

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



Planeamiento Estratégico del Espárrago en el Perú

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Jorge Luis Muñoz Díaz

Javier Enrique Solórzano Ramos

Roger Antonio Soldevilla Canales

Asesor: Juan Manuel Aguilar

Surco, noviembre de 2013

Resumen Ejecutivo

El Perú es el primer exportador de Espárrago del Mundo, se comercializa principalmente al mercado americano y europeo por su alta calidad; la variedad de microclimas permite que esta hortaliza se coseche durante todo el año, lo que constituye que el Perú sea considerado un país con ventajas de abastecimiento, respecto de otros países.

Para alcanzar la Visión al 2023, se deben lograr los siguientes objetivos de largo plazo: (a) Las exportaciones peruanas de Espárragos serán de US\$ 757 millones; (b) El Perú tendrá una participación de mercado del 15% sobre las exportaciones mundiales de espárragos congelados; (c) El consumo nacional alcanzará las 15,000 toneladas que representa el 5% de la producción nacional; (d) El 70% de las plantaciones de espárrago contará con un sistema de monitoreo meteorológico para controlar las variables ambientales y producir espárragos de alta calidad; (e) El incremento promedio anual en el índice de costos de la industria será inferior al 2.5% y (f) En el 2023 el Perú cultivará espárragos con un rendimiento superior a las diez toneladas por hectárea.

El crecimiento del sector ha empezado en la década de los noventa y hoy sigue en ascenso a pesar de atravesar la crisis mundial de 2008 y 2009, que produjo el estancamiento de las exportaciones, pero nuevamente está en proceso de crecimiento.

Este análisis ha permitido seleccionar estrategias para la solución de los problemas que tiene la industria de espárragos en nuestro país. Dentro de las estrategias retenidas tenemos las siguientes: (a) Incrementar el consumo interno a través de supermercados, recetarios; (b) Monitorear los cultivos; (c) Priorizar la comercialización de espárragos frescos; (d) Invertir en tecnología y sistemas de información; (e) Capacitar técnicamente a los productores. Respecto de las estrategias de contingencia: (a) Construir infraestructura tipo invernadero para controlar las condiciones del cultivo; (b) Crear certificaciones que garanticen la calidad de los

insumos que se utilizan y (c) Reparar o construir vías de comunicación que conecten las zonas de cultivo con sus mercados o puerto de embarque.

La implementación de estas estrategias está ligada a la Misión, Visión y a los objetivos de largo plazo definidos en el proyecto y permitirán lograr las metas trazadas hacia el 2023.



Abstract

Peru is the first Asparagus exporter in the World, it is commercialized principally to the American and European market by its high quality; the diverse microclimates variety does that this vegetable takes place (is produced) throughout the whole year, which does that Peru is considered a Country with supplying advantages to the World with respect to other countries.

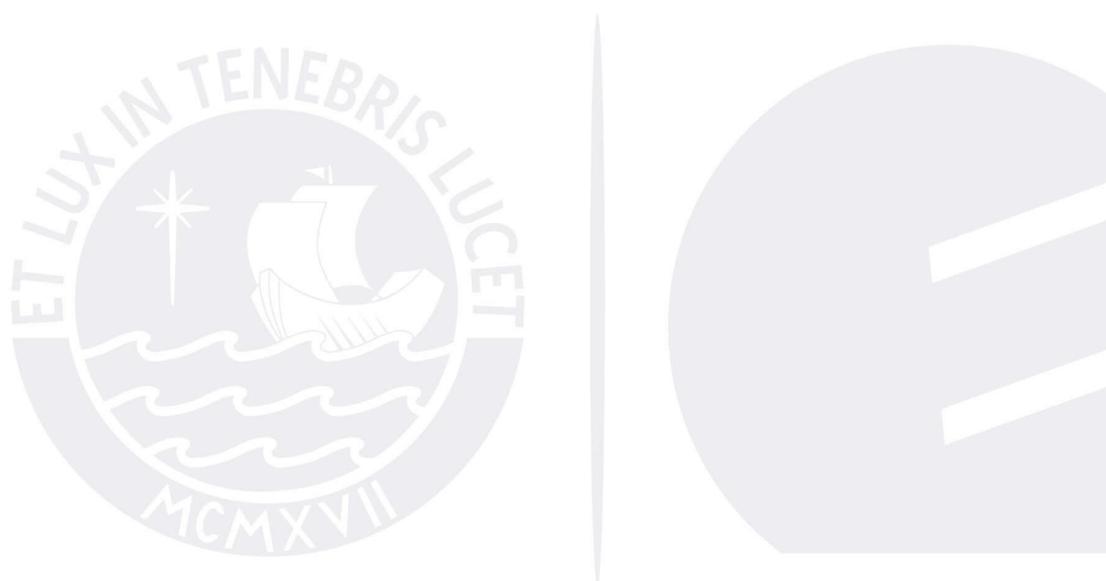
To reach the Vision 2023, the following long term targets must be gotten: (a) The Peruvian exports of Asparagus will be of US\$ 757 millions, (b) Peru will have a market participation of 15 % on the world exports of frozen asparagus, (c) The national consumption will reach 15:000 tons that it represents 5 % of the national production, (d) 70% of the plantations of asparagus will be provided(rely on) with system of meteorological monitoring to control the environmental variables and to produce asparagus of high quality, (e) The annual average increase in the index of costs of the industry will be lower than 2.5 %, and (f) In the 2023 national in Peru where plants asparagus will yield exceeding 10 tonnes per hectare

The growth of the sector has started in the 90s and today it continues in ascent although the year 2008 and 2009 it present the world crisis, which produced the stagnation of the exports, but again it is in growth process.

The analysis allowed us to select strategies for the solution of the problems that has the asparagus industry in our country. Regarding contingency strategies we have: Increase the internal consumption through supermarkets, cookbooks; monitoring of the cultivation; to prioritize the commercialization of fresh asparagus, technological investment, investment in information systems, technical training to producers. On the other hand, the risk strategies are the following ones: Build infrastructure type greenhouses to control the conditions of the cultivation, to Create certifications that guarantee the quality of the inputs that are used and to

repair or build routes of communication that connect the cultivation areas with their markets or port of shipment.

The implementation of these raised strategies is tied to Mission, Vision and the targets of long term raised in the project and they will make it possible to get the targets about 2023.



Agradecimientos

El presente trabajo fue realizado con el apoyo del profesor Juan Manuel Aguilar, nuestro asesor, a quien agradecemos por compartir su tiempo y conocimientos, así como sus recomendaciones, críticas y consejos, que nos motivaron a superar constantemente nuestros objetivos.

Asimismo, queremos agradecer a todos los profesores que lograron enseñarnos las herramientas necesarias para ser los líderes formadores de cambio, socialmente responsables que nuestro País necesita. Extendemos también nuestra gratitud a todos nuestros compañeros de aula del MBAG 52, pues han hecho más valiosa e intensa esta fructífera aventura en CENTRUM que nunca olvidaremos.

Agradecemos de modo muy especial a los señores Ítalo Giribaldi y Axel Bohmer por su valiosa colaboración en la logística de la información empleada en esta tesis.

Igualmente, expresamos nuestro reconocimiento al Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, por compartir sus conocimientos, experiencias, y enseñanzas a lo largo del curso Dirección Estratégica, los cuales han logrado enriquecer y darle la orientación al presente trabajo.

Dedicatorias

Javier Enrique Solórzano Ramos:

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar exitosamente la maestría; a mi madre, por su constante apoyo y dedicación a mi formación moral, espiritual y profesional; a mis hijos que son el motivo de constante superación; a mis hermanos por su confianza y apoyo moral; a mis compañeros de aula, en especial a mis compañeros de tesis sin quienes no habría sido posible.

Roger Antonio Soldevilla Canales:

Para mi esposa por su amor, paciencia y apoyo; a mis hijos que son la razón principal por la que buscamos la superación; a mis padres porque a ellos les debo la formación profesional y su gran amor; a mis hermanos por motivarme con sus bromas y risas. Además, a mi suegro que, a pesar de que no se encuentra con nosotros, estoy seguro que estará muy satisfecho con mis logros; pero sobre todo a Dios por haberme guiado en este camino de superación.

Jorge Luis Muñoz Díaz:

Para mi esposa Lucia, por su paciencia y apoyo demostrado durante estos dos últimos años; a mis hijos Ian y Abril, por haber sacrificado momentos juntos en aras de mi superación profesional. Momentos que serán recompensados con el fruto de estos estudios; a mis padres Nelson y Betty por su apoyo constante durante toda mi vida; a mis hermanos Jessica, Misshell, Eric y Betty y a mis compañeros de grupo: Javier y Roger, sin todos ellos no hubiera sido posible culminar mis estudios de maestría.

Tabla de Contenidos

| | |
|---|-------------|
| Lista de Tablas | xiii |
| Lista de Figuras..... | xv |
| El Proceso Estratégico: Una Visión General | xvii |
| Capítulo I: Situación actual del Espárrago en el Perú | 1 |
| 1.1 Situación general..... | 1 |
| 1.2 Conclusiones | 8 |
| Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética | 10 |
| 2.1 Antecedentes..... | 10 |
| 2.2 Visión..... | 11 |
| 2.3 Misión..... | 12 |
| 2.4 Valores | 12 |
| 2.5 Código de Ética | 13 |
| 2.6 Conclusiones | 13 |
| Capítulo III: Evaluación Externa..... | 15 |
| 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 | 19 |
| 3.1.4 Influencia del análisis en el Espárrago..... | 21 |
| 3.2 Análisis Competitivo del país..... | 21 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2.1 Condiciones de los factores | 21 |
| 3.2.2 Condiciones de la demanda | 23 |
| 3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas | 24 |
| 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo | 24 |
| 3.2.5 Influencia del análisis en el Espárrago..... | 25 |
| 3.3 Análisis del entorno PESTE..... | 26 |
| 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) | 26 |
| 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)..... | 28 |
| 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) | 32 |
| 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)..... | 33 |
| 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)..... | 34 |
| 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) | 34 |
| 3.5 El Espárrago y sus Competidores | 36 |
| 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores | 37 |
| 3.5.2 Poder de negociación de los compradores | 37 |
| 3.5.3 Amenaza de los sustitutos..... | 38 |
| 3.5.4 Amenaza de los entrantes..... | 38 |
| 3.5.5 Rivalidad de los competidores | 38 |
| 3.6 El Espárrago y sus referentes | 39 |
| 3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)..... | 41 |
| 3.8 Conclusiones | 42 |
| Capítulo IV: Evaluación Interna..... | 44 |
| 4.1 Análisis interno AMOFHIT | 44 |
| 4.1.1 Administración y gerencia (A)..... | 44 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.2 Marketing y ventas (M) | 47 |
| 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O) | 49 |
| 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)..... | 53 |
| 4.1.5 Recursos humanos (H)..... | 54 |
| 4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) | 55 |
| 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) | 55 |
| 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) | 56 |
| 4.3 Conclusiones | 57 |
| Capítulo V: Intereses del Espárrago y objetivos de largo plazo..... | 58 |
| 5.1 Intereses del Espárrago | 58 |
| 5.2 Potencial del Espárrago..... | 59 |
| 5.3 Principios Cardinales del Espárrago | 60 |
| 5.4 Matriz de Intereses del Espárrago (MIO) | 61 |
| 5.6 Conclusiones | 63 |
| Capítulo VI: El Proceso Estratégico | 64 |
| 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) | 64 |
| 6.1.1 Estrategias FO..... | 65 |
| 6.1.2 Estrategias FA..... | 65 |
| 6.1.3 Estrategias DO | 66 |
| 6.1.4 Estrategias DA | 66 |
| 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) | 66 |
| 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)..... | 70 |

| | |
|---|-----------|
| 6.4 Matriz Interna Externa (MIE) | 72 |
| 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) | 74 |
| 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) | 76 |
| 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) | 76 |
| 6.8 Matriz de Rumelt (MR) | 79 |
| 6.9 Matriz de Ética (ME) | 81 |
| 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia | 81 |
| 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo | 83 |
| 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores | 84 |
| 6.13 Conclusiones | 87 |
| Capítulo VII: Implementación Estratégica | 89 |
| 7.1 Objetivos de Corto Plazo | 89 |
| 7.2 Recursos asignados a los objetivos de corto plazo | 89 |
| 7.3 Políticas de cada Estrategia | 92 |
| 7.4 Estructura del Espárrago | 92 |
| 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social | 93 |
| 7.6 Recursos Humanos y Motivación | 94 |
| 7.7 Gestión del Cambio | 95 |
| 7.8 Conclusiones | 96 |
| Capítulo VIII: Evaluación Estratégica | 97 |
| 8.1 Perspectivas de Control | 97 |

| | |
|--|------------|
| 8.1.1 Aprendizaje interno..... | 97 |
| 8.1.2 Procesos | 98 |
| 8.1.3 Clientes | 98 |
| 8.1.4 Financiera..... | 98 |
| 8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) | 99 |
| 8.3 Conclusiones | 101 |
| Capítulo IX: Competitividad del espárrago | 102 |
| 9.1 Análisis Competitivo del Espárrago..... | 102 |
| 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Espárrago | 103 |
| 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Espárrago | 103 |
| 9.4 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres..... | 105 |
| 9.5 Conclusiones | 105 |
| Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones..... | 106 |
| 10.1 Plan Estratégico Integral..... | 106 |
| 10.2 Conclusiones finales | 106 |
| 10.3 Recomendaciones Finales | 108 |
| 10.4 Futuro del Espárrago | 110 |
| Referencias..... | 111 |
| Apéndice A: Entrevista a Ítalo Giribaldi..... | 118 |
| Apéndice B: Entrevista a Axel Bohmer | 121 |

Lista de Tablas

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 1. | <i>Meses de Cosecha de Espárragos</i> | 4 |
| Tabla 2. | <i>Partidas Arancelarias Asociadas al Espárrago</i> | 7 |
| Tabla 3. | <i>Exportaciones Mundiales y Peruanas de Espárragos, en miles de US\$</i> | 7 |
| Tabla 4. | <i>Matriz Intereses Nacionales del Perú</i> | 15 |
| Tabla 5. | <i>Análisis Comparativo de la Condición de los Factores del Perú</i> | 22 |
| Tabla 6. | <i>Balanza de Pagos, en millones de soles de 1994</i> | 30 |
| Tabla 7. | <i>Matriz Evaluación de Factores Externos para el Espárrago</i> | 34 |
| Tabla 8. | <i>Matriz Perfil Competitivo</i> | 40 |
| Tabla 9. | <i>Matriz Perfil Referencial</i> | 41 |
| Tabla 10. | <i>Empresas Exportadoras de Espárragos Frescos</i> | 44 |
| Tabla 11. | <i>Empresas Exportadoras de Espárragos Congelados</i> | 44 |
| Tabla 12. | <i>Empresas Exportadoras de Espárragos en Conservas</i> | 45 |
| Tabla 13. | <i>Principales Mercados para los Espárragos Peruanos Frescos</i> | 46 |
| Tabla 14. | <i>Principales Mercados para los Espárragos Peruanos en Conserva</i> | 47 |
| Tabla 15. | <i>Principales Mercados para los Espárragos Peruanos Congelados</i> | 47 |
| Tabla 16. | <i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i> | 55 |
| Tabla 17. | <i>Matriz de Intereses del Espárrago</i> | 60 |
| Tabla 18. | <i>Matriz FODA para el Espárrago</i> | 66 |
| Tabla 19. | <i>Matriz PEYEA, Calificación de los Factores Determinantes</i> | 67 |
| Tabla 20. | <i>Matriz de Decisión Estratégica para el Espárrago</i> | 76 |
| Tabla 21. | <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para el Espárrago</i> | 77 |
| Tabla 22. | <i>Matriz de Rumelt para el Espárrago</i> | 79 |
| Tabla 23. | <i>Matriz de Ética del Espárrago</i> | 83 |
| Tabla 24. | <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Espárrago</i> | 84 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 25. <i>Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> | 85 |
| Tabla 26. <i>Objetivos de Corto Plazo para el Espárrago</i> | 89 |
| Tabla 27. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> | 90 |
| Tabla 28. <i>Políticas del Espárrago</i> | 91 |
| Tabla 29. <i>Tablero de Control Balanceado del Espárrago</i> | 99 |
| Tabla 30. <i>Plan Estratégico Integral del Espárrago</i> | 106 |



Lista de Figuras

| | | |
|-------------------|--|------|
| <i>Figura 0.</i> | Modelo Secuencial del Proceso Estratégico | xvii |
| <i>Figura 1.</i> | Participación del sector agropecuario dentro del PBI nacional, en porcentaje..... | 1 |
| <i>Figura 2.</i> | Variación porcentual de las agroexportaciones peruanas..... | 2 |
| <i>Figura 3.</i> | Variación porcentual de las agroexportaciones no tradicionales peruanas..... | 3 |
| <i>Figura 4.</i> | Variación porcentual de la producción anual de espárragos..... | 6 |
| <i>Figura 5.</i> | Exportaciones totales de espárragos peruanos, en US\$..... | 8 |
| <i>Figura 6.</i> | Variación porcentual anual del PBI..... | 16 |
| <i>Figura 7.</i> | Mapa del Perú con los departamentos..... | 17 |
| <i>Figura 8.</i> | Tratados de libre comercio del Perú..... | 19 |
| <i>Figura 9.</i> | Mapa de la controversia limítrofe entre Perú y Chile..... | 19 |
| <i>Figura 10.</i> | Crecimiento económico del Perú y el mundo..... | 21 |
| <i>Figura 11.</i> | Variación porcentual del PBI, la demanda interna real y el consumo privado real..... | 23 |
| <i>Figura 12.</i> | Precio internacional del diésel..... | 24 |
| <i>Figura 13.</i> | Variación en el índice de precios al consumidor..... | 27 |
| <i>Figura 14.</i> | Inversión privada total (millones de S/. de 1994) | 28 |
| <i>Figura 15.</i> | PBI agrícola real (millones de S/. de 1994)..... | 28 |
| <i>Figura 16.</i> | Exportaciones e importaciones (millones de S/. de 1994) | 29 |
| <i>Figura 17.</i> | Exportaciones, 2002 al 2012, en millones de US\$..... | 30 |
| <i>Figura 18.</i> | Tipo de cambio en soles por US\$..... | 31 |
| <i>Figura 19.</i> | Tasa de crecimiento poblacional por departamento..... | 32 |
| <i>Figura 20.</i> | Expectativa de vida al nacer, por departamento..... | 32 |
| <i>Figura 21.</i> | Ciclo de vida de los espárragos..... | 36 |
| <i>Figura 22.</i> | Proveedores mundiales de espárragos frescos..... | 38 |

| | |
|---|-----|
| <i>Figura 23.</i> Proveedores mundiales de espárragos en conservas..... | 39 |
| <i>Figura 24.</i> Proveedores mundiales de vegetales congelados..... | 39 |
| <i>Figura 25.</i> Cadena productiva del espárrago..... | 45 |
| <i>Figura 26.</i> Rendimiento de espárrago en producción por departamento, en toneladas por hectárea al 2009..... | 49 |
| <i>Figura 27.</i> Flujo de proceso para el espárrago fresco..... | 50 |
| <i>Figura 28.</i> Flujo de proceso para el espárrago congelado | 50 |
| <i>Figura 29.</i> Flujo de proceso para el espárrago en conserva | 51 |
| <i>Figura 30.</i> Índice de precios de las agroexportaciones vs. índice de costos (2007=100)..... | 52 |
| <i>Figura 31.</i> Fase de emparejamiento y fase de salida del proceso estratégico..... | 63 |
| <i>Figura 32.</i> Diagrama de la matriz PEYEA para el espárrago..... | 69 |
| <i>Figura 33.</i> Matriz BCG del espárrago..... | 70 |
| <i>Figura 34.</i> Matriz interna externa del espárrago..... | 72 |
| <i>Figura 35.</i> Matriz Gran Estrategia del espárrago..... | 75 |
| <i>Figura 36.</i> Estructura organizacional del espárrago..... | 92 |
| <i>Figura 37.</i> Pirámide de la responsabilidad social empresarial..... | 93 |
| <i>Figura 38.</i> Clúster del espárrago..... | 103 |

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del modelo secuencial del proceso estratégico. 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, 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); aparte de estas tres etapas existe una etapa final que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

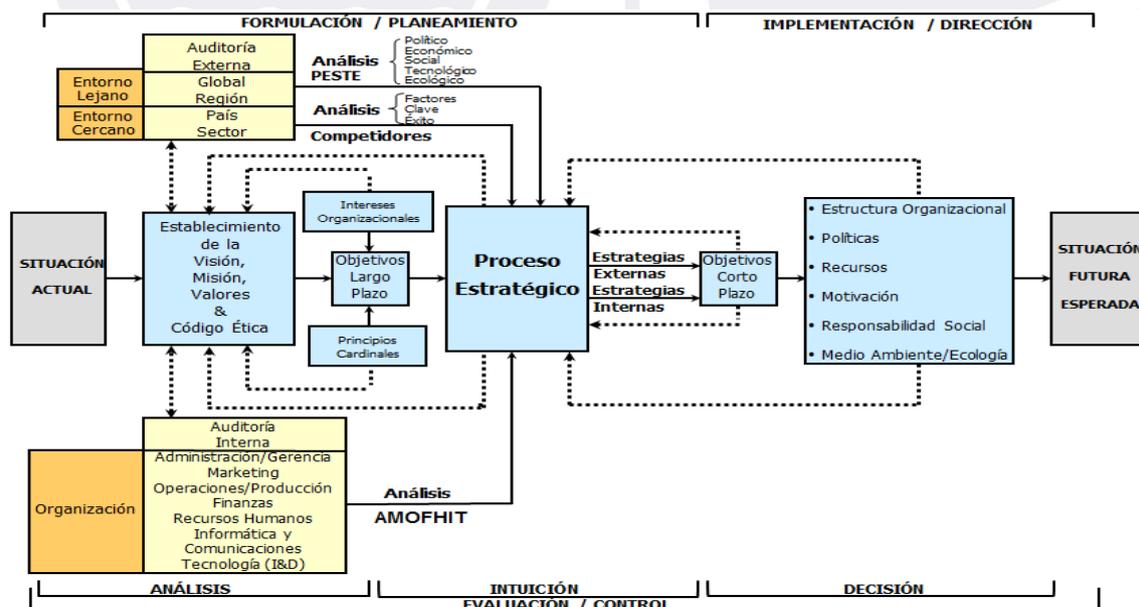


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la matriz de intereses nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de 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 del 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 planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales 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 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las 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 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 3, 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 mediante la matriz de decisión estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya 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

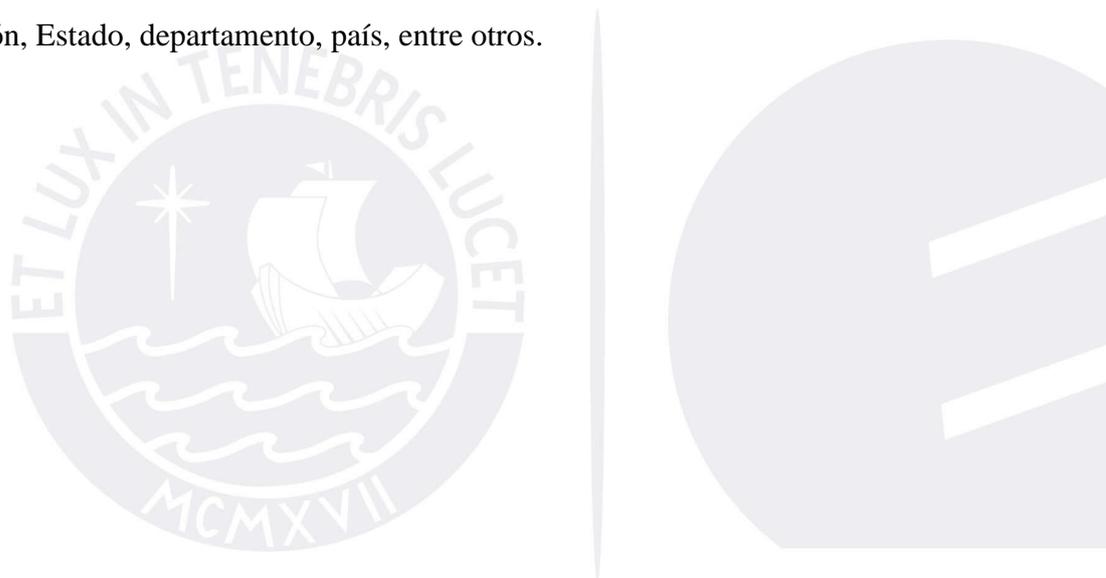
de ello, comienza la segunda etapa del plan estratégico: la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un 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 ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la responsabilidad social organizacional (RSO).

Quienes toman las decisiones (*policymaker*) o, directa o indirectamente, formen parte de la organización deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando 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 encuentren integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la evaluación estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del tablero de control balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), 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. Asimismo, se presenta un plan estratégico integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a 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 actual del Espárrago en el Perú

1.1 Situación general

La producción agropecuaria en el Perú se ha incrementado durante el siglo XXI, logrando destacarse en varios cultivos a nivel mundial. Según ADEX (2013a), el Perú es (a) el primer exportador de espárragos y de banano orgánico del mundo, (b) el segundo exportador de cacao orgánico, (c) el tercer productor de cafés especiales, (d) el tercer exportador de alcachofas en conserva y de pprika, (e) el quinto exportador de mango y de palta Hass, y (f) el séptimo exportador de uvas de mesa.

En la Figura 1 se presenta la participación del sector agropecuario dentro del producto bruto interno total, desde el 2002 hasta el 2012. Se observa que el sector ha perdido participación: ha experimentado una disminución del 9% al 7.2%. Sin embargo, en términos de soles reales el sector agropecuario tuvo un crecimiento acumulado de 49.5% entre el 2002 y el 2012, que equivale a un promedio anual de 4.1%. Ha perdido participación, a pesar de tener un crecimiento en valores, porque hay otros sectores como construcción y servicios cuyo crecimiento ha sido mayor.

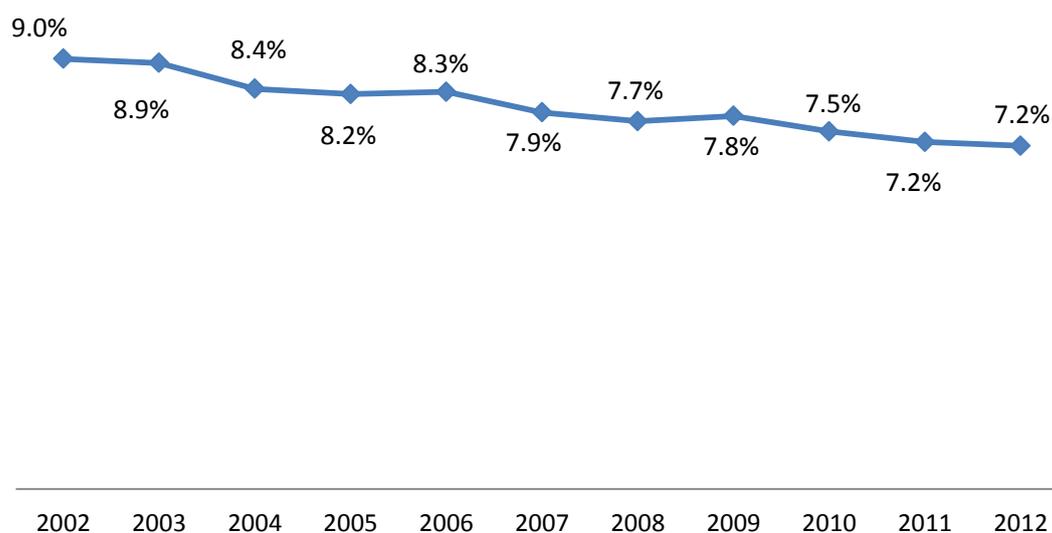


Figura 1. Participación del sector agropecuario dentro del PBI nacional, en porcentaje. Adaptado de “Perú: Proyecciones Macroeconómicas 2013” por Scotiabank, 2012.

Recuperado de

http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/macroeconomico/20121121_mac_es.pdf

El sector agropecuario está impulsado por el mayor consumo nacional, pero también por las exportaciones. En la Figura 2 se presentan las variaciones anuales de las agroexportaciones peruanas. Se observa que han experimentado crecimiento todos los años desde el 2001 a excepción del 2009 y 2012. En el 2009 se experimentaron las consecuencias de la crisis financiera internacional iniciada en el segundo semestre del 2008, mientras que en el 2012 fue a causa de la reducción del PBI en los países desarrollados (Scotiabank, 2012).



Figura 2. Variación porcentual de las agroexportaciones peruanas. Tomado de “Balance Agroexportador 2012” por la Asociación de Exportadores (ADEX), 2013a. Presentación en Power Point, p. 10. Lima, Perú: Autor.

Las agroexportaciones están integradas por los productos tradicionales y por los no tradicionales. En la Figura 3 se observa la variación porcentual anual de las exportaciones no tradicionales cuya variación, al contrario del comportamiento de las agroexportaciones totales en el 2012, se incrementó 8.5% y el 2009 la contracción fue menor. Esto indica que son menos volátiles ante las variaciones en la economía mundial.

Dentro de las agroexportaciones no tradicionales se encuentra el espárrago, producto con el que Perú destaca como el primer exportador mundial (ADEX, 2013a). El espárrago es una hortaliza de la familia de las liliáceas y crece de un arbusto denominado esparraguera,

introducido en España por los romanos durante la ocupación. Es un vegetal permanente, con reconocidas propiedades medicinales y muy buenas para la salud (Manzano, 2011).

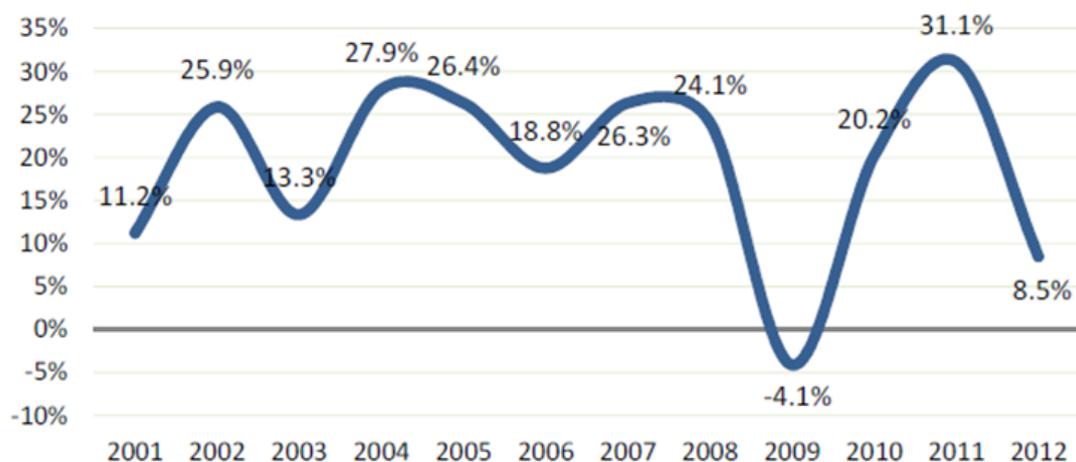


Figura 3. Variación porcentual de las agroexportaciones no tradicionales peruanas. Tomado de “Balance Agroexportador 2012” por Asociación de Exportadores (ADEX), 2013a. Presentación en Power Point, p. 10. Lima: Autor.

Los espárragos se pueden clasificar en tres tipos: (a) espárragos verdes; (b) espárragos blancos y (c) espárragos morados. Los espárragos verdes obtienen la coloración debido al proceso de fotosíntesis, ya que el tallo sobresale de la tierra y recibe la luz solar directamente. Los espárragos blancos se cultivan sin la influencia de la luz solar, ya sea cultivándolos en la oscuridad o colocando plásticos negros encima de los tallos. Los espárragos morados tienen esa característica debido al pigmento antocianina. Estos espárragos dan la apariencia de tener sabor a fruta, con un alto contenido de azúcar y una textura crujiente (Alimentos, 2013).

El Perú cuenta con condiciones climáticas que favorecen la biodiversidad y le otorgan ventajas sobre los demás países del mundo, ya que se puede contar con productos agrícolas durante todo el año. Según Brack (2000), el país cuenta con 84 zonas de vida de un total de 117 zonas existentes en el mundo, entendiéndose por zonas de vida a aquellas áreas con comunidades de plantas y animales similares. Además, posee 28 tipos de clima que le permiten albergar 4400 especies vegetales de propiedades conocidas y utilizadas por la población. Esta ventaja le permite contar con condiciones que favorecen la producción de

espárragos de distintas variedades. Como se detalla en la Tabla 1, en el Perú se pueden cosechar espárragos durante todos los meses del año.

