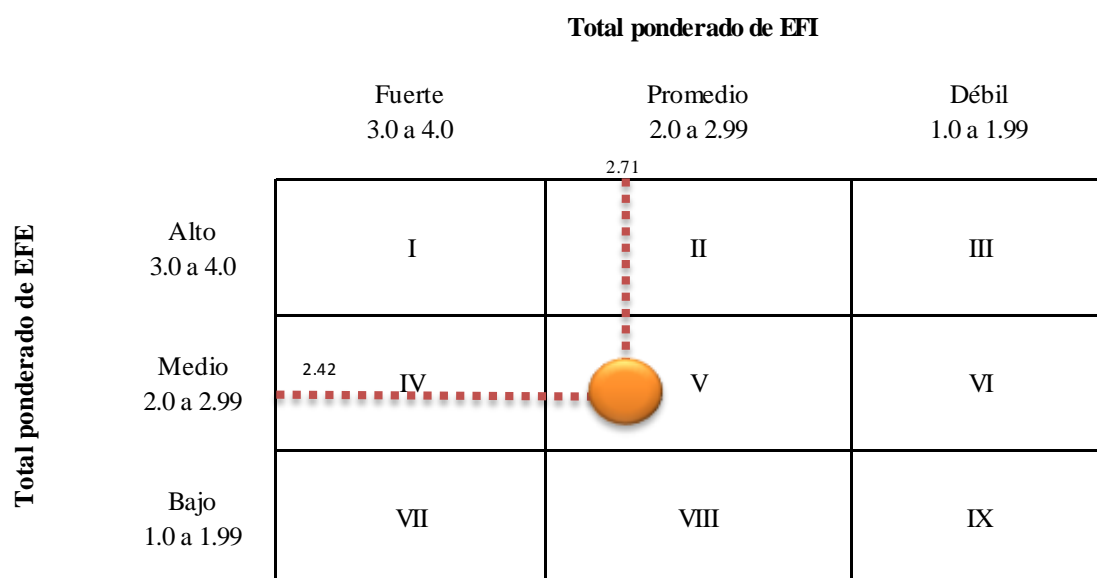
Entre las características de estos productos ubicados en el cuadrante de interrogación, se encuentran: (a) la baja participación relativa del mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento, (b) las necesidades de efectivo son altas, esto es congruente con las necesidades que existen para mejorar la cadena productiva e incluir tecnología que

permita optimizar los procesos, (c) la generación de la caja es baja, y (d) la organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir.

Las estrategias intensivas pueden ser orientadas en penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos, ya que éste resultado nos indica que las acciones actuales se encuentran enfocadas en un solo producto (Alcachofa en conserva) y que podemos hacer uso de la experiencia ganada en la cadena productiva a fin de aumentar la productividad. Para llegar a tener un producto estrella, se proponen *Desarrollar nuevas presentaciones de la Alcachofa que permitan el uso más sencillo o directo al consumidor*. Según el Centro de Asuntos Agrícolas de la Universidad de California, el consumo per cápita de la Alcachofa oscila entre las 0.5 y 0.7 libras, nivel que debe considerarse como bastante bajo por tratarse de un alimento con un sabor agradable. Sin embargo, se indica que muchos norteamericanos no la consumen por no conocer recetas específicas que la incluyan o porque consideran que su preparación es complicada (SIICEX, 2013a, p.4).

#### **6.4 Matriz Interna Externa (MIE)**

Considerada como la matriz de portafolio en donde se grafican cada una de las divisiones o productos de la Alcachofa ubicándolos en las nueve celdas que han sido formadas en base a los puntajes de las matrices MEFÉ y MEFI. (D'Alessio, 2013, p.336). La matriz está compuesta de dos ejes que constan de tres sectores cada uno, formando así nueve celdas que se agruparán en tres regiones: (a) la región uno sugiere crecer y construir utilizando estrategias intensivas y de integración, (b) la región dos sugiere retener y mantener utilizando estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos y, (c) la región tres sugiere cosechar o desinvertir recursos utilizando estrategias defensivas. Para el desarrollo de esta matriz se tomarán los puntajes obtenidos en las matrices MEFÉ y MEFI (2.42 y 2.71 respectivamente).



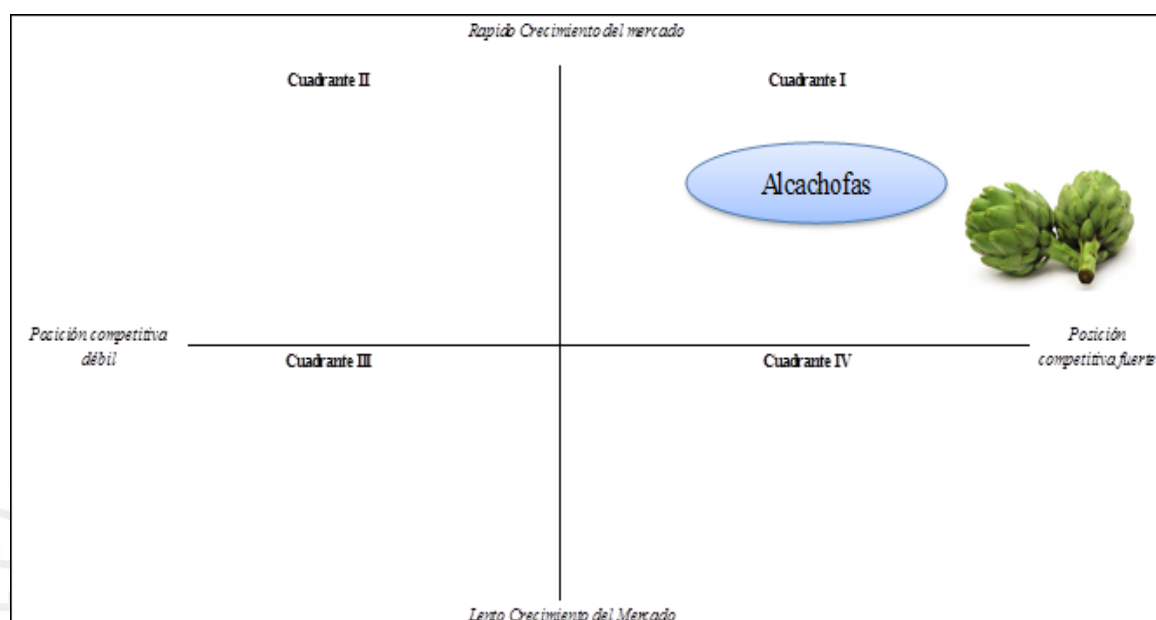
*Figura 27. Matriz Interna y Externa de la Alcachofa.*  
Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”. (2a ed.) de F.A.D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

Los resultados ponderados de esta matriz sugieren estrategias de desarrollo de productos y penetración de mercados que se encuentran ubicados en el cuadrante Retener y Mantener. Este resultado a su vez sugiere invertir selectivamente para el futuro del sector. Asimismo, estos resultados se encuentran alineados a la visión del sector que es lograr para el año 2023 ser el segundo exportador mundial según lo planteado en el Capítulo II.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia (GE) es una herramienta que ayuda a afinar en forma adecuada la elección de estrategias para la Alcachofa, así como evalúa la posición que ocupa dentro de cuatro cuadrantes con respecto a dos situaciones: (a) la posición competitiva y, (b) el crecimiento del mercado. La Figura 28 muestra la ubicación de la Alcachofa en el Cuadrante I por lo que las estrategias más apropiadas son: (a) el desarrollo de mercados, (b) desarrollo de productos, (c) la penetración de mercados, (d) integración vertical hacia adelante y hacia atrás y, (e) diversificación concéntrica. Las estrategias planteadas son las siguientes: (a) incrementar las áreas de cultivo para abastecer a los nuevos mercados, (b)

promover el desarrollo de Alcachofa orgánica para ingresar a nuevos segmentos de mercado con mayor capacidad, (c) diversificar la oferta exportadora de la Alcachofa preparada o en conserva, (d) integración vertical con los canales de distribución en supermercados, y (e) integración vertical hacia atrás con los productores con la finalidad de alcanzar altos estándares de calidad.



*Figura 28.* Matriz de la Gran Estrategia de la Alcachofa. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”. (2a ed.) de F.A.D´Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz permite agrupar las estrategias generadas en la fase de emparejamiento a través del uso de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. Asimismo, en esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, e incluso otras que por algún motivo se consideren pertinentes para el proceso (D´Alessio, 2013, p.352) (Ver Tabla 37).

Tabla 36

*Matriz Decisión Estratégica de la Alcachofa.*

	<b>Estrategias Alternativas</b>	<b>Estrategias Específicas</b>	<b>FODA</b>	<b>PEYEA</b>	<b>BCG</b>	<b>IE</b>	<b>GE</b>	<b>Total</b>
1.-	Desarrollo de Mercados	Incrementar las áreas de cultivo	X	X	X	X	X	5
2.-	Desarrollo de Productos	Estandarización de la Alcachofa en la Unión Europea y EEUU a través de la NOP y la Global GAP	X		X	X	X	4
3.-	Desarrollo de Productos y Diversificación Concéntrica	Desarrollar productos con Alcachofa orgánica	X	X	X	X	X	5
4.-	Integración Vertical hacia atrás	Integrar a los productores de Alcachofa	X	X			X	3
5.-	Integración Vertical hacia adelante	Penetrar el mercado en EEUU y Europa	X	X			X	3
6.-	Penetración de Mercados	Utilizar los TLC para incrementar las ventas en los mercados actuales	X		X	X	X	4
7.-	Desarrollo de Productos y Diversificación Concéntrica	Diversificar la oferta exportadora de la Alcachofa preparada o en conserva	X	X	X	X	X	5
8.-	Desarrollo de Mercados	Desarrollar alianzas estratégicas entre las empresas agroindustriales para ingresar a nuevos mercados	X		X	X	X	4
9.-	Desarrollo de Mercados	Utilizar las ferias agrícolas en el continente Asiático para captar nuevos clientes	X		X	X	X	4
10.-	Penetración de Mercados y Desarrollo de Mercados	Captar inversión privada para mejorar infraestructura vial y portuaria	X		X	X	X	4
11.-	Desarrollo de Productos	Desarrollar alianzas entre los productores para optimizar el rendimiento de las variedades de alcachofa para exportación en las zonas de producción	X		X	X	X	4

*Nota:* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia". (2a ed.) De F.A.D' Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.



### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (críticos o claves) de éxitos tanto externos como internos para el producto. Esta matriz requiere de un buen juicio intuitivo para poder evaluar la atractividad de cada estrategia en relación con la (a) oportunidad, (b) amenaza, (c) fortaleza, y (d) debilidad. (D'Alessio, 2013). Luego del análisis realizado, sólo aquellas estrategias que han obtenido un puntaje mayor a cinco serán consideradas como estrategias retenidas que serán la clave para el logro de los objetivos de largo plazo.

En la Tabla 38 se observa el grado de atractividad de cada una de las estrategias seleccionadas.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

La Matriz de Rumelt [MR] es una herramienta que permitirá evaluar todas las estrategias retenidas que quedaron después de la evaluación de la MPCE. Estas estrategias deben ser sometidas a pruebas usando los criterios establecidos de Richard Rumelt, tales como (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad, además de verificar su relación con el cumplimiento de los objetivos a largo plazo son plasmados para efectos prácticos. Esta matriz es considerada también como una matriz de prueba de estrategias, en el caso de que alguna de las estrategias no pase las pruebas se corre el riesgo de afectar el desempeño de una o varias áreas de la Alcachofa (D'Alessio, 2013, p.412). La Tabla 39 muestra la Matriz de Rumelt elaborada para la Alcachofa que detallará las estrategias que cumplieron con el requisito de factibilidad.

Tabla 38

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Alcachofa

Factores Críticos para el éxito	Peso	1. Incrementar las áreas de cultivo		2. Estandarización de la Alcachofa en la Unión Europea y EEUU a través de la NOP y la GlobalGAP		3. Desarrollar productos con Alcachofa orgánica		4. Integrar a los productores de Alcachofa		5. Penetrar el mercado en EEUU y Europa		6. Utilizar los TLC para incrementar las ventas en los mercados actuales		7. Diversificar la oferta exportadora de la Alcachofa preparada o en conserva		8. Desarrollar alianzas estratégicas entre las empresas agroindustriales para ingresar a nuevos mercados		9. Utilizar las ferias agrícolas en el continente Asiático para captar nuevos clientes		10. Captar inversión privada para mejorar infraestructura vial y portuaria		11. Desarrollar alianzas entre los productores para optimizar el rendimiento de las variedades de alcachofa para exportación en las zonas de producción	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades: O</b>																							
1 Nuevos tratados de libre comercio que favorezcan la exportación y compra de recursos	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
2 Crecimiento de Inversión privada en la agricultura, motivada por la confianza de la seguridad jurídica	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
3 Crecimiento económico del Perú y aumento de las exportaciones	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4 Descentralización de los dos principales destinos de exportación (con el ingreso a China se permitirá fortalecer el poder de negociación del Perú con sus clientes)	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
5 Variación favorable del precio internacional de la alcachofa en conserva	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27
6 Disminución de la pobreza extrema en la zona rural y urbana, permitiendo el crecimiento económico de los mismos	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	3	0.12
7 Iniciativas de avance tecnológico por parte del Estado para promover la innovación agraria	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28
<b>Amenazas: A</b>																							
1 Incremento de la corrupción que ahuyente las inversiones privadas en el Perú	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
2 Crisis económica en los principales mercados como EEUU y Europa	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30
3 Sobreproducción de la alcachofa en Europa, presionando así la baja del precio internacional	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08
4 Dificil y pocos accesos a servicios de capacitación y tecnología para los agricultores	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
5 Cambios climáticos negativos para el sector agrícola	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
6 Baja consciencia de crear acciones de mitigación y adaptación ante daños e impactos causados por la naturaleza	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
<b>Fortalezas: F</b>																							
1 Cuartos en el ranking mundial de productores de alcachofa	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2 Rendimiento por hectárea muy superior al promedio	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3 Producción durante todo el año	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4 Condiciones climáticas menos vulnerables que en los países competidores	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
5 Producto de excelente calidad	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
6 Sinergias entre instituciones estatales y privadas impulsando el desarrollo del sector a través del conocimiento de nuevas tecnologías y capacitaciones	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
7 Altas propiedades nutricionales y medicinales de la alcachofa	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
8 Mano de obra de bajo costo y con mucha oferta	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32
<b>Debilidades: D</b>																							
1 Dependencia alta de los intermediarios	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08
2 Carencia de información ordenada y actualizada	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
3 Dependencia alta del mercado norteamericano y europeo	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
4 Desconocimiento por parte del consumidor local sobre propiedades nutricionales de la alcachofa	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5 No existen créditos para el sector agrario	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
6 No existe un tipo de cambio estable	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
7 No existe formalidad en la contratación de personal en campo	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
8 No existe inversión en tecnología para este sector	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
9 Poca inversión en investigación para mejorar rendimientos y calidad	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Total	2.00		6.36		6.31		6.32		6.07		5.88		5.47		5.85		6.03		5.43		5.02		5.34

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

Así como la matriz de Rumelt, la Matriz de Ética [ME] es una herramienta que permite verificar que las estrategias retenidas no violen aspectos relacionados a los derechos y la justicia y que por ende sean adecuadas para su utilización. La Tabla 40 muestra que ninguna de las estrategias evaluadas viola alguno de los derechos mencionados. En cuanto a la justicia, se plantea un trato justo para cada uno de los casos mencionados y, en la evaluación utilitaria, se muestra que la finalidad y resultados que persiguen estas estrategias son notoriamente satisfactorios.