Tabla 1

Meses de Cosecha de Espárragos

| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Alemania | | | | | ■ | ■ | | | | | ■ | ■ |
| Perú | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| México | ■ | ■ | ■ | | | | ■ | ■ | ■ | | | ■ |
| España | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Italia | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| EE.UU. | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |

Nota. Tomado de “Estacionalidad de la producción de espárragos” por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG), 2007. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola/cultivos-de-importancia-nacional/esp%C3%A1rragos/comercio-mundial21>

A pesar de que el Perú posee ventajas para el cultivo del espárrago, también existen problemas dentro de la agricultura peruana que conllevan a un inadecuado uso de los recursos naturales y al deterioro de la biodiversidad. Según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG, 2013a), los principales problemas de la agricultura nacional, extensivos al cultivo del espárrago, son los siguientes:

- Contaminación del ambiente, erosión y salinización. Como consecuencia de la utilización inadecuada y degradación de la base productiva de los recursos naturales, por la aplicación de sistemas productivos que generan desequilibrios negativos entre el proceso de extracción y regeneración de los recursos naturales.
- Minifundio. El fraccionamiento de las parcelas en pequeños minifundios y su gran dispersión representan un límite a la eficiencia productiva, al mismo tiempo que se elevan los costos del transporte.
- Precios y mercados. Existe un desorden en la producción y, por ende, una disminución en la productividad. El sector de mercadeo interno enfrenta altos costos por problemas de economía de escala, altas mermas, y carencia de

infraestructura, todo lo cual lo torna ineficiente (Cannock & Gonzales-Zuñiga, 1994).

- Asistencia técnica. La necesidad de atender las carencias urgentes de los productores en materias de innovación tecnológica y gestión empresarial.
- Crédito agrario. La banca comercial es la principal fuente de financiamiento del sector y el 86% de sus colocaciones están en Lima. La mitad de dichas colocaciones son de corto plazo, lo que dificulta la capitalización en sectores como agricultura. Para lograr una agricultura con expansión sostenida en el tiempo y que sea sustentable ambientalmente se necesita desarrollar financiamiento agrario acorde con los ciclos de cultivo.
- Organizaciones. En un sector tan complejo, la capacidad organizativa y de cooperación intersectorial e intrasectorial son necesarias para desarrollar la competitividad. Se requiere de instituciones agrarias, algunas ya existentes, para solventar las deficiencias del crédito, del seguro agrario y de los mercados a futuro, entre otros. En un entorno de altos riesgos, y en el que la información no es simétrica ni oportuna (Cannock, & Gonzales-Zúñiga, 1994).
- Seguridad alimentaria. Una agricultura eficiente no solo implica mayor producción o productividad, sino una clara conciencia en los consumidores sobre cómo alimentarse mejor.
- Empleo. La agricultura es uno de los sectores con menos productividad de mano de obra, debido al bajo nivel educativo entre la fuerza laboral que habita en el ámbito rural.
- Sanidad. Una de las principales limitaciones para el acceso a los mercados externos son las deficiencias sanitarias. Por ello, se requiere controlar y erradicar las plagas y enfermedades.

A nivel mundial Perú es el segundo productor después de China, país que en el 2009 produjo 6.5 millones de toneladas, dirigidas a la producción de conservas y congelados, enfocados a su mercado interno (COMEX Perú, 2013). Mientras que en el Perú durante el 2012 se produjeron 190 000 toneladas de espárragos y se espera que durante el 2013 se incremente a 210 000 toneladas. Este crecimiento se dará gracias a una mejora en las condiciones económicas de Europa y Estados Unidos, junto con un incremento del precio del dólar. Para cosechar esta cantidad, se cultivan un total de 15,300 hectáreas en distintos departamentos del Perú, pero principalmente en La Libertad (Se estima que este año la producción de espárrago será 210 000 toneladas, 2013). La variación en la producción anual de espárragos se presenta en la Figura 4.

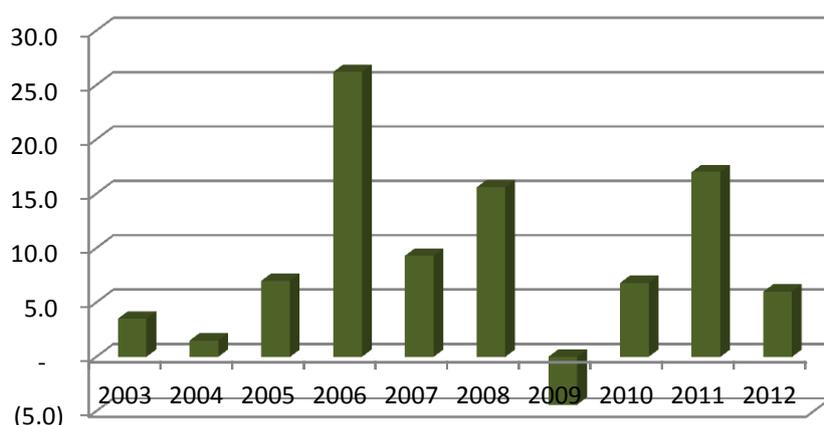


Figura 4. Variación porcentual de la producción anual de espárragos. Adaptado de “Producción nacional de espárragos” por MINAG, 2013b. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola/cultivos-de-importancia-nacional/espárragos/producción18>

En relación con la exportación, las partidas arancelarias asociadas al comercio internacional de los espárragos se presentan en la Tabla 2. Se observan tres formas de exportación de esta hortaliza: (a) fresco, (b) en conserva, y (c) congelado. Sin embargo, no se encuentra información detallada del código arancelario 0710801000, pues solo llega hasta el nivel seis de detalle, es decir, a 071080 en el que se agrupan todos los vegetales congelados.

Posteriormente, en la Tabla 3 se presentan las exportaciones mundiales y del Perú para cada una de estas partidas y se observa la participación del país dentro del mercado mundial.

Tabla 2

Partidas Arancelarias Asociadas al Espárrago

| Partida | Descripción |
|----------------|---|
| 2005600000 | Espárragos preparados o conservados, sin congelar |
| 0709200000 | Espárragos, frescos o refrigerados |
| 0710801000 | Espárragos congelados |

Nota. Adaptado de "List of exporters for the selected product" por Trademap, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Tabla 3

Exportaciones Mundiales y Peruanas de Espárragos, en miles de US\$

| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 200560 | Mundo | 432,578 | 264,772 | 264,568 | 330,716 | 308,158 |
| Espárragos en conserva | Perú | 184,608 | 114,105 | 105,937 | 140,550 | 140,627 |
| | % | 43% | 43% | 40% | 42% | 46% |
| 709200 | Mundo | 738,713 | 762,152 | 903,118 | 956,864 | 1,046,617 |
| Espárragos frescos | Perú | 230,427 | 250,823 | 290,684 | 291,828 | 339,987 |
| | % | 31% | 33% | 32% | 30% | 32% |
| 710801 | Mundo | 2,693,358 | 2,520,416 | 2,731,535 | 3,174,393 | 3,012,297 |
| Vegetales congelados | Perú | 47,726 | 35,904 | 42,145 | 61,296 | 64,490 |
| | % | 2% | 1% | 2% | 2% | 2% |

Nota. Adaptado de "List of exporters for the selected product" por Trademap, 2013. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Durante el 2012, el 62% de las exportaciones peruanas de espárragos correspondieron a espárragos frescos, 26% a conservas y 12% a congelados. Esto indica que desde el 2008 la proporción de exportaciones de espárragos frescos ha aumentado, a expensas de los espárragos en conserva, ya que ese año, el 50% eran frescos, el 40% en conserva y el 10% congelado, aunque la cantidad total de divisas era 15% menor.

Sobre la base de las cifras de ADEX (2013b), institución que guarda un control detallado de las exportaciones peruanas, se han calculado las exportaciones totales de espárrago, considerando sus tres variantes. Con estos datos, se elaboró la Figura 5 que

muestra que las exportaciones han experimentado un crecimiento promedio anual del 5.4%, el mismo que en el 2012 superó el 10% con respecto al año anterior.

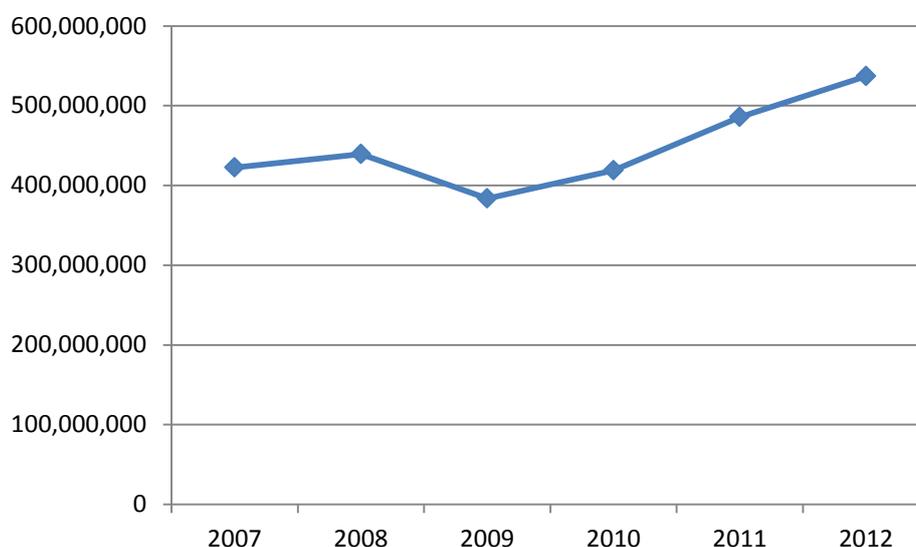


Figura 5. Exportaciones totales de espárragos peruanos, en US\$. Adaptado de “Data Trade” por ADEX, 2013b. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/>

1.2 Conclusiones

Las exportaciones de espárragos peruanos están en crecimiento, principalmente los espárragos frescos, que en el 2012 representaron el 62% de las exportaciones de este vegetal. Esto dentro de un contexto mundial donde el Perú tiene el liderazgo en este producto, a pesar de que el primer productor es China, pero que atiende principalmente a su mercado interno. Sin embargo, el área cultivada en el Perú decreció un 10% por razones naturales en el 2012, ya que para obtener un vegetal de excelente calidad y el mayor rendimiento es necesario blanquear las tierras cultivadas cada cierto tiempo. Esta disminución en el área cultivada trajo un aumento del precio internacional, beneficiando la utilidad y por ello se tienen perspectivas de crecimiento para el 2013 (Andina, 2013).

La participación del Perú en el mercado mundial es 46% en conservas, 32% en frescos y 2% dentro de los vegetales congelados, pero no solo de espárragos. Esto muestra que a nivel internacional el mercado más grande es el de los espárragos comercializados frescos, donde el liderazgo del Perú se da gracias a las condiciones climatológicas que permiten

cosechar durante los doce meses del año. Sin embargo, el cultivo del espárrago, al igual que el de la agricultura en general, enfrenta grandes retos entre los que destaca el bajo nivel de capacitación entre el recurso humano y la escasez de asistencia técnica, entre otros.



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

En el presente capítulo se definen las expectativas para el espárrago. Esto se hace a largo plazo, declarando la visión que se alcanzará en el 2023: la misión, los valores y el código de ética, que rigen tanto a productores como a transformadores y comercializadores de espárragos. Todo el desarrollo posterior del planeamiento estratégico se fundamenta en estos puntos.

2.1 Antecedentes

En el 2007, Beatriz Tubino (representante del IPEH), presentó su trabajo *Oportunidades de generación de valor, espárrago peruano: Estrella de la agroexportación peruana*. En él se reconocen como los principales elementos de competitividad los siguientes: (a) asociatividad y alianzas institucionales, (b) conexión con el mercado, a través del compromiso con la calidad, (c) responsabilidad social, e (d) innovación. Estos elementos deben estar presentes en el desarrollo de este planeamiento estratégico.

Posteriormente, en el 2009 Gaete, De Orbegoso y Gavidia elaboraron un planeamiento estratégico para el espárrago del Perú en su tesis de grado de CENTRUM Católica. La misión que se estableció expresa que el Perú es un país agroexportador y la industria es competitiva y productiva. Mientras que la visión que se plasmó para el espárrago es la siguiente:

En el 2020, el Perú será reconocido internacionalmente como el país exportador de espárragos con mayor diversificación de mercados en sus exportaciones y mayor portafolio de presentaciones reconocidas como marcas peruanas, continuará fortaleciendo su primer puesto como el mayor exportador de espárrago fresco y será líder en exportación de productos en conserva y congelado, contribuyendo al desarrollo de los agentes de la cadena productiva y del sector agroexportador,

generando condiciones para un desarrollo rural sostenible. (Gaete, De Orbegoso & Gavidia, 2009, p.10).

Otro antecedente de este planeamiento estratégico es el plan operativo institucional 2013 agronegocios que se desarrolló para la región La Libertad. En este documento se establece que es necesario fomentar el procesamiento del espárrago, ya que a nivel internacional está creciendo el consumo de conservas como en Europa, mientras que en Estados Unidos persiste el consumo del espárrago fresco. En general, se reconoce la importancia de agregar valor al producto para que las exportaciones sean sostenibles a largo plazo.

2.2 Visión

La visión es expresar con palabras la situación deseada para el futuro de la organización, industria o sector, la cual debe ser concreta y tener un horizonte de tiempo definido (D'Alessio, 2013). Es así que la visión para el espárrago es la siguiente:

En el 2023, el Perú seguirá siendo reconocido internacionalmente como el principal exportador de espárragos del mundo, con el mayor portafolio de presentaciones reconocidas como marcas peruanas, gracias a la incorporación de tecnología de punta, con alto rendimiento y bajo costo de producción, contribuyendo así con el desarrollo sostenible de los miembros de la cadena productiva, y con un mercado interno desarrollado.

En la actualidad, el Perú es el principal exportador mundial de espárragos frescos y en conserva, pero no de congelados. Se tiene un alto rendimiento, pero no todas las regiones del país alcanzan el mismo nivel de productividad, y se enfrentan a un mercado interno incipiente o no desarrollado.

2.3 Misión

De acuerdo con D'Alessio (2013), la misión expresa o declara lo que la organización es, definiendo sus mercados y los productos que ofrece. Dentro de la misión se incluyen enunciados que expresan el uso eficiente de los recursos, así como la promoción del recurso humano y el cuidado del ambiente. A continuación se presenta la misión para el espárrago.

El espárrago tiene alto rendimiento en su cultivo, produciendo una hortaliza de excelente calidad, y cumpliendo con todos los requerimientos sanitarios, para atender a clientes nacionales e internacionales, con personal calificado y capacitado, manteniendo la cadena de frío para la distribución y la exportación con tecnología de punta.

2.4 Valores

Los valores que guían tanto a productores, como a transformadores y comercializadores de espárragos se detallan a continuación:

- Calidad. Los productos que se obtengan deben ser de la calidad que espera el cliente de acuerdo con sus especificaciones.
- Respeto. A las leyes y entre los miembros de la industria, así como con los clientes, proveedores y comunidades.
- Liderazgo. Mejorará cada día gracias a la conducción de la industria por un sendero de productividad y eficiencia.
- Desarrollo sostenible. Del entorno directo e indirecto de las zonas de cultivo.
- Confianza. Esperanza firme de que la industria tiene éxito.
- Integración. Trabajar unidos para implementar este planeamiento estratégico y alcanzar la visión que se tiene para la industria.
- Honestidad. Todos los integrantes del sector deberán actuar con base en las normas de moral y buenas costumbres.

- Innovación. Se valoran las nuevas ideas, las cuales son aceptadas, revisadas e incorporadas.

2.5 Código de Ética

El código de ética es un conjunto de normas que siguen todos los actores del espárrago. Este código comprende lo siguiente:

- Preservar el ambiente, haciendo un uso eficiente de los recursos y eliminando el impacto negativo dentro del entorno.
- Promover el desarrollo y bienestar de las regiones, a través de acuerdos que generen objetivos comunes para el sector y la comunidad vinculada, así como promoviendo el empleo formal y el pago de todas las prestaciones establecidas por la ley.
- Seguir todos los procedimientos del sistema de gestión de calidad, así como de los controles sanitarios para asegurar la inocuidad del producto.
- Promover el trabajo en equipo entre las empresas del sector, a través de iniciativas o de alianzas estratégicas, de modo que se obtengan beneficios comunes.

2.6 Conclusiones

Como antecedentes de este documento se encontró un planeamiento estratégico, también para el espárrago, elaborado por estudiantes de CENTRUM Católica en el 2009. Se reconoció que el documento que se está preparando no es igual al desarrollado hace cuatro años ya que las condiciones internas y externas del espárrago han cambiado, por lo que será necesario plantear nuevos objetivos de largo plazo y estrategias actualizadas.

La visión que se propone para el 2023 vislumbra al Perú consolidado como el principal exportador mundial de espárragos, pero también con un mercado interno desarrollado. Para lograr esto se necesita contar con recurso humano capacitado, tecnología de punta, y un estricto seguimiento de los procedimientos sanitarios de la hortaliza, para que

sea aceptada en todos los mercados. Los principales compradores son Estados Unidos, Holanda, España y Francia.



Capítulo III: Evaluación Externa

El análisis global del entorno es la base necesaria para el desarrollo de las estrategias de un país, así como para el desarrollo de las estrategias de una industria o sector (D'Alessio, 2013). Para evaluar el entorno del espárrago se utilizarán las siguientes herramientas:

(a) análisis tridimensional de Hartmann, que se compone de los intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales; (b) análisis de la competitividad nacional, mediante el uso del modelo de Michael Porter, y (c) análisis PESTE, que involucra factores políticos y legales, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

A partir de la información recopilada se elabora la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), en la que se detallan las oportunidades y amenazas que enfrenta el espárrago. Para luego desarrollar la matriz del perfil competitivo (MPC) y la matriz del perfil referencial (MPR), en las que se compara el espárrago peruano con sus competidores y referentes a nivel mundial.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

El análisis tridimensional de las naciones, como señaló D'Alessio (2008), fue planteado primeramente por Hartmann en 1978. Estableció que las naciones interactúan desde tres dimensiones diferentes: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Perú cuenta con una política exterior dedicada a fortalecer las normas y los principios del derecho público internacional. Para ello, promueve el multilateralismo y participa activamente en los distintos escenarios internacionales. Por ello, cuenta con presencia en la Asociación Asia-Pacífico, en la Comunidad Andina y en otros foros u organismos internacionales, con lo cual pretende incrementar la competitividad nacional. Su planteamiento en todos estos escenarios es promover la democracia y los derechos humanos,

al mismo tiempo que se lucha contra el crimen organizado, el terrorismo, y el cambio climático, entre otros aspectos. En paralelo, el Perú cuenta con una política migratoria de asistencia y protección a sus comunidades en el extranjero, buscando mantenerlas vinculadas a la cultura peruana y la realidad nacional. A través de la negociación se generan acuerdos de cooperación internacional en beneficio de la población (Ceplan, 2009). En la Tabla 4 se presenta la matriz intereses nacionales del Perú.

Tabla 4

Matriz Intereses Nacionales del Perú

| Intereses nacionales | Supervivencia (crítico) | Vital (peligroso) | Importante (serio) | Periférico (molesto) |
|--|-------------------------|-----------------------------|--|------------------------------------|
| 1 Desarrollo de cooperación mutua y participación activa internacional | | | China Japón Corea | |
| 2 Competitividad del Perú en el mercado mundial | | | Chile* China Unión Europea EE.UU. | Colombia Venezuela* Bolivia* |
| 3 Protección de la democracia y de los derechos humanos | | Colombia Chile Brasil | EE.UU. Unión Europea | Venezuela |
| 4 Lucha conjunta ante el narcotráfico, el crimen organizado y el cambio climático | Colombia Brasil | EE.UU. | Unión Europea | |
| 5 Proteger a las comunidades en el extranjero, para mantenerlas vinculadas a la cultura peruana y a la realidad nacional | | | Unión Europea Japón Brasil | |
| 6 Captación de ayuda y cooperación internacional para promover el desarrollo | | | Unión Europea Japón Brasil | |

Nota. * Representa un interés opuesto al del Perú.

3.1.2 Potencial nacional

El análisis del potencial nacional contempla el examen de siete dominios, para identificar las fortalezas y debilidades del país. Estos siete dominios son los siguientes:

(a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar (D'Alessio, 2013).

Dominio demográfico. En el 2012 la población peruana ascendía a 30'135,875 habitantes, de los cuales el 31% se concentraba en la región Lima-Callao. El crecimiento poblacional anual es del 1.13%, menor al experimentado en la década pasada de 1.6% (INEI, 2013). La población del Perú representa una fortaleza, ya que garantiza un mercado interno, en especial, para productos agrícolas y alimenticios.

Dominio geográfico. De acuerdo con Proinversión (2012), el Perú posee un territorio extenso y muy diverso. Está ubicado en la zona central de Sudamérica, sobre el océano Pacífico con acceso a los países de Asia, lo que le da una posición estratégica y, además, a través del río Amazonas cuenta con acceso al océano Atlántico. La cordillera de los Andes atraviesa el país, uniéndolo con Colombia, Ecuador, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina. Esta posición geográfica constituye una fortaleza.

Dominio económico. En el Perú ha habido crecimiento económico sostenido desde antes de que se iniciara el siglo XXI, como se evidencia en la Figura 6. Además se muestra que la variación anual del PBI ha sido siempre positiva en el periodo 2002-2012. Esto constituye una fortaleza porque promueve la inversión e incrementa la demanda real.

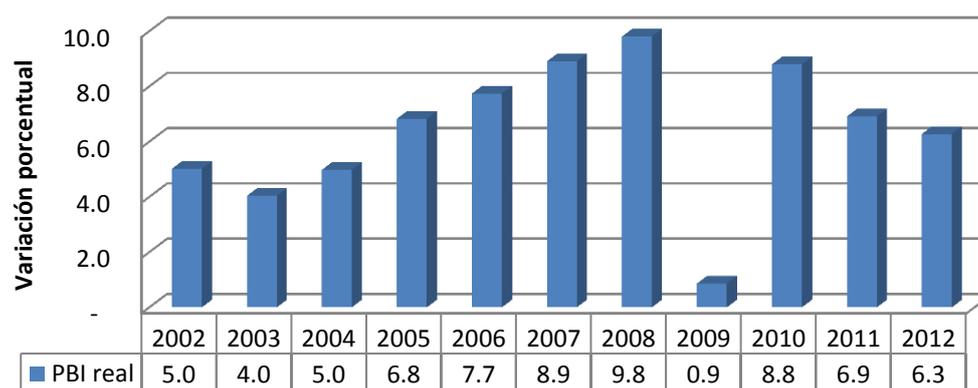


Figura 6. Variación porcentual anual del PBI. Tomado de “Estadísticas anuales” por el BCRP, 2013b. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Dominio tecnológico-científico. El Perú se encuentra rezagado en materia tecnológica, razón por la que actualmente el gobierno peruano ha recibido un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo por US\$ 35 millones, dentro del marco de un programa

de US\$ 100 millones, que serán utilizados para impulsar la investigación y la innovación en más de 400 empresas. El objetivo es lograr que las exportaciones de productos y servicios de alta tecnología se incrementen (EFE, 2012). El dominio tecnológico-científico representa una debilidad para el país.

Dominio histórico–psicológico–sociológico. Los peruanos se sienten orgullosos de su nacionalidad porque, más que eso, ser peruano se ha transformado en un sentimiento. Son muchos los motivos para sentirse orgullosos, empezando por la historia y cultura de los antepasados, hasta la capacidad de innovar que se tiene actualmente (¿Por qué nos sentimos orgullosos de ser peruanos? 2012). Este orgullo por la identidad constituye una fortaleza.

Dominio organizacional–administrativo. En la Figura 7 se muestra la división política del país, y se observa que el Perú está integrado por 24 departamentos y la Provincia Constitucional del Callao. Sin embargo, el 96% de los impuestos se recaudan en Lima, donde se decide el 97% de las inversiones del Estado, lo que muestra un alto grado de centralización, lo cual es una debilidad (Huamán, 2012).



Figura 7. Mapa del Perú con los departamentos. Tomado de “División política del Perú” por R. Franco, 2012. Recuperado de <http://masterelduende.blogspot.com/2012/06/division-politica-del-peru.html>

Dominio militar. El presupuesto de Defensa peruano es muy limitado en comparación con la mayoría de países de América Latina, lo que representa una debilidad para el país. Para el 2013 recibió un incremento del 16.5%, pero no resultó suficiente para equiparse porque el 81% se destina a remuneraciones, el 4.5% para entrenamiento, otro 4.5% para operaciones militares y el 10% para proyectos de adquisición, de mejora de capacidades y de infraestructura. Además, hay fallas en el área de recursos humanos y política que se evidencian con la gran cantidad de ministros que han pasado por el despacho de Defensa desde julio del 2011, fecha en que se inició el actual periodo presidencial (Defensa, 2013).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son el tercer elemento del análisis tridimensional de las naciones. Se elabora para identificar las oportunidades y amenazas que tiene el país, desde cuatro perspectivas que constituyen los cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2013).

Influencia de terceras partes. En la Figura 8 se presentan los países con los cuales el Perú ha suscrito acuerdos de libre comercio. Tener estos acuerdos suscritos representa una gran oportunidad, que puede capitalizarse en ventas hacia estas naciones. Para finales del 2012, el país tenía 16 acuerdos suscritos y vigentes, cinco en negociación y tres que se espera negociar a corto plazo.

Lazos pasados-presentes. El Perú ha enfrentado varias guerras, entre las que destacan la guerra del Pacífico y la del Cenepa, que se libraron por conflictos territoriales con Chile y Ecuador, respectivamente. Esto hace que la competencia con estas dos naciones sea intensa y, en especial, con Chile porque ha logrado desarrollarse económicamente mucho antes que el Perú. Sin embargo, esas peleas que se daban por extensiones territoriales han cedido, dando paso a batallas por conquistar los mercados y capturar la preferencia de los consumidores.

Esto constituye una oportunidad porque promueve la competencia y el mejoramiento continuo.



Figura 8. Tratados de libre comercio del Perú. Tomado de “Balance Agroexportador 2012” por la Asociación de Exportadores (ADEX), 2013a. Lima, Perú: Autor.

Contrabalance de los intereses. El contrabalance se refiere a que todas las relaciones interpersonales, en especial las políticas y económicas, poseen aspectos ventajosos y perjudiciales al mismo tiempo. Un ejemplo claro es la relación que Perú sostiene con Chile, país con el que actualmente se libra un diferendo marítimo, analizado por el Tribunal de la Haya, que se grafica en la Figura 9. Esta es una oportunidad.



Figura 9. Mapa de la controversia limítrofe entre Perú y Chile. Tomado de “Cronología: El diferendo marítimo entre Perú y Chile”, por Terra, 2012. Recuperado de <http://noticias.terra.com.pe/nacional/demanda-maritima-peru-chile-ante-la-corte-de-la-haya/cronologia-el-diferendo-maritimo-entre-peru-y-chile,0ac8233443b8b310VgnVCM3000009acceb0aRCRD.html>

3.1.4 Influencia del análisis en el Espárrago

El análisis tridimensional realizado al Perú ha permitido conocer el entorno en que el país se desenvuelve. Se han identificado como fortalezas la población y el crecimiento económico, que favorecen el desarrollo de un mercado interno para el espárrago y que el producto no se destine exclusivamente a la exportación. Entre las debilidades está la centralización en Lima, pero para la comercialización esto es favorable porque implica que los sujetos no desvíen esfuerzos para cubrir la amplia población del país, por tanto los esfuerzos se concentran en un solo lugar. Corresponde a todos los involucrados en la producción, transformación y comercialización de los espárragos aprovechar la oportunidad que ofrecen los tratados de libre comercio establecidos, para lo cual se tiene la fortaleza de una excelente posición geográfica.

3.2 Análisis Competitivo del país

En términos de competitividad el Perú ocupa la posición 67 a nivel mundial, entre 144 países, luego de haber mejorado en los últimos dos años, ya que en la evaluación 2011-2012 ocupó la posición 67 y en la del 2010-2011 el puesto 73. La posición 67 es el resultado de una mejora en los indicadores de eficiencia, especialmente en los que se refiere a tamaño de mercado y desarrollo del mercado laboral (WEF, 2012). Según García-Vega (2011) el Perú es competitivo mundialmente en lo que a generación de PBI per cápita se refiere, tiene un comportamiento promedio en la búsqueda de eficiencia, pero un muy mal desempeño en desarrollo tecnológico y de innovación.

3.2.1 Condiciones de los factores

En cuanto a la condición de los factores, se iniciará el análisis por el crecimiento económico, el cual refleja el comportamiento del conjunto de variables macroeconómicas donde el Perú ocupa la posición 21 entre las 144 naciones evaluadas, lo que indica un excelente desempeño (WEF, 2012). En la Figura 10 se observa como entre los países

evaluados, el crecimiento de la economía peruana solamente es superado por China, otro país emergente. Mientras que los países desarrollados, como son los de la eurozona o los Estados Unidos tienen un crecimiento menor al promedio mundial.

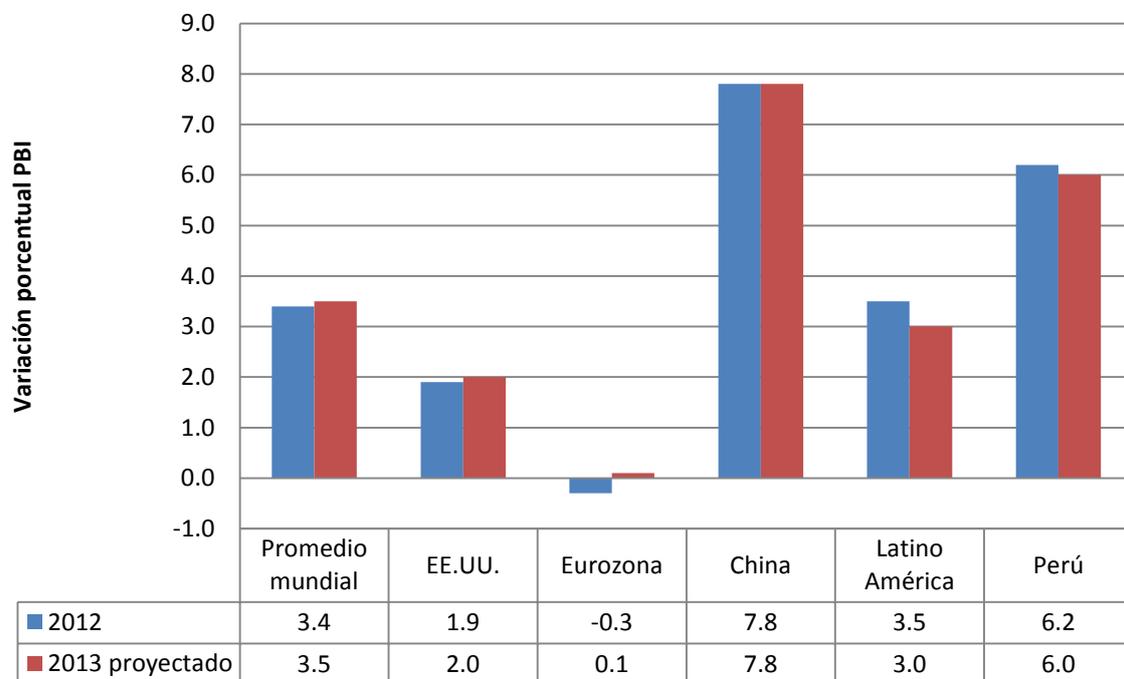


Figura 10. Crecimiento económico del Perú y el mundo. Adaptado de “Perú: Proyecciones Macroeconómicas 2013” por Scotiabank, 2012. Recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/macroeconomico/20121121_mac_es.pdf

La evaluación comparativa de los factores se presenta en la Tabla 5, y se observa que Perú ha perdido posiciones en lo siguiente: (a) el tema de instituciones, (b) infraestructura, (c) eficiencia de los mercados, (d) absorción tecnológica, y (e) innovación. Mientras que ha mejorado en (a) ambiente macroeconómico, (b) salud y educación primaria, y (c) tamaño del mercado.

Dentro de la infraestructura y de acuerdo con ADEX (2013a) las principales deficiencias son (a) en cuanto a carreteras, las concesiones detenidas y las demoras en las expropiaciones para poder ampliar o hacer nuevas vías, (b) en los aeropuertos falta la entrega de terrenos a la concesionaria para la ampliación del Jorge Chávez, y (c) en puertos se ha dado un incremento en los costos por contenedor de US\$ 1,100 a US\$ 1,450.