Tabla 37

### *Matriz de Rumelt de la Alcachofa*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1.-	Incrementar las áreas de cultivo	SI	SI	SI	SI	SI
2.-	Estandarización de la Alcachofa en la Unión Europea y EEUU a través de la NOP y la Global GAP	SI	SI	SI	SI	SI
3.-	Desarrollar productos con Alcachofa orgánica	SI	SI	SI	SI	SI
4.-	Integrar a los productores de Alcachofa	SI	SI	SI	SI	SI
5.-	Penetrar el mercado en EEUU y Europa	SI	SI	SI	SI	SI
6.-	Utilizar los TLC para incrementar las ventas en los mercados actuales	SI	SI	SI	SI	SI
7.-	Diversificar la oferta exportadora de la Alcachofa preparada o en conserva	SI	SI	SI	SI	SI
8.-	Desarrollar alianzas estratégicas entre las empresas agroindustriales para ingresar a nuevos mercados	SI	SI	SI	SI	SI
9.-	Utilizar las ferias agrícolas en el continente Asiático para captar nuevos clientes	SI	SI	SI	SI	SI
10.-	Captar inversión privada para mejorar infraestructura vial y portuaria	SI	SI	SI	SI	SI
11.-	Desarrollar alianzas entre los productores para optimizar el rendimiento de las variedades de alcachofa para exportación en las zonas de producción	SI	SI	SI	SI	SI

*Nota:* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”. (2a ed.) De F.A.D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 38

*Matriz de Ética de la Alcachofa*

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
<b>Derechos</b>											
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	N	N	P	N	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	P	P	N	P	P	N	P	P
<b>Justicia</b>											
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	N	J	J	N	J	J
Impacto en la administración	J	J	N	J	J	J	N	J	N	J	J
Normas de compensación	N	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
<b>Utilitarismo</b>											
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

*Nota:* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”. (2a ed.) De F.A.D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

### 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son el resultado del análisis de las matrices anteriores y que han sido aceptadas y consideradas para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo, mientras que las estrategias de contingencia o secundarias son aquellas que dada la situación de que alguna de las estrategias retenidas tuviese dificultades en el proceso de implementación, podría evaluarse considerar alguna de estas estrategias contingentes previa evaluación antes de su aceptación. Es importante recalcar que un proceso estratégico es susceptible e iterativo para hacer cambios y correcciones en cualquier momento dependiendo de los factores del entorno y/o interno con la finalidad de maximizar el éxito de la industria. Como resultado del análisis de las matrices de la Alcachofa solo se han determinado estrategias retenidas.

Tabla 39

*Estrategias Retenidas*

<b>Estrategias Retenidas</b>	
1.-	Incrementar las áreas de cultivo
2.-	Estandarización de la Alcachofa en la Unión Europea y EEUU a través de la NOP y la GlobalGAP
3.-	Desarrollar productos con Alcachofa orgánica
4.-	Integrar a los productores de Alcachofa
5.-	Penetrar el mercado en EEUU y Europa
6.-	Utilizar los TLC para incrementar las ventas en los mercados actuales
7.-	Diversificar la oferta exportadora de la Alcachofa preparada o en conserva
8.-	Desarrollar alianzas estratégicas entre las empresas agroindustriales para ingresar a nuevos mercados
9.-	Utilizar las ferias agrícolas en el continente Asiático para captar nuevos clientes
10.-	Captar inversión privada para mejorar infraestructura vial y portuaria
11.-	Desarrollar alianzas entre los productores para optimizar el rendimiento de las variedades de alcachofa para exportación en las zonas de producción

*Nota:* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”. (2a ed.) De F.A.D´Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

La segunda etapa del proceso estratégico empieza con las matrices de estrategias vs. objetivos de largo plazo [MEOLP] y la matriz de estrategias versus las posibilidades de los competidores [MEPCS]. La MEOLP permite verificar que las estrategias retenidas permitan ayudar a cumplir los objetivos de largo plazo [OLP]. La Tabla 43 muestra los resultados de la evaluación de las estrategias retenidas vs. objetivos de largo plazo planteados para el logro de la visión deseada, en donde se puede observar que los objetivos de largo plazo se encuentran bastante relacionados con las estrategias propuestas. Estas estrategias están enfocadas principalmente en incrementar el rendimiento y producción del sector a través de la



innovación tecnológica, crecimiento de las áreas de cultivo, penetración y desarrollo de mercados, sobretodo incursionar en el continente Asiático.

Tabla 40

*Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo*

<b>Estrategias</b>	<b>OLP1</b>	<b>OLP2</b>	<b>OLP3</b>	<b>OLP4</b>
1.- Incrementar las áreas de cultivo	X	X	X	X
2.- Estandarización de la Alcachofa en la Unión Europea y EEUU a través de la NOP y la GlobalGAP	X	X	X	X
3.- Desarrollar productos con Alcachofa orgánica		X	X	X
4.- Integrar a los productores de Alcachofa	X	X		X
5.- Penetrar el mercado en EEUU y Europa			X	X
6.- Utilizar los TLC para incrementar las ventas en los mercados actuales	X	X	X	X
7.- Diversificar la oferta exportadora de la Alcachofa preparada o en conserva	X	X		X
8.- Desarrollar alianzas estratégicas entre las empresas agroindustriales para ingresar a nuevos mercados	X	X	X	X
9.- Utilizar las ferias agrícolas en el continente Asiático para captar nuevos clientes	X	X	X	X
10.- Captar inversión privada para mejorar infraestructura vial y portuaria				X
11.- Desarrollar alianzas entre los productores para optimizar el rendimiento de las variedades de alcachofa para exportación en las zonas de producción	X	X		X

*Nota:* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”. (2a ed.) De F.A.D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

## 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La matriz de posibilidades de los competidores es una herramienta que permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y la posibilidad de hacer frente a las posibles respuestas o acciones por parte de los competidores. En el capítulo III se identificó

que los competidores en producción para la Alcachofa del Perú son Italia y España. Es importante evaluar que harán los competidores cuando se inicie con el proceso de implementación de cada una de las estrategias retenidas. La Tabla 44 muestra los resultados del análisis de las posibles reacciones que tendrán los competidores del sector. Asimismo, no se ha incluido las posibilidades de los productos sustitutos, ya que si bien el Espárrago es un producto que comparte beneficios nutricionales similares al de la Alcachofa, las empresas que exportan Alcachofa en Perú, también exportan Espárragos, por lo que hacen del producto sustituto una oferta más para sus clientes, ofreciéndoles escoger ambas alternativas y no afectando la rentabilidad de las empresas agro exportadoras.

### **6.13 Conclusiones**

Durante la etapa final de la primera fase del proceso estratégico (emparejamiento) se formularon las matrices MFODA, MBCG, MPEYEA, MIE, y MGE, y se obtuvieron un total de 11 posibles estrategias. En la etapa de salida, se elaboran las matrices MDE y MCPE, resultando 11 estrategias retenidas. No se determinaron estrategias de contingencia. Luego se procedió a evaluar las estrategias retenidas mediante la MR y la ME para comprobar que son viables y éticamente correctas, de esta forma, quedando las estrategias consentidas. Para culminar, se elaboran las matrices MEOLP y MEPCS para verificar qué objetivos de largo plazo se alcanzarán con las estrategias finalmente retenidas y confrontar las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente.



Tabla 41

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores*

<b>Estrategias Retenidas</b>	<b>Italia</b>	<b>España</b>
Incrementar las áreas de cultivo	Baja, por sus elevados costos de producción. Según el Banco Mundial (2013) ya ha utilizado un aproximado de 25% del total de su superficie en cultivos agrícolas.	Baja, tiene mayores costos de producción comparativos y su mercado principal es el interno
Estandarización de la Alcachofa en la Unión Europea y EEUU a través de la NOP y la GlobalGAP	Media, cuentan con avances en la sofisticación de sus procesos de producción	Media, cuentan con avances en la sofisticación de sus procesos de producción
Desarrollar productos con Alcachofa orgánica	Alta, Italia es el país de Europa que tiene la mayor superficie cultivada orgánicamente así como el número mayor de granjas orgánicas.	Alta, ya vienen fomentando el uso de cultivos orgánicos  Alta, ya que España impulsa la cooperación y colaboración de proveedores, comerciantes, distribuidores, etc. Actualmente se han realizado contratos que sirven como integración vertical
Integrar a los productores de Alcachofa	Alta, ya que en el sector agrícola se fomenta las fusiones de proveedores e integración vertical.	Alta, dado que forma parte de la Unión Europea y su mercado principal es el interno
Penetrar el mercado en EEUU y Europa	Alta, dado que forma parte de la Unión Europea y cuenta con mayores posibilidades para ingresar a mercados del grupo y abastecer estos mercados, dado que es el país con mayor producción mundial.	Alta, debido a que forma parte de Europa
Utilizar los TLC para incrementar las ventas en los mercados actuales	Alta, debido a que forma parte de Europa	Media, ya se encuentran elaborando estrategias comerciales para diversificar sus productos agroalimentarios como la alcachofa de Benicarló
Diversificar la oferta exportadora de la Alcachofa preparada o en conserva	Media, Italia es parte de los países que trabajan en estrategias para la diversificación de la producción mediante nuevas variedades.	Alta, su cadena productiva se encuentra altamente desarrollada
Desarrollar alianzas estratégicas entre las empresas agroindustriales para ingresar a nuevos mercados	Alta, su cadena productiva se encuentra altamente desarrollada	Baja, ya que España se orienta a consumo interno y otros mercados como Estados Unidos
Utilizar las ferias agrícolas en el continente Asiático para captar nuevos clientes	Baja, ya que Italia se orienta a consumo interno y otros mercados europeos	Alta, cuentan con infraestructura de primer nivel.
Captar inversión privada para mejorar infraestructura vial y portuaria	Alta, cuentan con infraestructura de primer nivel y fomentan la inversión privada.	Alta, cuentan con un desarrollo avanzado tanto en equipamiento como en protección de cultivos
Desarrollar alianzas entre los productores para optimizar el rendimiento de las variedades de alcachofa para exportación en las zonas de producción	Alta, Italia fomenta las alianzas con productores y países latinoamericanos	

*Nota:* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia". (2a ed.) De F.A.D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

## Capítulo VII: El Proceso Estratégico

Posteriormente a establecer los lineamientos estratégicos que llevarán al sector a la consecución de los objetivos de largo plazo propuestos en el Capítulo V, el siguiente paso es poner en marcha dichos lineamientos y ejecutar las estrategias retenidas, este proceso es la etapa de la implementación estratégica. Dentro del desarrollo del proceso estratégico, esta etapa es fundamental y decisiva, pues conlleva a la toma de decisiones, en donde también se deben asumir riesgos que modifiquen el status quo de la Alcachofa, lo que implica, además, la implementación de políticas y la asignación de recursos. Esta etapa es la más difícil ya que se definen los pasos a seguir para lograr la visión y objetivos estratégicos planteados y requiere de la perseverancia y el compromiso de toda la organización desde la alta dirección hasta el trabajador con menor jerarquía. La implementación requiere de cuatro elementos claves: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional. Las personas son las que los implementan y su motivación es fundamental para el éxito de esta implementación (D'Alessio, 2013, p.447).

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son los hitos o parámetros de medición mediante los cuales se alcanzan los objetivos de largo para el logro de la visión a través de las estrategias planteadas. La suma de los OCP dan como resultado los OLP planteados. Son importantes porque constituyen la base para asignar los recursos a las organizaciones; están enfocados en el rendimiento motivando el desarrollo de las estrategias y permiten que el proceso estratégico tenga una retroalimentación en forma permanente (D'Alessio, 2013, p.449). A continuación en la Tabla 45 se detallan los objetivos de corto plazo asociados a cada uno de los cinco objetivos de largo plazo que se presentaron en el Capítulo V.

Tabla 42

*Objetivos de Corto Plazo*


---

**OLP 1 En el año 2023, el rendimiento por hectárea de producción de la Alcachofa ascenderá a 30.00 TM/ha. Actualmente, la cifra registrada a finales del 2012 fue de 19.70 TM/ha**

- OCP 11 A partir del 2014, incrementar el rendimiento de la Alcachofa en 1.0 TM/ha por año
- OCP 12 Al 2015, destinar anualmente 10 has de prueba por zona de producción para investigar conjuntamente los mejores rendimientos según variedades de semillas probadas
- OCP 15 A partir del 2014, invertir en conjunto con el INIA US\$ 100,000 anuales en mejoramiento genético en las semillas de la Alcachofa

**OLP 2 Incrementar a 30,000 has de cultivo de la Alcachofa para el año 2023. Al cierre del año 2012 se encontró 7,200 has cultivadas**

- OCP 21 A partir del 2014, migrar anualmente 500 has de otros cultivos al cultivo de la alcachofa
- OCP 22 A partir del 2014, invertir US\$ 12'600,000 para sembrar 1800 has nuevas de cultivo de la Alcachofa anualmente

**OLP 3 Eliminar a los intermediarios en la cadena de comercialización de la Alcachofa al 2023. En el 2012 el 60% sobre el precio FOB queda en manos de los intermediarios**

- OCP 31 A partir del 2014, abrir una oficina comercial cada dos años en Estados Unidos, Europa y Asia para comercializar directamente la Alcachofa
- OCP 32 A partir del 2016, invertir anualmente el 50% de las ganancias para mejorar infraestructura en las empacadoras, comprar tecnología y mejoras salariales

**OLP 4 Incrementar las exportaciones de la Alcachofa de US\$ 113'900,000.00 en el 2012 a US\$ 500'000,000.00 en el 2023**

- OCP 41 Incrementar 20% anual las ventas a partir del 2014 con respecto al 2012
- OCP 42 Incrementar las ventas anualmente en US\$ 6'800, 000 para uso exclusivo en la cocina gourmet a partir del 2014
- OCP 43 Al 2016, las exportaciones al mercado Chino deberán representar el 10% de las exportaciones anuales de la Alcachofa con respecto al 2012
- OCP 44 Al 2014, las ventas de los productos relacionados a las mermas deberán representar 1% de las ventas anuales con respecto al 2012
- 

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos asignados a los objetivos de corto plazo son todos aquellos insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Estas herramientas se basan en tres aspectos:

(a) recursos tangibles, (b) recursos intangibles y (c) recursos humanos, los cuales son

necesarios e imprescindibles para lograr una implementación exitosa en el sector para el logro de la visión. La Tabla 46 muestra los recursos asignados para cada objetivo de corto plazo dentro de la Alcachofa.