Tabla 5

Análisis Comparativo de la Condición de los Factores del Perú

| | 2012-2013 | | 2011-2012 | |
|---|------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| | Posición entre 144 países | Evaluación del 1 al 7 | Posición entre 142 países | Evaluación del 1 al 7 |
| Factores básicos | 69 | 4.6 | 78 | 4.4 |
| Instituciones | 105 | 3.4 | 95 | 3.5 |
| Infraestructura | 89 | 3.5 | 88 | 3.6 |
| Ambiente macroeconómico | 21 | 5.9 | 52 | 5.0 |
| Salud y educación primaria | 91 | 6.4 | 97 | 5.4 |
| Desarrollo de eficiencia | 57 | 4.2 | 50 | 4.3 |
| Educación superior | 80 | 4.0 | 77 | 4.0 |
| Mercado de bienes | 53 | 4.4 | 50 | 4.4 |
| Mercado laboral | 45 | 4.6 | 43 | 4.6 |
| Mercado financiero | 45 | 4.5 | 38 | 4.5 |
| Absorción tecnológica | 83 | 3.6 | 69 | 3.6 |
| Tamaño del mercado | 45 | 4.4 | 48 | 4.3 |
| Factores de innovación y sofisticación | 94 | 3.3 | 89 | 3.3 |
| Sofisticación en los negocios | 68 | 3.9 | 65 | 3.9 |
| Innovación | 117 | 2.7 | 113 | 2.7 |

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2012-2013” por WEF 2012 y “The Global Competitiveness Report 2011-2012” por WEF 2011. Recuperados respectivamente de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf y <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2011-2012>

3.2.2 Condiciones de la demanda

En la Figura 11 se presenta la evolución de la demanda interna real y del consumo privado real, junto con la variación porcentual anual del PBI. Se observa que tanto la demanda como el consumo interno siguen el mismo comportamiento de la economía, ya que esta es la que determina la capacidad de compra de las personas. Todas las variables han tenido un incremento anual durante el periodo estudiado, aunque en el 2009 la demanda interna disminuyó en 2.78%. El crecimiento promedio anual ha sido de 7% para la demanda y 5.5% para el consumo, lo que explica las mejoras en términos de tamaño de mercado.

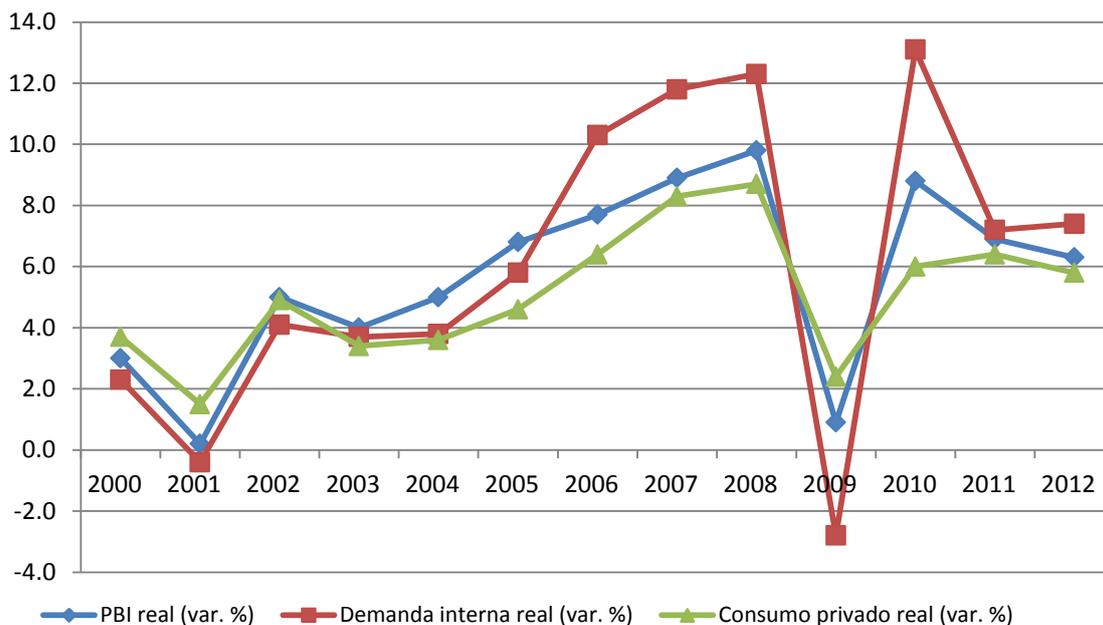


Figura 11. Variación porcentual del PBI, la demanda interna real y el consumo privado real. Adaptado de “Series económicas” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013b. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Para establecer el grado de competencia o rivalidad entre las empresas son importantes las variables *costos de producción* y *rendimientos logrados* (Vela & Gonzales, 2011). En cuanto a costos, las empresas ubicadas en Ica incurrir en menos costos de transporte, tanto en el despacho a los principales mercados mayoristas del país como para las exportaciones, que aquellas empresas ubicadas en La Libertad. Mientras que en rendimiento tiene mucha influencia la tecnología que se emplee porque como se planteó en el Capítulo I en el agro peruano no se han desarrollado las capacidades de los colaboradores. Otro factor importante son las certificaciones tanto sanitarias como especializadas, donde se incluyen las orgánicas o de comercio justo, así como cualquier otro sello que genere preferencia por parte de los clientes.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Dentro de los sectores relacionados y de apoyo se analiza (a) el precio internacional del combustible, y (b) el sector crediticio. El precio internacional del diésel, que es el insumo

principal para el transporte internacional se ha encarecido, pasando de US\$ 3.3 en el 2007 a US\$ 4.8 en el 2012, lo cual significa un incremento del 45%, como se observa en la Figura 12. Paralelamente, se ha dado un encarecimiento del crédito en moneda extranjera, junto con la carencia de líneas de financiamiento adecuadas para el sector exportador (ADEX, 2013a).

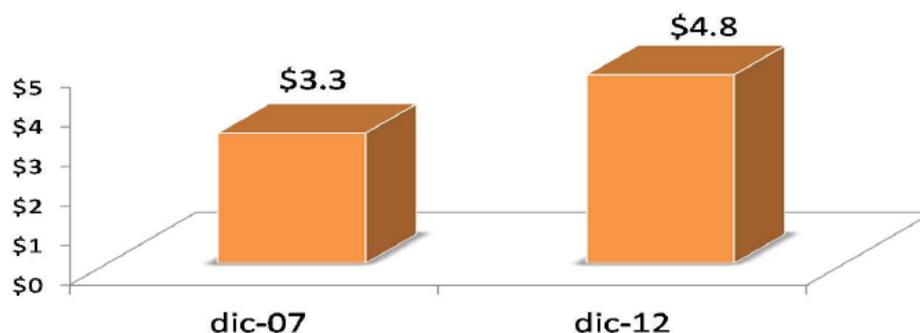


Figura 12. Precio internacional del diésel. Tomado de “Balance Agroexportador 2012” por la Asociación de Exportadores (ADEX), 2013a. Presentación en Power Point, p. 18. Lima, Perú: Autor.

Relacionado con el financiamiento para el espárrago, en Perú el agro es considerado una actividad de alto riesgo, ya que es afectada por muchos factores, algunos de ellos incontrolables como el clima, pero otros controlables o gestionables como son el agua, los servicios públicos y la infraestructura. Las actividades de comercialización dependen de otros sectores como el de transporte y logística, lo que incrementa el riesgo crediticio, lo cual asociado a la baja rentabilidad que tienen la mayoría de los cultivos hace que el sector agrícola no sea atractivo para las instituciones financieras formales. Esto ha llevado a que haya una gran brecha entre la oferta actual y las necesidades de financiamiento, y por ende los agricultores han tenido que recurrir al financiamiento informal (Vela & Gonzales, 2011).

3.2.5 Influencia del análisis en el Espárrago

El hecho de que los países de la eurozona y los EE.UU. tengan un crecimiento económico inferior al promedio mensual afecta la demanda de ciertos productos, incluyendo los agrícolas como el espárrago. Esto plantea la necesidad que tiene el espárrago de dirigir sus exportaciones hacia mercados emergentes, con mayor crecimiento en su PBI, como es el

caso de China o de otros países latinoamericanos. Debe aprovecharse la posición geográfica del Perú, ya que la distancia se ha hecho un factor determinante en la selección de proveedores por el costo del flete marítimo y aéreo que se ha elevado, a consecuencia del aumento del precio de los combustibles.

A nivel interno, el mercado no se ha desarrollado, a pesar de que hay un crecimiento constante en el consumo privado y en la demanda interna, ambos asociados al crecimiento económico. Las condiciones de la infraestructura vial así como el bajo acceso al financiamiento formal están limitando el crecimiento del sector, especialmente con miras al mercado interno en expansión.

3.3 Análisis del entorno PESTE

Según D'Alessio (2013), los factores externos claves se tienen que evaluar con un enfoque integral y sistémico, analizando las siguientes fuerzas: (a) políticas, gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, culturales y demográficas; (d) tecnológicas y científicas; y (e) ecológicas y ambientales. A continuación, se presenta el análisis de cada una de estas fuerzas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La Constitución Política encabeza el marco jurídico del Perú. La Carta Magna en su artículo 35° establece que “los ciudadanos pueden ejercer sus derechos individualmente o a través de organizaciones políticas como partidos, movimientos o alianzas, conforme a ley”. Es así que se promueve el sistema democrático, que se ejerce a través de elecciones generales en dos vueltas, mientras que el periodo presidencial dura cinco años.

La economía del país es de mercado, demarcada por la oferta y la demanda, pero con carácter social. El Estado peruano promueve la inversión privada, tanto nacional como extranjera, en todos los sectores de la economía. Para ello el Gobierno ofrece estabilidad macroeconómica, estabilidad jurídica y apropiado ambiente de negocio. Pero reconoce que

debe trabajar en aspectos como la inseguridad y los conflictos sociales (Humala garantiza reglas para atraer inversión privada, 2012).

El gobierno peruano ha logrado grandes avances en la lucha contra el terrorismo, lo cual genera mayor estabilidad política, haciendo al Perú más atractivo para las inversiones (Andina, 2012). Sin embargo, aún tiene grandes retos que superar (WEF, 2012) como: (a) corrupción, (b) burocracia ineficiente, (c) regulaciones impositivas, y (d) regulaciones laborales restrictivas, entre otros.

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ha implementado, desde el 2002, una política monetaria bajo un esquema de metas explícitas de inflación. El haber cumplido con estas metas brinda un ambiente de estabilidad, reforzando la confianza en el nuevo sol y promoviendo así la disminución de la dolarización que existe en la economía peruana (Castillo, Montoro & Tuesta, 2006). Para Parodi (2012) la meta de expectativa de inflación es el centro de la política monetaria, estableciendo un rango para esta variable entre 1.5% y 3.5%, que posteriormente en el 2007 disminuyó para ubicarse entre 1% y 3%. Para alcanzar esta meta el BCRP utiliza como herramienta principal la tasa de interés de referencia interbancaria o TIRI, con la cual regula la liquidez en el mercado. En la Figura 13 se presenta la evolución de la inflación desde el 2002 y se observa que en los años 2008, 2011 y 2012 se ha salido del rango meta, como consecuencia de incrementos en la demanda interna que elevan los precios.

En términos regulatorios, específicos para el agro, se tiene que hay falta de reacción ante medidas cautelares que han solicitado grandes laboratorios y que no permite a los agricultores la importación directa de productos químicos. Esto promueve los oligopolios y eleva los precios de los insumos. Adicionalmente, se reconoce que no se están aprovechando todas las oportunidades que ofrecen los tratados de libre comercio por la falta de protocolos sanitarios (ADEX, 2013a).

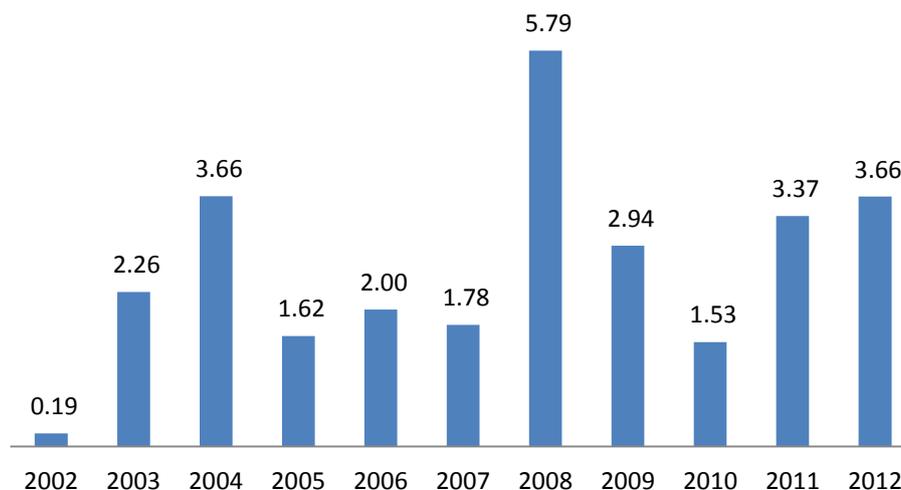


Figura 13. Variación en el índice de precios al consumidor. Tomado de “Estadísticas económicas” por BCRP, 2013b. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

La Ley N° 27360, Ley de Promoción del Sector Agrario, comprende a todas las personas, bien sean naturales o jurídicas, que desarrollen cultivos o críen animales como su actividad económica principal. En esta Ley se establece un jornal mínimo de S/.16.00 por un periodo promedio de trabajo de cuatro horas diarias, y se especifica que dicho jornal ya incluye la compensación por tiempo de servicio y las gratificaciones. Posteriormente, en el 2011 se aprobó el proyecto de ley que modifica el régimen laboral planteado por la Ley de Promoción del Sector Agrario, con el objetivo de que los trabajadores agrícolas reciban mayores beneficios. Uno de los cambios que se incluye es la ampliación del periodo de vacaciones a un mes, ya que antes era de 15 días (Cambios a la ley laboral agraria, 2011).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Como consecuencia de la estabilidad macroeconómica y de la estabilidad jurídica se ha creado un marco que atrae la inversión privada. Por ello, la inversión ha crecido constantemente desde el 2002, como se observa en la Figura 14. Sin embargo, la caída del 2009 evidencia que el flujo de inversión no depende solamente de las condiciones internas del país sino que está afecto a causas externas, como la crisis financiera internacional.

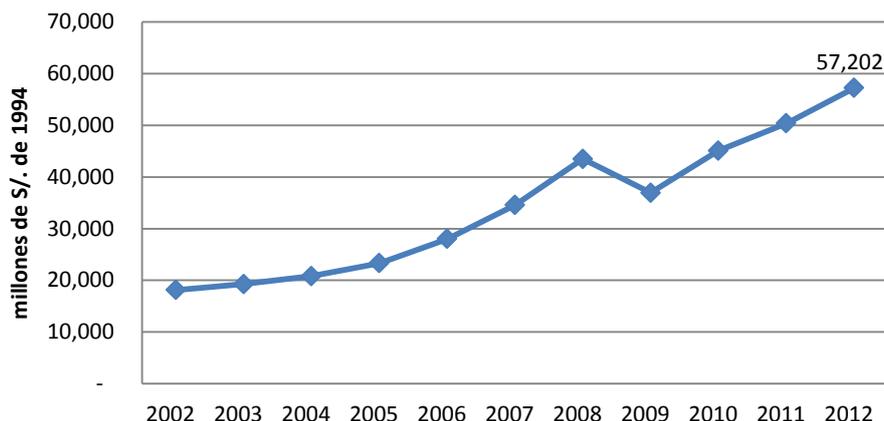


Figura 14. Inversión privada total (millones de S/. de 1994). Adaptado de “Series económicas” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013b. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Así como el incremento en el producto bruto interno ha atraído inversiones, estas han permitido que el crecimiento económico continúe. Entre el año 2002 y 2012 el PBI tuvo un crecimiento promedio anual de 6.4%. En la Figura 15 se presenta el PBI agrícola, el cual también ha tenido una evolución positiva en el mismo periodo, pero con un crecimiento promedio del 4.1% que indica que no ha sido el sector más dinámico de la economía local (BCRP, 2013a). Su crecimiento ha estado motivado principalmente por las exportaciones, porque el consumo interno solo se ha incrementado en 3% (Vela & Gonzales, 2011).

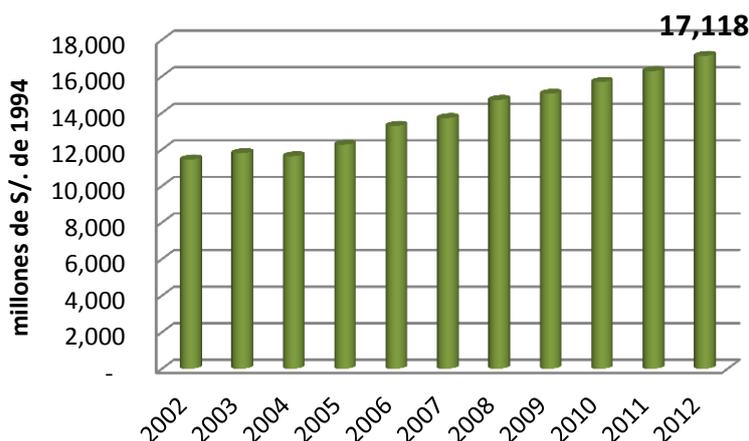


Figura 15. PBI agrícola real (millones de S/. de 1994). Adaptado de “Series económicas” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013b. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

En la Figura 16 se presenta la evolución de las importaciones y de las exportaciones.

Se observa que en todo el periodo las exportaciones han superado a los bienes extranjeros

adquiridos, hasta en un 60.5% en el 2006. Lamentablemente, esta brecha se ha cerrado y en el 2012 fue de 11%.

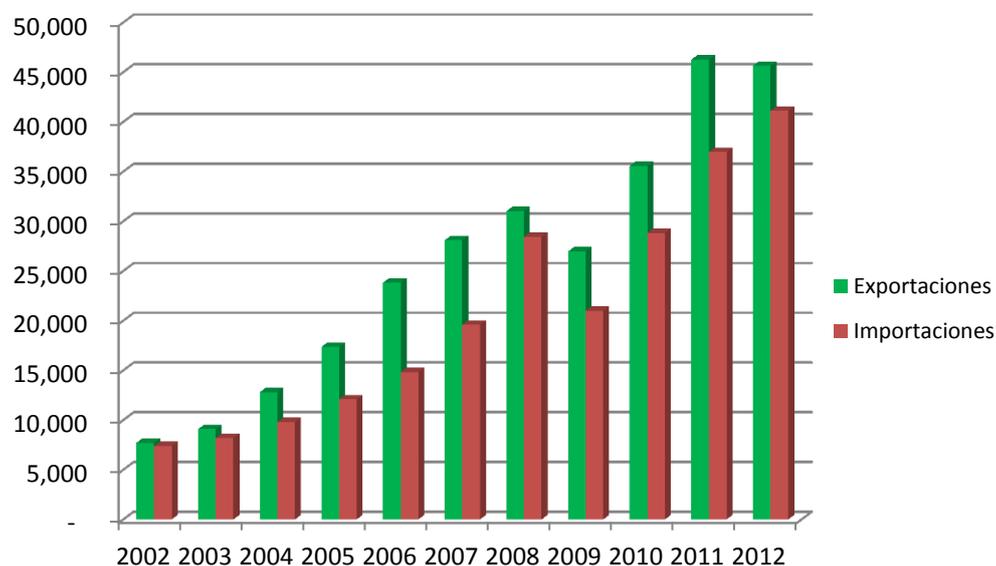


Figura 16. Exportaciones e importaciones (millones de S/ de 1994). Adaptado de “Series económicas” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013b. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

El crecimiento promedio de las exportaciones tradicionales ha sido del 22% desde el 2002 hasta el 2012, mientras que las exportaciones no tradicionales se han incrementado en 18% anual. Sin embargo, para el 2011 y 2012 se observó un cambio en esta tendencia, con un crecimiento más acelerado de los productos no tradicionales, tal como se muestra en la Figura 17. Gracias a este incremento de las exportaciones, junto con el flujo de inversión, el Perú ha tenido una balanza de pagos positiva, la cual se presenta en la Tabla 6. Sin embargo, se observa que en el 2012 el resultado fue negativo como consecuencia de un incremento en las importaciones, motivado por el mayor consumo privado.

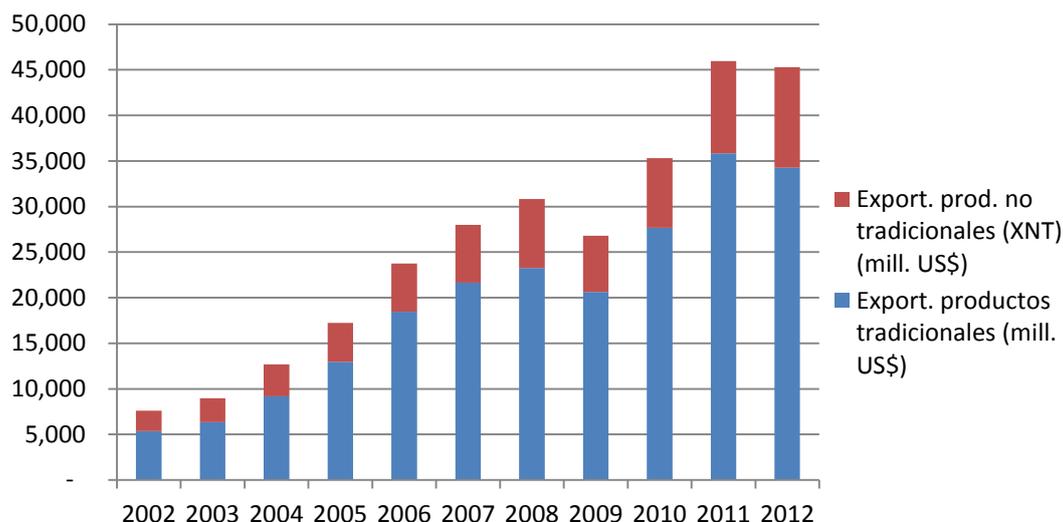


Figura 17. Exportaciones, 2002 al 2012, en millones de US\$. Adaptado de “Series económicas” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013b. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Tabla 6

Balanza de Pagos, en millones de soles

| Año | Balanza en cuenta corriente | Cuenta financiera | Financiamiento excepcional | Flujo de reservas netas del BCRP | Errores y omisiones netos |
|------|-----------------------------|-------------------|----------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| 2002 | (1,094) | 2,055 | 14 | (833) | (142) |
| 2003 | (930) | 636 | 64 | (477) | 707 |
| 2004 | 60 | 2,091 | 26 | (2,351) | 174 |
| 2005 | 1,159 | 173 | 100 | (1,628) | 196 |
| 2006 | 2,912 | 331 | 27 | (2,753) | (517) |
| 2007 | 1,521 | 8,590 | 67 | (9,654) | (523) |
| 2008 | (5,285) | 8,510 | 57 | (3,169) | (112) |
| 2009 | (723) | 2,406 | 36 | (1,043) | (675) |
| 2010 | (3,782) | 13,606 | 19 | (11,192) | 1,348 |
| 2011 | (3,341) | 9,594 | 33 | (4,724) | (1,562) |
| 2012 | (7,136) | 20,130 | 19 | (14,827) | 1,814 |

Nota. Adaptado de “Series económicas” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013b. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

En la Figura 18 se presenta la evolución del tipo de cambio promedio. Se observa una tendencia a la baja clara, ya que en el 2002 era de S/.3.52 por US\$ mientras que en el 2012 llegó a S/.2.64, lo cual representa una disminución acumulada del 25%. Esta constante disminución representa una amenaza para los exportadores, pero durante el 2013 se experimenta un alza igual a las cifras del 2011, debido a “compras de dólares de empresas y de bancos que buscaron mantener altas sus posiciones en medio de temores por el futuro de la

economía mundial” (Dólar continúa en aumento y alcanza el nivel de hace más de año y medio, 2013, p.1).

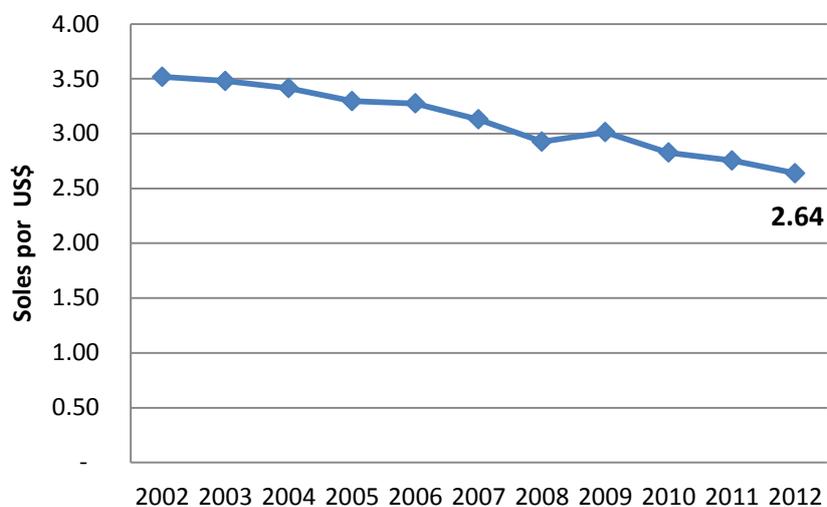


Figura 18. Tipo de cambio en soles por US\$. Adaptado de “Series económicas” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013b.

Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La población del Perú se estima en 30'475,144 personas para finales del 2013 (INEI, 2013), lo que indica una tasa de crecimiento poblacional de 1.13%, como se observa en la Figura 19. Las provincias con mayor extensión de cultivo de espárragos son La Libertad e Ica que crecieron 1.26 y 1.04%, respectivamente. La población urbana crece más rápido que el promedio, por lo que en el 2007 llegó a representar el 75% del total nacional (INEI, 2013).

En cuanto a las condiciones de vida, actualmente los peruanos tienen una expectativa de vida de 74.1 años y tanto La Libertad como Ica se ubican por encima del promedio. En la Figura 20 se observa que en La Libertad la expectativa de vida al nacer es 75.6 años, mientras que en Ica es 77 años. Esto, sumado a la disminución en el crecimiento poblacional, ha generado cambios en la pirámide de edad, ya que la población se ha envejecido, por lo que ahora hay menos porcentaje de niños y más de adultos y ancianos que hace veinte años.

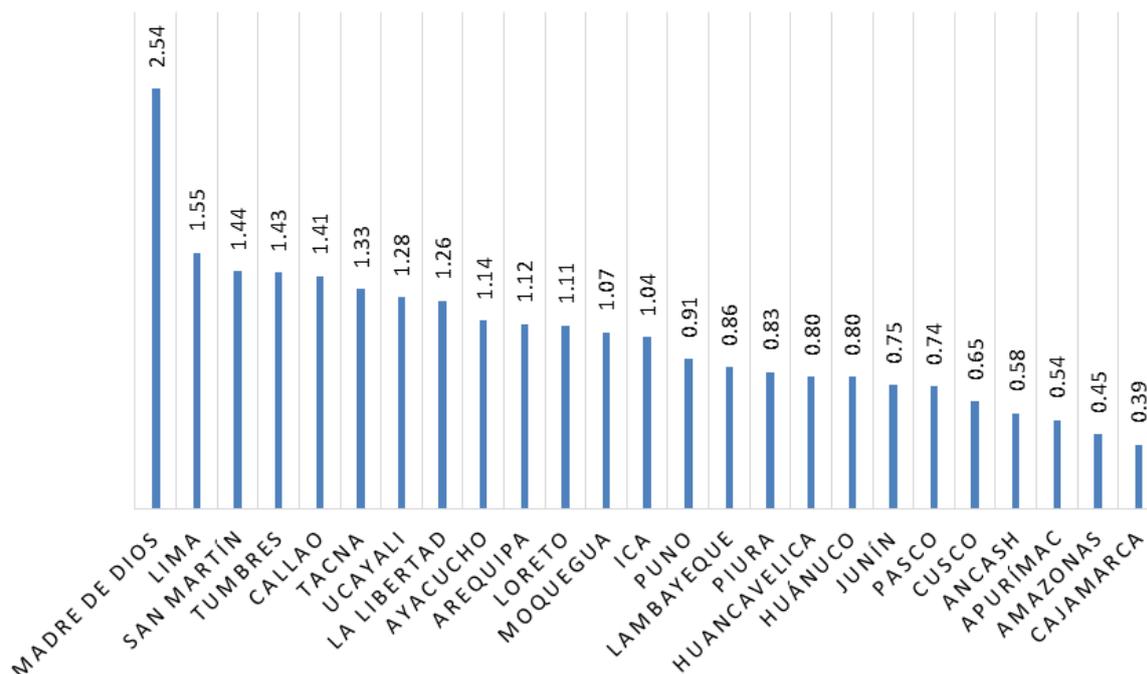


Figura 19. Tasa de crecimiento poblacional por departamento. Tomado de “Perú en cifras: Indicadores demográficos” por INEI, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=3642&name=po01&ext=gif>

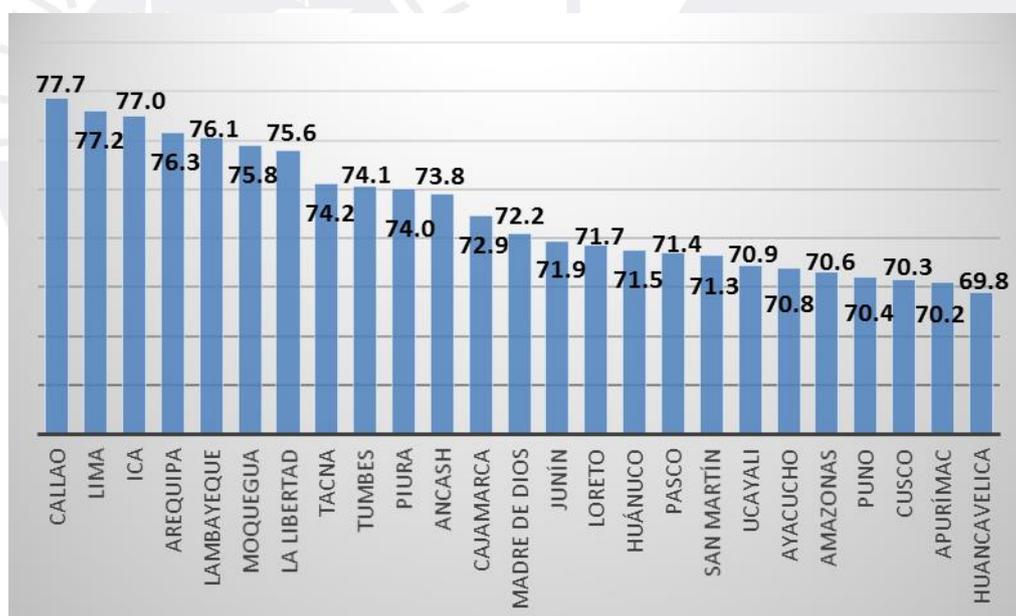


Figura 20. Expectativa de vida al nacer, por departamento. Tomado de “Perú en cifras: Indicadores demográficos” por INEI, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=3642&name=po01&ext=gif>

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Como se evidenció en el análisis de competitividad, en el Perú hay debilidades en el área de tecnología e investigación, así como en innovación. De acuerdo con el WEF (2012),

el país se encuentra atrasado en la penetración de internet y en especial la de banda ancha que solo alcanzaba a 3.5 de cada 100 habitantes, a pesar de que sí se tiene la capacidad para transmitir tecnología. En cuanto a la innovación, la baja inversión se refleja en que solo se otorgan 0.2 patentes por cada millón de habitantes, mientras que en Chile se otorgan 3.8 y en China se conceden 6.5 (WEF, 2012).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La gestión ambiental es un proceso permanente y continuo, enfocado en administrar los intereses, las expectativas y los recursos relacionados con los objetivos de la Política Nacional del Ambiente. Se considera que es una materia con carácter transectorial, en la que se involucran entes del gobierno central, los gobiernos regionales y los gobiernos locales. Es función de todos integrar, reestructurar y coordinar sus competencias bajo las directrices que la Autoridad Ambiental Nacional, es decir, el Ministerio del Ambiente determine. Todo esto dentro del marco de la Ley General del Ambiente, Ley N° 28611. En ella se establecen las normas que garantizan un ambiente adecuado para el desarrollo de la vida (MINAM, 2012).