Tabla 43

*Recursos asignados para los Objetivos de Corto Plazo*

	OCP	Recursos Asignados
OCP 11	A partir del 2014, incrementar el rendimiento de la Alcachofa en 1.0 TM/ha por año	Recursos financieros, insumos productivos, tierras fértiles, personal calificado, sistemas de riego, fertilización y manejo post cosecha
OCP 12	Al 2015, destinar anualmente 10 has de prueba por zona de producción para investigar conjuntamente los mejores rendimientos según variedades de semillas probadas	Recursos financieros, insumos productivos, sistemas de riego, fertilización, manejo de enfermedades y tecnología
OCP 13	A partir del 2014, invertir en conjunto con el INIA US\$ 100,000 anuales en mejoramiento genético en las semillas de la Alcachofa	Recursos financieros, insumos productivos, laboratorios, genetistas agrarios, sistemas de riego, fertilización, manejo de enfermedades y tecnología
OCP 21	A partir del 2014, migrar anualmente 500 has de otros cultivos al cultivo de la alcachofa	Recursos financieros, insumos productivos, tierras fértiles, capacitadores, sistemas de riego, fertilización y manejo post cosecha
OCP 22	A partir del 2014, invertir US\$ 12'600,000 para sembrar 1800 has nuevas de cultivo de la Alcachofa anualmente	Recursos financieros, promoción y publicidad, insumos productivos, tierras fértiles, recursos humanos, sistemas de riego, fertilización y manejo post cosecha
OCP 31	A partir del 2014, abrir una oficina comercial cada dos años en Estados Unidos, Europa y Asia para comercializar directamente la Alcachofa	Recursos financieros, promoción y publicidad, infraestructura, expertos en comercio exterior y tecnología
OCP 32	A partir del 2016, invertir anualmente el 50% de las ganancias para mejorar infraestructura en las empacadoras, comprar tecnología y mejoras salariales	Recursos financieros, promoción y publicidad, infraestructura, tecnología, recursos humanos
OCP 41	Incrementar 20% anual las ventas a partir del 2014 con respecto al 2012	Recursos financieros, insumos productivos, tierras fértiles, plan de marketing, sistemas de riego, tecnología y capacitación y certificaciones
OCP 42	Incrementar las ventas anualmente en US\$ 6'800, 000 para uso exclusivo en la cocina gourmet a partir del 2014	Recursos financieros, insumos productivos, tierras fértiles, plan de marketing, sistemas de riego, tecnología y capacitación y certificaciones
OCP 43	Al 2016, las exportaciones al mercado Chino deberán representar el 10% de las exportaciones anuales de la Alcachofa con respecto al 2012	Recursos financieros, insumos productivos, tierras fértiles, plan de marketing, sistemas de riego, tecnología y capacitación y certificaciones
OCP 44	Al 2014, las ventas de los productos relacionados a las mermas deberán representar 1% de las ventas anuales con respecto al 2012	Recursos financieros, insumos productivos, tierras fértiles, investigación y desarrollo, personal calificado en investigación y promoción y tecnología

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que incluyen las reglas, procedimientos y métodos que ayudarán a acotar la implementación de cada una de las estrategias para el logro de los objetivos planteados, debiendo estar alineadas a los valores del sector y existiendo una correspondencia bilateral entre ambas. Estas políticas son:

1. P1 Ser socialmente responsable.
2. P2 Cumplir el código de ética de la Alcachofa
3. P3 Capacitar anualmente a los productores
4. P4 Formalizar al personal obrero de campo
5. P5 Cumplir normas técnicas internacionales
6. P6 Actuar con transparencia

Tabla 44

#### *Políticas de las estrategias*

Estrategias		P1	P2	P3	P4	P5	P6
1.	Incrementar las áreas de cultivo	X	X	X	X	X	X
2.-	Estandarización de la Alcachofa en la Unión Europea y EEUU a través de la NOP y la GlobalGAP	X	X	X	X	X	X
3.-	Desarrollar productos con Alcachofa orgánica	X	X	X		X	X
4.-	Integrar a los productores de Alcachofa	X	X	X	X	X	X
5.-	Penetrar el mercado en EEUU y Europa		X				X
6.-	Utilizar los TLC para incrementar las ventas en los mercados actuales	X	X			X	X
7.-	Diversificar la oferta exportadora de la Alcachofa preparada o en conserva	X	X	X	X	X	X
8.-	Desarrollar alianzas estratégicas entre las empresas agroindustriales para ingresar a nuevos mercados	X	X	X	X	X	X
9.-	Utilizar las ferias agrícolas en el continente Asiático para captar nuevos clientes		X			X	X
10.-	Captar inversión privada para mejorar infraestructura vial y portuaria	X	X				X
11.-	Desarrollar alianzas entre los productores para optimizar el rendimiento de las variedades de alcachofa para exportación en las zonas de producción	X	X	X	X	X	X

#### 7.4 Estructura de la Alcachofa

Existen muchos involucrados en la Alcachofa, cada uno con intereses y expectativas particulares, quienes se han podido clasificar en los siguientes grupos de interés: (a) los trabajadores, quienes buscan principalmente mejorar sus condiciones de vida a través de mayores ingresos y beneficios laborales, (b) las empresas, quienes buscan constantemente maximizar su rentabilidad y hacerla sostenible en el tiempo, (c) los proveedores, quienes buscan colocar los productos que ofrecen a un mercado que mantenga un crecimiento sostenido, (d) el gobierno, cuyo interés fundamental es el desarrollo del sector y del país en general estableciendo medidas regulatorias para promover el desarrollo equitativo del sector.

Con el fin de satisfacer las expectativas de los diversos grupos de interés se hace necesaria la formación de una entidad dedicada a velar por los intereses de la Alcachofa, la cual será llamada Instituto Peruano de Alcachofa [IPA]. Los objetivos de ésta nueva entidad son: (a) Ser canal de comunicación entre las entidades gubernamentales nacionales y del extranjero, así como con las empresas productoras y exportadoras, (b) participar en las negociaciones internacionales, conjuntamente con el gobierno, (c) promover la innovación de la Alcachofa y productos nuevos relacionados, (d) fortalecer a los productores, mediante participaciones activas en los proyectos, estableciendo políticas, regulaciones de coordinación y comunicación, y (e) Fomentar acciones y actividades necesarias para el desarrollo de las estrategias definidas y logro de los objetivos de corto y largo plazo. La estructura organizacional de ésta institución estaría formada por las siguientes áreas:

**Consejo Directivo.** Conformado por representantes de las principales empresas agro exportadoras, representantes de organismos gubernamentales (Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Industria, Energía y Turismo), representantes de otras entidad relacionadas (ADEX). Las principales funciones de este



consejo es: definir la misión y visión del IPA, nombrar miembros de cada área, aprobar planeamientos estratégicos.

**Administración.** Área formada por profesionales de administración. Su función principal es supervisar programas y proyectos del sector, planificar y administrar los recursos e inventarios, elaborar presupuestos y planes anuales (en conjunto con las otras áreas), coordinar con otras organizaciones afines a la Alcachofa.

**Sistemas de Información.** Área formada por especialistas en sistemas de información (ingenieros de sistemas, programadores, etc.). Su principal función es fomentar el uso de sistema de gestión de información con los agricultores y empresas que aún mantienen ésta deficiencia. Así mismo, mantener información actualizada en páginas web sobre proyectos, datos estadísticos, etc. relacionado a la Alcachofa y que permita el uso compartido de información en el sector con el fin de ser punto de partidas para nuevos proyectos que mejoren la competitividad de la Alcachofa.

**Gerencia de Control y Regulación.** Conformada por representantes de empresas y agricultores, y especialistas en normas de calidad en el sector agrícola. Su principal función es fomentar y vigilar el cumplimiento de la aplicación de normas de calidad en la cadena productiva de la Alcachofa, así como proponer buenas prácticas agrícolas asociados a la prevención y regulación de plagas.

**Gerencia de Marketing.** Área conformada por representantes de empresas agro exportadoras, PromPerú, Asociación de Exportadores del Perú. Su principal función es impulsar el consumo de la Alcachofa, identificar nuevos mercados y realizar investigación de mercados que permitan mejorar la presentación de la Alcachofa en el exterior, así como identificar estrategias que permitan impulsar la demanda de la Alcachofa ya sea por productos derivados o complementarios.



**Gerencia de Comercio Exterior.** Área conformada por representantes de empresas, representantes de entidades como Ministerio de Comercio Exterior, Asociación de Exportadores del Perú, Sociedad de Comercio exterior del Perú y PromPerú. Su función principal es velar por las exportaciones de Alcachofa resolviendo problemas que lo afecten y llegando a ser el canal de comunicación entre entidades gubernamentales del exterior y empresas importadoras, fomentar tratados de libre comercio con nuevos mercados.

**Gerencia de Investigación y Desarrollo.** Área conformada por representantes de empresas, representantes de universidades, representantes del INIA. Las principales funciones de ésta área es fomentar, elaborar, coordinar y gestionar Programas de investigación. Ejemplo: Investigación de nuevas semillas, nuevos productos, técnicas de cultivo, de riego.

**Gerencia de Responsabilidad Social.** Área conformada por representantes de empresas y agricultores. Las principales funciones de esta área es fomentar acciones y validar que los proyectos y actividades en el sector permitan la conservación y uso sostenible de los recursos naturales, esto es, promover la agricultura sostenible.



Figura 29. Estructura organizacional del Instituto Peruano de la Alcachofa (IPA)

## 7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable. Todo esto debe ser desarrollado en un ambiente ético e integrado con la comunidad general. Actualmente, se habla de la triple rentabilidad, el triple enfoque, el triple balance, las 3P, o como se desee llamar: económico (profit), social (people), y ambiental (planet); terminología inicialmente atribuida a Elkington (1997) (D'Alessio, 2013, p.494).

El papel de la agricultura, más que cualquier otro sector, viene enfrentando los retos más difíciles para el planeta. Las Naciones Unidas, han proyectado que para el 2050 el planeta deberá duplicar su producción de alimentos, y para lograrlo de manera sustentable, protegiendo al planeta y mejorando la calidad de vida de los agricultores, se debe tener en consideración que: (a) la agricultura es la actividad humana con mayor impacto ambiental, (b) las actividades agrícolas utilizan el 70% del agua dulce disponible, en algunos países en desarrollo este valor es cercano al 95%, (c) el riego incrementa el rendimiento en muchos cultivos entre 100 y 400%, (d) la agricultura mundial contribuye con el 13.5% de los gases efecto invernadero que se emiten en el planeta, y (e) la agricultura usa el 55% de la tierra habitable y este porcentaje está creciendo rápidamente en países en vía de desarrollo, llevando en muchos casos a la tala indiscriminada bosques para suplir las necesidades de más alimentos (Monsanto, 2013). Es evidente que el flujo de productos agrícolas a nivel global viene creciendo, por tal motivo es necesario mantener adecuados niveles de calidad acorde con las exigencias de los mercados internacionales manteniendo de manera responsable la conservación del planeta. En ese sentido es importante destacar el esfuerzo y las medidas necesarias que la Alcachofa debe perseguir y que a su vez propiciará mejoras importantes en su competitividad e impulsaran un desarrollo sostenible en los próximos años.

El cultivo de Alcachofa requiere gran cantidad de agua para su adecuado desarrollo, es importante considerar que en la ejecución de las estrategias retenidas, como son, el incremento de áreas de cultivo, adición de tecnología, implementación de nuevos procesos y procedimientos entre otros, se tenga claros lineamientos para un uso responsable del agua. En entrevista con Nino Cazza Mateo, Gerente Municipal Distrital de Huertas comentó que la Alcachofa dejó de impulsarse debido al impacto negativo del plomo contenido en el agua del río Mantaro, principal abastecedor para el riego, que impactó directamente en el producto final lo cual provocó que la Alcachofa sea descartada para su exportación por incumplir las exigencias de los consumidores internacionales. Asimismo mencionó que el uso de fertilizantes y agroquímicos viene deteriorando la tierra convirtiéndola en suelo infértil con el transcurrir de los años y en la actualidad se vienen desarrollando proyectos conjuntamente con los gobiernos distritales y ONG para incentivar el uso de semillas orgánicas que eviten el uso de dichos agroquímicos. En cuanto al factor humano, si bien es cierto, la mano de obra es barata, es importante la ejecución de estrategias que busquen de manera primordial el desarrollo del campesino generando escenarios ganar – ganar donde la industria se vea beneficiada con producción de calidad que generará mayor rentabilidad y por otro lado los campesinos agricultores desarrollen habilidades que les permita incrementar sus capacidades técnicas, mejorar su calidad de vida y formalicen su actividad productiva.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

"Es una reacción de muchas personas en la organización el adoptar una posición defensiva para el cambio" (D'Alessio, 2013, p. 490). Parte importante de la implementación de un plan estratégico son las personas, ya que son ellos quienes ejecutan las estrategias y buscan llegar a los objetivos planteados para alcanzar la visión establecida. Los aspectos a considerar en la gestión de recursos humanos es la identificación de las entidades claves en el planeamiento estratégico, los cuales son: Gobierno, representantes de instituciones privadas,

representantes de empresas y agricultores. Previamente a la implementación, se deben realizar charlas a las entidades claves a fin de concientizarlos del nuevo camino de cambios y estrategias que se busca aplicar en el sector industrial. Es importante tener en cuenta que los agricultores son personas que no tienen alto nivel de estudios, por lo que con ellos se deben implementar programas de capacitación y entrenamiento orientados a mejorar su gestión en las diversas actividades de los procesos productivos, ya que al producirse cambios en el sector industrial, esto requerirá cambios en las habilidades de las personas del sector para hacer frente a las nuevas estrategias que se implementarán. Así también, muchas veces los agricultores no solo son hombres, sino también mujeres con hijos, y en ambos casos, es importante evaluar si es posible a través de ONG's u otros programas del gobierno, ofrecer beneficios amigables con la familia, los cuales son " beneficios que se ajustan a los requerimientos para el equilibrio del trabajo-vida" (Coulter, 2010, p.222), entre estos beneficios se encuentran programas para el cuidado infantil en sitio, horarios flexibles, trabajo compartido, telecomunicaciones, empleo de tiempo parcial, etc.

Por otro lado, es significativo considerar la motivación en el personal. La motivación es "el proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia" (Coulter, 2010, p.341). A continuación se plantean una serie de prácticas que fomentan la motivación en las personas involucradas con el cambio: (a) coincidencia de personas y puestos, en las mejoras que se plantea para la Alcachofa se vienen cambios en los cuales se busca la mayor coordinación, asociación y toma de decisiones de representantes de diversas entidades, por lo que es importante que si existe personal o agricultor que tiene predisposición y vocación por estos tipos de actividad, entonces involucrarlo, (b) utilización de metas, con ésta práctica se busca fomentar el establecimiento de metas específicas y brindar la retroalimentación necesaria para apoyarlos en el logro de

éstas metas (ejemplo: a través de asesorías personalizadas sobre temas técnicos de cultivos), (c) vinculación de las recompensas y el desempeño, con ésta práctica no se busca aumentar el sueldo de los agricultores, sino más bien apoyarlos en ciertos aspectos claves para su crecimiento como es el financiamiento. Si se observa que se han cumplido metas específicas, entonces apoyarlos con accesos a créditos y con tasas preferenciales (para estas iniciativas, se coordinará con el Gobierno para tener el apoyo en los financiamientos, ya sea de forma directa o indirecta a través de entidades bancarias privadas) y (d) utilización del reconocimiento, con la formación del IPA, en el área de administración se pueden plantear indicadores de evaluación que permitan elegir periódicamente a empresas, entidades y/o agricultores, reconociendo su trabajo y publicándolos en la página web.

### **7.7 Gestión del Cambio**

El proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente (D'Alessio, 2013, p.490). Las estrategias planteadas deben ser adecuadamente comunicadas a todos los stakeholders de la Alcachofa. Es necesario a su vez un rol de liderazgo por parte del gobierno, quien deberá impulsar a través de sus gobiernos regionales y organismos especializados en materia de agricultura, comercio exterior e investigación, una pronta y acertada comunicación que permita transmitir y entender las oportunidades del cambio y los beneficios directos para todos vía la ejecución y despliegue del plan estratégico. Es importante contar con un organismo dedicado a la Alcachofa, encargado de centralizar la problemática de todos los actores y brindar las soluciones adecuadas con una imparcialidad que genere confianza. La labor de liderazgo del propuesto Instituto Peruano de la Alcachofa será fundamental en el tiempo, principalmente en atención a la problemática que viven los agricultores, quienes aún no pueden beneficiarse con el auge exportador.