Para ADEX (2013a), la principal amenaza que se enfrenta en materia ecológica y ambiental es la escasez de agua en la costa, mientras que en el Oriente abunda. Esto pone en riesgo el futuro desarrollo del agro en el país. Se requieren esquemas de inversión mixto, público-privada, para construir infraestructura de riego y recuperar la napa freática de los valles de Ica, zona donde se ha concentrado gran parte de la actividad agrícola nacional.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 7 se presenta la matriz evaluación de factores externos para el espárrago. Se observa que tiene un comportamiento superior al promedio, ya que ha sabido aprovechar sus oportunidades, lo que la ha llevado a ser líder mundial. Sin embargo, no ha logrado enfrentar sus amenazas y ha puesto en riesgo su desempeño futuro.

La construcción de la MEFÉ se inició con la identificación de los factores clave de éxito, los cuales se han analizado a lo largo de este capítulo y se dividieron en oportunidades y amenazas. A cada factor clave se le asignó un peso y en total todos suman uno exacto. Posteriormente se les dio una calificación del uno al cuatro, en la que uno implica que no se está aprovechando la oportunidad ni protegiéndose contra la amenaza, mientras que cuatro es el aprovechamiento máximo de la oportunidad para el beneficio del sector o la protección total contra la amenaza para que no afecte el desempeño. Si se asigna tres significa que sí se está aprovechando la oportunidad por encima del promedio, pero dos sería por debajo del promedio.

Tabla 7

Matriz Evaluación de Factores Externos para el Espárrago

| | Factores clave de éxito | Peso | Puntaje | Ponderación |
|----------------------|--|-------------|---------|-------------|
| Oportunidades | | | | |
| 1 | Estabilidad política y macroeconómica lo que promueve las inversiones | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 2 | Tratados y acuerdos de libre comercio con países de Asia, Europa y EE.UU., así como de Latinoamérica | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 3 | Ubicación geográfica estratégica | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 4 | Clima que permite el cultivo y cosecha del espárrago todo el año | 0.12 | 4 | 0.48 |
| 5 | Incremento de la demanda interna y el consumo privado real | 0.07 | 2 | 0.14 |
| | Sub total | 0.45 | | 1.66 |
| Amenazas | | | | |
| 1 | Población rural en decrecimiento lo que limita la disponibilidad de mano de obra | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 2 | Carencia de inversión en ciencia, tecnología e innovación | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 3 | Falta de agua en la región de la costa | 0.12 | 3 | 0.36 |
| 4 | Deficiencias en infraestructura vial, puertos y aeropuertos | 0.11 | 2 | 0.22 |
| 5 | Alza en el precio del combustible | 0.13 | 2 | 0.26 |
| 6 | Disminución del tipo de cambio lo cual perjudica a los exportadores cuyos ingresos son en dólares pero sus costos son en soles | 0.08 | 2 | 0.16 |
| | Sub total | 0.55 | | 1.21 |
| | Total | 1.00 | | 2.87 |

Entre las oportunidades que ofrece el entorno destacan la estabilidad política y macroeconómica, junto con los tratados de libre comercio. En estos dos elementos se le ha

dado al espárrago la puntuación máxima porque ha incrementado la inversión y está exportando a los mercados con los cuales se mantiene tratado comercial, principalmente a los EE.UU. Sin embargo, existen oportunidades que no se aprovechan: el incremento de la demanda interna y del consumo privado, ya que el mercado nacional no se ha desarrollado a cabalidad.

En cuanto a las amenazas, no se ven acciones por parte de los productores, transformadores o comercializadores de espárragos para protegerse ante ellas. Por eso, se ha dado la puntuación mínima en la carencia de inversión en ciencia y tecnología, ya que se importa tecnología y no se promueve el desarrollo local de la misma. Otras amenazas que carecen de planes explícitos son la deficiencia en infraestructura, el alza de precios de combustibles y la disminución del tipo de cambios, entre otros.

3.5 El Espárrago y sus Competidores

El análisis de la industria se realiza utilizando el diamante de Michael Porter, que propone una evaluación desde cinco perspectivas: (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.

Antes de profundizar sobre cada perspectiva, se presenta el ciclo de vida del producto. Según la información que se ha recopilado y presentado en la Tabla 3, los investigadores consideran que los espárragos frescos son el producto con mayores perspectivas de crecimiento, seguidos por los espárragos congelados que crecen más lento; mientras que las conservas se encuentran en fase de declive. La Asociación de Importadores Peruanos de Espárragos ha reconocido la importancia que tiene el desarrollar y ofrecer al mercado nuevos formatos que permitan seguir incrementando el consumo de este vegetal (Portal Frutícola, 2012).

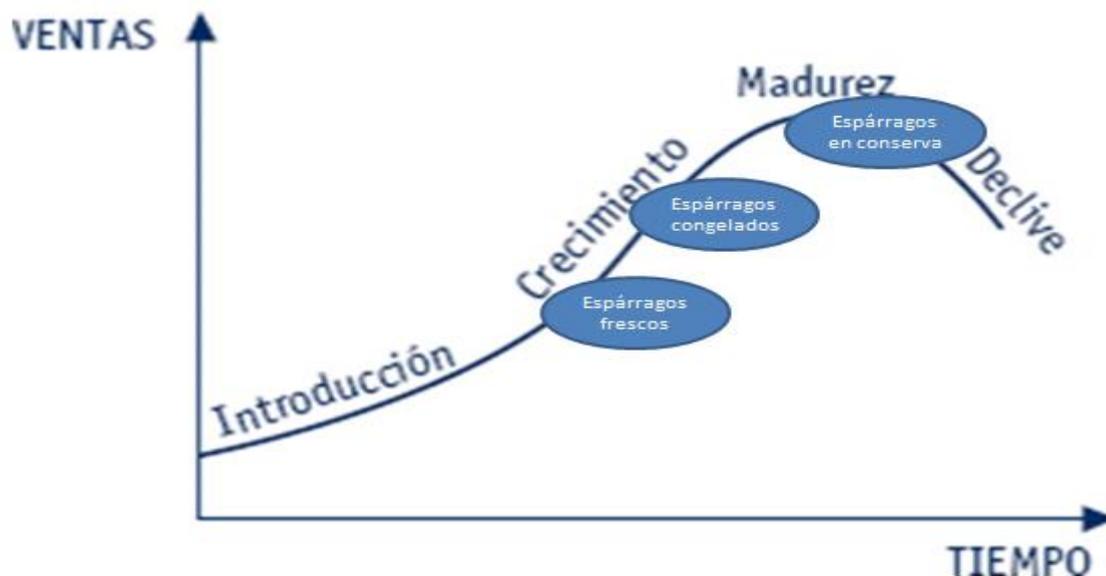


Figura 21. Ciclo de vida de los espárragos

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Se han identificado los siguientes tipos de proveedores: (a) servicios para la preparación del suelo previo a la siembra, (b) agroquímicos y otras materias primas, que incluye semillas, fertilizantes y pesticidas; (c) recursos hidrológicos, es decir tecnología para el riego, manejo del agua, y perforación de pozos, entre otros; (d) maquinarias y equipos para la siembra y cosecha, así como para el manejo industrial; y (e) envases y empaques para la comercialización. El poder de negociación de ellos es bajo ya que hay amplia cantidad de proveedores, los únicos que tienen un poder mayor son los proveedores de semillas por las certificaciones necesarias para la exportación.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es mayor en espárragos frescos que en conserva, porque es un producto básico sujeto a los precios internacionales. Mientras que en los procesados se aduce la calidad y el tipo de manufactura que emplea cada proveedor. Los principales clientes de los espárragos frescos están en los Estados Unidos, hacia donde se dirige el 61% de las exportaciones de esta variedad, seguido por Holanda con el 14% (ADEX, 2013b). En la medida en que se incrementa la incertidumbre sobre la economía de

los países desarrollados, principalmente, de los europeos (ADEX, 2013a) aumenta el poder de negociación de los compradores.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

De acuerdo con Gaete, De Orbegoso y Gavidia (2009), el espárrago no cuenta con sustitutos directos y, como sustituto indirecto proponen la alcachofa que es otro producto agrícola para uso *gourmet*. Sin embargo, señalan que no hay una relación clara de sustitución entre estos dos productos. Otro vegetal que identifican como sustituto potencial es el brócoli, muy utilizado en restaurantes porque su precio es menor al de los espárragos. Pero reconocen que cualquier hortaliza que pueda ser utilizada de la misma forma y con similares propiedades nutritivas es un sustituto potencial, por lo que la amenaza es alta.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de nuevos competidores a la comercialización del espárrago a nivel mundial es alta, ya que ha tenido un crecimiento promedio anual de 3.5% desde el 2008 (ADEX, 2013b). Además, la principal barrera de entrada es la inversión requerida para alcanzar economías de escala, ya que los insumos y equipos son de fácil adquisición. Para otros países, la limitante es el factor climático, que le brinda al Perú la posibilidad de conservar su liderazgo.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Como señalan Gaete, De Orbegoso y Gavidia (2009), el grado de rivalidad entre las empresas peruanas competidoras es bajo porque el mercado internacional aún es muy amplio. Sin embargo, en la medida que el crecimiento mundial de las importaciones de espárragos es menor al crecimiento de las exportaciones peruanas, la rivalidad se incrementa. La competencia se da con base en certificaciones y tecnificación para incrementar el rendimiento por hectárea.

3.6 El Espárrago y sus referentes

El primer paso es identificar a los principales competidores a nivel mundial, para luego analizarlos. En la Figura 22 se presenta la participación en las exportaciones mundiales de espárragos frescos. El Perú lidera con el 32%, seguido por México con el 22% y Estados Unidos que exporta el 15% del comercio mundial. Dado que los espárragos frescos son el formato en crecimiento, se establece que México y los Estados Unidos son los principales consumidores, además debe recordarse que México lideraba el comercio mundial de espárragos hasta el año 2005 cuando lo asumió el Perú.

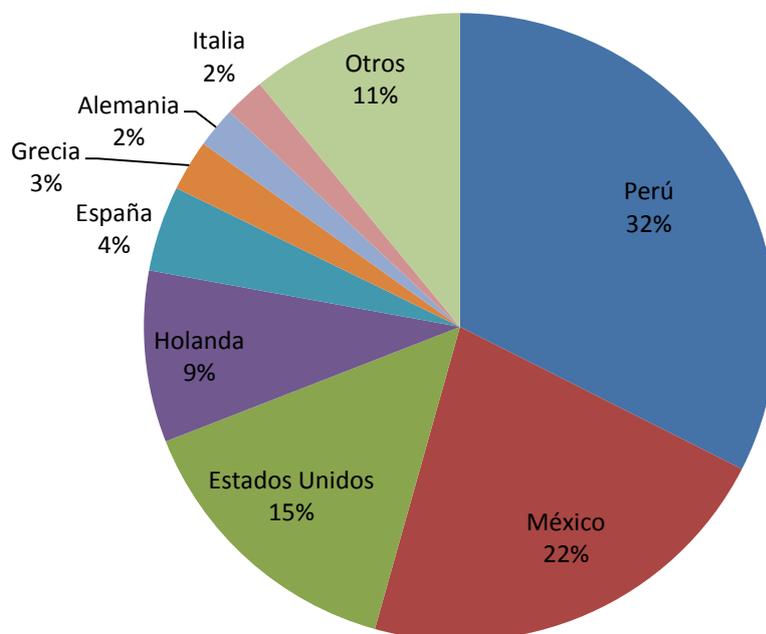


Figura 22. Proveedores mundiales de espárragos frescos. Adaptado de “List of exporters for the selected product” por Trademap, 2013.

Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Otro competidor importante es China, quien destaca en la exportación de espárragos en conservas, como se observa en la Figura 23, pero que se ha seleccionado como referente. China es el principal productor a nivel mundial, pero con el espárrago fresco atiende principalmente su mercado interno. En la exportación de espárragos en conservas entre China

y Perú abarcan el 85% del mercado mundial, seguido por Holanda con el 6% y España con el 4%.

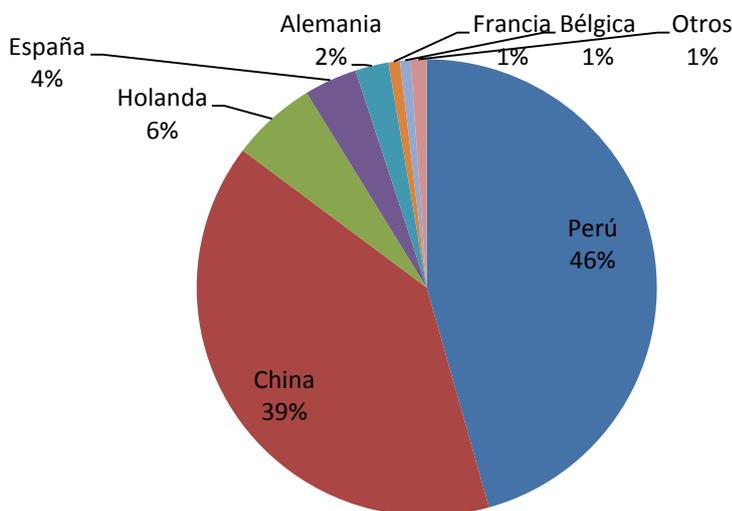


Figura 23. Proveedores mundiales de espárragos en conservadas. Adaptado de “List of exporters for the selected product” por Trademap, 2013.

Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

En cuanto a los referentes se establecen para los espárragos congelados, ya que como se observa en la Figura 24 la participación del Perú en el 2012 dentro de las exportaciones mundiales de vegetales congelados alcanzan el 2.14%. Se identifican como referentes a China, quien además es el principal productor a nivel mundial, y a Bélgica.

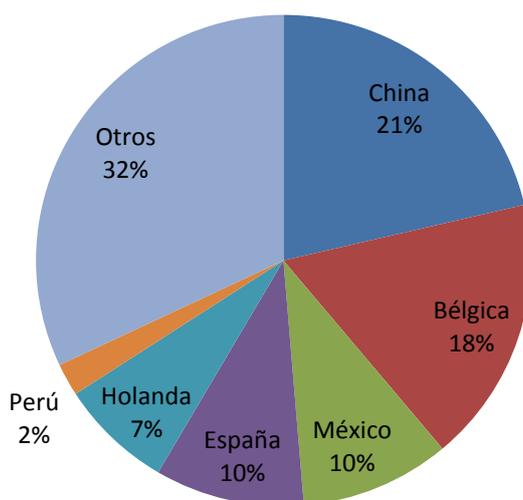


Figura 24. Proveedores mundiales de vegetales congelados. Adaptado de “List of exporters for the selected product” por Trademap, 2013.

Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Además de la participación en las exportaciones mundiales de cada país, es relevante el rendimiento por hectárea: Perú ocupa el tercer lugar con 10.8 t por hectárea; el segundo lugar, Filipinas con 12.6 t por hectárea y; el primer lugar, Irán con 20.8 t por hectárea (Maximixe, 2012). Esto muestra que el Perú muestra una participación muy importante a nivel mundial, lo que le permite ser el primer exportador mundial de espárragos frescos.

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

A continuación se presentan la matriz perfil competitivo en la Tabla 8 y la matriz perfil referencial en la Tabla 9. El referente se ha establecido en función de los espárragos congelados, ya que tanto en conservas como en frescos, Perú es el referente mundial. En las siguientes tablas se ha dado un peso a cada factor según su importancia para competir mundialmente, los cuales suman exactamente uno. Luego se le asignó una calificación a cada país, en cada uno de los factores, la cual va desde cuatro hasta uno, en la que cuatro indica un excelente desempeño, mientras que uno refleja que no se es competitivo en dicho factor, siempre desde un punto de vista comparativo.

Tabla 8

Matriz Perfil Competitivo

| Factores claves de éxito | Industria de espárragos | | | | | | | |
|---|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|
| | Perú | | México | | Estados Unidos | | | |
| | Peso | Valor Ponderado | |
| 1 Estacionalidad de la producción | 0.20 | 4 | 0.80 | 3 | 0.60 | 1 | 0.20 | |
| 2 Tamaño del mercado nacional | 0.12 | 1 | 0.12 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 | |
| 3 Participación en las exportaciones mundiales | 0.17 | 4 | 0.68 | 3 | 0.51 | 2 | 0.34 | |
| 4 Rendimiento por hectárea | 0.17 | 4 | 0.68 | 1 | 0.17 | 2 | 0.34 | |
| 5 Costos asociados a logística y transporte | 0.11 | 3 | 0.33 | 2 | 0.22 | 3 | 0.33 | |
| 6 Tecnología de punta en el cultivo y procesamiento | 0.12 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 | |
| 7 Mano de obra capacitada y en cantidad necesaria | 0.11 | 3 | 0.33 | 2 | 0.22 | 2 | 0.22 | |
| | 1.00 | | 3.30 | | 2.20 | | 2.15 | |

Tabla 9

Matriz Perfil Referencial

| Factores claves de éxito | Industria de espárragos | | | | | | | |
|---|-------------------------|-------|-------------|-------|-------------|---------|-------------|--|
| | Peso | Perú | | China | | Holanda | | |
| | | Valor | Ponderado | Valor | Ponderado | Valor | Ponderado | |
| 1 Estacionalidad de la producción | 0.20 | 4 | 0.80 | 2 | 0.40 | 2 | 0.40 | |
| 2 Tamaño del mercado nacional | 0.12 | 1 | 0.12 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | |
| 3 Participación en las exportaciones mundiales | 0.17 | 3 | 0.68 | 4 | 0.68 | 3 | 0.51 | |
| 4 Rendimiento por hectárea | 0.17 | 4 | 0.68 | 4 | 0.68 | 4 | 0.68 | |
| 5 Costos asociados a logística y transporte | 0.11 | 3 | 0.33 | 4 | 0.44 | 4 | 0.44 | |
| 6 Tecnología de punta en el cultivo y procesamiento | 0.12 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | |
| 7 Mano de obra capacitada y en cantidad necesaria | 0.11 | 3 | 0.33 | 4 | 0.44 | 3 | 0.33 | |
| | 1.00 | | 3.30 | | 3.60 | | 3.20 | |

3.8 Conclusiones

El análisis del entorno lleva a concluir que en el Perú existen excelentes condiciones para invertir, ya que se cuenta con estabilidad política y macroeconómica, además hay un crecimiento sostenido que se refleja en la demanda interna y el consumo privado. Esto ha llevado al país a mejorar sus índices de competitividad y a atraer inversiones privadas para distintos sectores, incluyendo al agro. A esto se le suma su posición estratégica con acceso a mercados de Asia, Latinoamérica y la costa oeste de los Estados Unidos, lo que genera costos de transporte menores, comparados con países europeos.

La limitante con la producción del espárrago y su comercialización es que a nivel mundial el crecimiento promedio de las importaciones ha sido de 3.5%, teniendo incluso una disminución en el 2012, como consecuencia de la disminución en los ingresos de los países desarrollados. Esto hace que sea un producto muy sensible al precio, y que los productores peruanos tengan en un futuro que enfocarse en el mercado interno, el cual no se encuentra desarrollado.

El cultivo y comercialización del espárrago es atractivo para el ingreso de nuevos competidores, ya que el poder de negociación tanto de proveedores como de compradores es bajo, además de contar con pocas barreras de entrada. Lo que debe considerarse es que la demanda está creciendo muy lentamente y que el espárrago fresco depende totalmente del precio internacional.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis interno AMOFHIT

D'Alessio (2013) propuso el uso del AMOFHIT como herramienta para el análisis interno de las organizaciones, industrias o sectores. El análisis se realiza desde las siguientes áreas funcionales: (a) administración y gerencia, (b) *marketing* y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información, y (g) tecnología.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El espárrago se encuentra integrado por (a) empresas productoras que son entes meramente agrícolas, (b) empresas procesadoras o empacadoras, (c) empresas exportadores que pueden ser o no las mismas cosechadoras y empacadoras, (d) entes gubernamentales promotores de las exportaciones como Promperú, (e) organismos estatales dedicados a la promoción del desarrollo agrícola como el MINAG, (f) El Senasa como responsable de certificar la inocuidad del producto, verificando sus condiciones sanitarias, (g) el MINAM, que vigila el uso de los recursos naturales, y (h) los distintos agentes de la cadena logística, que incluye transportistas, agentes aduanales y empresas de carga aérea. La principal debilidad es que estos actores no trabajan de forma coordinada, uniendo sus esfuerzos. En la Figura 25 se presenta la cadena productiva del espárrago y se observa de manera diferenciada cada tipo de presentación.

Usualmente, las empresas exportadoras peruanas son intermediarias entre los productores y el mercado mundial, ya que muchos productores son minifundistas sin capacidad para abastecer a clientes internacionales. La mayoría de las empresas exportadoras están ubicadas en el departamento de La Libertad. En la Tabla 10 se presenta un listado de las empresas exportadoras de espárragos frescos; en la Tabla 11, de congelados y; en la Tabla 12, de conservas. Se observa que las empresas son distintas, lo que indica que cada una se ha

especializado en un formato de presentación. Se han colocado las diez primeras empresas en ventas en cada tabla, aunque los listados presentados por ADEX (2013b) incluyen más de 200.

Tabla 10

Empresas Exportadoras de Espárragos Frescos

| N° | Razón Social | US\$ FOB | | | | |
|-------|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Total | | 225,930,678 | 247,728,517 | 286,579,208 | 293,677,961 | 342,067,349 |
| 1 | COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A. | 18,539,995 | 20,842,068 | 28,025,928 | 34,030,305 | 43,003,732 |
| 2 | CAMPOSOL S.A. | 17,901,333 | 18,818,520 | 17,229,679 | 16,922,032 | 21,087,488 |
| 3 | DANPER TRUJILLO S.A.C. | 8,955,044 | 13,825,889 | 15,939,641 | 16,094,032 | 19,694,414 |
| 4 | SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A. | 18,904,985 | 17,715,784 | 17,431,506 | 18,321,771 | 17,593,335 |
| 5 | SANTA SOFIA DEL SUR S.A.C. | 6,579,559 | 11,422,224 | 13,102,311 | 10,942,461 | 16,679,323 |
| 6 | AGRICOLA LA VENTA S.A. | 468,530 | 2,708,583 | 8,204,150 | 10,033,341 | 15,404,506 |
| 7 | GLOBAL FRESH S.A.C. | 0 | 0 | 0 | 0 | 13,948,648 |
| 8 | AGRO PARACAS S.A. | 6,621,280 | 9,738,554 | 11,131,227 | 10,573,199 | 12,679,184 |
| 9 | PEAK QUALITY DEL PERU S.A. | 6,206,605 | 8,319,051 | 11,558,920 | 10,868,180 | 12,562,323 |
| 10 | AGRICOLA CHAPI S.A. | 12,001,733 | 10,409,191 | 9,041,277 | 7,753,312 | 11,802,114 |

Nota. Adaptado de "List of exporters for the selected product" por Trademap, 2013.
Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Tabla 11

Empresas Exportadoras de Espárragos Congelados

| N° | Razón Social | US\$ FOB | | | | |
|-------|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| TOTAL | | 35,151,974 | 23,537,384 | 29,075,716 | 47,800,095 | 51,217,073 |
| 1 | I Q F DEL PERU SA | 20,113,273 | 14,217,049 | 19,511,377 | 25,150,677 | 22,921,910 |
| 2 | AGRICOLA LA JOYA SOCIEDAD ANONIMA CERRAD | 137,349 | 216,318 | 851,595 | 3,984,871 | 6,209,191 |
| 3 | CAMPOSOL S.A. | 4,915,542 | 2,539,066 | 2,189,080 | 3,657,530 | 3,760,414 |
| 4 | DANPER TRUJILLO S.A.C. | 8 | 78,975 | 862,614 | 2,647,263 | 3,367,122 |
| 5 | EMPRESA AGRO EXPORT ICA S.A.C. | 0 | 0 | 7,847 | 1,278,800 | 3,308,061 |
| 6 | AGROINDUSTRIAS AIB S.A. | 3,675,706 | 2,815,757 | 3,205,680 | 2,983,227 | 2,352,324 |
| 7 | FUNDO DOÑA PANCHA S.A.C | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,069,498 |
| 8 | AGRICOLA Y GANADERA CHA VIN DE HUANTAR SA | 0 | 606,342 | 418,720 | 1,311,077 | 1,662,789 |
| 9 | AGRO VICTORIA S.A.C. | 318,814 | 116,428 | 4 | 1,101,756 | 1,350,500 |
| 10 | INCA FRUT SA | 0 | 0 | 307,670 | 1,592,150 | 1,101,953 |

Nota. Adaptado de "List of exporters for the selected product" por Trademap, 2013.
Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Tabla 12

Empresas Exportadoras de Espárragos en Conservas

| N° | Razón Social | US\$ FOB | | | | |
|----|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 2,008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| | TOTAL | 178,260,410 | 112,377,515 | 103,290,428 | 144,278,497 | 143,862,484 |
| 1 | CAMPOSOL S.A. | 38,057,396 | 38,217,580 | 27,714,611 | 33,092,369 | 38,025,069 |
| 2 | SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A. | 65,342,887 | 33,558,970 | 29,806,046 | 45,039,511 | 33,812,089 |
| 3 | DANPER TRUJILLO S.A.C. | 25,993,742 | 13,339,110 | 18,567,270 | 26,619,782 | 32,061,405 |
| 4 | TAL S A | 11,823,794 | 8,405,809 | 9,167,878 | 12,666,831 | 12,020,041 |
| 5 | GREEN PERU S.A | 12,245,464 | 6,810,959 | 7,282,869 | 10,619,992 | 9,866,908 |
| 6 | AGROINDUSTRIAS AIB S.A. | 4,334,648 | 3,477,289 | 3,693,267 | 7,280,665 | 6,276,908 |
| 7 | AGUALIMA S.A.C. | 0 | 0 | 0 | 523,309 | 2,590,747 |
| 8 | AGROINDUSTRIAS JOSYMAR S.A.C. | 7,576,580 | 1,895,733 | 2,220,176 | 1,359,637 | 1,822,210 |
| 9 | EXPORT VALLE VERDE S.A.C. | 0 | 135,046 | 732,057 | 1,123,645 | 1,536,986 |
| 10 | NUTREINA S.A. | 1,303,132 | 1,111,788 | 421,979 | 1,382,397 | 1,463,761 |

Nota. Adaptado de "List of exporters for the selected product" por Trademap, 2013.
Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

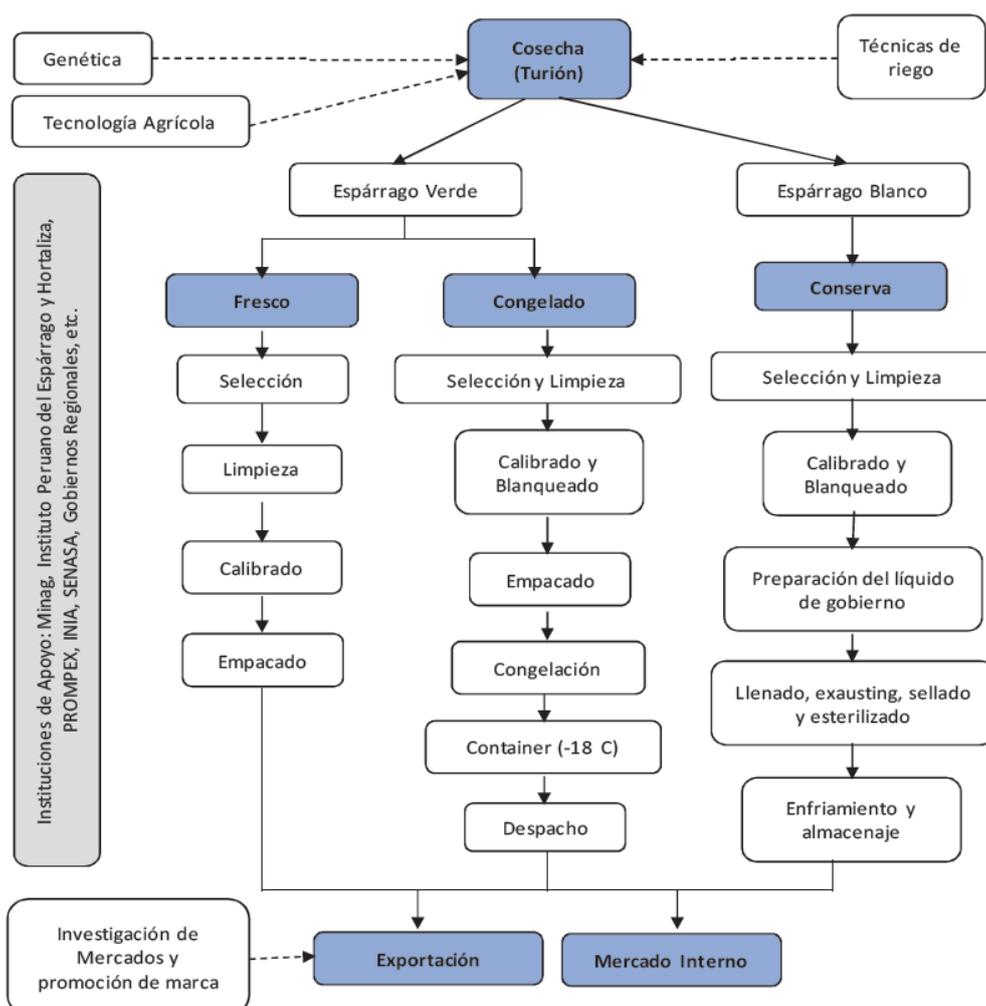


Figura 25. Cadena productiva del espárrago. Tomado de "Riesgos de Mercado del Espárrago" por Maximixe, 2012. Informe privado.

Dentro de los terminales de frío exportación se encuentran (Arce, 2010): (a) Frío Aéreo Asociación Civil, (b) Talma Airport Service S.A., (c) Swissport GBH Perú S.A., y (d) Shohin S.A. Su importancia es inminente dado que los espárragos frescos tienen que ser comercializados manteniendo la cadena de frío, por ello el 72% de las exportaciones aéreas que realizó Frío Aéreo en el 2011 correspondieron a espárragos.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El precio del espárrago fresco se fija internacionalmente, con base en la oferta y la demanda. En el 2009 el precio promedio fue de US\$ 2.06, mientras que en el 2012 tuvo un incremento del 37% llegando a US\$ 2.89. Esto se dio como consecuencia de una disminución en la producción peruana, en respuesta a la contracción de la economía en los Estados Unidos, que es el principal mercado para el Perú (Baja producción eleva precio internacional del espárrago, 2013).

En cuanto a los destinos de las exportaciones peruanas, varían de acuerdo a la presentación de los espárragos. En la Tabla 13 se presentan los principales mercados para los espárragos frescos, y se observa que en el 2012 el 61% de las exportaciones fueron a los Estados Unidos.

Tabla 13

Principales Mercados para los Espárragos Peruanos Frescos

| País | Exportaciones en USD FOB | | | | |
|----------------|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Estados Unidos | 141,321,670 | 154,661,552 | 179,567,064 | 177,427,002 | 209,881,498 |
| Países Bajos | 34,823,708 | 39,647,734 | 41,550,360 | 40,673,742 | 46,707,228 |
| Reino Unido | 19,933,009 | 18,344,099 | 19,887,877 | 23,077,144 | 29,313,665 |
| España | 14,617,999 | 16,251,214 | 20,059,314 | 21,529,874 | 21,561,903 |
| Australia | 2,351,299 | 3,381,618 | 3,612,323 | 4,476,909 | 5,711,960 |
| Japón | 1,205,948 | 2,702,685 | 4,414,990 | 4,626,988 | 5,287,590 |
| Brasil | 840,158 | 1,005,466 | 1,607,322 | 2,275,745 | 3,048,445 |
| Francia | 2,159,012 | 2,292,459 | 2,680,872 | 2,613,089 | 2,907,528 |
| Canadá | 705,474 | 615,058 | 1,401,924 | 3,084,222 | 2,847,804 |
| Bélgica | 613,687 | 756,072 | 1,010,242 | 1,598,825 | 2,005,479 |
| TOTAL | 225,930,678 | 247,728,517 | 286,579,208 | 293,677,961 | 342,067,349 |

Nota. Tomado de "Data Trade" por ADEX, 2013b. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/>

En cambio, para el espárrago en conserva, cuyos datos se presentan en la Tabla 14, se observa que el principal destino fue España con el 27%, seguido por Francia y los Estados Unidos con el 24% cada uno. Finalmente, se presentan los datos de los principales mercados para los espárragos congelados, en la Tabla 15 se muestra que el 43% va para los Estados Unidos. Esto hace al Perú muy vulnerable ante recesiones en dicho país.

Tabla 14

Principales Mercados para los Espárragos Peruanos en Conserva

| País | Exportaciones en US\$ | | | | |
|---------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| España | 61,023,913 | 46,879,174 | 34,061,203 | 42,044,793 | 38,156,275 |
| Francia | 43,474,880 | 21,559,822 | 25,368,050 | 41,450,280 | 34,901,775 |
| Estados Unido | 36,975,841 | 23,999,090 | 21,528,001 | 29,405,479 | 33,896,125 |
| Alemania | 9,700,602 | 5,041,757 | 6,825,081 | 12,700,230 | 14,271,208 |
| Australia | 3,243,767 | 2,954,850 | 2,768,366 | 3,414,527 | 3,948,900 |
| Italia | 4,545,973 | 1,246,428 | 1,803,744 | 1,804,172 | 2,989,351 |
| Países Bajos | 6,327,936 | 3,421,299 | 2,340,441 | 2,245,686 | 2,568,364 |
| Canadá | 1,423,732 | 1,528,182 | 1,434,260 | 1,602,494 | 2,345,894 |
| Belgica | 3,647,553 | 388,588 | 1,323,858 | 2,382,865 | 1,865,195 |
| Dinamarca | 2,362,638 | 1,581,128 | 2,289,860 | 2,186,001 | 1,534,202 |
| Total | 178,260,410 | 112,377,515 | 103,290,428 | 144,278,497 | 143,862,484 |

Nota. Tomado de "Data Trade" por ADEX, 2013b. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/>

Tabla 15

Principales Mercados para los Espárragos Peruanos Congelados

| País | Exportaciones US\$ FOB | | | | |
|----------------|------------------------|------------|------------|------------|------------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Estados Unidos | 17,318,931 | 13,170,892 | 15,585,312 | 23,854,757 | 21,844,858 |
| Japón | 1,978,242 | 1,898,991 | 2,865,381 | 8,165,555 | 13,477,144 |
| España | 6,936,494 | 2,720,349 | 4,679,403 | 3,175,205 | 5,149,971 |
| Países Bajos | 1,797,362 | 1,089,242 | 1,043,730 | 2,981,918 | 2,608,443 |
| Italia | 3,050,125 | 2,350,069 | 2,286,715 | 4,161,550 | 2,190,754 |
| Canadá | 140,323 | 155,135 | 708,205 | 1,221,421 | 1,790,698 |
| Bélgica | 1,175,803 | 434,863 | 676,970 | 1,623,121 | 1,548,832 |
| Reino Unido | 875,017 | 287,558 | 547,790 | 748,223 | 606,397 |
| Chile | 92,431 | 0 | 4,914 | 519,334 | 564,177 |
| Francia | 178,471 | 394,774 | 181,615 | 553,345 | 487,916 |
| TOTAL | 35,151,974 | 23,537,384 | 29,075,716 | 47,800,095 | 51,217,073 |

Nota. Tomado de "Data Trade" por ADEX, 2013b. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/>

El mercado nacional debe verse como una opción complementaria a la exportación, pero no como mercado primario porque este producto está dirigido solamente al nivel socio económico A y B. Sin embargo, para incrementar el consumo local se debe hacer lo siguiente (comunicación personal, Axel Bohmer, 26 de julio del 2003):

- a) Investigación y desarrollo
- b) Diversificación de productos a bajos precios
- c) Participación en ferias locales
- d) Cadenas de distribución
- e) Ingresos institucionales
- f) Cateo de nuevos productos

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En la Figura 26 se presentan los rendimientos por hectárea en las principales zonas de producción de espárragos. Se observa que es un cultivo de la costa, porque requiere de condiciones desérticas. El mayor rendimiento se obtiene en Piura con 11.66 ton/ha. Mientras que en Ica se obtienen 9.61 ton/ha y en La Libertad 9.14 ton/ha (Arce, 2010).

Según Maximixe (2010), en la parte norte predominan las presentaciones de espárrago en conserva, mientras que en la zona sur las presentaciones de espárrago congelado y fresco. La gran ventaja que tiene el Perú contra otros productores mundiales es que produce durante todo el año, mientras que en los países europeos casi no producen la segunda mitad del año y en EE.UU. se deja de producir por completo en dicho periodo.

Arce (2010) señaló que en la zona norte predomina la integración vertical, donde los productores y empacadores son la misma empresa, quienes gozan de una producción totalmente natural durante los meses de invierno, reduciendo sus costos. Esto les ha permitido diversificarse entre espárrago blanco y verde, así como entre fresco y procesado. En cambio, en la zona de producción sur las empresas se encuentran especializadas por tipo de

presentación, con agricultores más pequeños e independientes. Además, durante los meses de invierno deben producir con la técnica de túneles.



Figura 26. Rendimiento de espárrago en producción por departamento, en toneladas por hectárea al 2009. Tomado de “Situación actual de las exportaciones peruanas del espárrago fresco” por L. Arce, 2010. Informe privado, Complejo Agroindustrial Beta.

A continuación en la Figura 27 se presenta el flujo de proceso para los espárragos frescos, desde su recepción hasta el despacho. Se observa que el vegetal es cortado y seleccionado para garantizar su calidad, pero que además pasa por varias etapas importantes para alargar la vida útil del producto. Luego, en la Figura 28 se presenta el flujo de proceso para los espárragos congelados cuya principal diferencia es el proceso en sí: el escaldado, congelamiento y la posterior detección de metales.

En la Figura 29 se presenta el flujo de procesos para los espárragos en conserva. Se observa que en todos los casos los espárragos son seleccionados y cortados. En este proceso hay etapas muy importantes como el tratamiento térmico que permite eliminar los microorganismos que puedan quedar de las etapas anteriores y también permite hermetizar los envases, preservando el producto durante la vida útil del mismo y para su posterior consumo.

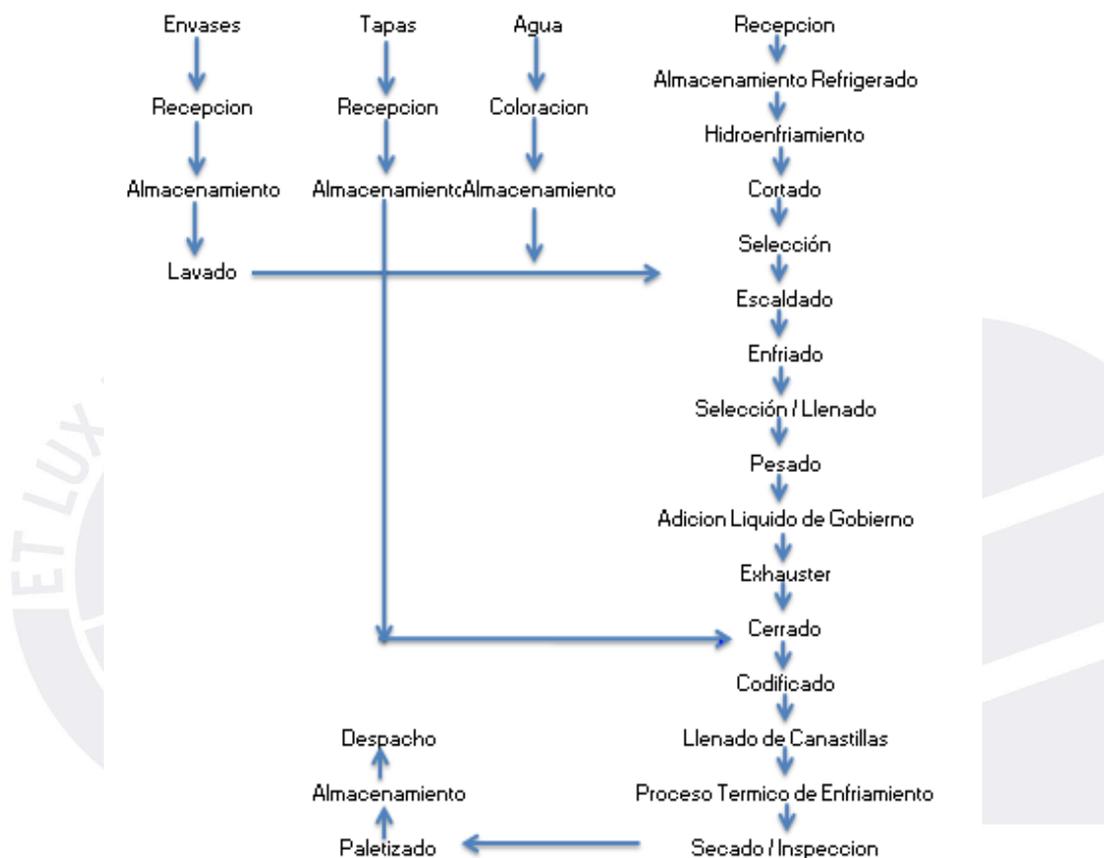


Figura 29. Flujo de proceso para el espárrago en conserva. Tomado de “Plan HACCP para el procesamiento de espárragos en conservas” por Agroindustrias AIB, 2012c. Informe privado, p. 3

En cuanto al empaque del espárrago fresco, Arce, L. (2010) identificó las siguientes características: (a) capacidad de procesamiento gracias a la cercanía de las zonas de producción que también son en la costa, (b) cuentan con certificaciones de calidad, (c) realizan pruebas de trazabilidad, (d) ofrecen diferentes presentaciones, (e) hay control de la

cadena de frío, (f) los procesos no son automatizados, sino manuales, y además (g) cuentan con recurso humano suficiente.

En cuanto a las certificaciones y al control de la calidad, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú) ha impulsado la creación de la Norma Técnica Peruana del Espárrago Fresco. Este documento contiene los requisitos mínimos de calidad, determinados principalmente por el calibre, el largo y el color. De esta forma, se estandariza la calidad del espárrago peruano y se mantiene la ventaja sobre los otros países productores.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En la Figura 30 se presenta el índice de precios de las agroexportaciones y el índice de costos. Aunque esto no es específico para el espárrago si puede ser aplicado porque refleja la realidad de las condiciones económicas locales. Es así que los costos en dólares se han incrementado a consecuencia de la disminución en el tipo de cambio y por ello los costos han crecido más rápido que los precios, disminuyendo el margen de rentabilidad de los productores.

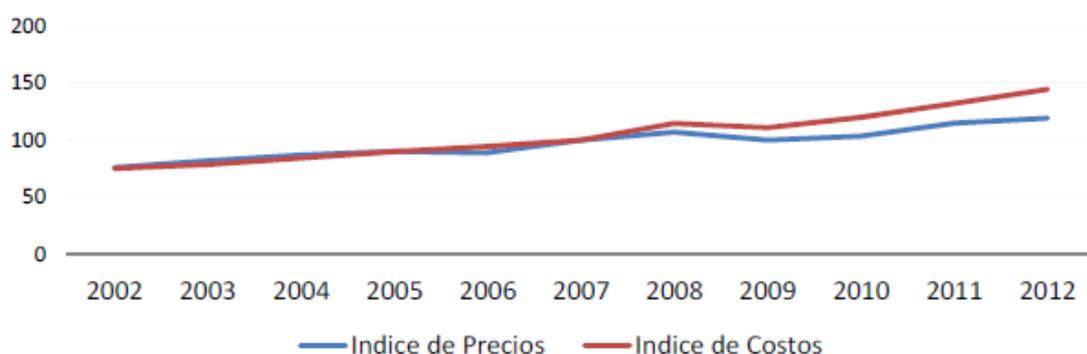


Figura 30. Índice de precios de las agroexportaciones vs. índice de costos (2007=100). Tomado de “Balance Agroexportador 2012” por Asociación de Exportadores (ADEX), 2013. Presentación en Power Point, p. 19. Lima, Perú: Autor.

Según Arce (2010) entre el 2007 y el 2012 los costos del exportador de espárragos se incrementaron en 44.6%. Esto es en dólares, ya que en soles el incremento fue del 21.9% pero hay que añadirle el efecto de la disminución del tipo de cambio. Durante el mismo

periodo, el índice de precios creció 19.2%. El costo de instalación para producir 10,000 kg de espárragos frescos es US\$ 3,012.6, de los cuales el 57.2% corresponde a los insumos (MINAG, 2013c). Para reducir los costos después de la cosecha Gaete, De Orbegoso y Gavidia (2009) propusieron lo siguiente:

- Transporte inicial. Colocar el espárrago en jabas plásticas y llevarlo de inmediato a la planta procesadora.
- Lavado y limpieza. El vegetal en contacto con agua a temperatura entre 5°C y 10°C, para ser lavado, removiéndole los residuos de tierra.
- Selección y clasificación. Dentro de la línea de producción se sortea el producto, separándolo en función de su calibre y de su largo. Generalmente, se dividen en tres calidades: Extra, I y II. Mientras más cerradas tenga las puntas superiores se considera su calidad.
- Cortado y empaquetado. En base a la longitud requerida, entre 15 y 17 cm.
- Hidroenfriado final. Luego de ser empaquetados, dentro de sus cajas, con ayuda de cloro y ácido peracético.
- Almacenamiento.
- Transporte. Conservando la cadena de frío hasta que llega al consumidor final.

Esto concuerda con la información que suministró el Ing. Giribaldi, ya que sostuvo que el espárrago fresco, gracias a su proceso más simple y a su vida útil más corta permite que la rotación del flujo de caja sea más rápida que en el caso de los espárragos procesados. Esta rotación rápida puede solventar los problemas que se tienen por la disminución de las presiones internacionales (comunicación personal, Sr. Ítalo Giribaldi, 15 de julio del 2013).

4.1.5 Recursos humanos (H)

El cultivo y procesamiento de espárragos había creado, hasta el 2010, un total de 120,000 empleos, de los cuales 60,000 son empleos directos. La mayoría de ellos se

encuentran en Ica y La Libertad, que son las regiones con mayores áreas de cultivo (Exportando Perú, 2010).

La producción de espárragos es intensiva en mano de obra, por lo que los actores se benefician de la disponibilidad de mano de obra de bajo costo. Un trabajador puede llegar a cosechar hasta 100 kg por día, con una remuneración mínima vital de S/.750, desde mediados del 2012 (“Gobierno oficializó aumento de la remuneración”, 2012).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Dentro del cultivo de espárragos se utilizan sistemas de información y comunicación generales para cualquier empresa, como es el caso de internet. Los sistemas específicos están relacionados con el monitoreo del clima, de las plagas y de las enfermedades. Por ello, se establecen estaciones meteorológicas que permitan hacer seguimiento a distintas variables, entre ellas la radiación, la temperatura y la humedad relativa. Todo esto es necesario para garantizar la calidad del producto, ya que cambios en estos factores producirán cambios en la coloración, en el calibre o incluso en el largo del tallo.

El manejo de un producto agrícola requiere el uso de un sistema de información integral (comunicación personal, Ítalo Giribaldi, 15 de julio del 2013). Sin embargo, el mismo aún no está disponible porque se comparte poca información entre las empresas, y el *benchmarking* no es común entre los productores de espárragos (comunicación personal, Axel Bohmer, 26 de julio del 2013).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El Perú ha logrado ser competitivo en tecnología para el cultivo, procesamiento y comercialización de espárragos, lo cual ha influido en su liderazgo mundial. La innovación tecnológica ha permitido la optimización de recursos, mejorando la competitividad (comunicación personal, Ítalo Giribaldi, 15 de julio del 2013).

Para Gaete, De Orbegoso y Gavidia (2009) el país cuenta con técnicos especializados en la producción de este vegetal, así como con sistemas de riego importados desde Israel que hacen un uso eficiente del recurso hídrico. En cuanto a la cadena de frío la mejoría en los últimos años es notable, cubriendo todas las áreas de cultivo y preservando el producto en condiciones óptimas hasta el consumidor final.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 16 se presenta la matriz evaluación de factores internos para el espárrago, cuyo puntaje es 2.92 que muestra un rendimiento mayor al promedio, porque tanto productores como comercializadores aprovechan sus fortalezas. El problema está en que no actúan para mitigar o reducir sus debilidades, lo cual se puede deber a que se sienten seguros por el liderazgo que poseen en el mercado mundial.

Tabla 16

Matriz Evaluación de Factores Internos

| | Factores clave de éxito | Peso | Puntaje | Ponderación |
|-----------------------|---|-------------|----------------|--------------------|
| Fortalezas | | | | |
| 1 | Empresas posicionadas mundialmente en la exportación, enfocadas por variedad de presentación | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 2 | Cadena de frío instalada, lo que permite que 72% de las exportaciones aéreas sean espárragos | 0.12 | 4 | 0.48 |
| 3 | Perú influye en los precios internacionales controlando la oferta | 0.1 | 4 | 0.40 |
| 4 | Tecnología de punta para el cultivo, procesamiento y transporte | 0.1 | 3 | 0.30 |
| 5 | Sistemas de información y comunicación que permiten medir condiciones meteorológicas y preservar la calidad | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 6 | Recurso humano suficiente y con costo bajo lo que permite ser competitivo | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 7 | Producto de excelente calidad | 0.1 | 4 | 0.40 |
| Sub total fortalezas | | 0.61 | | 2.22 |
| Debilidades | | | | |
| 1 | Industria no cohesionada, donde los actores no integran ni coordinan esfuerzos | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 2 | Concentración de las exportaciones en el mercado norteamericano, lo que hace a la industria muy vulnerable ante la economía de ese país | 0.12 | 2 | 0.24 |
| 3 | Costos crecen más rápido que el índice de precios, a consecuencia de la disminución en el tipo de cambio | 0.12 | 2 | 0.24 |
| 4 | Rendimiento por hectárea no es uniforme a nivel nacional ni entre empresas, por lo que deben comunicarse las mejores prácticas | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Sub total debilidades | | 0.39 | | 0.70 |
| Total | | 1.00 | | 2.92 |

4.3 Conclusiones

El espárrago, como unidad de análisis, se encuentra constituido por empresas productoras, procesadoras y comercializadoras. Quienes a su vez reciben el apoyo de entidades gubernamentales y mantienen alianzas con empresas de logística para lograr la preservación de la cadena de frío. El principal problema es que estas entidades no operan de forma coordinada, sumando esfuerzos. El trabajo individual es lo que no ha permitido hasta la fecha adoptar estrategias sectoriales.

El liderazgo de Perú a nivel mundial le permite controlar los precios mediante modificaciones en el volumen ofertado. Fue así como en el 2012 lograron incrementar los precios al disminuir la producción. Esto ha favorecido tanto a productores como a comercializadores afectados por el tipo de cambio, ya que el índice de costos se incrementa más rápido que el de ingresos.

En cuanto a tecnología y sistemas de información, el espárrago se encuentra a la vanguardia, ya que a pesar de ser un cultivo intensivo en mano de obra se entiende que se requiere invertir en estos otros aspectos para mantener la competitividad. Por ello, se cuenta con un sistema de riego de alta calidad para hacer uso eficiente del agua, y con sistemas de monitoreo meteorológico que permiten actuar de inmediato ante cambios en las variables y preservar la calidad del producto final.

Capítulo V: Intereses del Espárrago y objetivos de largo plazo

Previo al desarrollo de los objetivos de largo plazo (OLP), se deben establecer los intereses de la industria, los cuales son el marco para todo lo que se desea alcanzar, tanto en el largo como en el corto plazo. Una vez que se han definido se presentan de forma esquematizada en la matriz de intereses de la organización (MIO), para luego pasar a definir el potencial para el espárrago en el Perú en los siguientes dominios: (a) dominio demográfico, (b) dominio geográfico, (c) dominio económico, (d) dominio tecnológico-científico, (e) dominio histórico-psicológico-sociológico, (f) dominio organizacional-administrativo, y (g) dominio militar.

Cuando se haya definido el potencial del espárrago entonces se analizarán los cuatro principios cardinales siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos. Se concluye el capítulo con la definición de los objetivos de largo plazo para el espárrago, los cuales se alcanzarán en el 2023.

5.1 Intereses del Espárrago

Los intereses del espárrago son elementos que definen lo que es el éxito para las empresas u organizaciones que pertenecen a ella. A continuación se detallan:

1. Conservar el liderazgo en el mercado mundial
2. Incrementar la participación en congelados
3. Desarrollar el mercado interno, a través del consumo en las tres presentaciones
4. Utilizar siempre tecnología de punta, para garantizar la calidad del producto final
5. Mantener costos bajos, como mecanismo de protección ante las variaciones en el tipo de cambio
6. Lograr que todas las regiones obtengan el máximo rendimiento por hectárea

5.2 Potencial del Espárrago

El potencial para el desarrollo del espárrago se evalúa desde siete dimensiones: (a) dominio demográfico, (b) dominio geográfico, (c) dominio económico, (d) dominio tecnológico-científico, (e) dominio histórico-psicológico-sociológico, (f) dominio organizacional-administrativo, y (g) dominio militar.

Dominio demográfico. El cultivo y procesamiento del espárrago emplea a 120,000 personas, de las cuales 60,000 gozan de empleos directos. Se cuenta con mano de obra suficiente, con las habilidades requeridas y a un costo que permite competir internacionalmente con el espárrago.

Dominio geográfico. Las plantaciones de espárragos se encuentran principalmente en los departamentos de Ica y La Libertad, siendo un cultivo permanente que permite la cosecha todos los meses del año, rotativo según el periodo de siembra. A nivel nacional, la superficie agrícola en uso era de 5.5 millones de hectáreas, lo que equivale al 4.3% de la superficie total. De esta, 2.1 millones correspondían a tierras con cultivos transitorios, 892,000 a cultivos permanentes como el espárrago, y la diferencia son tierras en descanso o no trabajadas (Vela & Gonzales, 2011).

Dominio económico. La debilidad es que el índice de costos se incrementa más rápido que el índice de precios, sin embargo, puede influir en los precios internacionales del espárrago fresco gracias a que es el líder abastecedor mundial. En las variedades de conservas y de congelados, los productores tienen mayor influencia sobre el precio que en el vegetal fresco.

Dominio tecnológico – científico. El cultivo de espárragos se encuentra a la vanguardia en tecnología, especialmente en lo que se refiere al monitoreo y control de variables climáticas, así como al uso de sistemas de riego, pero está basado en componentes importados.

Dominio histórico-psicológico-sociológico. El Perú ya se encuentra posicionado como líder en el comercio mundial de espárragos, desde el 2003 cuando superó a México. Esto está claro para todos los actores, quienes necesitan mantenerse a la vanguardia en tecnología, calidad y costos para preservar el liderazgo.

Dominio organizacional-administrativo. Cuando se menciona al espárrago se hace referencia al conglomerado de productores, transformadores y exportadores, apoyados por entes gubernamentales y por empresas de logística que permiten mantener las cadenas de frío. La debilidad que se observa es la desunión entre los distintos actores.

Dominio militar. Dentro de este dominio, la principal preocupación es obtener seguridad para todas las actividades que involucra la cadena de valor. En un entorno donde el terrorismo, el crimen organizado y el narcotráfico son amenazas.

5.3 Principios Cardinales del Espárrago

Se analizan cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2013).

Influencia de terceras partes. Las preferencias de los consumidores son la principal influencia que tienen los comercializadores de la industria, seguido por influencias en materia de tecnología como los sistemas de riego israelíes, que afectan principalmente a los productores.

Lazos pasados y presentes. Pareciera haber una costumbre en el Perú de comercializar los productos agrícolas frescos o sin valor agregado. Pero se necesita conseguir el liderazgo también en espárragos congelados, para lo que debe aprovecharse la experiencia obtenida en la producción y comercialización de conservas.

Contrabalance de intereses. China no es solo el principal productor a nivel mundial, sino también el mayor consumidor del mundo por lo que los exportadores de espárragos deben tener apertura a negociar con ese país, y así incrementar sus ventas.

Conservación de los enemigos. Es importante mantener el reto de vencer a los enemigos, que en este caso sería el reto de mantenerse como líderes a nivel mundial, mientras que otros países desarrollan su ventaja competitiva buscando superar al Perú.

5.4 Matriz de Intereses del Espárrago (MIO)

Con base en los intereses de la organización que se delinearon al inicio de este capítulo se prepara la Tabla 17. En ella se observa que la mayoría de los intereses son vitales para los productores, procesadores y exportadores. Otros entes con intereses en el sector son países competidores, el MINAG, y Promperú, entre otros.

Tabla 17

Matriz de Intereses del Espárrago

| Intereses Organizacionales | Vital (peligroso) | Intensidad del interés | |
|---|--|---|--------------------------------|
| | | Importante (serio) | Periférico (molesto) |
| 1 Conservar el liderazgo mundial | Productores, procesadores, exportadores, transportistas, competencia | MINAG, Promperú | Aduana, SUNAT |
| 2 Incrementar la participación en el mercado de espárragos congelados | Productores, procesadores, exportadores, transportistas, clientes | EE.UU.* China* MINAG, Promperú | Gobiernos locales y regionales |
| 3 Desarrollar el mercado intero | Productores, procesadores, comercializadores, transportistas | Supermercados y distribuidores, MINAG | |
| 4 Utilizar tecnología de punta | | Productores, procesadores, exportadores, transportistas | |
| 5 Mantener costos bajos | Productores, procesadores, exportadores, transportistas | | |
| 6 Lograr máximo rendimiento por hectárea en todas las regiones | | Productores, procesadores, comercializadores, transportistas, Direcciones regionales de MINAG | Gobiernos locales y regionales |

Nota. * representa un interés opuesto al de la industria

5.5 Objetivos de Largo Plazo

A continuación se presentan los objetivos de largo plazo (OLP) para el espárrago, los cuales se encuentran alineados con los intereses organizacionales. Estos objetivos trazan el camino para alcanzar la visión en el año 2023.

Objetivo de Largo Plazo 1. Las exportaciones peruanas de espárragos serán de US\$ 757 millones en el año 2023. En el 2012 el Perú exportó US\$ 486 millones entre espárragos frescos y conservas, adicionalmente US\$ 51 millones en vegetales congelados que incluye los espárragos: manteniendo el liderazgo mundial.

Objetivo de Largo Plazo 2. En el año 2023 Perú tendrá una participación de mercado de 15% sobre las exportaciones mundiales de espárragos congelados. Para el 2012, el Perú tuvo una participación del 2.14% que equivale a todos los vegetales congelados. No se puede obtener solamente para los espárragos porque la partida arancelaria no muestra este producto de forma disgregada.

Objetivo de Largo Plazo 3. En el año 2023, el consumo nacional alcanzará las 15,000 toneladas. Para el 2012 no se ha cuantificado el mercado nacional, pero se conoce que es muy pequeño ya que el producto se ha dirigido únicamente a los niveles socioeconómicos A y B.

Objetivo de Largo Plazo 4. Para el año 2023, el 70% de las plantaciones de espárrago contará con sistema de monitoreo meteorológico para controlar las variables ambientales y seguir produciendo espárragos de alta calidad. Actualmente, el Perú ha incorporado sistemas que permiten preservar la calidad del producto mediante el control de variables climáticas y monitoreo de plagas, lo cual le ha permitido ser competitivo a nivel mundial, sin embargo no se tiene cuantificado qué porcentaje de los agricultores tienen acceso a estos sistemas.

Objetivo de Largo Plazo 5. Para el año 2023 el incremento promedio anual en el índice de costos de la industria será inferior al 2.5%. Entre los años 2007 y 2012 el incremento anual en soles fue del 4.0%.

Objetivo de Largo Plazo 6. En el año 2023 a nivel nacional en el Perú donde se cultiven espárragos tendrán un rendimiento superior a las 10 toneladas por hectárea. Para el 2010 Piura era la única región que sobrepasaba este nivel, mientras que Ica y Áncash alcanzaban 9.61 y 9.14 tm/h respectivamente; pero Lima obtenía 8.31 tm/h y La Libertad 8.06 tm/h, Lambayeque quedaba rezagada con apenas 3.5 toneladas por hectárea.

5.6 Conclusiones

A lo largo de este capítulo se definieron los intereses del espárrago, los cuales son el marco para el establecimiento de los objetivos de largo plazo. Para el 2023 la industria espera mantener su liderazgo como primer exportador mundial de espárragos, consolidando su participación dentro de la variedad de congelados, que tiene mayor valor agregado y, por ende, incrementa la rentabilidad.

Se reconoce que el espárrago cuenta con potencial y que ha basado su desarrollo en tecnología de punta, y mano de obra de bajo costo. Sin embargo, el rendimiento no es uniforme a lo largo del país, por lo que se propone que para el 2023 el rendimiento por hectárea sea mínimo de diez toneladas por hectáreas. Además, debe desarrollarse el mercado nacional aprovechando el incremento del consumo privado que experimenta el país, y disminuyendo la dependencia en el mercado norteamericano.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se inicia el proceso estratégico, el cual arranca con la generación de estrategias, que surgen de la “combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos” (D’Alessio, 2013, p. 272). Se realizarán dos fases como se muestra en la Figura 31, y a lo largo de este capítulo se ejecuta cada una de ellas para el espárrago.

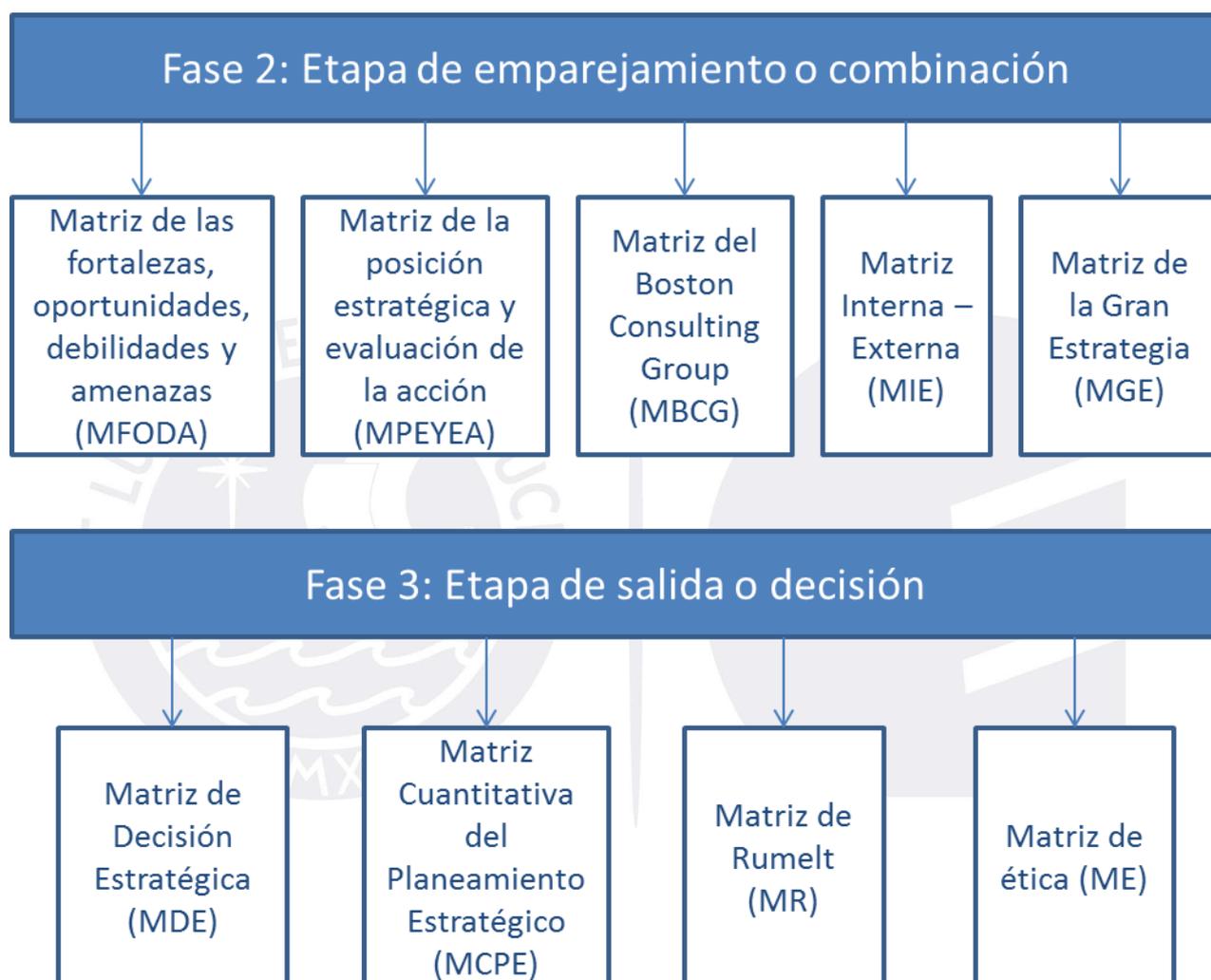


Figura 31. Fase de emparejamiento y fase de salida del proceso estratégico. Tomado de ““El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. 2º edición”, por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz constituye una herramienta de análisis situacional, en la que los investigadores han realizado un análisis concienzudo para generar estrategias. A partir de las

matrices EFE y EFI se obtienen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que se contrastan y llevan a formular las iniciativas estratégicas (D'Alessio, 2013). A continuación, en la Tabla 18 se muestra la matriz FODA para el espárrago, en la que se desarrollaron las 17 estrategias que se listan a continuación, divididas en cuatro grupos:

6.1.1 Estrategias FO

1. Estrategia 1. Incrementar la distribución de espárragos a través de supermercados en el Perú
2. Estrategia 2. Incrementar el consumo de espárragos a nivel nacional, mediante recetarios y el apoyo de chef reconocidos
3. Estrategia 3. Implementar controles periódicos a las condiciones de los cultivos, para mantener la alta calidad
4. Estrategia 4. Encadenar a productores con exportadores o grandes supermercados locales
5. Estrategia 5. Fortalecer la comercialización de espárragos frescos, por encima de las conservas y los congelados

6.1.2 Estrategias FA

6. Estrategia 6. Invertir en tecnología y desarrollo para mantener el liderazgo del sector
7. Estrategia 7. Crear sistemas de almacenaje de agua y pozos para contar con este recurso todo el año
8. Estrategia 8. Certificar aquellos productos que son cosechados en plantaciones donde los empleados reciben todos los beneficios legales
9. Estrategia 9. Invertir constantemente en tecnología y sistemas de información para mantener la ventaja que se posee

6.1.3 Estrategias DO

10. Estrategia 10. Abrir nuevos mercados en Europa y Asia, para disminuir la dependencia de los EE.UU.
11. Estrategia 11. Construir infraestructura tipo invernadero para controlar las condiciones del cultivo
12. Estrategia 12. Disminuir los costos de transporte, movilizand o la carga máxima posible en cada ocasión
13. Estrategia 13. Implementar certificaciones que garanticen la calidad de los insumos que se utilizan en el sector

6.1.4 Estrategias DA

14. Estrategia 14. Desarrollar alianzas con instituciones financieras para crear préstamos que se adecúen a las necesidades de los agricultores y comerciantes, en especial, en términos de plazo
15. Estrategia 15. Brindar capacitación técnica a los productores de todas las regiones
16. Estrategia 16. Reparar o construir vías de comunicación que conecten las zonas de cultivo con sus mercados o puerto de embarque
17. Estrategia 17. Unir a los productores y exportadores para que actúen como industria, beneficiándose al compartir información y negociar con entes gubernamentales

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

La matriz PEYEA, presentada en la Tabla 19, “es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio” (D’Alessio, 2013, p. 300). La matriz se fundamenta en cuatro grupos de factores: (a) determinantes de la estabilidad del entorno; (b) determinantes de la fortaleza financiera; (c) determinantes de la fortaleza de la industria; y (d) determinantes de la ventaja competitiva.