## 7.8 Conclusiones

En el presente capítulo se han definido los objetivos de corto plazo que son los hitos sobre el cual se desarrollan las estrategias y que a la vez será un medio de control para el avance del sector industrial y para el logro de los objetivos de largo plazo, los cuales utilizarán un conjunto de recursos como insumos, personal, financieros, tecnologías, etc. Estos objetivos de corto plazo han sido definidos principalmente para que al 2023 se pueda incrementar el rendimiento por hectárea de producción, incrementar el uso de la tecnología en los procesos productivos, realizar investigaciones, mejorar las condiciones de formalización de los agricultores, conseguir nuevos mercados y aprovechar oportunidades de crecimiento con los acuerdos comerciales y con el ingreso a China. Es importante tomar en consideración que para lograr estos objetivos se debe tener el compromiso del Estado, del sector privado y otras entidades involucradas. Por otro lado, se han establecido las políticas que definen un conjunto de lineamientos sobre el cual se desarrollan las estrategias con el fin de alcanzar la visión de la Alcachofa.

Dentro de la estructura de la Alcachofa se ha diseñado un modelo para el Instituto Peruano de la Alcachofa, con el cual se pretende velar por todos los intereses de este producto, promoviendo la participación, comunicación, coordinación y asociación entre los distintos actores de la cadena productiva, tanto a nivel nacional como internacional. La implementación de éste planeamiento estratégico implica muchos cambios que podrían afectar a los recursos humanos y naturales, por lo que es necesario considerar aspectos de gestión del cambio, responsabilidad social y gestión de recursos humanos, para lo cual el Estado cumple un rol importante de liderazgo y el Instituto Peruano de la Alcachofa un rol centralizador.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de la evaluación y control de un proceso estratégico es una etapa permanente e iterativa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso estratégico conformada por las acciones de la revisión de los cambios del entorno e intorno; evaluación del desempeño; las acciones correctivas y las auditorias. Es por esto que se hace imperativo implementar mecanismos de control que permitan que la organización pueda medir cuantitativamente la ejecución del planeamiento.

### 8.1 Perspectivas de Control

El Balanced Score Card o Tablero de Control Integrado es una herramienta de control estratégico que ayuda a la evaluación del desempeño de la Alcachofa, donde se han definido los indicadores necesarios que ayudan a conducir adecuadamente el proceso de implementación de las estrategias y conocer si los objetivos trazados se están alcanzando. El Tablero de Control Integrado permite traducir la visión y la estrategia de la Alcachofa en un conjunto de indicadores que son fundamentales para controlar el logro de los objetivos trazados que conllevan a la visión planteada.

Para la elaboración del Tablero de Control Integrado [BSC] Kaplan y Norton (2001) sugirieron cuatro medidas para evaluar la consecución de los objetivos, empezando con: (a) la evaluación del aprendizaje de la Alcachofa, es decir, se debe medir en base a una perspectiva de aprendizaje y crecimiento en donde se puede medir a los empleados motivados ¿Cómo la organización debe mejorar y que cosas aprender para alcanzar la visión?, (b) la perspectiva de los procesos internos, que refiere a cómo mejorar los procesos productivos que permitan obtener productos de alta calidad y así satisfacer a los clientes, (c) la perspectiva del cliente, que lleva a identificar nuevos segmentos, nuevos mercados, productos nuevos, clientes contentos y (d) la perspectiva financiera, que tiene que ver con resultados tangibles en beneficio de los accionistas, es decir, accionistas satisfechos.



### **8.1.1 Aprendizaje Interno**

Bajo esta perspectiva es que se empieza a elaborar el Tablero de Control ya que se debe empezar con la evaluación del aprendizaje y crecimiento del sector para poder así lograr la visión planteada. El factor clave es y será siempre la persona, el recurso humano, es por eso que es importante analizar los indicadores planteados bajo esta perspectiva ya que ayudarán al sector a fomentar técnicas y/o habilidades que permitirán a los involucrados tanto en la cadena productiva como comercializadora capacitarse para aprender y mejorar sus capacidades. De esta manera se podrá medir cómo el recurso humano del sector es sumergido en el proceso de aprendizaje, y cómo es que éste va a ir mejorando, haciéndose productivo, y desarrollando sus capacidades que ayuden al cumplimiento de los objetivos y la visión planteada.

### **8.1.2 Procesos**

Bajo la perspectiva de procesos internos, los indicadores están orientados a cómo debo gestionar las operaciones para el cliente, los objetivos de corto plazo a considerar están dados por aquellos relacionados con las operaciones o mejora de los procesos de métodos del cultivo, tecnología en riego, investigación y desarrollo, que hacen posible la satisfacción del cliente, es decir, todos aquellos procesos que permitan a la Alcachofa brindar una eficiencia operacional con procesos productivos eficientes.

### **8.1.3 Clientes**

Bajo la perspectiva del cliente, es importante tener en cuenta las expectativas y los objetivos vinculados a la satisfacción de las necesidades de los clientes, así como a su lealtad, ya que sin ellos no existiría ningún tipo de mercado, con el fin de alinear los productos de la organización con sus preferencias, es decir, ¿Cómo debo mirar a los clientes de mi organización? Bajo esta perspectiva se involucran temas de marketing, desarrollo de

mercados, nuevos productos enfocados en las necesidades de los mismos, desarrollo de productos, identificación y penetración de mercado.

#### **8.1.4 Financiera**

Bajo la perspectiva financiera, luego de haber pasado las perspectivas anteriores se describen los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores tales como retorno sobre la inversión [ROS], ingresos por empleado, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por cliente, flujo de caja, retorno financiero y el coste por unidad producida. Estos indicadores muestran si la estrategia está funcionando en forma adecuada para brindar beneficios tangibles a los accionistas, es decir, la generación de utilidades y las ganancias deseadas por los mismos, es decir, si la organización tiene éxito, como se mirarán a los accionistas. Se han identificado siete objetivos de corto plazo bajo esta perspectiva dentro del tablero de control [BSC] centrados en incrementar la producción con la finalidad de crear valor dentro de la organización.

#### **8.2 Tablero de Control Balanceado**

El Tablero de Control o el Balanced Score Card es una herramienta de control estratégico y no de planeamiento estratégico. Permite monitorear las estrategias planteadas con sus respectivos plazos utilizando algunos indicadores que permiten la eficiencia de las estrategias planteada en los objetivos de corto y largo plazo. Las estrategias propuestas para la Alcachofa se realizarán en base a los objetivos trazados, que deberán ser medidos en base a los indicadores y las unidades de medición apropiadas. La Tabla 48 muestra el Tablero de Control bajo las cuatro perspectivas sugeridas por Kaplan y Norton (2001).

Tabla 48

## Tablero de Control Balanceado

OCP	Indicadores	Unidades	Metas	Iniciativas	
<b>Perspectiva financiera</b>					
OCP 22	A partir del 2014, invertir US\$ 12'600,000 para sembrar 1800 has nuevas de cultivo de la Alcachofa anualmente	Cantidad de dólares invertidos por año	US\$ / año	US\$ 12'600,000 anual	- Asociar a los pequeños y medianos agricultores
OCP 32	A partir del 2016, invertir anualmente el 50% de las ganancias para mejorar infraestructura en las empacadoras, comprar tecnología y mejoras salariales	Valor de inversión anual / Ganancias totales	% / anual	50% anual	- Capitalizar e implementar el Know-How de los intermediarios - Aprovechar beneficios arancelarios en la compra de tecnología y/o maquinaria especializada
OCP 41	Incrementar 20% anual las ventas a partir del 2014 con respecto al 2012	Valor de venta por año / Valor de venta al 2012	%	20% anual	- Incrementar participación en ferias internacionales - Realizar estudios de mercado en los principales destino de exportación.
OCP 43	Al 2016, las exportaciones al mercado Chino deberán representar el 10% de las exportaciones anuales de la Alcachofa con respecto al 2012	Valor exportado a China por año / Valor total exportado	%	10% anual	- Obtener una cartera de clientes en China, tras la visita y presentación del producto cerrando compromisos de ventas
OCP 44	Al 2014, las ventas de los productos relacionados a las mermas deberán representar 1% de las ventas anuales con respecto al 2012	Valor de ventas de productos en base a mermas / Valor de ventas totales	%	1% anual	- Alianzas estratégicas con empresas biotecnológicas españolas, caso Artbiochem - Realizar estudios para desarrollar nuevos productos en base a mermas
<b>Perspectiva de los clientes</b>					
OCP 31	A partir del 2014, abrir una oficina comercial cada dos años en Estados Unidos, Europa y Asia para comercializar directamente la Alcachofa	Cantidad de oficinas comerciales	unidades	Una oficina comercial cada dos años	- Alianzas entre agroexportadores para ingresar a nuevos mercados - Fomentar la integración de los agroexportadores para enfrentar nuevos mercados
OCP 42	Incrementar las ventas anualmente en US\$ 6'800, 000 para uso exclusivo en la cocina gourmet a partir del 2014	Valor de venta destinado al uso de cocina gourmet por año	US\$ / año	US\$ 6,800,000/ año	- Promocionar la Alcachofa para la cocina gourmet en los mercados de EEUU, Francia e Italia
<b>Perspectiva de los procesos internos</b>					
OCP 11	A partir del 2014, incrementar el rendimiento de la Alcachofa en 1.0 TM/ha por año	Variación del rendimiento anual	TM / año	1.0 TM/ha anual	- Capacitar a los agricultores en nuevas técnicas de cultivo y en optimizar el recurso hídrico
OCP 13	A partir del 2014, invertir en conjunto con el INIA US\$ 100,000 anuales en mejoramiento genético en las semillas de la Alcachofa	Cantidad de dólares invertidos por año	US\$ / año	US\$ 100,000 / año	- Obtener financiamiento del sector privado para el desarrollo de la investigación
OCP 21	A partir del 2014, migrar anualmente 500 has de otros cultivos al cultivo de la alcachofa	Cantidad de hectáreas migradas por año	has / año	500 has / año	- Capacitar a los pequeños y medianos agricultores sobre los beneficios de migrar al cultivo de la Alcachofa.
<b>Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno</b>					
OCP 12	Al 2015, destinar anualmente 10 has de prueba por zona de producción para investigar conjuntamente los mejores rendimientos según variedades de semillas probadas	Cantidad de hectáreas de pruebas por año	has / año	10 has / año	- Seleccionar parcelas de prueba en Ica, Lima, Arequipa y La Libertad para el despliegue de la investigación

### 8.3 Conclusiones

Se deben cumplir ciertos requisitos para que la evaluación sea eficaz. Por otro lado, el estrategia debe prevenir y manejar las dificultades que se presentan en el camino. El ambiente cambia siempre y de esta forma un planeamiento no debe ser duradero o tomar mucho tiempo, incluyendo escenarios de contingencia. Estos escenarios de contingencia permiten responder con rapidez a los cambios que se dan globalmente. El Tablero de Control Balanceado alinea las tareas de todos los miembros del sector con los objetivos trazados y de esta forma se logra alcanzar la visión trazada.



## Capítulo IX: Competitividad de la Alcachofa

El término competitividad ha sido definido por varios autores y sin embargo no se tiene una definición en común por todos. La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Por otro lado, la productividad se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales (Porter, 2005). Como se observa en las definiciones anteriores, es importante conocer la productividad de la Alcachofa, para así conocer su competitividad. La Alcachofa se encuentra formado por empresas y agricultores quienes destinan el 99.9% de la producción de la Alcachofa a la exportación. Es común encontrar en éste sector que las empresas no solo se orientan a la producción de la Alcachofa, sino también a otros productos afines a las hortalizas, como Espárragos y Pimientos. Es por tal motivo que en éste sector se encontrará empresas y asociaciones relacionadas no solo a Alcachofa sino a conjuntos de productos. Por otro lado, la formación de clúster, tiene razones estratégicas y operativas que permiten el desarrollo y crecimiento del sector. En el presente capítulo se analizará la competitividad de la Alcachofa desde el punto de vista de la productividad de cada uno de sus actores que forman parte de la cadena productiva, y por otro lado se analizará el estado actual de la formación de clúster en este sector.

### 9.1 Análisis Competitivo de la Alcachofa

La competitividad implica fundamentalmente productividad, sea de una nación, región/estado, distrito, ciudad, sector, corporación, unidad de negocio, o cualquier organización (D'Alessio, 2013). La cadena productiva de la Alcachofa lo constituyen: (a) agricultores, (b) acopiadores, (c) productores, (d) agroindustriales, (e) agroexportadores y, (d) consumidor final, asimismo, el apoyo de las instituciones del gobierno tanto nacional, regional y local fortalecen la cadena productiva de la Alcachofa en las principales zonas de cultivo del país (Maximixe, 2013).

En el Capítulo IV del presente trabajo, se ha detallado a cada uno de los actores involucrados en la cadena productiva de la Alcachofa, en el análisis AMOFHIT, específicamente en el desarrollo de las variables marketing y ventas (M) y en operaciones y logística (O). Complementando dicho análisis, es importante agregar que entre las instituciones de apoyo tenemos a: (a) el Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas, (b) MINAG, (c) SENASA, (d) el programa Sierra Exportadora, (e) Gobiernos Regionales, (f) PROMPERU y (g) Sistema financiero, quienes si bien es cierto han venido fortaleciendo la cadena productiva, aún gran parte de los pequeños productores no han podido beneficiarse del auge exportador debido a la dificultad para acceder al crédito e incursionar en la producción de nuevos cultivos como la Alcachofa (Maximixe, 2011). Así también, entre los años 1999 y 2000 se formó Subcomité de Alcachofa ADEX, siendo su Presidente Don Santiago Fumagalli, en donde se impulsó el desarrollo de la Alcachofa y fomentaron que las empresas inicien pruebas e investigación de ese cultivo, posteriormente este subcomité de ADEX paso a manos del IPEH “Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas” (Garcilazo, 2008). Por otra parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha ejecutado desde el año 2003 proyectos que buscan mejorar la competitividad empresarial de la cadena productiva de Alcachofa del corredor económico del Mantaro, en el departamento de Junín, con actividades como capacitación y asesoría en semilla, y manejo agronómico del cultivo incorporando buenas prácticas agrícolas, que contemplaron la reducción de agroquímicos tóxicos y el almacenamiento adecuado evitando la contaminación de los suelos, lo cual les ha permitido incrementar la productividad del cultivo de Alcachofa con estándares de calidad óptima, la gestión eficiente de su organización logrando alianzas estratégicas con la agroindustria contemplando a su vez un enfoque de responsabilidad ambiental y social entre los productores locales y las empresas participantes del proyecto (BID, 2013).



Por otro lado, debido al avance de China, la Asociación de Exportadores (ADEX) solicitó al gobierno invertir en programas de investigación genética de la Alcachofa con el fin de mejorar su competitividad, si bien es cierto, el Perú ha venido desarrollando un importante avance en producción, rendimiento y exportación de Alcachofa, urge un trabajo organizado entre los sectores público y privado para evitar que el avance de otros países, como China, amenace el posicionamiento del Perú en un mediano plazo. Javier Gilardi, jefe de producción de Danper Trujillo, señaló que si bien España es el principal exportador y competidor de Perú, China está creciendo de forma importante y, si no se trabaja de forma organizada, podría impactar negativamente en la Alcachofa, añadió que las empresas están haciendo un gran esfuerzo e inversión en investigación, pero eso no es suficiente, sostuvo además que el Perú ya debería tener una variedad genéticamente adaptada a sus diferentes climas, y que a pesar que han pasado diez años se habla de lo mismo, a la fecha no se ha avanzado en ello. Refirió también que Danper Trujillo se encuentra desarrollando un trabajo interesante con el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) en Arequipa, pero al no ser una empresa dedicada a la investigación y desarrollo, el avance es lento (Andina, 2009). Rosario Bazán, gerente general de Danper, agrega que se hace urgente en el sector el desarrollo de tecnología para la producción agrícola e industrial a nivel de equipos y maquinaria, insumos, entre otros, para elevar los niveles de productividad y mantener la competitividad a largo plazo (el Comercio, 2013).

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Alcachofa**

Una ventaja comparativa, podría decirse en términos sencillos, no genera más valor del que por sí mismo posee, es como un bien en bruto. Mientras que una ventaja competitiva cuenta con un valor agregado, el cual es apreciado y permite el crecimiento de la Alcachofa. Por lo tanto, es necesario el desarrollo de la innovación al interior de las organizaciones para seguir formulando nuevas estrategias únicas (ventajas competitivas) que las hagan ingresar



y/o mantenerse en el mercado local y extranjero (D'Alessio, 2013). En cuanto al producto, la Alcachofa se caracteriza por su sabor y textura, atributos que le han permitido ser reconocida a nivel internacional como un producto de alta calidad con gran demanda y muy valorado en mercados en los que está presente. Por otra parte la producción de esta hortaliza se ha incrementado en los últimos años debido a la creciente demanda de la Alcachofa preparada o en conserva en el mercado internacional, lo cual no hace otra cosa que reafirmar la preferencia por la calidad del producto, asimismo, una de las razones que influyó en este logro es el avance del rendimiento en la producción del cultivo, debido a las favorables características de nuestras tierras agrícolas y a la implementación de mejoras tecnológicas que han incrementado constantemente la productividad del cultivo (19 TM/ha) al punto de superar el promedio mundial (11.9 TM/ha) (Maximixe, 2013). La Alcachofa se cultiva en la sierra y costa con diferentes condiciones de cultivo. En la sierra el cultivo lo realizan pequeños productores con un sistema de riego por surcos, utilizando una alta densidad de producción, mientras que en la costa el cultivo lo realizan grandes empresas con un sistema de riego por surcos en los valles de los ríos o localizado en las arenas del desierto, empleando una menor densidad de plantación. Cabe señalar que en la costa se planta al final de la época cálida, entre los meses de marzo y abril, obteniéndose la cosecha entre agosto y noviembre, sin embargo en la sierra se realizan plantaciones tempranas en septiembre obteniéndose la cosecha entre enero y mayo, lo cual permite cosechar la Alcachofa durante todo el año generando una ventaja competitiva frente a los principales productores a nivel mundial.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Alcachofa**

Un clúster se encuentra definido como un "grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí" (Porter, 2009, p. 267). La formación de clúster permite que el conjunto de empresas no solo compitan, sino también cooperen entre sí y de ésta forma

obtener ventajas competitivas para su desarrollo. Existen razones estratégicas y operativas para la formación de clúster, entre ellos ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas, generación de sinergia, conseguir acceso a nuevos mercados difíciles, además posibilita el acceso a la financiación, brinda una medida de fuerza ante poderes públicos, permite adquirir habilidades, conocimientos y controla la distribución del producto final (D'Alessio, 2013, p.560). En el análisis del clúster de la Alcachofa, se identifica que existen varias organizaciones y actores involucrados en la cadena productiva y de comercialización, así también se encuentran dentro de este clúster organizaciones del Estado. El clúster de la Alcachofa en Perú aún se encuentra en una etapa de desarrollo, según la entrevista realizada a Roger Soldevilla (2013) no se conoce una asociación que impulse el proceso de exportación de la Alcachofa, como si existe con el Espárrago en el cual se encuentra el Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas (IPEH). Soldevilla (2013) comentó también que lo que sí está sucediendo es que empresas cercanas a su planta de producción como Danper, Virú e IQF están empezando a intercambiar información para llegar a nuevos mercados e incluso sacar nuevas presentaciones de Alcachofa, y de ésta forma contrarrestar la caída de las exportaciones.

Como parte importante del análisis de clúster es la ubicación, como se muestra en la siguiente figura, más del 90% de la producción de Alcachofa se encuentra concentrado en la región costa, y menos del 10% se encuentra en ciertos departamentos de la región sierra. Por otro lado, se observa que los departamentos de la costa, en el cual se encuentra concentrado las mayores producciones no se encuentran geográficamente cerca.



*Figura 30.* Mapa de producción de Alcachofa  
Adaptado de “Donde ir”, por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PromPerú, 2013. Recuperado de [http://www.turismoperu.info/0/modulos/DES/DES\\_ListarDestinos.aspx?JER=2&PFL=0](http://www.turismoperu.info/0/modulos/DES/DES_ListarDestinos.aspx?JER=2&PFL=0)

El Ministerio de Agricultura (MINAG) con el objetivo de seguir mejorando la calidad y rendimiento del cultivo de la Alcachofa se comprometió con seguir promoviendo la asociatividad entre los pequeños productores así como el fortalecimiento de sus conocimientos a través de la capacitación y asistencia técnica, con el fin de insertarlos con éxito en los mercados más competitivos del mundo, según lo señalara José Muro, director de Competitividad del MINAG (La República, 2012). Es importante indicar que a nivel internacional, existe el Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC) que fue creado por la Corporación Andina de Fomento (CAF) en 1999 con el fin de apoyar iniciativas para mejorar la productividad y competitividad regional. Este programa se enmarca dentro de un esfuerzo coordinado y transversal de diferentes áreas de la institución para apoyar directa e indirectamente la mejora del entorno de negocios y la capacidad de generar valor de forma sostenible de la región. En sus inicios, el PAC contó con la participación de destacadas universidades, consultores, académicos y centros de investigación, lo que permitió producir

un conjunto importante de documentos técnicos que sirvieron para promover la discusión sobre el diseño y la implementación de políticas públicas en materia de competitividad. Actualmente, el PAC se ha concentrado en el desarrollo de proyectos en asociación con gobiernos, gremios empresariales y entidades del sector académico a través de la provisión de asistencia técnica y financiera no reembolsable. Los proyectos persiguen la creación de ventajas competitivas como uno de los mecanismos para alcanzar mayores niveles de desarrollo y bienestar en la mayoría de la población a través de la provisión o fortalecimiento de bienes públicos o cuasi-públicos, la reducción de costos de transacción y la generación de externalidades positivas (PAC, 2013).

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Como se indicó en la sección anterior, el clúster de la Alcachofa se encuentra en una etapa inicial en el Perú, ya que son pocos los esfuerzos generados para propiciar la asociatividad y cooperación entre las diversas organizaciones públicas y privadas involucrados. Actualmente no existe el clúster de la Alcachofa, sin embargo para productos sustitutos como el Espárrago si se tiene un clúster formado hace varios años, en el cual se han realizado esfuerzos para establecer mecanismo de cooperación en la cadena agro productiva, incentivados por el gobierno y el sector privado. En el 2004, O'Brien & Díaz emitieron un informe del clúster del Espárrago, en el que mencionan los antecedentes, problemas y medidas que se tomaron en la cadena agro productiva. El conjunto de problemas que es presentaron en el informe fueron: a) escasa asociatividad, carente en su mayor parte del sentido empresarial, limitando la atención corporativa de los problemas a nivel de la cadena, b) ausencia de mecanismos de concertación entre productores y de estos con los industriales y exportadores; relaciones en ambientes de desconfianza y sin la colaboración requerida para cumplir con los requisitos que exige el producto de exportación, c) ausencia de mecanismos de concertación entre productores y el Gobierno, debido a la carencia de políticas definidas y

a la ausencia de interlocutores por parte de los productores, d) escasa investigación y transferencia de tecnología; carencia de un organismo o institución que se ocupe de ello, e) escasa atención al mejoramiento de la condición fitosanitaria de los Espárragos frescos de exportación afectados por la plaga *copitarsia* incomoda, f) reducida promoción de los sistemas de aseguramiento de la inocuidad y la calidad, limitando la capacidad de demostrar a los consumidores que los productos son inocuos y reúnen las características de calidad requeridas por ellos, g) ausencia de normas y estándares nacionales conducentes a asegurar la inocuidad y la calidad con un enfoque integral a nivel de toda la cadena, del campo a la mesa, armonizado con las normas internacionales y en concordancia con las más altas exigencias de los países consumidores, h) deficiencias en los terminales de frío para productos perecederos.

En el informe de O'Brien & Díaz (2004), se indicó que los problemas presentados fueron atendidos y priorizados con el fin de fomentar la competitividad del Espárrago. Como parte del proceso de cambio y desarrollo del clúster del Espárrago, se implementaron las siguientes medidas de cambios: a) política de promoción de exportaciones, en el cual se establecieron el Instituto Peruano del Espárrago y Frío Aéreo Asociación Civil. b) Asociatividad, en el cual se formaron dos organizaciones: (a) el Instituto Peruano del Espárrago (IPEH) y (b) Frío Aéreo Asociación Civil. El IPEH, fue constituido como el canal de comunicación entre las entidades gubernamentales locales y extranjeras para tratar temas transversales en beneficio y progreso de la actividad esparraguera, y único gremio agro exportador que ha creado la Asociación de Importadores de Espárrago Fresco en Estados Unidos, principal destino para el Espárrago fresco, lo que permitió contar con un acercamiento directo a las autoridades gubernamentales de ese país y resolver problemas que afectan las exportaciones, c) compromiso con la inocuidad y calidad del Espárrago. d) establecimiento de estándares de calidad, para lo cual existen normas técnicas peruanas del Espárrago.

Por otro lado, se han realizado proyectos por parte del Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC) para fomentar la formación de clúster en el Perú. Entre el 2002 y 2009, el PAC desarrolló 43 proyectos, de los cuales 17 eran relacionados a la promoción de clúster y cadenas productivas. El PAC indicó que desde el inicio se había identificado que la falencia en la competitividad derivaba de una cultura empresarial poco sofisticada, con baja asociatividad, por lo que se presentaba la oportunidad de mejorar la productividad mediante la creación de clúster y cadenas productivas articuladas. Finalmente los resultados que obtuvieron de los proyectos, generó una dinámica de articulación, con beneficios para los diferentes eslabones de la cadena empresarial, desde proveedores hasta procesadores, productores, distribuidores y comercializadores. Un ejemplo del resultado de estos proyectos fue la uva de mesa, el cual se enfocó en sistemas de información, benchmarking y activos de conocimiento, donde la productividad aumentó en 35% en dos años y las exportaciones crecieron en 45%; el Espárrago fresco promovió la incorporación de nuevos miembros en 20% (CAF, 2009).

Según entrevista con el Sr. Roger Soldevilla Canales, Jefe de Planeamiento y Control de la Producción de Agroindustrias AIB S.A., indicó que para consumo interno definitivamente se debe invertir mucho dinero y juntar a todas las empresas para hacer marketing local para un producto caro, es complicado por lo que debería entrar a financiar y participar el estado. Otra gran desventaja de la Alcachofa en el exterior es la tecnología de punta, ya que en Alcachofa aún no se tiene desarrollo e innovación, lo cual permitiría bajar el costo y obviamente el precio de venta. Finalmente, Soldevilla indicó también que enfocaría sus esfuerzos en tecnología y en la parte productiva, actualmente el 100% del trabajo se sigue realizando con mano de obra. España es uno de los países que ya ha incorporado tecnología de punta en su cadena productiva. La Alcachofa es un producto muy sensible y uno no se puede dar el lujo de hacer mala administración porque la Alcachofa se malogra. Por otro



lado, con respecto a los esfuerzos de coordinación y asociación entre empresas, lo que está sucediendo es que se están juntando con Virú, IQF y Danper, con quienes se están intercambiando información para lograr llegar a otros mercados, y que todo el tema de comunicación sea más transparente.

## 9.5 Conclusiones

La Alcachofa tiene ventajas competitivas como el sabor, textura, presentación y cosecha durante todo el año, los cuales lo hacen un producto atractivo para el mercado internacional, sin embargo para mejorar la competitividad del sector industrial, se debe buscar resolver los problemas actuales de la cadena de productiva, y tomar de experiencia las soluciones y lecciones aprendidas que se han dado en otros sectores relacionados como el Espárrago, en el que fue necesario el esfuerzo conjunto de entidades públicas y privadas. Por otro lado, se observa que en el sector han existido proyectos financiados por organizaciones extranjeras como el BID que buscaron mejorar la competitividad de la cadena productiva de la Alcachofa, sin embargo, aún es necesario invertir en más proyectos que incluyan investigaciones en nuevas técnicas de cultivos y variedades genéticas con responsabilidad ambiental, que le permitan al sector mayor competitividad. Asimismo, se analizó en el presente capítulo que la Alcachofa en el Perú no cuenta con un clúster desarrollado, por ello, los esfuerzos de solución deben orientarse en estrategias que impulsen el crecimiento y fortalecimiento de un clúster, en el que se exista la interacción y asociación coordinada de los entes involucrados en el sector industrial. Finalmente, los puntos claves a encaminarse son inversión, financiamiento, promoción del producto en el mercado exterior y tecnología.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral de la Alcachofa, como resultado de la formulación del planeamiento, objetivos, estrategias y mecanismos de control necesarios para alcanzar la situación deseada del sector al 2023. Luego de presentar el Plan Estratégico Integral del Sector, se presentan las conclusiones del presente estudio, así como las recomendaciones y el futuro del sector.

### 10.1 Plan Estratégico Integral

Con el desarrollo del Plan Estratégico Integral se ayuda al control del proceso estratégico y facilita la toma de medidas necesarias para el reajuste de las etapas de formulación y a su vez logra una visión integral de todo el proceso. En la Tabla 49 se presenta el Plan Estratégico Integral de la Alcachofa.

### 10.2 Conclusiones Finales

A continuación se indican las conclusiones finales del plan estratégico, las cuales parten de las conclusiones de los capítulos anteriores:

1. A pesar de las dificultades económicas y las perspectivas no muy claras para la economía mundial en la zona euro, las exportaciones de Alcachofa en los principales países destino como España y Francia mantienen un ritmo creciente debido a que este producto forma parte de su alimentación diaria dadas sus propiedades nutritivas, por lo cual se puede concluir que todavía existen mercados muy grandes y selectos donde la Alcachofa debe seguir ampliando su consumo y formar parte básica de la dieta diaria. Países como Italia y España, que presentan los mayores volúmenes de producción a nivel mundial, no pueden abastecer de manera constante la demanda, debido principalmente a las estacionalidades de sus cultivos en determinados meses del año, casuística que no presenta el Perú debido a la diversidad de sus condiciones geográficas y climáticas en la costa y sierra. Esto representa para el Perú una ventaja comparativa

con el resto del mundo, ya que puede asegurar su oferta todo el año. Estados Unidos se ha mantenido como el principal destino de las exportaciones de Alcachofa fresca y en conserva a pesar de la crisis financiera que viene atravesando ya hace varios años. Esto debe poner en alerta a los actuales y nuevos exportadores debido a que la Alcachofa del Perú es considerada, en dicho país y en general, como un producto de alta calidad necesaria para su consumo regular por sus bondades nutricionales y medicinales, lo cual debe ser aprovechado tanto por los productores nacionales como agroexportadores para obtener cada vez más y mejores resultados en los principales mercados internacionales.

2. La visión planteada para el año 2023 va a permitir que el Perú mantenga su posición de liderazgo como primer país exportador de la Alcachofa en conserva. Esto se logrará cumpliendo los más altos estándares de calidad y normativas internacionales vigentes en su producción y comercialización, de la mano de una adecuada infraestructura y tecnología, y siendo responsables socialmente. El liderazgo, innovación, calidad, compromiso, espíritu emprendedor, identidad nacional y responsabilidad social son valores fundamentales, y serán los pilares que permitirán desarrollar la misión y alcanzar la visión planteada.
3. El gobierno central ha establecido una serie de políticas económicas que han contribuido con el desarrollo del país de una manera conveniente, prueba de ello, el crecimiento económico del país reflejado en cifras del INEI y considerado en el análisis PESTE, que si bien es cierto, presenta al país de una manera prometedora. Es indiscutible que existen campos en los cuales mejorar, como el tema del analfabetismo y corrupción. El Perú ha estado dando pasos agigantados superiores a cualquier otro país de la región y ello es muestra de salud económica. El gobierno debe seguir con la política actual y aplicar reformas en sus principales debilidades con el fin de ser un país

con desarrollo integral con lo cual no sólo la Alcachofa será beneficiado, sino todos en general.