Tabla 18

Matriz FODA para el Espárrago

| | | | Oportunidades | Amenazas |
|---|---|---|--|--|
| | | | 1 Estabilidad política y macroeconómica lo que promueve las inversiones | 1 Población rural en decrecimiento lo que limita la disponibilidad de mano de obra |
| | | | 2 Tratados y acuerdos de libre comercio con países de Asia, Europa y EE.UU., así como de Latinoamérica | 2 Carencia de inversión en ciencia, tecnología e innovación |
| | | | 3 Ubicación geográfica estratégica | 3 Falta de agua en la región de la costa |
| | | | 4 Clima que permite el cultivo y cosecha del Espárrago todo el año | 4 Deficiencias en infraestructura vial, puertos y aeropuertos |
| | | | 5 Incremento de la demanda interna y el consumo privado real | 5 Alza en el precio del combustible |
| | | | | 6 Disminución del tipo de cambio lo cual perjudica a los exportadores cuyos ingresos son en dólares pero sus costos son en soles |
| | | | | 7 Falta de créditos para el agro y para la exportación |
| Fortalezas | Fortalezas - Oportunidades: Explote | | Fortalezas - Amenazas: Confronte | |
| 1 Empresas posicionadas mundialmente en la exportación, enfocadas por variedad de presentación | 1 Incrementar la distribución de Espárragos a través de supermercados en el Perú (O1, O4, O5, F2, F3, F4, F5, F6, F7) | 6 Invertir en tecnología y desarrollo para mantener el liderazgo del sector (A2, A3, A7, F1, F2, F4, F5, F6, F7) | | |
| 2 Cadena de frío instalada, lo que permite que 72% de las exportaciones aéreas sean Espárragos | 2 Incrementar el consumo de Espárragos a nivel nacional, mediante recetarios y el apoyo de chef reconocidos (O1, O4, O5, F2, F, F4, F5, F6, F7) | 7 Crear sistemas de almacenaje de agua y pozos para contar con este recurso todo el año (A3, F1, F3, F4, F5) | | |
| 3 Perú influye en los precios internacionales controlando la oferta | 3 Implementar controles periódicos a las condiciones de los cultivos, para mantener la alta calidad (O4, F4) | 8 Certificar aquellos productos que son cosechados en plantaciones donde los empleados reciben todos los beneficios legales (A1, F1, F4, F6) | | |
| 4 Tecnología de punta para el cultivo, procesamiento y transporte | 4 Encadenar a productores con exportadores o grandes supermercados locales (O1, O2, O3, O4, O5, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7) | 9 Invertir constantemente en tecnología y sistemas de información para mantener la ventaja que se posee (A2, F4, F5, F6, F7) | | |
| 5 Sistemas de información y comunicación que permiten medir condiciones meteorológicas y preservar la calidad | 5 Fortalecer la comercialización de Espárragos frescos, por encima de las conservas y los congelados (O2, O3, O4, O5, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7) | | | |
| 6 Recurso humano suficiente y con costo bajo lo que permite ser competitivo | | | | |
| 7 Producto de excelente calidad | | | | |
| Debilidades | Debilidades - Oportunidades: Busque | | Debilidades - Amenazas: Evite | |
| 1 Industria no cohesionada, donde los actores no integran ni coordinan esfuerzos | 10 Abrir nuevos mercados en Europa y Asia, para disminuir la dependencia de los EE.UU. (O1, O2, O3, O4, D2, D3) | 14 Desarrollar alianzas con instituciones financieras para crear préstamos que se adecúen a las necesidades de los agricultores y comerciantes, en especial en términos de plazo (A1, A2, A6, A7, D1, D3, D4) | | |
| 2 Concentración de las exportaciones en el mercado norteamericano, lo que hace a la industria muy vulnerable ante la economía de ese país | 11 Construir infraestructura tipo invernadero para controlar las condiciones del cultivo (O1, O4, D4) | 15 Brindar capacitación técnica a los productores de todas las regiones (A1, A2, A3, D1, D3, D4) | | |
| 3 Costos crecen más rápido que el índice de precios, a consecuencia de la disminución en el tipo de cambio | 12 Disminuir los costos de transporte movilizand la carga máxima posible en cada ocasión (O2, O3, O5, D3) | 16 Reparar o construir vías de comunicación que conecten las zonas de cultivo con sus mercados o puerto de embarque (A4, A5, D3) | | |
| 4 Rendimiento por hectárea no es uniforme a nivel nacional ni entre empresas, por lo que deben comunicarse las mejores prácticas | 13 Implementar certificaciones que garanticen la calidad de los insumos que se utilizan en el sector (O1, O2, O3, O4, O5, D1, D2, D4) | 17 Unir a los productores y exportadores para que actúen como industria, beneficiándose al compartir información y negociar con | | |

Tabla 19

Matriz PEYEA, Calificación de los Factores Determinantes

| Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) | | Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) | |
|---|---|--|---|
| 1 Cambio tecnológicos | 4 | 1 Retorno de la inversión | 5 |
| 2 Tasa de inflación | 6 | 2 Apalancamiento | 4 |
| 3 Variabilidad de la demanda | 4 | 3 Liquidez | 4 |
| 4 Rango de precios de productos competitivos | 2 | 4 Capital requerido versus capital disponible | 5 |
| 5 Barreras de entrada al mercado | 5 | 5 Flujo de caja | 4 |
| 6 Rivalidad/Presión competitiva | 4 | 6 Facilidad de salida del mercado | 2 |
| 7 Elasticidad de precios de la demanda | 2 | 7 Riesgo involucrado en el negocio | 3 |
| 8 Presión de los productos sustitutos | 4 | 8 Rotación de inventarios | 6 |
| | | 9 Economías de escala y de experiencia | 6 |
| Promedio - 6 = (2.13) | | Promedio = 4.33 | |
| Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) | | Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) | |
| 1 Potencial de crecimiento | 2 | 1 Participación en el mercado | 6 |
| 2 Potencial de utilidades | 4 | 2 Calidad del producto | 6 |
| 3 Estabilidad financiera | 5 | 3 Ciclo de vida del producto | 4 |
| 4 Conocimiento tecnológico | 4 | 4 Ciclo de reemplazo del producto | 4 |
| 5 Utilización de recursos | 5 | 5 Lealtad del consumidor | 4 |
| 6 Intensidad de Capital | 4 | 6 Utilización de la capacidad de los competidores | 5 |
| 7 Facilidad de entrada al mercado | 5 | 7 Conocimiento tecnológico | 5 |
| 8 Productividad / Utilización de la capacidad | 3 | 8 Integración vertical | 4 |
| 9 Poder de negociación de los productores | 5 | 9 Velocidad de introducción de nuevos productos | 2 |
| Promedio = 4.11 | | Promedio - 6 = (1.56) | |

A partir de los datos de la Tabla 19, se prepara el diagrama que se muestra en la Figura 32. Este análisis apoya la implementación de las estrategias agresivas, indicando que es una industria atractiva con un entorno estable. También se observa que hay ventaja competitiva, cuyo elemento crítico es la entrada de nuevos competidores al mercado. A continuación se listan las estrategias apoyadas por los resultados de la MPEYEA:

1. Estrategia 1. Incrementar la distribución de espárragos a través de supermercados en el Perú
2. Estrategia 2. Incrementar el consumo de espárragos a nivel nacional, mediante recetarios y el apoyo de chef reconocidos
3. Estrategia 4. Encadenar a productores con exportadores o grandes supermercados locales

4. Estrategia 5. Fortalecer la comercialización de espárragos frescos, por encima de las conservas y los congelados
5. Estrategia 6. Invertir en tecnología y desarrollo para mantener el liderazgo del sector
6. Estrategia 7. Crear sistemas de almacenaje de agua y pozos para contar con este recurso todo el año
7. Estrategia 8. Certificar aquellos productos que son cosechados en plantaciones donde los empleados reciben todos los beneficios legales
8. Estrategia 9. Invertir constantemente en tecnología y sistemas de información para mantener la ventaja que se posee
9. Estrategia 10. Abrir nuevos mercados en Europa y Asia, para disminuir la dependencia de los EE.UU.
10. Estrategia 11. Construir infraestructura tipo invernadero para controlar las condiciones del cultivo
11. Estrategia 12. Disminuir los costos de transporte movilizandando la carga máxima posible en cada ocasión
12. Estrategia 13. Implementar certificaciones que garanticen la calidad de los insumos que se utilizan en el sector
13. Estrategia 14. Desarrollar alianzas con instituciones financieras para crear préstamos que se adecúen a las necesidades de los agricultores y comerciantes, en especial en términos de plazo
14. Estrategia 15. Brindar capacitación técnica a los productores de todas las regiones
15. Estrategia 16: Reparar o construir vías de comunicación que conecten las zonas de cultivo con sus mercados o puerto de embarque

16. Estrategia 17. Unir a los productores y exportadores para que actúen como industria, beneficiándose al compartir información y negociar con entes gubernamentales

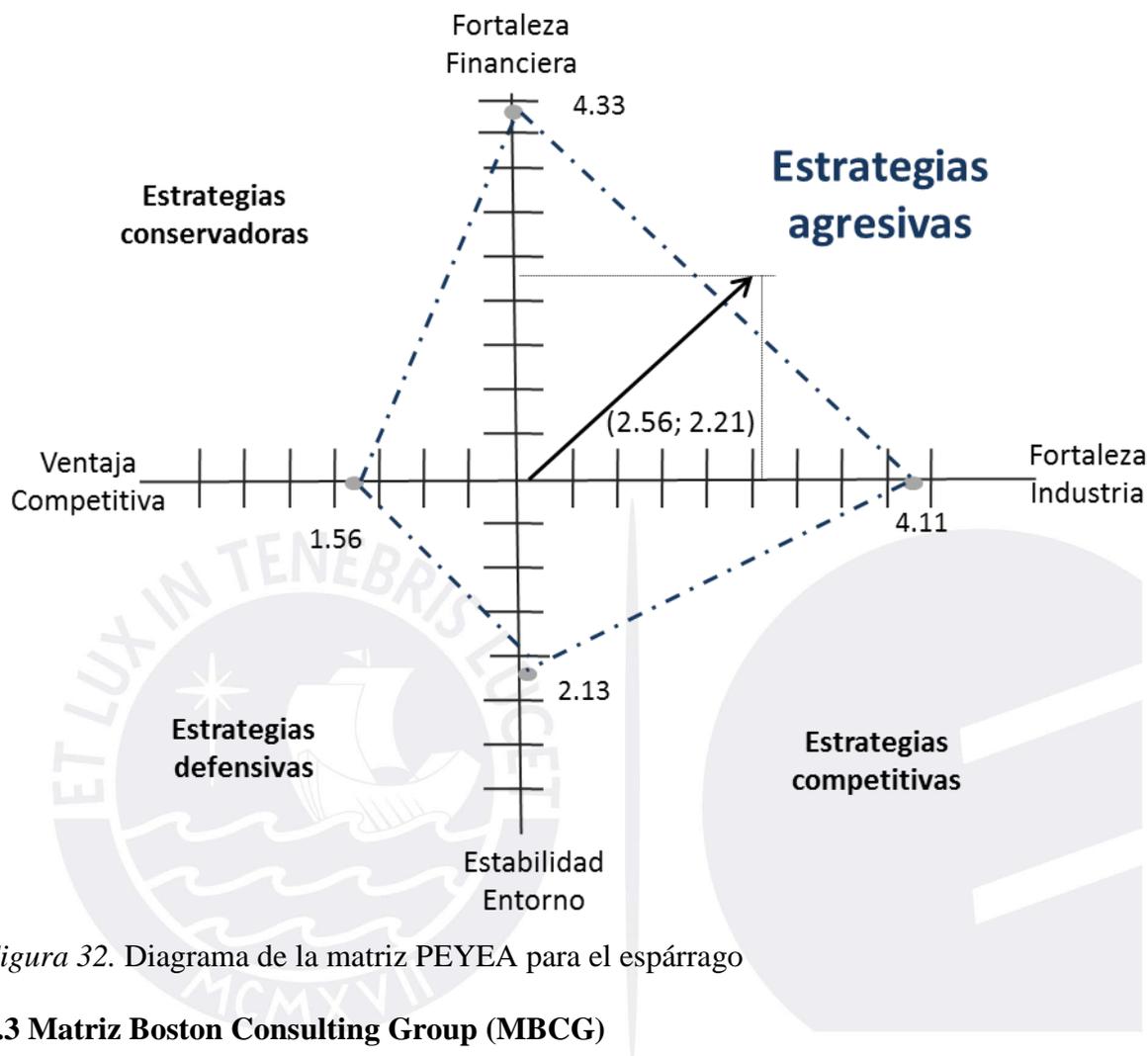


Figura 32. Diagrama de la matriz PEYEA para el espárrago

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la matriz *Boston Consulting Group*, que se muestra en la Figura 33, se presenta la posición competitiva de las tres líneas de productos que se manejan de espárragos:

(a) frescos, (b) en conservas, y (c) congelados. En el eje X se considera la participación de mercado que tiene la industria peruana dentro del mundo, la cual es alta porque Perú es el primer exportador a nivel mundial, en frescos y en conservas. En cambio, en el eje Y se considera la tasa de crecimiento en ventas que, como se presentó anteriormente, es mayor en frescos que en las otras dos presentaciones.

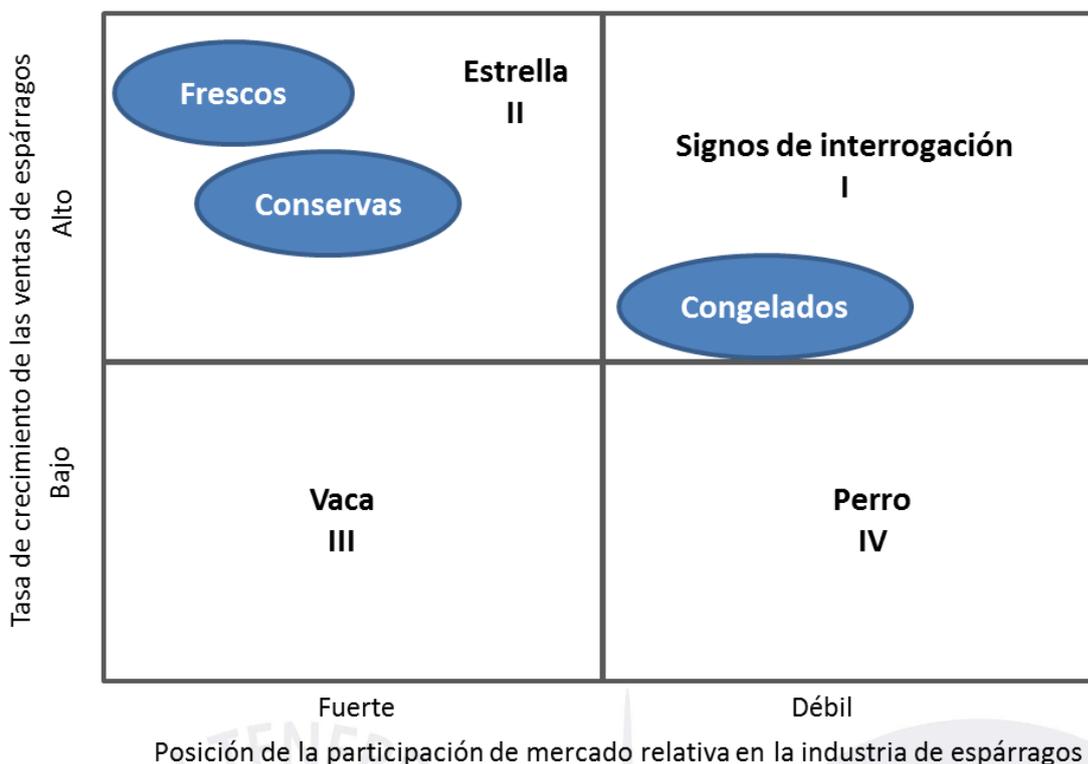


Figura 33. Matriz BCG del espárrago

Los espárragos frescos y las conservas son productos tipo estrella, mientras que los congelados son signos de interrogación porque la participación del Perú entre los espárragos congelados en el mundo es débil, dada la alta participación de China. A continuación, se listan las estrategias apoyadas por la posición estratégica que se desprende del análisis de la matriz BCG:

1. Estrategia 3. Implementar controles periódicos a las condiciones de los cultivos, para mantener la alta calidad
2. Estrategia 4. Encadenar a productores con exportadores o grandes supermercados locales
3. Estrategia 5. Fortalecer la comercialización de espárragos frescos, por encima de las conservas y los congelados
4. Estrategia 6. Invertir en tecnología y desarrollo para mantener el liderazgo del sector

5. Estrategia 7. Crear sistemas de almacenaje de agua y pozos para contar con este recurso todo el año
6. Estrategia 8. Certificar aquellos productos que son cosechados en plantaciones donde los empleados reciben todos los beneficios legales
7. Estrategia 9. Invertir constantemente en tecnología y sistemas de información para mantener la ventaja que se posee
8. Estrategia 10. Abrir nuevos mercados en Europa y Asia, para disminuir la dependencia de los EE.UU.
9. Estrategia 11. Construir infraestructura tipo invernadero para controlar las condiciones del cultivo
10. Estrategia 12. Disminuir los costos de transporte movilizand o la carga máxima posible en cada ocasión
11. Estrategia 13. Implementar certificaciones que garanticen la calidad de los insumos que se utilizan en el sector
12. Estrategia 15. Brindar capacitación técnica a los productores de todas las regiones
13. Estrategia 17. Unir a los productores y exportadores para que actúen como industria, beneficiándose al compartir información y negociar con entes gubernamentales

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna externa se construye con los resultados de la matriz EFE y EFI, como se presenta en la Figura 34. El ubicarse en el cuadrante V significa que el espárrago debe desarrollarse selectivamente para poder mejorar, como por ejemplo enfocarse en la variedad de frescos. A continuación, se muestra el listado de estrategias que se recomienda implementar con base en los resultados de la MIE.

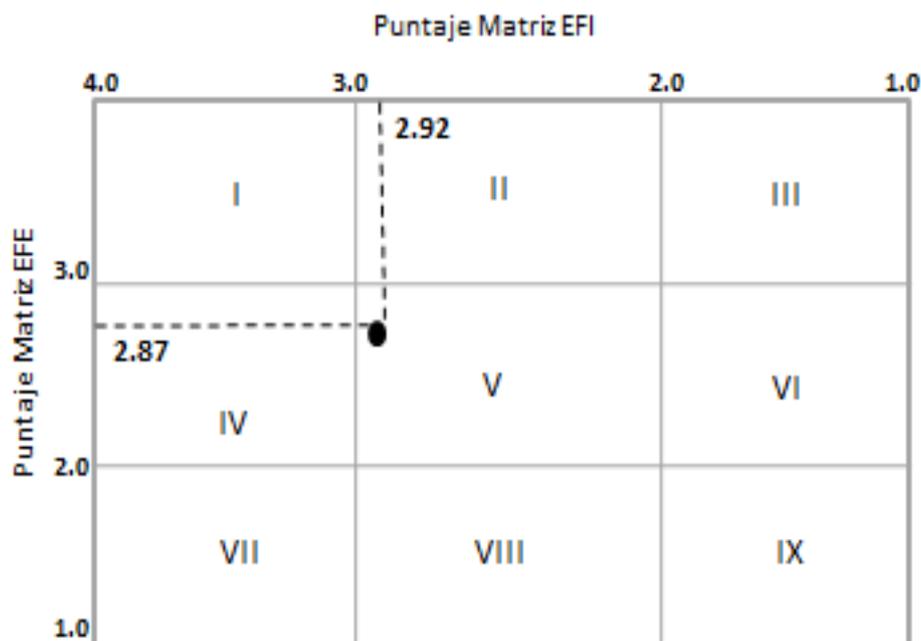


Figura 34. Matriz interna externa del espárrago

1. Estrategia 1. Incrementar la distribución de espárragos a través de supermercados en el Perú
2. Estrategia 2. Incrementar el consumo de espárragos a nivel nacional, mediante recetarios y el apoyo de chef reconocidos
3. Estrategia 3. Implementar controles periódicos a las condiciones de los cultivos, para mantener la alta calidad
4. Estrategia 4. Encadenar a productores con exportadores o grandes supermercados locales
5. Estrategia 5. Fortalecer la comercialización de espárragos frescos, por encima de las conservas y los congelados
6. Estrategia 6. Invertir en tecnología y desarrollo para mantener el liderazgo del sector
7. Estrategia 7. Crear sistemas de almacenaje de agua y pozos para contar con este recurso todo el año

8. Estrategia 8. Certificar aquellos productos que son cosechados en plantaciones donde los empleados reciben todos los beneficios legales
9. Estrategia 9. Invertir constantemente en tecnología y sistemas de información para mantener la ventaja que se posee
10. Estrategia 10. Abrir nuevos mercados en Europa y Asia, para disminuir la dependencia de los EE.UU.
11. Estrategia 13. Implementar certificaciones que garanticen la calidad de los insumos que se utilizan en el sector
12. Estrategia 14. Desarrollar alianzas con instituciones financieras para crear préstamos que se adecúen a las necesidades de los agricultores y comerciantes, en especial en términos de plazo
13. Estrategia 15. Brindar capacitación técnica a los productores de todas las regiones

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz gran estrategia que se presenta en la Figura 35 ubica al espárrago en el cuadrante IV porque el consumo mundial tiene un lento crecimiento, pero Perú ostenta el liderazgo en la industria, con una posición competitiva fuerte. Al ubicarse en este cuadrante se apoya la implementación de las siguientes estrategias:

1. Estrategia 1. Incrementar la distribución de espárragos a través de supermercados en el Perú
2. Estrategia 2. Incrementar el consumo de espárragos a nivel nacional, mediante recetarios y el apoyo de chef reconocidos
3. Estrategia 3. Implementar controles periódicos a las condiciones de los cultivos, para mantener la alta calidad
4. Estrategia 4. Encadenar a productores con exportadores o grandes supermercados locales

5. Estrategia 5. Fortalecer la comercialización de espárragos frescos, por encima de las conservas y los congelados
6. Estrategia 6. Invertir en tecnología y desarrollo para mantener el liderazgo del sector
7. Estrategia 7. Crear sistemas de almacenaje de agua y pozos para contar con este recurso todo el año
8. Estrategia 8. Certificar aquellos productos que son cosechados en plantaciones donde los empleados reciben todos los beneficios legales
9. Estrategia 9. Invertir constantemente en tecnología y sistemas de información para mantener la ventaja que se posee
10. Estrategia 10. Abrir nuevos mercados en Europa y Asia, para disminuir la dependencia de los EE.UU.
11. Estrategia 11. Construir infraestructura tipo invernadero para controlar las condiciones del cultivo
12. Estrategia 12. Disminuir los costos de transporte movilizandando la carga máxima posible en cada ocasión
13. Estrategia 13: Implementar certificaciones que garanticen la calidad de los insumos que se utilizan en el sector
14. Estrategia 14. Desarrollar alianzas con instituciones financieras para crear préstamos que se adecúen a las necesidades de los agricultores y comerciantes, en especial, en términos de plazo
15. Estrategia 15. Brindar capacitación técnica a los productores de todas las regiones
16. Estrategia 17. Unir a los productores y exportadores para que actúen como industria, beneficiándose al compartir información y negociar con entes gubernamentales

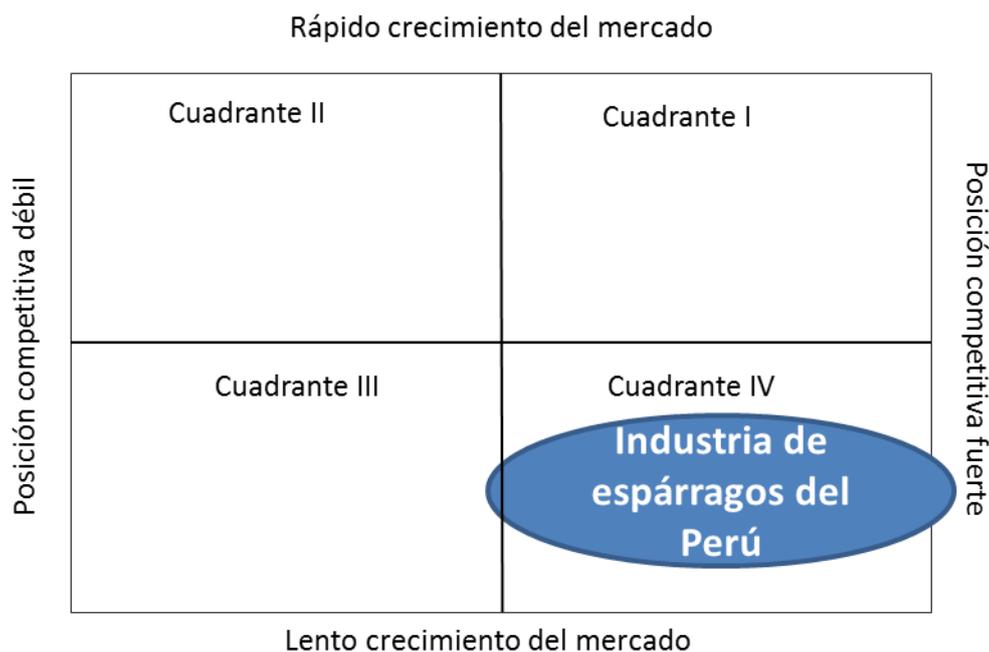


Figura 35. Matriz Gran Estrategia del espárrago

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de Decisión Estratégica es el inicio de la fase tres, como se señaló al principio de este capítulo. En la Tabla 20 se muestra como esta herramienta de análisis se elabora con los resultados de las herramientas antes aplicadas: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) *Boston Consulting Group*, (d) interna externa, y (e) gran estrategia. El criterio de selección establece que se retendrán aquellas estrategias que hayan sido apoyadas por tres o más herramientas. Es así que la única estrategia que en este momento se desecha es la identificada con el número 16, que corresponde a reparar o construir vías de comunicación que conecten las zonas de cultivo con sus mercados o puertos de embarque.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico ofrece una herramienta cuantitativa de análisis que también permite establecer prioridades entre las estrategias para decidir la futura distribución de recursos y el orden de implementación. En la Tabla 21 se presenta la MCPE y se retienen aquellas estrategias que obtienen un puntaje mayor a cinco, que en este caso son las 16 iniciativas evaluadas.