4. Aprovechar la estacionalidad de los principales países productores de Alcachofa es sin duda una ventaja que será el impulsor del crecimiento del sector. Todos los esfuerzos para potenciar los elementos que conforman la cadena de producción deben ser analizados cuidadosamente y se deben desplegar las estrategias adecuadas según convenga. Esta tarea es de vital importancia para el gobierno quien conjuntamente con el sector privado impulsará el desarrollo del sector así como del país en beneficio de la sociedad en general.
5. Hay una gran preocupación de mejorar la capacitación en los agricultores, permitiendo aplicar nuevos métodos de cultivos y más eficientes para la Alcachofa, así como mejorar la situación de empleos, evitando perder horas en huelgas o reclamos al Estado. Actualmente, la mayor tasa de analfabetismo y pobreza se encuentra en la región sierra, en la cual se encuentran concentrados la mayor cantidad de productores de Alcachofa.
6. La producción de la Alcachofa ha venido incrementando en los últimos años debido a la demanda de Alcachofa preparada o en conserva en el mercado internacional y a la adecuada administración de todos los miembros que conforman la Alcachofa permitiendo generar una cadena de valor sólida en el sector, y obtener una ventaja competitiva en el mercado mundial. La Alcachofa presenta una tendencia al alza en cuanto a producción y rendimiento ya que en los últimos años ha logrado posicionarse como uno de los principales productores mundiales de la Alcachofa, compitiendo con países como Italia, Egipto y España en donde la principal zona productora la tiene Europa con una participación mayor al 50%. En cuanto al rendimiento mundial, el Perú se encuentra ubicado en el tercer lugar compitiendo con Argentina y Egipto, pese a que el mayor porcentaje de áreas sembradas de Alcachofa se da en la zona euro. Los

Tratados de Libre Comercio [TLC] son una ventaja para incrementar las ventas de la Alcachofa en los mercados donde ya se comercializa como en los mercados que todavía no han sido explotados, por lo tanto, el Perú debe seguir en la búsqueda de nuevos acuerdos con mercados altamente potenciales no solo para esta hortaliza, pero que a su vez incrementen las ventas del sector, beneficiando a todos los involucrados en la cadena. Uno de los temas que debe ser resuelto en el corto plazo es el tema de los créditos en el sector agrícola. No solo las pequeñas empresas tienen problemas de acceso al financiamiento, sino también las medianas y grandes empresas agrarias. En el caso de la gran empresa esta se sostiene de recursos propios, y cuando solicita créditos a la banca, estos son de exportación. Los bancos dicen que no existen productos a la medida. Esto se ha convertido en una frase cotidiana, pues dentro del actual portafolio de productos financieros de estas entidades no existe ninguno específicamente creado para el sector agrario. Uno de los sectores más importantes para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza rural en el país es el sector Agro. Casi un tercio de la población del Perú vive en zonas rurales y aproximadamente el 50% de sus ingresos proviene de la agricultura. El rol clave de la agricultura en los países es lograr el crecimiento agrícola y desarrollar la capacidad especial para reducir la pobreza. El sector agropecuario en el Perú representa el 8% del PBI pero emplea a más del 25% de la Población Económicamente Activa. Como sistema de información en la Alcachofa, existen diversos organismos que aportan información que es de suma importancia para todos los participantes de la cadena de producción y comercialización de la Alcachofa respecto a temas de producción, exportación, tecnologías implementadas e información climatológica que ayudan a las entidades competentes para la toma de decisiones en el ámbito agrario.

7. La participación del Estado Peruano es muy importante para determinar el crecimiento de la Alcachofa, no solo invirtiendo en infraestructura, sino también propiciando el orden dentro del país, proponiendo reglas claras de juego, estableciendo políticas económicas de largo plazo, reduciendo el nivel de corrupción en las entidades públicas, fortaleciendo la seguridad nacional, creando consciencia y normando las actividades que contaminen el medio ambiente y lo más importante, incentivar el desarrollo del agro a nivel nacional, permitiendo que este sector crezca y contribuya con el crecimiento del país, dada su importancia con relación a la mano de obra que involucra. De esta forma, la Alcachofa se verá fortalecido con perspectivas más claras y las empresas agroexportadoras se sentirán más seguras de saber que tienen al Estado Peruano como aliado dentro del país y con el resto del mundo. Las empresas agroexportadoras deben seguir potenciando el crecimiento del sector apoyándose en la diversificación de productos que ofrecen al mercado global. La calidad del suelo y las condiciones de clima privilegiadas con las que cuenta el país deben ser el punto de partida para lograr la competitividad frente a nuestros mayores competidores globales, obteniendo más producción por área de cultivo, mejorando la calidad del producto y obteniendo mayor rentabilidad en las ventanas comerciales que se nos presentan.
8. Durante la etapa final de la primera fase del proceso estratégico (emparejamiento) se formularon las matrices MFODA, MBCG, MPEYEA, MIE, y MGE, y se obtuvieron un total de 11 posibles estrategias. En la etapa de salida, se elaboran las matrices MDE y MCPE, resultando 11 estrategias retenidas. Luego se procedió a evaluar las estrategias retenidas mediante la MR y la ME para comprobar que son viables y éticamente correctas, de esta forma, quedando consentidas. Para culminar, se elaboran las matrices MEOLP y MEPCS para verificar qué objetivos de largo plazo se alcanzarán con las

estrategias finalmente retenidas y confrontar las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente.

9. En el presente capítulo se han definido los objetivos de corto plazo que son los hitos sobre el cual se desarrollan las estrategias y que a la vez será un medio de control para el avance del sector industrial y para el logro de los objetivos de largo plazo, los cuales utilizarán un conjunto de recursos como insumos, personal, financieros, tecnologías, etc. Estos objetivos de corto plazo han sido definidos principalmente para que al 2023 se pueda incrementar el rendimiento por hectárea de producción, incrementar el uso de la tecnología en los procesos productivos, realizar investigaciones, mejorar las condiciones de formalización de los agricultores, conseguir nuevos mercados y aprovechar oportunidades de crecimiento con los acuerdos comerciales y con el ingreso a China. Es importante tomar en consideración que para lograr estos objetivos se debe tener el compromiso del Estado, del sector privado y otras entidades involucradas. Por otro lado, se han establecido las políticas que definen un conjunto de lineamientos sobre el cual se desarrollan las estrategias con el fin de alcanzar la visión de la Alcachofa.

Dentro de la estructura de la Alcachofa se ha diseñado un modelo para el Instituto Peruano de la Alcachofa, con el cual se pretende velar por todos los intereses de este producto, promoviendo la participación, comunicación, coordinación y asociación entre los distintos actores de la cadena productiva, tanto a nivel nacional como internacional. La implementación de éste planeamiento estratégico implica muchos cambios que podrían afectar a los recursos humanos y naturales, por lo que es necesario considerar aspectos de gestión del cambio, responsabilidad social y gestión de recursos humanos, para lo cual el Estado cumple un rol importante de liderazgo y el Instituto Peruano de la Alcachofa un rol centralizador

10. Se deben cumplir ciertos requisitos para que la evaluación sea eficaz. Por otro lado, el estrategia debe prevenir y manejar las dificultades que se presentan en el camino. El ambiente cambia siempre y de esta forma un planeamiento no debe ser duradero o tomar mucho tiempo, incluyendo escenarios de contingencia. Estos escenarios de contingencia permiten responder con rapidez a los cambios que se dan globalmente. El Tablero de Control Balanceado alinea las tareas de todos los miembros del sector con los objetivos trazados y de esta forma se logra alcanzar la visión trazada.
11. La Alcachofa tiene ventajas competitivas como el sabor, textura, presentación y cosecha durante todo el año, los cuales lo hacen un producto atractivo para el mercado internacional, sin embargo, para mejorar la competitividad del sector industrial, se debe buscar resolver los problemas actuales de la cadena de productiva, y tomar de experiencia las soluciones y lecciones aprendidas que se han dado en otros sectores relacionados como el Espárrago, en el que fue necesario el esfuerzo conjunto de entidades públicas y privadas. Por otro lado, se observa que en el sector han existido proyectos financiados por organizaciones extranjeras como el BID que buscaron mejorar la competitividad de la cadena productiva de la Alcachofa, sin embargo, aún es necesario invertir en más proyectos que incluyan investigaciones en nuevas técnicas de cultivos y variedades genéticas con responsabilidad ambiental, que le permitan al sector mayor competitividad. Asimismo, se analizó en el presente capítulo que la Alcachofa en el Perú no cuenta con un clúster desarrollado, por ello, los esfuerzos de solución deben orientarse en estrategias que impulsen el crecimiento y fortalecimiento de un clúster, en el que se exista la interacción y asociación coordinada de los entes involucrados en el sector industrial. Finalmente, los puntos claves a encaminarse son inversión, financiamiento, promoción del producto en el mercado exterior y tecnología.



### 10.3 Recomendaciones Finales

A continuación se indican las recomendaciones finales para la implementación del plan estratégico:

1. Difundir y promocionar, a través de ferias internacionales o eventos especializados, la calidad, beneficios y ventajas nutricionales de la Alcachofa del Perú. El Estado, en asociación con las empresas privadas, debe aprovechar el auge de la marca Perú e impulsar la demanda de la Alcachofa a través de inversiones en marketing y publicidad, dicho esfuerzo permitirá atraer compradores importantes a nivel mundial, consolidar los mercados ya existentes y ganar presencia en nuevos mercados como el asiático.
2. Promover de manera constante la innovación tecnológica en la cadena productiva de la Alcachofa para lograr el liderazgo que el sector se plantea a nivel mundial, manteniendo la calidad del producto, el espíritu emprendedor de todos los involucrados, la identidad nacional y sobre todo, siendo socialmente responsables, respetando los valores y enfocados en cumplir con las políticas planteadas.
3. El Estado, a través de sus gobiernos regionales, debe orientar parte de su presupuesto a la capacitación de los agricultores en nuevas técnicas de cultivo, uso eficiente del agua y fertilizantes, así como el uso de nuevas tecnologías que les permitirán incrementar el rendimiento de sus tierras. Asimismo, es importante brindar una adecuada asesoría y comunicación a los agricultores sobre los beneficios económicos y sociales para toda la comunidad. Establecer mecanismos tributarios que beneficien a las empresas privadas para que brinden el acceso a tecnología mediante estrategias de integración con los agricultores promoverá el desarrollo del sector incrementando su competitividad.

4. Fomentar a través del Ministerio de Agricultura (MINAG) y el Instituto de Investigación Agraria (INIA) proyectos que permitan aumentar el potencial productivo y comercial de la Alcachofa a través de nuevas técnicas de producción, rendimiento y riego, así como designar mayor inversión en tecnologías, investigación y desarrollo para el mejoramiento genético y optimización de factores claves en la cadena de producción.
5. Fomentar el compromiso por parte del Gobierno y de las empresas privadas para reforzar las actividades de enseñanza y capacitación de los agricultores, con la finalidad de que se impartan nuevas técnicas de cultivo en la preparación de las tierras, siembra, fertilización, tratamiento de plagas, riego y cosecha, y de esta forma estar preparados para los cambios que puedan ocurrir en el sector. Asimismo, aumentar la participación de los gobiernos locales, regionales y del Estado con la finalidad de crear una legislación que incremente la formalización de los pequeños agricultores en beneficio del sector.
6. Aumentar el rol participativo de instituciones que permitan incorporar a los pequeños agricultores y productores de la Alcachofa en los sistemas de financiamiento, otorgándoles facilidades crediticias y así de esta manera gestionar créditos a las entidades financieras con el respaldo de sus tierras, asimismo, sería recomendable que para acceder a créditos, éstos productores deberán estar formalizados, es decir, contar con título de propiedad.
7. El Estado debe promover e implementar leyes que propicien el orden dentro del país, con reglas claras, políticas económicas de largo plazo, reduciendo la corrupción, con mayor seguridad a nivel nacional y cuidado del medio ambiente, alentando de esta forma la inversión a nivel nacional e impulsando el sector agrario.

8. La Alcachofa se encuentra en etapa de crecimiento y de esta forma las estrategias retenidas indican que se debe continuar con la inversión en nuevas áreas de cultivo, mejorar los rendimientos, realizar integraciones verticales, incentivar los créditos para inversiones en tecnología y mejoramiento genético, diversificar la oferta exportadora, complementar la oferta exportadora y de esta forma lograr los objetivos de largo plazo trazados.
9. Es importante planear y controlar eficientemente los diversos recursos establecidos y asociados a los objetivos de corto plazo para lo cual se pueden utilizar sistemas de información que ayuden a la administración de los recursos y, contribuir a la toma de decisiones, mediante información histórica, actual, estadísticas, entre otros. Del mismo modo, se debe preparar a los involucrados de la Alcachofa en los nuevos cambios que surgirán, a través de programas de capacitación, charlas y actividades de gestión del cambio, que puedan incluir reuniones de integración con dinámicas de trabajo en equipo y motivación, siempre fomentando el compromiso con el medio ambiente y cumplimiento de las políticas.
10. Las grandes empresas productoras de Alcachofa en alianzas con los medianos y pequeños productores deben generar y tener listos para aplicar planes de contingencia frente a los cambios políticos y económicos que se dan en el mundo y que afectan directamente al sector. Este trabajo debe ser canalizado a través del IPA para que los productores puedan estar actualizados con la información.
11. A fin de ser más competitivos, se deberá trabajar de manera asociada y coordinada entre todos los actores de la Alcachofa, en el cual se incluye la participación activa de las entidades públicas y privadas. Además éste trabajo conjunto debe fomentar la formación de clúster de la Alcachofa que permita obtener beneficios conjuntos en las diferentes industrias involucradas. De la misma manera, se deberá fortalecer los

actuales factores competitivos del producto, presentación y calidad, haciendo uso de la tecnología, investigación y la inversión en nuevos proyectos que permitan desarrollar el producto de la Alcachofa.

#### **10.4 Futuro de la Alcachofa**

Actualmente se han iniciado los trabajos para negociar acuerdos comerciales con India, Rusia y Turquía (Gestión, 2013g), países de suma importancia para el desarrollo de nuestras exportaciones no tradicionales. Dichos países presentan una serie de características como alta población y un elevado PBI que los convierten en socios comerciales claves. India cuenta con una población de más de mil millones de habitantes. Por otro lado, Rusia alcanzó en el 2012 un PBI de US\$ 2 billones y Turquía experimentó un crecimiento promedio de 13% anual en los últimos 10 años. Todas estas características avizoran una serie de oportunidades para la Alcachofa, desde la generación de mayores puestos de trabajo, desarrollo tecnológico, mejoras en la calidad de vida de los agricultores e impacto positivo en general en la economía nacional.

En el marco del desarrollo competitivo del sector, los esfuerzos realizados por el Estado no han sido los adecuados. Existen deficiencias en infraestructura tecnológica y científica, las cuales vienen impactando seriamente a toda la cadena productiva de la Alcachofa, sin embargo, de acuerdo a la evaluación realizada, el país cuenta con grandes posibilidades para eliminar las barreras que le impiden mejorar sus procesos productivos y ofrecer nuevos productos acorde con la demanda que exige un mundo globalizado. Se ha planteado incrementar la participación en tecnología hacia el 2023 como medida necesaria para mejorar la competitividad de la cadena productiva, por lo cual, es importante que el incremento de las áreas de cultivo, mejoras en el tipo de riego y capacitaciones a los agricultores sean aspectos que deban tratarse en el corto plazo. Por su parte, el Estado, con el objetivo de mejorar y aprovechar las oportunidades que ofrece la ciencia y tecnología, ha

aprobado una operación de endeudamiento por US\$ 180 millones con organismos internacionales para financiar el Programa Nacional de Innovación Agraria (Gestión, 2013h), el cual a partir del 2014 apunta a modernizar el agro peruano. El desarrollo tecnológico del sector proyecta convertirse en una realidad. Los resultados esperados estimularán la agenda comercial exportadora, mayores inversiones y desarrollo económico del Perú.