Tabla 20

Matriz de Decisión Estratégica para el Espárrago

| | Estrategias | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|----|---|-------------|--------------|------------|-----------|-----------|--------------|
| 1 | Incrementar la distribución de Espárragos a través de supermercados en el Perú | X | X | | X | X | 4 |
| 2 | Incrementar el consumo de Espárragos a nivel nacional, mediante recetarios y el apoyo de chef reconocidos | X | X | | X | X | 4 |
| 3 | Implementar controles periódicos a las condiciones de los cultivos, para mantener la alta calidad | X | | X | X | X | 4 |
| 4 | Encadenar a productores con exportadores o grandes supermercados locales | X | X | X | X | X | 5 |
| 5 | Fortalecer la comercialización de Espárragos frescos, por encima de las conservas y los congelados | X | X | X | X | X | 5 |
| 6 | Invertir en tecnología y desarrollo para mantener el liderazgo del sector | X | X | X | X | X | 5 |
| 7 | Crear sistemas de almacenaje de agua y pozos para contar con este recurso todo el año | X | X | X | X | X | 5 |
| 8 | Certificar aquellos productos que son cosechados en plantaciones donde los empleados reciben todos los beneficios legales | X | X | X | X | X | 5 |
| 9 | Invertir constantemente en tecnología y sistemas de información para mantener la ventaja que se posee | X | X | X | X | X | 5 |
| 10 | Abrir nuevos mercados en Europa y Asia, para disminuir la dependencia de los EE.UU. | X | X | X | X | X | 5 |
| 11 | Construir infraestructura tipo invernadero para controlar las condiciones del cultivo | X | X | X | | X | 4 |
| 12 | Disminuir los costos de transporte movilizando la carga máxima posible en cada ocasión | X | X | X | | X | 4 |
| 13 | Implementar certificaciones que garanticen la calidad de los insumos que se utilizan en el sector | X | X | X | X | X | 5 |
| 14 | Desarrollar alianzas con instituciones financieras para crear préstamos que se adecúen a las necesidades de los agricultores y comerciantes, en especial en términos de plazo | X | X | | X | X | 4 |
| 15 | Brindar capacitación técnica a los productores de todas las regiones | X | X | X | X | X | 5 |
| 16 | Reparar o construir vías de comunicación que conecten las zonas de cultivo con sus mercados o puerto de embarque | X | X | | | | 2 |
| 17 | Unir a los productores y exportadores para que actúen como industria, beneficiándose al compartir información y negociar con entes gubernamentales | X | X | X | | X | 4 |

Tabla 21

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para el Espárrago

| Oportunidades | Peso | Incrementar la distribución de Espárragos a través de supermercados en el Perú | | Incrementar el consumo de Espárragos a nivel nacional, mediante recetas y el apoyo de chefs reconocidos | | Implementar controles periódicos a las condiciones de los cultivos, para mantener la alta calidad | | Encadenar a productores con exportadores o grandes supermercados locales | | Fortalecer la comercialización de Espárragos frescos, por encima de las conservas y los congelados | | Invertir en tecnología y desarrollo para mantener el liderazgo del sector | | Crear sistemas de almacenaje de agua y pozos para contar con este recurso todo el año | | Certificar aquellos productos que son cosechados en plantaciones donde los empleados reciben todos los beneficios legales | | Invertir constantemente en tecnología y sistemas de información para mantener la ventaja que se posee | | Abrir nuevos mercados en Europa y Asia, para disminuir la dependencia de los EE.UU. | | Construir infraestructura tipo invernadero para controlar las condiciones del cultivo | | Disminuir los costos de transporte movilizándolo la carga máxima posible en cada ocasión | | Implementar certificaciones que garanticen la calidad de los insumos que se utilizan en el sector | | Desarrollar alianzas con instituciones financieras para crear préstamos que se adecúen a las necesidades de los agricultores y comerciantes, en especial | | Brindar capacitación técnica a los productores de todas las regiones | | Unir a los productores y exportadores para que actúen como industria, beneficiándose al compartir información y negociar con entes gubernamentales | | | |
|---|-------------|--|-------------|---|-------------|---|-------------|--|-------------|--|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|--|-------------|---|-------------|--|-------------|--|-------------|--|-------------|---|------|
| | | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | | |
| 1 Estabilidad política y macroeconómica lo que promueve las inversiones | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | | |
| 2 Tratados y acuerdos de libre comercio con países de Asia, Europa y EE.UU., así como de Latinoamérica | 0.10 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | | |
| 3 Ubicación geográfica estratégica | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | | |
| 4 Clima que permite el cultivo y cosecha del Espárrago todo el año | 0.12 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 1 | 0.12 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | | |
| 5 Incremento de la demanda interna y el consumo privado real | 0.07 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 1 | 0.07 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | | |
| Amenazas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Población rural en decrecimiento lo que limita la disponibilidad de mano de obra | 0.04 | 3 | 0.12 | 4 | 0.16 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 4 | 0.16 | 4 | 0.16 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 4 | 0.16 | 3 | 0.12 |
| 2 Carencia de inversión en ciencia, tecnología e innovación | 0.06 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 |
| 3 Falta de agua en la región de la costa | 0.10 | 4 | 0.40 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 |
| 4 Deficiencias en infraestructura vial, puertos y aeropuertos | 0.07 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 3 | 0.21 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 1 | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 |
| 5 Alza en el precio del combustible | 0.10 | 1 | 0.10 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 1 | 0.10 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 | 2 | 0.20 | 1 | 0.10 | 2 | 0.20 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 1 | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 6 Disminución del tipo de cambio lo cual perjudica a los exportadores cuyos ingresos son en dólares pero sus costos son en soles | 0.08 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 |
| 7 Falta de créditos para el agro y para la exportación | 0.10 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 1 | 0.10 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 |
| Fortalezas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Empresas posicionadas mundialmente en la exportación, enfocadas por variedad de presentación | 0.07 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 |
| 2 Cadena de frío instalada, lo que permite que 72% de las exportaciones aéreas sean Espárragos | 0.12 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 |
| 3 Perú influye en los precios internacionales controlando la oferta | 0.10 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 |
| 4 Tecnología de punta para el cultivo, procesamiento y transporte | 0.10 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 |
| 5 Sistemas de información y comunicación que permiten medir condiciones meteorológicas y preservar la calidad | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 |
| 6 Recurso humano suficiente y con costo bajo lo que permite ser competitivo | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 |
| 7 Producto de excelente calidad | 0.10 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 |
| Debilidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Industria no cohesionada, donde los actores no integran ni coordinan esfuerzos | 0.08 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 |
| 2 Concentración de las exportaciones en el mercado norteamericano, lo que hace a la industria muy vulnerable ante la economía de ese país | 0.12 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 |
| 3 Costos crecen más rápido que el índice de precios, a consecuencia de la disminución en el tipo de cambio | 0.12 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 | 1 | 0.12 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 |
| 4 Rendimiento por hectárea no es uniforme a nivel nacional ni entre empresas, por lo que deben comunicarse las mejores prácticas | 0.07 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 |
| Puntaje Total | 2.00 | | 6.89 | | 6.05 | | 6.61 | | 6.41 | | 6.03 | | 6.45 | | 5.94 | | 5.69 | | 6.87 | | 5.04 | | 5.55 | | 5.13 | | 6.01 | | 6.07 | | 6.05 | | 6.63 | | |

P: Puntaje y PP: Puntaje ponderado

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt constituye un filtro para evaluar las estrategias, en la que se incorporan cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, para que brinde una respuesta adaptativa al entorno, (c) factibilidad, para que pueda implementarse con los recursos disponibles, y (d) ventaja, ya que debe contribuir a crear o mantener la ventaja competitiva de este vegetal. En la Tabla 22 se presenta la matriz de Rumelt que se ha construido para el espárrago.

Tabla 22

Matriz de Rumelt para el Espárrago

| | Estrategias | Consistencia | Consonancia | Factibilidad | Ventaja | Se acepta |
|----|---|---------------------|--------------------|---------------------|----------------|------------------|
| 1 | Incrementar la distribución de Espárragos a través de supermercados en el Perú | Si | Si | Si | Si | Si |
| 2 | Incrementar el consumo de Espárragos a nivel nacional, mediante recetarios y el apoyo de chef reconocidos | Si | Si | Si | Si | Si |
| 3 | Implementar controles periódicos a las condiciones de los cultivos, para mantener la alta calidad | Si | Si | Si | Si | Si |
| 4 | Encadenar a productores con exportadores o grandes supermercados locales | Si | Si | Si | Si | Si |
| 5 | Fortalecer la comercialización de Espárragos frescos, por encima de las conservas y los congelados | Si | Si | Si | Si | Si |
| 6 | Invertir en tecnología y desarrollo para mantener el liderazgo del sector | Si | Si | Si | Si | Si |
| 7 | Crear sistemas de almacenaje de agua y pozos para contar con este recurso todo el año | Si | Si | Si | Si | Si |
| 8 | Certificar aquellos productos que son cosechados en plantaciones donde los empleados reciben todos los beneficios legales | Si | Si | Si | Si | Si |
| 9 | Invertir constantemente en tecnología y sistemas de información para mantener la ventaja que se posee | Si | Si | Si | Si | Si |
| 10 | Abrir nuevos mercados en Europa y Asia, para disminuir la dependencia de los EE.UU. | Si | Si | Si | Si | Si |
| 11 | Construir infraestructura tipo invernadero para controlar las condiciones del cultivo | Si | Si | No | Si | No |
| 12 | Disminuir los costos de transporte movilizand la carga máxima posible en cada ocasión | Si | Si | Si | Si | Si |
| 13 | Implementar certificaciones que garanticen la calidad de los insumos que se utilizan en el sector | Si | Si | Si | Si | Si |
| 14 | Desarrollar alianzas con instituciones financieras para crear préstamos que se adecúen a las necesidades de los agricultores y comerciantes, en especial en términos de plazo | Si | Si | Si | Si | Si |
| 15 | Brindar capacitación técnica a los productores de todas las regiones | Si | Si | Si | Si | Si |
| 17 | Unir a los productores y exportadores para que actúen como industria, beneficiándose al compartir información y negociar con entes gubernamentales | Si | Si | Si | Si | Si |

Luego de elaborar y analizar la matriz de Rumelt se decide continuar con las siguientes estrategias:

1. Estrategia 1. Incrementar la distribución de espárragos a través de supermercados en el Perú
2. Estrategia 2. Incrementar el consumo de espárragos a nivel nacional, mediante recetarios y el apoyo de chef reconocidos
3. Estrategia 3. Implementar controles periódicos a las condiciones de los cultivos, para mantener la alta calidad
4. Estrategia 4. Encadenar a productores con exportadores o grandes supermercados locales
5. Estrategia 5. Fortalecer la comercialización de espárragos frescos, por encima de las conservas y los congelados
6. Estrategia 6. Invertir en tecnología y desarrollo para mantener el liderazgo del sector
7. Estrategia 7. Crear sistemas de almacenaje de agua y pozos para contar con este recurso todo el año
8. Estrategia 8. Certificar aquellos productos que son cosechados en plantaciones donde los empleados reciben todos los beneficios legales
9. Estrategia 9. Invertir constantemente en tecnología y sistemas de información para mantener la ventaja que se posee
10. Estrategia 10. Abrir nuevos mercados en Europa y Asia, para disminuir la dependencia de los EE.UU.
11. Estrategia 12. Disminuir los costos de transporte movilizand o la carga máxima posible en cada ocasión

12. Estrategia 13: Implementar certificaciones que garanticen la calidad de los insumos que se utilizan en el sector
13. Estrategia 14. Desarrollar alianzas con instituciones financieras para crear préstamos que se adecúen a las necesidades de los agricultores y comerciantes, en especial en términos de plazo
14. Estrategia 15. Brindar capacitación técnica a los productores de todas las regiones
17. Estrategia 17. Unir a los productores y exportadores para que actúen como industria, beneficiándose al compartir información y negociar con entes gubernamentales

La estrategia que no pasó la prueba de la matriz de Rumelt, por no considerarse factible es:

18. Estrategia 11. Construir infraestructura tipo invernadero para controlar las condiciones del cultivo

6.9 Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética, que se presenta en la Tabla 23, permite evaluar si las estrategias que se han planteado promueven o no los derechos, contribuyen a la justicia y son utilitarias. A continuación, se analiza cada elemento de manera individual. Se decide retener las 14 estrategias analizadas.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Una vez que se han analizado las estrategias que se generaron a partir de la matriz FODA utilizando diversas herramientas, los investigadores están en la capacidad de definir cuáles estrategias quedan retenidas y cuáles pasan a formar parte de los planes de contingencia. A continuación, se listan las estrategias retenidas:

1. Estrategia 1. Incrementar la distribución de espárragos a través de supermercados en el Perú

2. Estrategia 2. Incrementar el consumo de espárragos a nivel nacional, mediante recetarios y el apoyo de chef reconocidos
3. Estrategia 3. Implementar controles periódicos a las condiciones de los cultivos, para mantener la alta calidad
4. Estrategia 4. Encadenar a productores con exportadores o grandes supermercados locales
5. Estrategia 5. Fortalecer la comercialización de espárragos frescos, por encima de las conservas y los congelados
6. Estrategia 6. Invertir en tecnología y desarrollo para mantener el liderazgo del sector
7. Estrategia 7. Crear sistemas de almacenaje de agua y pozos para contar con este recurso todo el año
8. Estrategia 8. Certificar aquellos productos que son cosechados en plantaciones donde los empleados reciben todos los beneficios legales
9. Estrategia 9. Invertir constantemente en tecnología y sistemas de información para mantener la ventaja que se posee
10. Estrategia 10. Abrir nuevos mercados en Europa y Asia, para disminuir la dependencia de los EE.UU.
11. Estrategia 12. Disminuir los costos de transporte movilizandando la carga máxima posible en cada ocasión
12. Estrategia 13. Implementar certificaciones que garanticen la calidad de los insumos que se utilizan en el sector
13. Estrategia 14. Desarrollar alianzas con instituciones financieras para crear préstamos que se adecúen a las necesidades de los agricultores y comerciantes, en especial en términos de plazo

14. Estrategia 15. Brindar capacitación técnica a los productores de todas las regiones

15. Estrategia 17. Unir a los productores y exportadores para que actúen como industria, beneficiándose al compartir información y negociar con entes gubernamentales

Las estrategias de contingencia son las siguientes:

1. Estrategia 11. Construir infraestructura tipo invernadero para controlar las condiciones del cultivo
2. Estrategia 16. Reparar o construir vías de comunicación que conecten las zonas de cultivo con sus mercados o puerto de embarque

Tabla 23

Matriz de Ética para el Sector Espárrago Peruano

| | Estrategias | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E12 | E14 | E15 | E17 |
|---|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Derechos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Impacto en el derecho a la vida | | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P |
| Impacto en el derecho a la propiedad | | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P |
| Impacto en el derecho al libre pensamiento | | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P |
| Impacto en el derecho a la privacidad | | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P |
| Impacto en el derecho a la libertad de conciencia | | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P |
| Impacto en el derecho a hablar libremente | | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P |
| Impacto en el derecho al debido proceso | | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P |
| Justicia | | | | | | | | | | | | | | | |
| Impacto en la distribución | | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J |
| Impacto en la administración | | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J |
| Normas de compensación | | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J |
| Utilitarismo | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fines y resultados estratégicos | | E | E | E | 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 | E | E | E |

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Lo que corresponde ahora es analizar si las estrategias retenidas contribuyen o no con el logro de los objetivos de largo plazo, los cuales se plantearon en el Capítulo V. Se retendrán aquellas estrategias que contribuyan al menos con dos de estos objetivos, ya que así se da un uso eficiente de los recursos. En la Tabla 25 se presenta este análisis y se observa que todas las estrategias cumplen el criterio para quedar retenidas.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Como parte del análisis estratégico es fundamental anticiparse a las reacciones que tomarán los competidores ante la implementación de las estrategias retenidas. Por ello, en la Tabla 24 se presentan las reacciones esperadas de parte de las industrias de espárragos en los países siguientes: (a) China, (b) Estados Unidos, (c) México y (d) Holanda.



Tabla 24

Matriz de Posibilidades de los Competidores del Espárrago

| Estrategias retenidas | Industria de espárragos en | | | |
|--|--|--|--|--|
| | México | Estados Unidos | China | Holanda |
| 1 Incrementar la distribución de espárragos a través de supermercados en el Perú | | | | |
| 2 Incrementar el consumo de espárragos a nivel nacional, mediante recetarios y el apoyo de chef reconocidos | | | Aumentar sus exportaciones de congelados al Perú | |
| 3 Implementar controles periódicos a las condiciones de los cultivos, para mantener la alta calidad | Mantener sistemas de información para monitorear las condiciones de los cultivos | Mantener sistemas de información para monitorear las condiciones de los cultivos | Mantener sistemas de información para monitorear las condiciones de los cultivos | Mantener sistemas de información para monitorear las condiciones de los cultivos |
| 4 Encadenar a productores con exportadores o grandes supermercados locales | | | | |
| 5 Fortalecer la comercialización de espárragos frescos, por encima de las conservas y los congelados | Priorizar comercialización de frescos | | | Priorizar comercialización de frescos |
| 6 Invertir en tecnología y desarrollo para mantener el liderazgo del sector | Invertir en tecnología | Invertir en tecnología | Invertir en tecnología | Invertir en tecnología |
| 7 Crear sistemas de almacenaje de agua y pozos para contar con este recurso todo el año | | | | |
| 8 Certificar aquellos productos que son cosechados en plantaciones donde los empleados reciben todos los beneficios legales | Crear certificación similar | | Crear certificación similar | |
| 9 Invertir constantemente en tecnología y sistemas de información para mantener la ventaja que se posee | Invertir en tecnología | Invertir en tecnología | Invertir en tecnología | Invertir en tecnología |
| 10 Abrir nuevos mercados en Europa y Asia, para disminuir la dependencia de los EE.UU. | Continuar exportando principalmente a EE.UU. Y Canadá | Atender mercado interno | Atender los mercados asiáticos y en especial el interno | Atender los mercados europeos |
| 12 Disminuir los costos de transporte movilizandando la carga máxima posible en cada ocasión | | | | |
| 13 Implementar certificaciones que garanticen la calidad de los insumos que se utilizan en el sector | | | | |
| 14 Desarrollar alianzas con instituciones financieras para crear préstamos que se adecúen a las necesidades de los agricultores y comerciantes, en especial en términos de plazo | Crear financiamiento adecuado al tipo de cultivo |
| 15 Brindar capacitación técnica a los productores de todas las regiones | Mantener actualizados a sus productores mediante capacitación |
| 17 Unir a los productores y exportadores para que actúen como industria, beneficiándose al compartir información y negociar con entes gubernamentales | | | | |

Tabla 25

Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

| Estrategias | Objetivos de largo plazo | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|---|
| | Las exportaciones peruanas de Espárragos serán de US\$ 757 millones en el año 2023 | En el 2023 Perú tendrá una participación de mercado de 15% sobre las exportaciones mundiales de espárragos congelados | En el año 2023, el consumo nacional alcanzará las 15,000 toneladas | Para el año 2023, el 70% de las plantaciones de Espárrago contará con sistema de monitoreo meteorológico para controlar las variables ambientales y producir Espárragos de alta calidad | Para el año 2023 el incremento promedio anual en el índice de costos de la industria será inferior al 2.5%. | En el año 2023 todas las regiones del Perú donde se cultiven espárragos tendrán un rendimiento superior a las 10 toneladas por hectárea |
| 1 Incrementar la distribución de Espárragos a través de supermercados en el Perú | | | X | | | |
| 2 Incrementar el consumo de Espárragos a nivel nacional, mediante recetarios y el apoyo de chef reconocidos | | | X | | | |
| 3 Implementar controles periódicos a las condiciones de los cultivos, para mantener la alta calidad | X | X | X | X | X | X |
| 4 Encadenar a productores con exportadores o grandes supermercados locales | X | X | X | | X | |
| 5 Fortalecer la comercialización de Espárragos frescos, por encima de las conservas y los congelados | X | | X | | | |
| 6 Invertir en tecnología y desarrollo para mantener el liderazgo del sector | X | X | X | X | X | X |
| 7 Crear sistemas de almacenaje de agua y pozos para contar con este recurso todo el año | X | X | X | X | | X |
| 8 Certificar aquellos productos que son cosechados en plantaciones donde los empleados reciben todos los beneficios legales | X | X | X | X | | |
| 9 Invertir constantemente en tecnología y sistemas de información para mantener la ventaja que se posee | X | X | X | X | X | X |
| 10 Abrir nuevos mercados en Europa y Asia, para disminuir la dependencia de los EE.UU. | X | X | | | | |
| 12 Disminuir los costos de transporte movilizandando la carga máxima posible en cada ocasión | | | X | | X | X |
| 13 Implementar certificaciones que garanticen la calidad de los insumos que se utilizan en el sector | X | X | X | X | X | X |
| 14 Desarrollar alianzas con instituciones financieras para crear préstamos que se adecúen a las necesidades de los agricultores y comerciantes, en especial en términos de plazo | X | | X | | | |
| 15 Brindar capacitación técnica a los productores de todas las regiones | X | X | X | X | X | X |
| Unir a los productores y exportadores para que actúen como industria, | | | | | | |

6.13 Conclusiones

En este capítulo se desarrolló el análisis estratégico en dos fases. Se inició con la presentación de la matriz FODA, en la que se generaron 17 estrategias, las cuales posteriormente fueron evaluadas utilizando las siguientes herramientas: (a) MPEYEA, (b) MBCG, (c) MIE, y (d) MGE. El resultado de estas cinco herramientas se unió en la Matriz de Decisión, en la que se decidió eliminar una de las iniciativas y continuar con las otras 16.

Posteriormente, se aplicaron nuevas herramientas de análisis: (a) MCPE, (b) Matriz de Rumelt, y (c) Matriz de Ética. Fue con el uso de la matriz de Rumelt que los investigadores desecharon otras dos estrategias por considerarlas no factibles, quedando retenidas 14 estrategias. Finalmente se verificó si estas estrategias contribuían o no con el logro de los objetivos de largo plazo, y se encontró que la implementación de estas llevaría a alcanzar estas metas.

Se concluye que las estrategias retenidas son las siguientes:

1. Estrategia 1. Incrementar la distribución de espárragos a través de supermercados en el Perú
2. Estrategia 2. Incrementar el consumo de espárragos a nivel nacional, mediante recetarios y el apoyo de chef reconocidos
3. Estrategia 3. Implementar controles periódicos a las condiciones de los cultivos, para mantener la alta calidad
4. Estrategia 4. Encadenar a productores con exportadores o grandes supermercados locales
5. Estrategia 5. Fortalecer la comercialización de espárragos frescos, por encima de las conservas y los congelados
6. Estrategia 6. Invertir en tecnología y desarrollo para mantener el liderazgo del sector

7. Estrategia 7. Crear sistemas de almacenaje de agua y pozos para contar con este recurso todo el año
8. Estrategia 8. Certificar aquellos productos que son cosechados en plantaciones donde los empleados reciben todos los beneficios legales
9. Estrategia 9. Invertir constantemente en tecnología y sistemas de información para mantener la ventaja que se posee
10. Estrategia 10. Abrir nuevos mercados en Europa y Asia, para disminuir la dependencia de los EE.UU.
11. Estrategia 12. Disminuir los costos de transporte movilizandando la carga máxima posible en cada ocasión
12. Estrategia 13: Implementar certificaciones que garanticen la calidad de los insumos que se utilizan en el sector
13. Estrategia 14. Desarrollar alianzas con instituciones financieras para crear préstamos que se adecúen a las necesidades de los agricultores y comerciantes, en especial en términos de plazo
14. Estrategia 15. Brindar capacitación técnica a los productores de todas las regiones
15. Estrategia 17. Unir a los productores y exportadores para que actúen como industria, beneficiándose al compartir información y negociar con entes gubernamentales

En cambio, las estrategias de contingencia son las siguientes:

1. Estrategia 11: Construir infraestructura tipo invernadero para controlar las condiciones del cultivo
2. Estrategia 16: Reparar o construir vías de comunicación que conecten las zonas de cultivo con sus mercados o puerto de embarque

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Luego de haber concluido el proceso de formulación estratégica se pasa a la implementación, en el que la alta dirección debe identificar lo que hará con las estrategias que se han retenido. Constituye una etapa más compleja que la del diseño y requiere de la colaboración de todos los miembros de la organización, así como la adecuación de los procesos.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

“Una vez que se formuló la visión y la misión, se deben traducir, en criterios que la gerencia pueda utilizar para guiar el rendimiento de la organización; siendo los objetivos de la organización los parámetros de medición” (D’Alessio, 2013, p.449). Los objetivos de corto plazo (OCP) constituyen hitos que marcan el camino para el logro de los OLP y con ello alcanzar la visión que se tiene del espárrago para el 2023. En la Tabla 26 se presentan estos objetivos de corto plazo durante el periodo 2013-2023.

7.2 Recursos asignados a los objetivos de corto plazo

“Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas” (D’Alessio, 2013, p.483). La correcta y oportuna asignación de recursos asegura la consecución de los objetivos de corto plazo y, por ende, el logro de los objetivos de largo plazo. En la Tabla 27 se presentan los recursos necesarios, los cuales se clasifican del modo siguiente: (a) materiales, que corresponde a los insumos tangibles; (b) mano de obra o recurso humano que aporta su conocimiento y habilidades; (c) maquinarias, que pueden ser activos tangibles o intangibles porque también se incluye la tecnología; (d) métodos, que son los procesos, sistemas y procedimientos; (e) medio ambiente, compuesto por el clima organizacional, la motivación y el ambiente laboral, siendo un tipo de recurso meramente humano; (f) mentalidad, que también es un recurso humano que comprende la cultura organizacional y los paradigmas; y (g) moneda, que es el recurso económico.

Tabla 26

Objetivos de Corto Plazo para el Espárrago

| OLP | | OCP |
|-------|---|---|
| OLP 1 | Las exportaciones peruanas de espárragos serán de US\$ 757 millones en el año 2023 | OCP 1.1 En el año 2015 las exportaciones de espárragos totalizarán US\$ 575 millones |
| | | OCP 1.2 En el año 2017 Perú participará en al menos dos ferias internacionales de vegetales, mostrando su liderazgo |
| | | OCP 1.3 En el año 2019 las exportaciones de espárragos ascenderán a US\$ 660 millones |
| | | OCP 1.4 En el año 2021 las exportaciones a través del aeropuerto del Callao representarán el 85% de todo lo exportado |
| OLP 2 | En el 2023 Perú tendrá una participación de mercado de 20% sobre las exportaciones mundiales de espárragos congelados | OCP 2.1 En el 2015 el Perú habrá alcanzado una participación de mercado del 5% en espárragos congelados |
| | | OCP 2.2 En el 2017 habrán en el Perú al menos tres empresas procesadoras de espárragos congelados, las cuales tendrán alianzas con los productores |
| | | OCP 2.3 En el 2019 el Perú habrá alcanzado una participación de mercado del 13% en espárragos congelados |
| | | OCP 2.4 En el 2021 la participación en el mercado mundial de espárragos congelados será del 17% |
| OLP 3 | En el año 2023, el consumo nacional alcanzará las 15,000 toneladas | OCP 3.1 En el año 2015 se participará en Mistura, de la mano de algún chef reconocido, ofreciendo distintas recetas |
| | | OCP 3.2 En el año 2017 se realizará una campaña de degustación de espárragos en los supermercados del país, alcanzando a un millón de peruanos |
| | | OCP 3.3 En el año 2019 el consumo nacional habrá alcanzado las 8,000 toneladas |
| | | OCP 3.4 En el año 2021 el 40% de las ventas de espárragos se harán por los canales tradicionales |
| OLP 4 | Para el año 2023, el 90% de las plantaciones de espárrago contará con sistema de monitoreo meteorológico para controlar las variables ambientales y producir espárragos de alta calidad | OCP 4.1 En el año 2015 al menos 50% de los productores contará con estos sistemas de monitoreo |
| | | OCP 4.2 En el año 2017 se brindará capacitación a todos los agricultores que poseen sistemas de monitoreo para que aprendan a analizar correctamente la data recopilada |
| | | OCP 4.3 En el año 2019 se hará una alianza entre proveedores y entidades financieras para que los equipos de monitoreo se vendan a crédito |
| | | OCP 4.4 En el año 2021 el 80% de las plantaciones de espárrago tendrán sistemas de monitoreo meteorológico y estarán entrenados para analizar la data |
| OLP 5 | Para el año 2023 el incremento promedio anual en el índice de costos de la industria será inferior al 2.5%. | OCP 5.1 En el año 2015 el 95% de los agricultores recibirá capacitación técnica sobre cantidad de insumos necesaria para que aprendan a hacer uso eficiente de los mismos |
| | | OCP 5.2 En el año 2017 el incremento en costos de los insumos será inferior a la inflación del período |
| | | OCP 5.3 En el año 2019 los incrementos salariales se harán en base a los aumentos en rendimiento |
| | | OCP 5.4 En el año 2021 el aumento en el índice de costos de la industrias será inferior al 2.4% |
| OLP 6 | En el año 2023 todas las regiones del Perú donde se cultiven espárragos tendrán un rendimiento superior a las 10 toneladas por hectárea | OCP 6.1 En el año 2015 los productores de Piura y de ICA redactarán un manual con las mejores prácticas |
| | | OCP 6.2 En el año 2016 se capacitará al 80% de los productores de Ancash en las mejores prácticas |
| | | OCP 6.3 En el año 2017 se capacitará al 80% de los productores de La Libertad y de Lima en las mejores prácticas |
| | | OCP 6.4 En el año 2019 se realizarán talleres con todos los productores para compartir experiencias |
| | | OCP 6.5 En el año 2021 todos los productores del país tendrán rendimiento superior a las 9 toneladas por hectárea |

Tabla 27

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

| OLP | OCP | Recursos |
|--|--|--|
| OLP 1 Las exportaciones peruanas de espárragos serán de US\$ 757 millones en el año 2023 | OCP 1.1 En el año 2015 las exportaciones de espárragos totalizarán US\$ 575 millones | Materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, moneda |
| | OCP 1.2 En el año 2017 Perú participará en al menos dos ferias internacionales de vegetales, mostrando su liderazgo | Mano de obra, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| | OCP 1.3 En el año 2019 las exportaciones de espárragos ascenderán a US\$ 660 millones | Materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, moneda |
| | OCP 1.4 En el año 2021 las exportaciones a través del aeropuerto del Callao representarán el 85% de todo lo exportado | Mano de obra, métodos, medio ambiente, moneda |
| OLP 2 En el 2023 Perú tendrá una participación de mercado de 20% sobre las exportaciones mundiales de espárragos congelados | OCP 2.1 En el 2015 el Perú habrá alcanzado una participación de mercado del 5% en espárragos congelados | Materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| | OCP 2.2 En el 2017 habrán en el Perú al menos tres empresas procesadoras de espárragos congelados, las cuales tendrán alianzas con los productores | Materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| | OCP 2.3 En el 2019 el Perú habrá alcanzado una participación de mercado del 13% en espárragos congelados | Materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| | OCP 2.4 En el 2021 la participación en el mercado mundial de espárragos congelados será del 17% | Materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| OLP 3 En el año 2023, el consumo nacional alcanzará las 15,000 toneladas | OCP 3.1 En el año 2015 se participará en Mistura, de la mano de algún chef reconocido, ofreciendo distintas recetas | Materiales, mano de obra, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| | OCP 3.2 En el año 2017 se realizará una campaña de degustación de espárragos en los supermercados del país, alcanzando a un millón de peruanos | Materiales, mano de obra, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| | OCP 3.3 En el año 2019 el consumo nacional habrá alcanzado las 8,000 toneladas | Materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| | OCP 3.4 En el año 2021 el 40% de las ventas de espárragos se harán por los canales tradicionales | Materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| OLP 4 Para el año 2023, el 90% de las plantaciones de espárrago contará con sistema de monitoreo meteorológico para controlar las variables ambientales y producir espárragos de alta calidad | OCP 4.1 En el año 2015 al menos 50% de los productores contará con estos sistemas de monitoreo | Mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| | OCP 4.2 En el año 2017 se brindará capacitación a todos los agricultores que poseen sistemas de monitoreo para que aprendan a analizar correctamente la data recopilada | Mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| | OCP 4.3 En el año 2019 se hará una alianza entre proveedores y entidades financieras para que los equipos de monitoreo se vendan a crédito | Mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| | OCP 4.4 En el año 2021 el 80% de las plantaciones de espárrago tendrán sistemas de monitoreo meteorológico y estarán entrenados para analizar la data | Mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| OLP 5 Para el año 2023 el incremento promedio anual en el índice de costos de la industria será inferior al 2.5%. | OCP 5.1 En el año 2015 el 95% de los agricultores recibirá capacitación técnica sobre cantidad de insumos necesaria para que aprendan a hacer uso eficiente de los mismos | Mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| | OCP 5.2 En el año 2017 el incremento en costos de los insumos será inferior a la inflación del período | Materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| | OCP 5.3 En el año 2019 los incrementos salariales se harán en base a los aumentos en rendimiento | Mano de obra, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| | OCP 5.4 En el año 2021 el aumento en el índice de costos de la industria será inferior al 2.4% | Mano de obra, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| OLP 6 En el año 2023 todas las regiones del Perú donde se cultiven espárragos tendrán un rendimiento superior a las 10 toneladas por hectárea | OCP 6.1 En el año 2015 los productores de Piura y de ICA redactarán un manual con las mejores prácticas | Mano de obra, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| | OCP 6.2 En el año 2016 se capacitará al 80% de los productores de Ancash en las mejores prácticas | Mano de obra, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| | OCP 6.3 En el año 2017 se capacitará al 80% de los productores de La Libertad y de Lima en las mejores prácticas | Mano de obra, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| | OCP 6.4 En el año 2019 se realizarán talleres con todos los productores para compartir experiencias | Mano de obra, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |
| | OCP 6.5 En el año 2021 todos los productores del país tendrán rendimiento superior a las 9 toneladas por hectárea | Materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda |

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas sirven de límites para la implementación de las estrategias, ya que incorporan las reglas, los métodos y las directrices para el logro de los objetivos. Es necesario que las políticas se encuentren alineadas con los valores y el código de ética que se estableció previamente para el espárrago. A continuación, en la Tabla 28 se presentan las políticas que se han desarrollado y se señala la relación con cada una de las estrategias retenidas.

Tabla 28

Políticas del Espárrago

| Políticas | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E12 | E14 | E15 | E17 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1 Fomentar la integración y participación activa de todos los actores | X | X | | X | X | X | X | X | X | X | | X | X | X |
| 2 Promover el trabajo en equipo y las alianzas | X | X | | X | X | X | X | X | X | X | | X | X | X |
| 3 Privilegiar el cuidado del medio ambiente y las relaciones con la comunidad | | X | X | X | X | X | X | X | | X | X | | X | X |
| 4 Promocionar a nivel mundial los espárragos peruanos, consolidando el liderazgo | | | | X | X | | | X | | X | | | | X |
| 5 Alentar la innovación constante | X | X | | X | | X | | | X | X | X | X | X | X |
| 6 Propiciar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes | X | X | X | X | X | | | | | X | | | | X |
| 7 Incentivar la capacitación y la formación continua | X | | X | X | X | X | | X | X | X | | X | X | X |
| 8 Fomentar la gestión de la calidad total y la satisfacción de los clientes | X | X | X | X | X | X | | | X | X | X | | X | X |

7.4 Estructura del Espárrago

Es a través de la estructura que se logrará la implementación de las estrategias planteadas. Según explica D'Alessio (2013) se requiere de una nueva estructura para poder implementar nuevas estrategias, siendo indispensable identificar al líder de la industria o responsable del engranaje de los demás actores. En este caso, y como se observa en la Figura 36, le corresponde el liderazgo a la Asociación de Productores de Espárragos, la cual tiene capítulos o sub-asociaciones por región, pero que se ven como un todo porque lo que se

pretende es la unificación de la industria. También se han considerado entes de apoyo, como Promperú, MINAG y ADEX, entre otros.