Tabla 49

Plan Estratégico Integral de la Alcachofa

MISION Integrar a todos los participantes de la Alcachofa con el fin de impulsar su desarrollo satisfaciendo la demanda mundial mediante el uso eficiente de sus recursos, cumpliendo los más altos estándares de calidad y normativas internacionales en su producción y comercialización que permitan crear sinergias entre los participantes. Promueve el uso de infraestructura y tecnologías adecuada en los procesos de siembra y cosecha, logrando una mayor producción persiguiendo la competitividad y liderazgo en los mercados que participa preservando siempre el medio ambiente.	<b>VISION</b> En el año 2023, el Perú mantendrá su posición como primer exportador mundial de Alcachofa en conserva debido a sus altos estándares de calidad y valor nutricional, consolidando su liderazgo en sus principales destinos e incursionando en nuevos mercados como el asiático, ofreciendo nuevos productos, apoyándose del uso de tecnología en sus procesos, contribuyendo, de esta manera, al desarrollo de todos los participantes de la cadena productiva dentro del Perú y al bienestar de la sociedad, respetando las políticas que rigen la protección y cuidado del medio ambiente.						
	<b>INTERESES ORGANIZACIONALES</b> 1. Inversión Público-Privadas para el desarrollo de infraestructura vial y portuaria. 2. Diversificar las exportaciones. 3. Invertir en tecnología e investigación y desarrollo. 4. Explotar eficientemente los recursos geográficos (microclimas y suelos) que permitan incrementar los rendimientos actuales. 5. Aumentar la competitividad		<b>OBJETIVOS DE LARGO PLAZO</b>				<b>PRINCIPIOS CARDINALES</b> Influencia de terceras partes Lazos presentes y pasados Contrabalance de intereses Conservación de los enemigos
	<b>ESTRATEGIAS</b>		<b>OLP1</b>	<b>OLP2</b>	<b>OLP3</b>	<b>OLP4</b>	<b>POLITICAS</b>
	1. Incrementar las áreas de cultivo			X		X	P1, P2, P3, P4, P5 y P6
	2. Estandarización de la Alcachofa en la Unión Europea y EEUU a través de la NOP y la GlobalGAP		X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5 y P6
	3. Desarrollar productos con Alcachofa orgánica			X	X	X	P1, P2, P3, P5 y P6
	4. Integrar a los productores de Alcachofa		X	X		X	P1, P2, P3, P4, P5 y P6
	5. Penetrar el mercado en EEUU y Europa				X	X	P2 y P6
	6. Utilizar los TLC para incrementar las ventas en los mercados actuales		X	X	X	X	P1, P2, P5 y P6
	7. Diversificar la oferta exportadora de la Alcachofa preparada o en conserva		X	X		X	P1, P2, P3, P4, P5 y P6
	8. Desarrollar alianzas estratégicas entre las empresas agroindustriales para ingresar a nuevos mercados		X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5 y P6
	9. Utilizar las ferias agrícolas en el continente Asiático para captar nuevos clientes		X	X	X	X	P2, P5 y P6
	10. Captar inversión privada para mejorar infraestructura vial y portuaria					X	P1, P2 y P6
	11. Desarrollar alianzas entre los productores para optimizar el rendimiento de las variedades de alcachofa para exportación en las zonas de producción		X	X		X	P1, P2, P3, P4, P5 y P6
	<b>TABLERO DE CONTROL</b>						
<b>OCP</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Unidades</b>	OCP 11. A partir del 2014, incrementar el rendimiento de la Alcachofa en 1.0 TM/ha por año	OCP 21. A partir del 2014, migrar anualmente 500 has de otros cultivos al cultivo de la alcachofa	OCP 31. A partir del 2014, abrir una oficina comercial cada dos años en Estados Unidos, Europa y Asia para comercializar directamente la Alcachofa	OCP 41. Incrementar 20% anual las ventas a partir del 2014 con respecto al 2012	
<b>Perspectiva financiera</b>							
OCP 22	Cantidad de dólares invertidos por año	US\$ / año	OCP 12. Al 2015, destinar anualmente 10 has de prueba por zona de producción para investigar conjuntamente los mejores rendimientos según variedades de semillas probadas	OCP 22. A partir del 2014, invertir US\$ 12'600,000 para sembrar 1800 has nuevas de cultivo de la Alcachofa anualmente	OCP 32. A partir del 2016, invertir anualmente el 50% de las ganancias para mejorar infraestructura en las empacadoras, comprar tecnología y mejoras salariales	OCP 42. Incrementar las ventas anualmente en US\$ 6'800, 000 para uso exclusivo en la cocina gourmet a partir del 2014	
OCP 32	Valor de inversión anual / Ganancias totales	% / anual					
OCP 41	Valor de venta por año / Valor de venta al 2012	%					
OCP 43	Valor exportado a China por año / Valor total exportado	%					
OCP 44	Valor de ventas de productos en base a mermas / Valor de ventas totales	%	OCP 13. A partir del 2014, invertir en conjunto con el INIA US\$ 100,000 anuales en mejoramiento genético en las semillas de la Alcachofa			OCP 43. Al 2016, las exportaciones al mercado Chino deberán representar el 10% de las exportaciones anuales de la Alcachofa con respecto al 2012	
<b>Perspectiva de los clientes</b>							
OCP 31	Cantidad de oficinas comerciales	unidades					
OCP 42	Valor de venta destinado al uso de cocina gourmet por año	US\$ / año				OCP 44. Al 2014, las ventas de los productos relacionados a las mermas deberán representar 1% de las ventas anuales con respecto al 2012	
<b>RECURSOS</b> Recursos financieros, insumos productivos, tierras fértiles, personal calificado, sistemas de riego, fertilización y manejo post cosecha, laboratorios, genetistas agrarios, manejo de enfermedades, tecnología, ingenieros en industria alimentaria y salud, aulas de capacitación, capacitadores, recursos físicos, recursos humanos, infraestructura, personal calificado y equipamiento de punta, obras de irrigación, ingenieros civiles e hidráulicos, investigadores, promoción y publicidad, expertos en comercio exterior, plan de marketing, certificaciones, personal calificado en investigación y promoción.							
			<b>TABLERO DE CONTROL</b>				
<b>OCP</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Unidades</b>					
<b>Perspectiva de los procesos internos</b>							
OCP 11	Variación del rendimiento anual	TM / año					
OCP 13	Cantidad de dólares invertidos por año	US\$ / año					
OCP 21	Cantidad de hectáreas migradas por año	has / año					
<b>Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno</b>							
OCP 12	Cantidad de hectáreas de pruebas por año	has / año					

**VALORES**  
 Liderazgo en el sector, Innovación, Calidad, Compromiso e integridad, honestidad, espíritu emprendedor, identidad nacional.

**CÓDIGO DE ETICA**  
 1. Mantener relaciones honestas con todos los stakeholders involucrados con el sector industrial de la alcachofa  
 2. Evitar cualquier acto de corrupción a través del cumplimiento fiel de las normas éticas y legales tanto nacional como internacional  
 3. Fomentar la integridad de los mercados nacionales como internacionales, y defender las regulaciones que los gobiernos nacionales de producción de alcachofa han establecido para garantizar la calidad de todos los participantes del sector, fomentando el prestigio del producto y las oportunidades en los mercados  
 5. Impulsar el desarrollo económico del país con un crecimiento sostenido del sector industrial de la alcachofa

## Referencias

4G: adjudicación es un hito en la historia de las telecomunicaciones, en Perú, dice Nokia.

(2013, 25 de julio). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/25-07-2013/4g-adjudicacion-es-un-hito-en-la-historia-de-las-telecomunicaciones-en-peru-dice-nokia>

Agencia Agraria. (2013). *Cadena productiva de Alcachofas en Julcán – Gerencia Regional*

*de Agricultura (8 de abril de 2013)*. Recuperado de

<http://agenciaagrariajulcan.blogspot.com/2013/04/cadena-productiva-de-alcachofas-en.html>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión). (2013a). *Ventajas*

*territoriales*. Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PF=L=0&JER=59>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (Proinversión). (2013b). *Ubicación*

*geográfica*. Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PF=L=0&JER=58>

Agrobanco: “Bancos siguen resistiéndose a dar préstamos al sector agrario”. (2013b, 30 de

mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/agrobanco-bancos-siguen-resistiendose-dar-prestamos-al-sector-agrario-2067349>

Alianza del Pacífico. (2013). *La Alianza del Pacífico y sus Objetivos*. Recuperado de

[http://alianzapacifico.net/que\\_es\\_la\\_alianza/la-alianza-del-pacifico-y-sus-objetivos/](http://alianzapacifico.net/que_es_la_alianza/la-alianza-del-pacifico-y-sus-objetivos/)

América Economía (2013). *Inflación de Perú fluctuará entre 2% y 2,2% en 2013*.

Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/inflacion-de-peru-fluctuara-entre-2-y-22-en-2013>



- Andina. (2009). Adex pide al gobierno invertir en investigación de Alcachofa para mejorar competitividad. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=1y+MXicpO7U=#.UmodfKxYHyB>
- Andina. (2013a). *Perú es país modelo en emprendimiento, afirma WEF*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-peru-es-pais-modelo-emprendimiento-afirma-wef-456025.aspx#.UdXA9vm1Fic>
- Andina. (2013b). Sector agropecuario registró crecimiento promedio de 4% en los últimos años. *Entrevista al Ministro de Agricultura Milton Von Hesse*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=meIbFTH4UK0=#.Ug5Dg9LG9h>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2013). *Programa monetario Julio 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2013/presentacion-09-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2013a). *Reporte de Inflación: Panorama actual y Proyecciones macroeconómicas 2013-2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/junio/report-de-inflacion-junio-2013.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2013). *Proyectos*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/proyectos/busqueda-avanzada,1301.html?query=alcachofa#.Umogj6xYHyD>
- Banco Mundial. (2013). *Tierras cultivables (% del área de tierra)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/AG.LND.ARBL.ZS>
- Baracco, A. (2010). *Economía y Coyuntura - Perú y Chile: Complementariedad y competencia en el mercado asiático*. Recuperado de

<http://economyaycoyuntura.blogspot.com/2010/10/peru-y-chile-complementariedad-y.html>

Bethel Radio (s. f.) *Adex detalló situación actual de la Alcachofa* [audio]. Recuperado el 20 de mayo del 2013 de

[http://media.bethelradio.fm/audio/Adex\\_detalle\\_situacion\\_actual\\_de\\_la\\_alcachofa\\_peruana](http://media.bethelradio.fm/audio/Adex_detalle_situacion_actual_de_la_alcachofa_peruana)

Brack, A. (s.f.). Biodiversidad y desarrollo sostenible. Recuperado de

<http://ibcperu.org/doc/isis/6593.pdf>

Castilla: "Mantenemos la proyección oficial de crecer 6% en el 2013". (2013, 15 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1604270/noticia-castilla-mantenemos-proyeccion-oficial-crecer-2013>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (CEPLAN). (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2012*. Recuperado de

<http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/d25c8335-f587-4171-96ea-26e650bb7726>

Chile invierte seis veces más que Perú en investigación y desarrollo tecnológico. (2012, 12 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/06/12/tecnologia/chile-invierte-seis-veces-mas-que-peru-investigacion-y-desarrollo-tecnologico-2004854>

ComexPerú. (2006). *Cadena de frío. Entrevista a Jan Klauer Gerente de Operaciones de Frio Aéreo, Agroindustrias, naturaleza exportadora*. Recuperado de

<http://www.comexperu.org.pe/archivos%5Crevista%5CNoviembre06%5Cportada.pdf>

ComexPerú. (2013). *Cultivando el desarrollo del Perú. Los beneficios que trae la agricultura moderna. Semanario COMEXPERU, 697*. Recuperado de

<http://www.comexperu.org.pe/archivos/semanario/SEMANARIO%20COMEXPERU%20697.pdf>

ComexPerú: "TLC con Rusia, India y Turquía impulsarán exportaciones no tradicionales".

(2013g, 9 de septiembre). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/comexperu-tlc-rusia-india-y-turquia-impulsaran-exportaciones-no-tradicionales-2075669>

ComexPerú: Inversiones bilaterales generaron más empleos en Perú que en Chile. (2013f, 23

de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/comexperu-inversiones-bilaterales-generaron-mas-empleos-peru-que-chile-2062195>

Corporación Andina de Fomento (CAF). (2009) .Programa de Apoyo a la Competitividad:

Una contribución a la transformación productiva de América Latina. Recuperado de <http://publicaciones.caf.com/media/1362/182.pdf>

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un Enfoque de Gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

Del Carpio, L. (2013, 22 de junio). Charla de competitividad. Conversatorio de resultados del Ranking de Competitividad Mundial de Perú por el IMD World Competitiveness Center 2013 en clase del MBA 52 de CENTRUM Católica, Lima, Perú

Departamento Económico y Social, FAO (2013). *¿Es la certificación algo para mí?*.

Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s09.htm>

Ejecutivo aprobó operación de US\$ 180 millones para modernizar agricultura peruana.

(2013h, 8 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ejecutivo-aprobo-operacion-us-180-millones-modernizar-agricultura-peruana-2078039>

El BCR volvió a mantener su tasa de interés en un 4.25%. (2013d, 13 de junio). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcr-mantuvo-su-tasa-interes-425-2068587>

El sector agrario representa el 6% del PBI, pero emplea a más del 25% del PEA. (2013c, 18

de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sector-agrario-representa-6-pbi-emplea-mas-25-pea-2061757>

- Fondo Multilateral de inversiones [FOMIN]. (s.f.). Competitividad de cadena de Alcachofa criolla Valle de Mantaro. Recuperado de <http://www5.iadb.org/mif/ProgramsandProjects/ProjectsList/ProjectProfile/tabid/85/language/es-ES/Default.aspx?prj=PE-M1075>
- Garcilazo, J. (2008). El cultivo de la Alcachofa en el Perú. Recuperado de <http://www.freshplaza.es/print.asp?id=10020>
- Hoy entra en vigencia el acuerdo comercial Perú - Unión Europea (2013a, 1 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/impresahoy-entra-vigencia-acuerdo-comercial-peru-union-europea-2060346>
- Institute for Management Development (IMD). (2013). *Overall Ranking and Competitiveness Factors*. Recuperado de [http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall\\_ranking\\_5\\_years.pdf](http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf)
- Institute for Management Development (IMD). (2013a). *Methodology*. Recuperado de <http://www.imd.org/wcc/research-methodology/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2007). *Perú en cifras indicadores demográficos*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=3818&name=po07&ext=gif>.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2008). *Perú, crecimiento y distribución de la población, 2007. Censos Nacionales 2007: XI de Población y IV de vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2009). *Perú: estimaciones y proyecciones de población 1950 - 2050*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/index.htm>

- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2010). Sistema de información regional para la toma de decisiones (SIRTOD). *Territorio*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe/SIRTOD/infgen.html#>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2011). Perú. Inclusión y Exclusión social en la juventud. *Centro de Investigaciones y desarrollo [CIDE]*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1042/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Primera encuesta nacional de la juventud peruana – 2011*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/BiblioINEIPub/BancoPub/Est/lib0991/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2012a). *Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamentos 2004-2011*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1049/index.html>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012b). *Estado de la Población Peruana 2012*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1032/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012c). *Resultados definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (INEI). (2013a). *Las tecnologías de la información y comunicación en los hogares*. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/web/Boletin/Attach/16709.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2013b). *Sistema de Información Económica – Sector Real de Producción – Alcachofas*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp>

- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2013c). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/BoletinesInformeEmpleo.asp>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2013d). *Evolución de la pobreza monetaria 2007 – 2012*. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/Pobreza\\_InformeTecnico2013.pdf](http://www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/Pobreza_InformeTecnico2013.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2013e). *Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2001-2011*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1084/Libro.pdf>
- Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA). (2012). *Manejo agrícola del cultivo de Alcachofa*. Recuperado de <http://www.inia.gov.pe/component/flexicontent/22-arequipa/36-lineasarequipa>
- Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA). (2013). *Tecnologías*. Recuperado de <http://www.inia.gov.pe>
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2009). *El Reto de la Infraestructura al 2018: “La Brecha de Inversión en Infraestructura en el Perú 2008”*. Recuperado de [http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio\\_el\\_reto\\_de\\_la\\_infraestructura\\_al\\_2018.pdf](http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio_el_reto_de_la_infraestructura_al_2018.pdf)
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2013). *Cambio de política monetaria en los EEUU: ¿Cómo nos afecta?*. Recuperado de <http://ipe.org.pe/comentario-diario/25-6-2013/cambio-de-politica-monetaria-en-los-eeuu-como-nos-afecta>
- Instituto Peruano de Espárragos y Hortalizas (IPEH), (2013). *Nuestros productos – Alcachofas*. Recuperado de <http://www.ipeh.org/alcachofa.asp>



Lamula (2013). *El racismo en el Perú un problema que atropella los derechos y la dignidad humana*. Recuperado de <http://lamula.pe/2013/03/21/el-racismo-en-el-peru-un-problema-que-atropella-los-derechos-y-la-dignidad-humana/Servindi/>

Los retos que debe afrontar el sector agroexportador peruano para consolidarse. (2013, 25 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1542141/noticia-retos-que-afrontar-sector-agroexportador-peruano-consolidarse>

Maximixe (2011). *Informe Riesgo de Mercado de la Alcachofa - Mayo 2011*. Lima, Perú

Maximixe (2012). *Informe Riesgo de Mercado de la Alcachofa - Mayo 2012*. Lima, Perú

Maximixe (2012a). *Riesgo Macro Diciembre 2012*. Lima, Perú

Maximixe (2013). *Informe Riesgo de Mercado de la Alcachofa – Abril 2013*. Lima, Perú

Mincetur: Perú terminará este año con 20 TLC firmados. (2013e, 8 de abril). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mincetur-peru-terminara-este-ano-20-tlc-firmados-2063227>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG). (2011). *Plan Estratégico Multianual del Sector Agricultura 2012 – 2016*. Recuperado de <http://www.agroarequipa.gob.pe/sites/default/files/PESEM.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG). (2012). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 – 2016*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resoluciones-ministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG). (2013a). Crédito. Resultados del IV Censo Nacional Agropecuario. CENAGRO. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/0E0BE1AE-FFA3-42FB-9DA1-98FEEB33E50E/FinalDownload/DownloadId->



EB0E8D1BC8DF52673C580D6DC2BD2095/0E0BE1AE-FFA3-42FB-9DA1-98FEEB33E50E/portal/download/pdf/especiales/cenagro/result-definitvos.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG). (2013b). Importancia de la agricultura para el desarrollo. *Plan Estratégico Multisectorial Anual 2012 al 2016*. Recuperado de [http://peah.minag.gob.pe/download/plan\\_estrategico/pesem2012-2016.pdf](http://peah.minag.gob.pe/download/plan_estrategico/pesem2012-2016.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG). (2013c). Presentación. *Plan Estratégico Multisectorial Anual 2012 al 2016*. Recuperado de [http://peah.minag.gob.pe/download/plan\\_estrategico/pesem2012-2016.pdf](http://peah.minag.gob.pe/download/plan_estrategico/pesem2012-2016.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG). (2013d). Resultados del IV Censo Nacional Agropecuario. *CENAGRO*. Recuperado de

<http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/cenagro/result-definitvos.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG). (2013e). Resultados Definitivos del IV Censo Nacional Agropecuario 2012. *CENAGRO e INEI*. Recuperado de

[http://www.minag.gob.pe/0E0BE1AE-FFA3-42FB-9DA1-](http://www.minag.gob.pe/0E0BE1AE-FFA3-42FB-9DA1-98FEEB33E50E/FinalDownload/DownloadId-)

[98FEEB33E50E/FinalDownload/DownloadId-](http://www.minag.gob.pe/0E0BE1AE-FFA3-42FB-9DA1-98FEEB33E50E/FinalDownload/DownloadId-)

[EB0E8D1BC8DF52673C580D6DC2BD2095/0E0BE1AE-FFA3-42FB-9DA1-](http://www.minag.gob.pe/0E0BE1AE-FFA3-42FB-9DA1-98FEEB33E50E/portal/download/pdf/especiales/cenagro/result-definitvos.pdf)

[98FEEB33E50E/portal/download/pdf/especiales/cenagro/result-definitvos.pdf](http://www.minag.gob.pe/0E0BE1AE-FFA3-42FB-9DA1-98FEEB33E50E/portal/download/pdf/especiales/cenagro/result-definitvos.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG). (2013f). *Dirección General de Competitividad Agraria – Políticas 2012 al 2016*. Recuperado de

<http://www.minag.gob.pe/portal/dgcompetitividad-agraria/politica-agraria-2012-2016>

Ministerio de Comercio Exterior y Comercio (MINCETUR). (2013) *¿Qué acuerdos comerciales tenemos?*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (s.f). *Alcachofas en conserva, corto plazo, Mercado Italiano*. Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/union\\_europea/docs/Perfiles\\_italia/01PomItalia\\_Alcachofa\\_conserva\\_Corto\\_plazo.pdf](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/union_europea/docs/Perfiles_italia/01PomItalia_Alcachofa_conserva_Corto_plazo.pdf)

Ministerio de Cultura (2013). Patrimonio cultural/ patrimonio de la humanidad/ sitios en el Perú. *Lista de Patrimonio Cultural de la UNESCO*. Recuperado el 4 de julio de 2013 de <http://www.mcultura.gob.pe/patrimonio-cultural-patrimonio-de-la-humanidad-sitios-en-el-peru>

Ministerio de Defensa (MINDEF). (2012). *Nuevos Horizontes 2012*. Recuperado de <http://www.mindef.gob.pe/>

Ministerio de Defensa (MINDEF). (s.f.). *Libros Blanco: Comando conjunto de las FFAA*. Recuperado de [http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo\\_VI.pdf](http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_VI.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2010). *Ministerio de Economía dispone rebaja de aranceles para consolidar mejora de la competitividad del país*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2331:ministerio-de-economia-dispone-rebaja-de-aranceles-para-consolidar-mejora-de-la-competitividad-del-pais-&catid=100:notas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=100148](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2331:ministerio-de-economia-dispone-rebaja-de-aranceles-para-consolidar-mejora-de-la-competitividad-del-pais-&catid=100:notas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=100148)

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2011). *MEF rebaja aranceles para consolidar los aumentos de competitividad y bienestar en la economía y la sociedad*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2526%3Amef-rebaja-aranceles-para-consolidar-los-aumentos-de-competitividad-y-bienestar-en-la-economia-y-la-sociedad&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=101108&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2526%3Amef-rebaja-aranceles-para-consolidar-los-aumentos-de-competitividad-y-bienestar-en-la-economia-y-la-sociedad&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=101108&lang=es)

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2012). *Definiciones*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=287&Itemid=100852](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=287&Itemid=100852)

- Ministerio de trabajo y promoción del empleo (MINTRA). (2012). *Anuario estadístico sectorial 2012*. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/anuario/ANUARIO\\_ESTADISTICO\\_2012.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/anuario/ANUARIO_ESTADISTICO_2012.pdf)
- Miyagusuku, A. (2013). El proceso de exportación y las oportunidades comerciales para los alimentos. Recuperado de <http://www.fao.org/fileadmin/templates/olq/documents/lima/nac/P10-ExportacionAlimentos-PROMPERU-AMiyagusuku081111.pdf>.
- O'Brien, T. & Diaz, A. (2004). Mejorando la competitividad y el acceso a los mercados de exportaciones agrícolas por medio del desarrollo y aplicación de normas de inocuidad y calidad. Recuperado de [http://infoagro.net/programas/Sanidad/pages/casos/capacitacion/esparrago\\_peru.pdf](http://infoagro.net/programas/Sanidad/pages/casos/capacitacion/esparrago_peru.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2011). *Estadísticas de Producción de productos alimentarios agrícolas*. Recuperado de <http://faostat.fao.org/DesktopDefault.aspx?PageID=339&lang=es>.
- Ortiz, M. (2013, 25 de febrero). Los retos que debe afrontar el sector agroexportador peruano para consolidarse. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1542141/noticia-retos-que-afrontar-sector-agroexportador-peruano-consolidarse>
- Perú ecológico. COFIDE. (n.f.). Cultivo e industrialización de la Alcachofa (*Cynara scolimus*). Recuperado de [http://www.peruecologico.com.pe/econegocios\\_alcachofa.htm](http://www.peruecologico.com.pe/econegocios_alcachofa.htm).
- Porter, M. (2005). ¿Qué es la competitividad?. Recuperado de [http://www.iese.edu/es/ad/anselmorubiralta/apuntes/competitividad\\_es.html](http://www.iese.edu/es/ad/anselmorubiralta/apuntes/competitividad_es.html)

- Porter, M. (2009). Clústers y competencia: nuevos objetivos para empresas, Estado e instituciones. *Ser Competitivo* (4ta ed.). España: Deusto
- Porter, M. (2010). A strategy for sustaining growth and prosperity for Perú. Recuperado de [http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112\\_Peru\\_CADE\\_Porter.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112_Peru_CADE_Porter.pdf)
- Proetica (2013). *Barómetro Global de la Corrupción 2013*. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/barometro-global-de-la-corrupcion-2013/>
- Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC). ¿Qué es El PAC?. Recuperado el 21 de Setiembre del 2013 de <http://pac.caf.com/interna.asp?pg=11>
- Radio Programas del Perú (RPP). (2013). *CCL: Empresas no están aprovechando los TLC que tiene el Perú*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2013-08-07-ccl-empresas-no-est-an-aprovechando-los-tlc-que-tiene-el-peru-noticia\\_620198.html](http://www.rpp.com.pe/2013-08-07-ccl-empresas-no-est-an-aprovechando-los-tlc-que-tiene-el-peru-noticia_620198.html)
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2013). *Principales Mercados*. Recuperado el 15 de agosto del 2013 de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sficha-productoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=%2085%20&pnomproducto=%20Esp%20Elrrago](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sficha-productoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%2085%20&pnomproducto=%20Esp%20Elrrago)
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2013a). Inteligencia de Mercado: EEUU. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/441731002radEDD92.pdf>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT). (2012). *Sub Partidas por País destino – ADUANET*. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/2012/exportacion/subPartidasPorPaísDestino.html>

Soldevilla, R (2013, Noviembre 18). Información de Alcachofa [Mensaje en una lista de correos electrónicos]. Recuperado de

<https://mail.google.com/mail/u/0/?shva=1#inbox/142802d03947c83e>

United States Agency for International Development [USAID]. (2013). El Proyecto PRA:

Articulación de empresas agroexportadoras y productores de Alcachofa. Recuperado de

<http://www.proyectopra.com/es/comunicaciones/historias-de-exito-pra-i/-alcachofa-en-huancayo-huancavelica-ayacucho>

World Economic Forum (WEF). (2013). *The Global Competitiveness Report 2012-2013*.

Recuperado de

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)



## Apéndice A: Características Generales de la Alcachofa

La Alcachofa es un fruto conocido también como alcachofera o artichoke, que pertenece al género de la *Cynara scolymus* dentro de la familia de plantas compuestas o denominadas también *Compositae*. Es una planta perenne o semiperenne, que alcanza hasta los dos metros de altura, con tallos gruesos, erguidos y ramificados, y cuyo sistema radicular le permite adaptarse a una extensa variedad de suelos. Se inserta en un tallo horizontal y subterráneo que contiene yemas que acumulan las reservas alimenticias que produce la planta. Posee hojas largas y grandes de 0,9 a un metro, en forma de rosetón de color verduzco en la superficie, y algodonosas y cubiertas por unas fibras blanquecinas en la parte inferior de la misma. En cuanto a la flor y el fruto de la Alcachofa, esta desprende flores con terminales muy gruesas, cubiertas por escamas membranosas y carnosas en la base de la planta que constituyen la parte comestible; su fruto es de color grisáceo y forma oblonga, y es considerado como la semilla o el corazón de la planta. La parte comestible es una combinación de sabores que oscilan entre un ligero amargor y un toque dulce al final.



*Figura A1.* Características morfológicas de la Alcachofa

Tomado de “Producción de la Alcachofa, Disminuye la producción de la Alcachofa en el valle,” por Infoagro, 2008. Recuperado de [http://www.infoagro.com/noticias/2008/8/3144\\_disminuye\\_produccion\\_Alcachofa\\_valle.asp](http://www.infoagro.com/noticias/2008/8/3144_disminuye_produccion_Alcachofa_valle.asp)

El uso que se le da a la Alcachofa es muy variado ya sea por su alto contenido nutricional, como por sus propiedades medicinales, ya que contiene fibras minerales, alto



contenido de agua e hidrato de carbono, Generalmente se consume en estado fresco, ya sea cocida, al vapor o, en algunos casos, se consume bráctea por bráctea. En la medicina natural, la Alcachofa vigoriza, fortalece el corazón y es utilizada para tratar anemia, cálculos renales, cálculos de la vesícula biliar y estreñimiento; el jugo resultante de la cocción se consume para aliviar problemas reumáticos. Así mismo, en cuanto a la industria farmacéutica, según estudios realizados a la sustancia “cynarina”, que proviene de las hojas, flores y tallo, se han determinado distintos beneficios de la Alcachofa: (a) previene la formación de tumores y problemas cardiovasculares, (b) reduce los niveles de colesterol y presión arterial, (c) ayuda a controlar la diabetes con la generación de insulina, (d) tiene efectos antidepresivos, y (e) es recomendable en dietas adelgazantes por su bajo contenido en calorías, (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2008).

Valor Nutricional de la Alcachofa (100 g de contenido comestible)	
Agua	84.0 g
Proteínas	2.7 g
Lípidos	0.2 g
Glúcidos disponibles	2.5 g
Fibras	5.5 g
Energía	22 kcal
Sodio	133 mg
Potasio	376 mg
Hierro	1.0 mg
Calcio	86 mg
Fósforo	67 mg
Niacina	0.5 mg
Vitamina C	12 mg



*Figura A2.* Valor Nutricional de la Alcachofa por cada 100 gramos del producto. Tomado de “Alcachofa – Información Básica” Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2008. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/Alcachofa1.pdf>

Se han identificado las siguientes variedades de Alcachofa: (a) Blanca de Tudela, fruto verde, sin brillo, de forma cónica cilíndrica, sin espinas, vigor medio-bajo y con producción muy temprana; (b) Violeta de Provenza, fruto verde con manchas violáceas, de



forma cónica alargada, con espinas, vigor medio-bajo y producción temprana; (c) Imperial Star, fruto verde, brillante, de forma redondeada, sin espinas y vigor medio-bajo; (d) Harmony, fruto verde, sin brillo, con venas ligeras de color rojizo, de forma cónica, con espinas, vigor alto y con producción temprana; (e) Madrigal, fruto verde, de forma cónica, con algunas espinas, vigor alto y con producción tardía pero muy buena; (f) Concerto, fruto violáceo, de forma cónica, con espinas, vigor medio-alto y con producción tardía pero buena (Perú Ecológico, s,f).