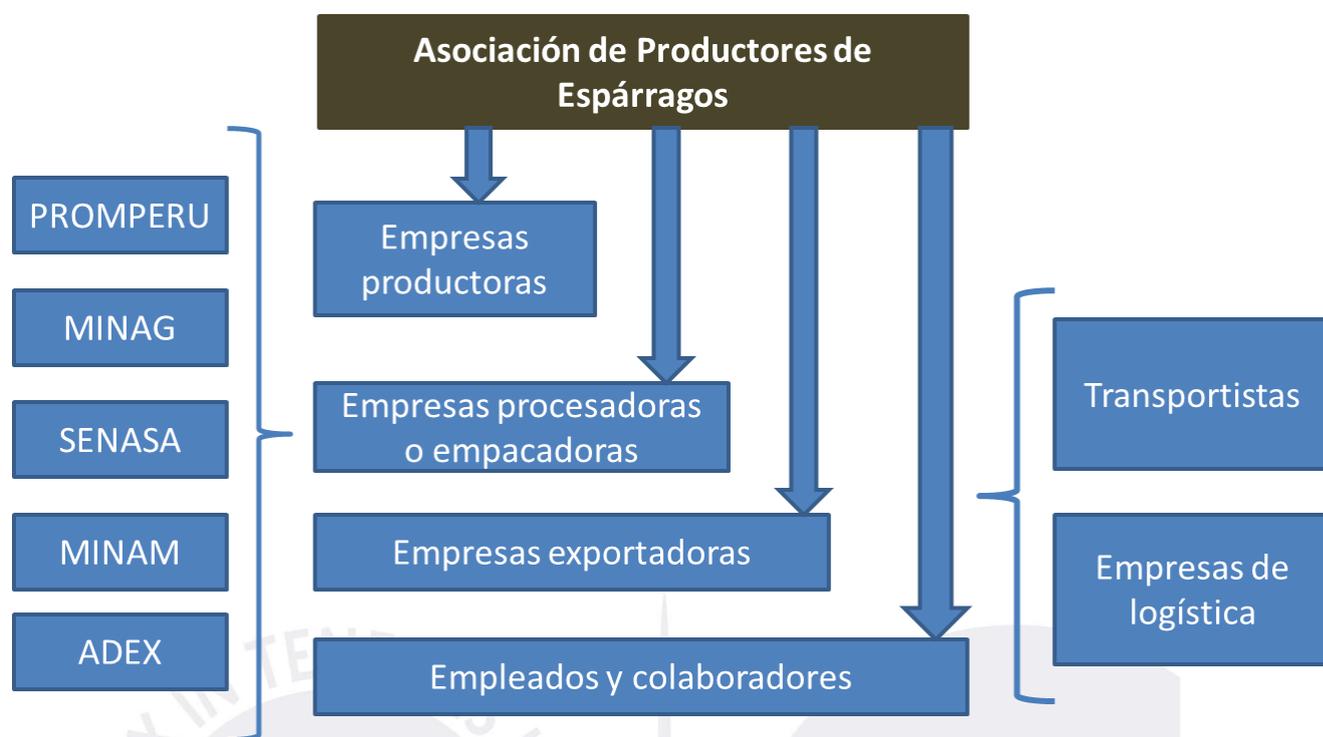


Figura 36. Estructura organizacional del espárrago

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El sector Espárrago debe ser responsable en su accionar, cuidando los recursos, pero al mismo tiempo promoviendo el desarrollo social y ocupacional. Para Davis (1960) la responsabilidad social empresarial (RSE) comprende todas aquellas decisiones y actividades que se desarrollan por razones que no obedecen a intereses técnicos ni económicos. De la definición anterior se desprende que la RSE es la proyección que tiene la empresa, en este caso la industria, sobre el entorno social, poniendo de manifiesto los principios éticos que rigen el negocio y su relación con la comunidad. De acuerdo con la Figura 37, la responsabilidad social del Espárrago será la siguiente:

- Responsabilidades económicas. Ser rentable para poder pagar los salarios puntualmente, respetando el mínimo establecido por la Ley así como todos los beneficios que deben percibir los trabajadores

- Responsabilidades legales. Cumplir con la legislación del Perú y de los países con los que se mantienen relaciones comerciales
- Responsabilidades éticas. Cumplir a cabalidad con los contratos o acuerdos, despachando productos de alta calidad y en el tiempo establecido
- Responsabilidades filantrópicas. Mejorar la calidad de vida de las comunidades donde opera la industria, brindando salud y acceso al agua, así como contribuyendo a mejorar la educación.



Figura 37. Pirámide de la responsabilidad social empresarial. Tomado de “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, por A. Carroll, 1991. *Business Horizons*, 34(4), 42.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Una vez que se definió la estructura organizacional para el proceso de implementación estratégica es necesario definir quiénes serán las piezas clave para llevar a cabo la transición. Como se mencionó anteriormente, es necesario un liderazgo claro y contundente. En este caso se considera que el mejor ente para desempeñar esta función es la Asociación de Productores de Espárragos, pero es necesario que comprenda que su rol no es solamente el cultivo y la cosecha sino también la comercialización y distribución, incluyendo la

satisfacción de los clientes. Según D'Alessio (2013), la función de recursos humanos comprende los siguientes elementos clave:

- Soporte y coordinación entre todas las empresas o unidades de negocio
- Cumplimiento de los plazos previstos para la implementación
- Motivación hacia todos los miembros de la industria, pero en especial hacia los gerentes y empleados para que alineen sus objetivos personales con los del presente planeamiento estratégico
- Involucrar a las personas en la aplicación de las estrategias

7.7 Gestión del Cambio

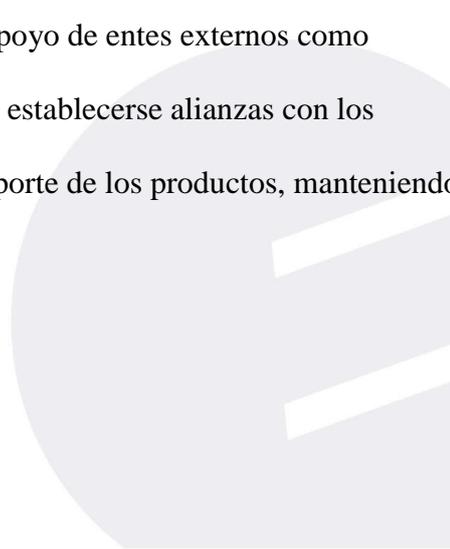
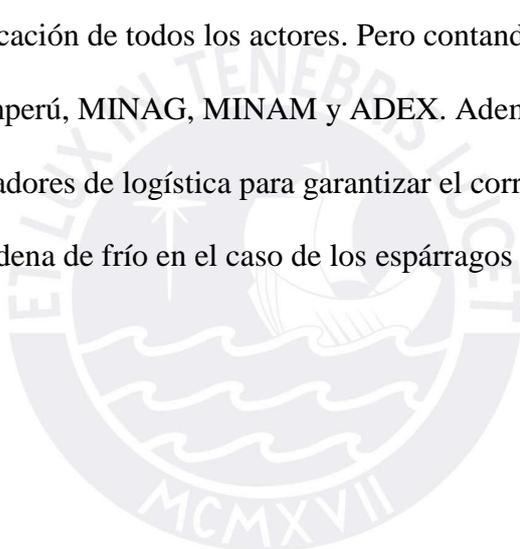
La interacción constante de las organizaciones con su entorno requiere que se adapten para aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas. En este caso el cambio será un efecto de la implementación de este planeamiento estratégico, donde se parte de la modificación de la visión que tienen los actores del espárrago, pasando de ser empresas aisladas a visualizarse como un todo unificado. Todos estos cambios, se requieren contar con un líder que sea capaz de comunicar los objetivos y estrategias, motivando a las personas y no jefes operativos que ven solo el objetivo a corto plazo y sin ningún horizonte. Boal y Schultz (2007) indicaron que a través del diálogo y otras herramientas comunicacionales los líderes tienen la tarea de guiar a sus organizaciones por un proceso de aprendizaje y de adaptación, lo cual ocurre en todos los cambios. Una buena organización debe estar preparada para el cambio constante, pues sin ella no se lograrán los objetivos planeados.

Para Fleming (2001) el cambio tiene que ser visto como un proceso transformador y que envuelve al todo, por lo que se le define como holístico, siendo en sí mismo una gran oportunidad de mejora y crecimiento. La rápida evolución de la industria es una consecuencia del entorno cambiante y por ello el cambio debe pasar a formar parte de la organización y no verse como eventos aislados o eventuales.

7.8 Conclusiones

La implementación estratégica se inició con la definición de los objetivos de corto plazo, asociados a cada uno de los objetivos de largo plazo y que, por ende, son hitos para llegar a la visión que se tiene del espárrago para el 2023. Para lograr los OCP se necesitan diversos recursos, que comprenden lo siguiente: (a) materiales, (b) mano de obra, (c) maquinaria, (d) métodos, (e) ambiente, (f) mentalidad y (g) moneda. Estos recursos deben ser obtenidos de forma oportuna y en cantidad suficiente, de lo contrario se pone en riesgo el logro de los objetivos, los cuales son escalables desde el presente hasta el 2023.

Implementar este plan estratégico traerá cambios al espárrago, el cual necesita ordenarse bajo el liderazgo de la Asociación de Productores de Espárragos, buscando la unificación de todos los actores. Pero contando con el apoyo de entes externos como Promperú, MINAG, MINAM y ADEX. Además, deben establecerse alianzas con los operadores de logística para garantizar el correcto transporte de los productos, manteniendo la cadena de frío en el caso de los espárragos frescos.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

“Bajo el modelo de gerencia estratégica propuesto se desarrollan tres principales etapas: (a) la formulación/planeamiento, (b) la implementación/dirección, y (c) la evaluación/control” (D’Alessio, 2013, p.507). Esto indica que se han completado las dos primeras etapas y en este capítulo se inicia la tercera etapa, es decir, la de la evaluación del planeamiento estratégico que se está desarrollando.

8.1 Perspectivas de Control

Al elaborar el Tablero de Control Balanceado se ejerce una visión holística e integral del espárrago, viendo como un todo a los productores, transformadores y comercializadores. Esta herramienta permite la evaluación continua de la estrategia desde cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. Así es que, partiendo de la visión y la misión, y pasando por las estrategias y su implementación, se debe lograr accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos y empleados capacitados y motivados.

8.1.1 Aprendizaje interno

La elaboración del Tablero de Control Balanceado se ha iniciado con la evaluación de la perspectiva del aprendizaje interno. Corresponde a los líderes del espárrago preguntarse ¿cómo se puede aprender y mejorar continuamente para alcanzar la visión que se propuso para el 2023? Para el caso del espárrago se han propuesto los siguientes indicadores de la perspectiva de aprendizaje interno:

- Horas de capacitación por empleado al año
- Número de toneladas producidas por empleado
- Número de toneladas exportadas por empleado

8.1.2 Procesos

Dentro de la perspectiva de los procesos son varias las preguntas que hay que responder, ¿cómo se logrará la satisfacción de los clientes? ¿Cuáles son los procesos donde los resultados tienen que ser sobresalientes? Por ello, dentro del Tablero de Control Balanceado se han incluido los siguientes indicadores:

- Porcentaje exportado por el aeropuerto Jorge Chávez
- Porcentaje de ventas en el mercado nacional a través de mercados y bodegas
- Porcentaje de plantaciones que utilizan los sistemas de monitoreo

8.1.3 Clientes

Dentro de la perspectiva de los clientes hay que tomar la posición de los consumidores o compradores potenciales. Por ello, la pregunta que hay que responder es ¿cómo tengo que tratar a los clientes para que compren? En este sentido se tienen los siguientes indicadores:

- Número de personas que visitaron el stand en la feria
- Volumen de espárragos congelados exportados
- Número de platos con espárragos vendidos en Mistura
- Volumen de espárragos vendido en el país

8.1.4 Financiera

Para los accionistas o inversionistas esta es la perspectiva más importante, ya que mide su rentabilidad, lo que están obteniendo por estar inmersos en el negocio del espárrago. Los índices que se han propuesto para la perspectiva financiera son los siguientes:

- Cantidad de dólares invertidos en nuevos equipos
- Precio por tonelada
- Número de nuevas empresas en el sector por año
- Costo de la campaña por persona a la que se llegó

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado para el espárrago se presenta en la Tabla 29, pero los principios para aplicarlo de forma exitosa son los siguientes (D'Alessio, 2013):

- Primer principio. Ser capaces de convertir la estrategia en elementos medibles de forma operativa. Ya que esta herramienta permite describir, comunicar y aplicar la estrategia que anteriormente se definió.
- Segundo principio. Lograr que la estructura organizacional esté alineada con las estrategias, y de esta manera generar sinergias. Por ello, en el Capítulo VII se propuso una nueva estructura, con un liderazgo definido. Corresponde a esta entidad definir cuáles son las prioridades estratégicas durante los próximos diez años y aplicar el Tablero de Control Integrado para una medición continua de los indicadores, aplicando correctivos cuando sea necesario.
- Tercer principio. Lograr que la estrategia permee a todos los actores y que guíe el accionar diario. Es decir, que todos tengan conciencia de la estrategia para que con el trabajo diario se logren los objetivos y la visión que se tiene para el espárrago en el 2023.
- Cuarto principio. Entender que la estrategia es un proceso continuo, enlazado con los procesos operativos de todas las organizaciones que producen, transforman o comercializan el espárrago. Constantemente surgirán ideas o el entorno cambiará, lo cual hará necesario un replanteamiento de las estrategias.
- Quinto principio: Para que se dé el cambio es necesario que haya un liderazgo eficaz, tanto para el espárrago como un todo, así como para cada organización o ente.

Tabla 29

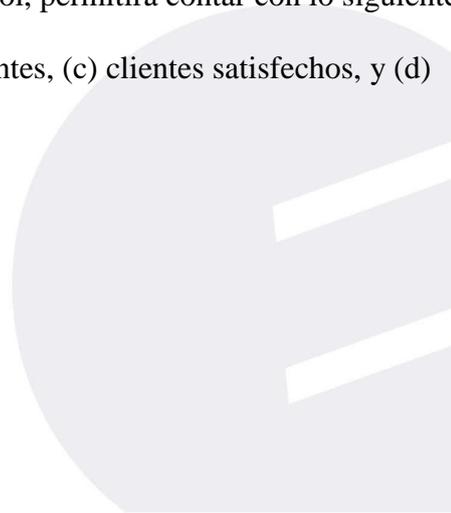
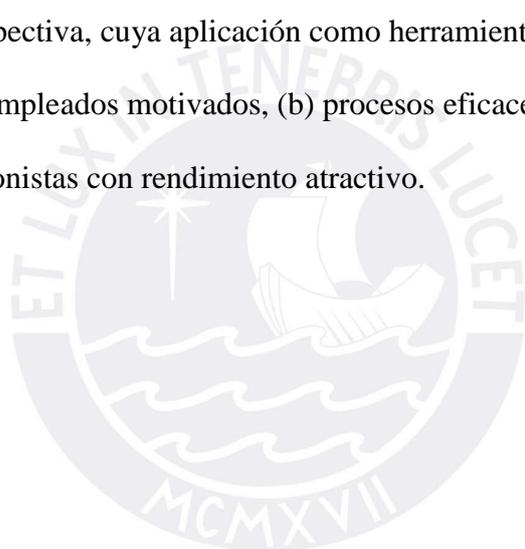
Tablero de Control Balanceado del Espárrago

| OLP | OCP | Indicador | Unidades | Perspectiva | |
|---|---------|---|--|----------------------|-------------|
| Las exportaciones peruanas de espárragos serán de US\$ 757 millones en el año 2023 | OCP 1.1 | En el año 2015 las exportaciones de espárragos totalizarán US\$ 575 millones | Volumen de espárragos exportados | US\$ | Financiera |
| | OCP 1.2 | En el año 2017 Perú participará en al menos dos ferias internacionales de vegetales, mostrando su liderazgo | Número de personas que visitaron el stand | Unidades | Clientes |
| | OCP 1.3 | En el año 2019 las exportaciones de espárragos ascenderán a US\$ 660 millones | Volumen de espárragos exportados | US\$ | Aprendizaje |
| | OCP 1.4 | En el año 2021 las exportaciones a través del aeropuerto del Callao representarán el 85% de todo lo exportado | Porcentaje exportado por el aeropuerto Jorge Chávez | % | Procesos |
| En el 2023 Perú tendrá una participación de mercado de 15% sobre las exportaciones mundiales de espárragos congelados | OCP 2.1 | En el 2015 el Perú habrá alcanzado una participación de mercado del 5% en espárragos congelados | Volumen de espárragos congelados exportados | Toneladas | Clientes |
| | OCP 2.2 | En el 2017 habrán en el Perú al menos ocho empresas procesadoras de espárragos congelados, las cuales tendrán alianzas con los productores | Número de nuevas empresas en el sector por año | Unidades | Financiera |
| | OCP 2.3 | En el 2019 el Perú habrá alcanzado una participación de mercado del 11% en espárragos congelados | Exportaciones peruanas versus exportaciones mundiales | % | Clientes |
| | OCP 2.4 | En el 2021 la participación en el mercado mundial de espárragos congelados será del 13% | Precio por tonelada de espárragos congelados | Toneladas | Financiera |
| En el año 2023, el consumo nacional alcanzará las 15,000 toneladas | OCP 3.1 | En el año 2015 se participará en Mistura, de la mano de algún chef reconocido, ofreciendo distintas recetas | Número de platos con espárragos vendidos | Unidades | Clientes |
| | OCP 3.2 | En el año 2017 se realizará una campaña de degustación de espárragos en los supermercados del país, alcanzando a un millón de peruanos | Costo de la campaña por persona a la que se llegó | US\$ / cliente | Financiera |
| | OCP 3.3 | En el año 2019 el consumo nacional habrá alcanzado las 8,000 toneladas | Volumen de espárragos vendidos en el país | Toneladas | Clientes |
| | OCP 3.4 | En el año 2021 el 40% de las ventas de espárragos se harán por los canales tradicionales | Porcentaje de ventas en el mercado nacional por mercados y bodegas | % | Procesos |
| Para el año 2023, el 70% de las plantaciones de espárrago contará con sistema de monitoreo meteorológico para controlar las variables ambientales y producir espárragos de alta calidad | OCP 4.1 | En el año 2015 al menos 50% de los productores contará con estos sistemas de monitoreo | Número de productores que utilizan los sistemas de monitoreo | Unidades | Procesos |
| | OCP 4.2 | En el año 2017 se brindará capacitación a todos los agricultores que poseen sistemas de monitoreo para que aprendan a analizar correctamente la data recopilada | Número de horas de capacitación impartidas por empleado | Horas-empleado / año | Aprendizaje |
| | OCP 4.3 | En el año 2019 se hará una alianza entre proveedores y entidades financieras para que los equipos de monitoreo se vendan a crédito | Cantidad de dólares invertidos en nuevos equipos | US\$ / año | Financiera |
| | OCP 4.4 | En el año 2021 el 60% de las plantaciones de espárrago tendrán sistemas de monitoreo meteorológico y estarán entrenados para analizar la data | Porcentaje de plantaciones que utilizan los sistemas de monitoreo | % | Procesos |
| Para el año 2023 el incremento promedio anual en el índice de costos de la industria será inferior al 2.5%. | OCP 5.1 | En el año 2015 el 95% de los agricultores recibirá capacitación técnica sobre cantidad de insumos necesaria para que aprendan a hacer uso eficiente de los mismos | Número de horas de capacitación impartidas por empleado | Horas-empleado / año | Aprendizaje |
| | OCP 5.2 | En el año 2017 el incremento en costos de los insumos será inferior a la inflación del período | Porcentaje de incremento en el costo de insumos | % | Financiera |
| | OCP 5.3 | En el año 2019 los incrementos salariales se harán en base a los aumentos en rendimiento | Porcentaje de incremento salarial | % | Financiera |
| | OCP 5.4 | En el año 2021 el aumento en el índice de costos de la industria será inferior al 2.4% | Porcentaje de incremento en el costo de insumos | % | Financiera |
| El rendimiento promedio nacional por Hectárea será de 10 toneladas en el 2023 | OCP 6.1 | En el año 2015 los productores de Piura y de ICA redactarán un manual con las mejores prácticas | Número de empresas participantes en la elaboración del manual | Unidades | Procesos |
| | OCP 6.2 | En el año 2016 se capacitará al 80% de los productores de Ancash en las mejores prácticas | Número de horas de capacitación impartidas por empleado | Horas-empleado / año | Aprendizaje |
| | OCP 6.3 | En el año 2017 se capacitará al 80% de los productores de La Libertad y de Lima en las mejores prácticas | Número de horas de capacitación impartidas por empleado | Horas-empleado / año | Aprendizaje |
| | OCP 6.4 | En el año 2019 se realizarán talleres con todos los productores para compartir experiencias | Cantidad de dólares invertidos por participante | US\$ / participante | Financiera |
| | OCP 6.5 | En el año 2021 todos los productores del país tendrán rendimiento superior a las 9 toneladas por hectárea | Volumen de toneladas de espárragos por hectárea | Ton / hectárea | Aprendizaje |

8.3 Conclusiones

En este capítulo se inicia la etapa de evaluación del planeamiento estratégico, para lo cual se utiliza como herramienta al Tablero de Control Balanceado. Este permite operacionalizar las estrategias propuestas y retenidas, convirtiéndolas en indicadores asociados a los objetivos de corto plazo. Debe entenderse que esta herramienta es dinámica por lo que los indicadores pueden variar durante los próximos diez años.

Una característica de la evaluación del proceso estratégico es que se aplica desde cuatro perspectivas, independientes pero complementarias: (a) aprendizaje interno, (b) clientes, (c) procesos y (d) financiera. Por ello, se diseñaron indicadores para cada perspectiva, cuya aplicación como herramienta de control, permitirá contar con lo siguiente: (a) empleados motivados, (b) procesos eficaces y eficientes, (c) clientes satisfechos, y (d) accionistas con rendimiento atractivo.



Capítulo IX: Competitividad del espárrago

Existen múltiples definiciones del término *competitividad*, sin embargo, una de particular interés es la de Aguilar (1994), quien indicó que existen tres niveles diferentes de competitividad: (a) a nivel de país o de región, es decir, a nivel de una localidad donde conviven distintas industrias; (b) a nivel de sector o de industria, estableciendo si hay o no potencial para crecer y de alguna forma cómo hacerlo; y por último (c) a nivel de empresa, que establece la habilidad del negocio para atraer clientes e incrementar su rendimiento.

9.1 Análisis Competitivo del Espárrago

De acuerdo con Azimi, Ferrero, Loucky, Olivares y Rojas (2012) la competitividad del espárrago se basa en lo siguiente:

- Optar por la producción y exportación de espárragos frescos que es el segmento que presenta mayor demanda, además de generar mayor margen de ganancia en comparación con los espárragos en conservas o congelados
- La capacidad de obtener mayor precio por volumen, lo cual es logrado por algunos de los exportadores de Europa y de los Estados Unidos. Es aquí donde el Perú no presenta ventaja, ya que el monto que recibe por tonelada es menor al de otras naciones.

La competitividad está dado por: (a) El consumo nacional está en crecimiento y se espera que para el año 2023 el consumo tenga un posicionamiento y que pueda generar poder de los compradores, (b) Los proveedores forman parte del clúster del Espárrago, el que se encuentra en etapa de desarrollo, (c) Los productos alternativos como las alcachofas, brócoli, no representan una amenaza, pues el espárrago es la hortaliza que está mejor posicionada y tiene mejores prestaciones para la salud, (d) Los nuevos entrantes deben cubrir la demanda insatisfecha, que no afecta la producción actual de las industrias, y (e) Encadenamientos

productivos que permitan distribuir la rentabilidad que genera el producto, llegando a los agricultores.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Espárrago

Luego de elaborado el planeamiento estratégico, los investigadores han identificado que el espárrago tiene ventajas competitivas y, por ello, el Perú es el líder mundial en exportaciones, tanto de espárragos frescos como en conservas. Las bases de estas ventajas competitivas son como sigue:

- Capacidad de producir espárragos durante todos los meses del año
- Alto rendimiento por hectárea en Piura, Ica y Áncash, pero aún necesita elevarse en otras regiones de la costa peruana
- Tecnología de punta, principalmente importada en lo que corresponde a sistemas de riego y semillas
- Bajo costo de mano de obra, como consecuencia de la productividad de la misma
- Conservación de la cadena en frío, lo que preserva la calidad del producto

Para el caso del espárrago, más del 70% de las exportaciones se realizan de forma aérea, y se espera que en el 2023 este porcentaje supere el 80%, por lo que la distancia con los mercados no es un factor determinante de la competitividad. Hasta ahora se ha logrado un excelente producto sin contar con un mercado interno desarrollado, y gracias a las exigencias de los consumidores europeos y norteamericanos. Pero se considera necesario desarrollar el mercado nacional, y masificar el consumo que hasta el momento se ha limitado a los NSE A y B.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Espárrago

En la Figura 38 se presenta el mapa del clúster del espárrago en Perú. De acuerdo con Azimi et. al. (2012) la región de La Libertad representa el 83% de la producción de espárragos en el país. Esta concentración ha hecho que alrededor de la ciudad de Trujillo se

encuentren todos los insumos requeridos para la producción de espárragos, bien sea frescos, en conserva o congelados. Aquellas fábricas de empaque ubicadas en Lima, o en otras regiones del Perú, se trasladan hasta las instalaciones de productores y transformadores para darles servicios.

La creación del clúster del espárrago se inició en 1997, cuando Prompex promovió la formación de asociaciones, cuyo resultado fue la conformación de la Asociación Nacional de Productores de Espárragos en 1998. Para la conformación de este clúster ha sido esencial el aporte del sistema financiero y de la gastronomía, pero sobre todo de los servicios de logística que permiten mantener la cadena de frío.

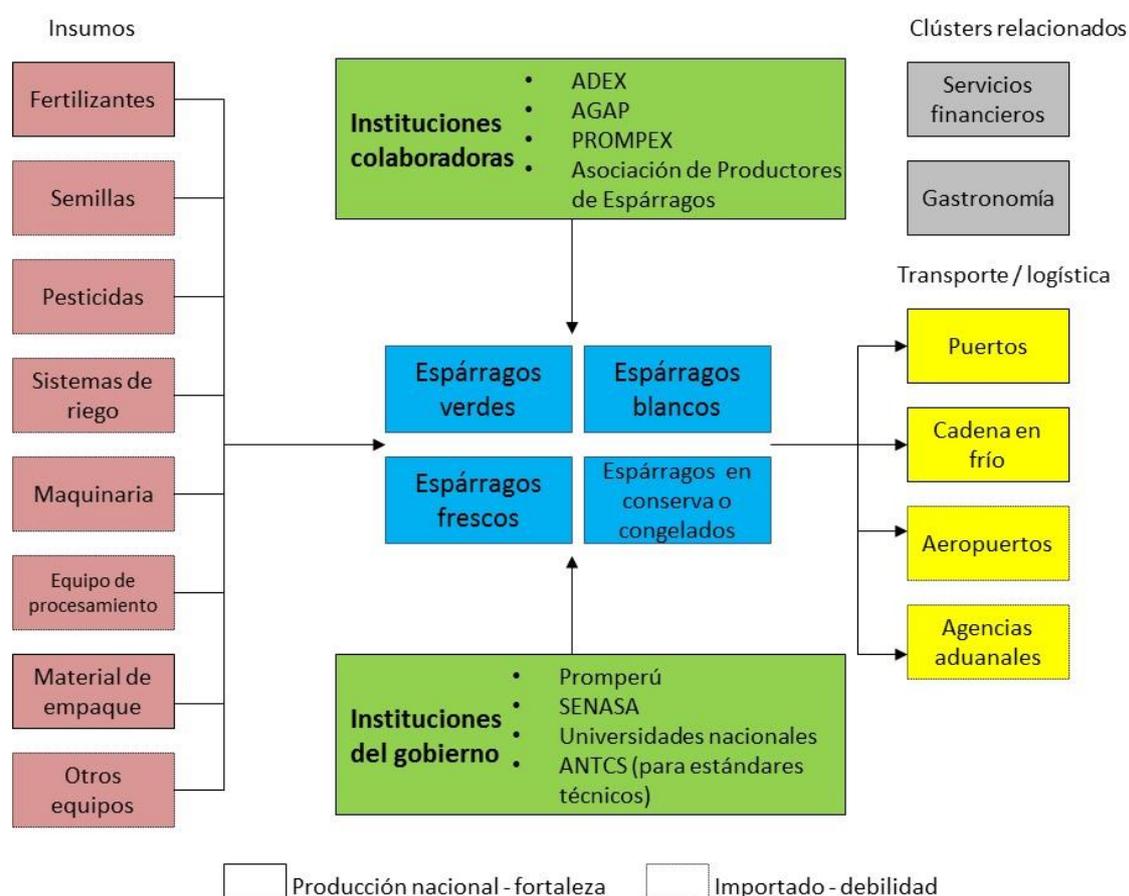


Figura 38. Clúster del espárrago. Adaptado de “Asparagus in Peru, microeconomics of competitiveness” por K. Azimi, C. Ferrero, J. Loucky, H. Olivares y A. Rojas, 2012.

Recuperado de

http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/2012%20MOC%20Papers/Asparagus%20Cluster-%20Final%20Report.pdf

9.4 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres

El clúster del espárrago ha tenido éxito gracias a los siguientes aspectos, que se han dado de manera conjunta:

- Varios proveedores que se han unido en la Asociación Nacional de Productores de Espárragos
- Proveedores de insumos que permiten contar con productos de excelente calidad como son las semillas y los pesticidas
- Productores que cuentan con equipos, maquinarias y sistemas de riego, que les permiten incrementar su productividad
- Instituciones del gobierno que han apoyado al espárrago a través de los años, como Promperú por el desarrollo de mercados, Senasa por las certificaciones sanitarias y capacitaciones para generar productos libres de plagas y/o bacterias.
- Otras instituciones como la Asociación de Exportadores
- Servicios de apoyo para la comercialización como las agencias aduanales y los transportistas
- Otros clústeres relacionados

9.5 Conclusiones

En esta fase final se determina que el espárrago es competitivo a nivel mundial, a pesar de que países europeos y Estados Unidos obtienen un mayor precio por tonelada, además de la ausencia de un mercado nacional desarrollado. Su liderazgo mundial sostenido desde el 2003 evidencia que sí se han desarrollado ventajas competitivas, las cuales se basan en un alto rendimiento por hectárea y en la existencia de un clúster consolidado que permite a los productores y transformadores contar con insumos de calidad y servicios de apoyo.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presenta: (a) el Plan Estratégico Integral, (b) las conclusiones generales de los investigadores, (c) las recomendaciones finales de los investigadores, y (d) la visión para el espárrago en el 2023.

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 30 se presenta el Plan Estratégico Integral que resume todo lo expuesto en este documento. Allí se observa coherencia entre la visión y misión con los objetivos, tanto de largo como de corto plazo. También se exponen los indicadores que se desarrollaron en el Tablero de Control Balanceado, los cuales están alineados con los OCP. Además, todo lo planteado está enmarcado en los valores, el código de ética y las políticas.

10.2 Conclusiones finales

1. El espárrago peruano es líder en las exportaciones mundiales, lo que demuestra que ha logrado desarrollar ventajas competitivas, fundamentadas en un alto rendimiento por hectárea, el uso de insumos de calidad y sobre todo en la capacidad de producir esta hortaliza durante todo el año.
2. En 1998 se creó la Asociación Nacional de Productores de Espárragos, cuya función es agrupar a todos los miembros de la cadena productiva. Esta asociación ha sido el pilar de la unificación de los productores con lo que se sentaron las bases para conformar el clúster existente por afinidad. Dicho clúster está integrado por los proveedores de insumos (la mayoría insumos importados), por los servicios de apoyo como transportistas y agentes de aduanas y por otros clústeres relacionados como el de servicios financieros y la gastronomía.
3. El espárrago ha logrado ser competitivo a nivel mundial, a pesar de que el mercado nacional no se encuentra desarrollado porque el consumo se ha visto limitado a los niveles socioeconómicos A y B. Con la aplicación de este

Tabla 30

Plan Estratégico Integral del Espárrago

| Visión | | | | | | | |
|--|---|--|---|--|---|--|--|
| En el año 2023, el Perú será reconocido internacionalmente como el principal exportador de espárragos en el mundo, con el mayor portafolio de presentaciones reconocidas como marcas peruanas, gracias a la incorporación de tecnología de punta, con alto rendimiento y bajo costo de producción, contribuyendo así al desarrollo sostenible de los miembros de la cadena productiva, y con un mercado interno desarrollado | | | | | | | |
| Intereses del sector: | Las exportaciones peruanas de espárragos serán de US\$ 757 millones en el año 2023 | En el 2023 Perú tendrá una participación de mercado de 15% sobre las exportaciones mundiales de espárragos congelados | En el año 2023, el consumo nacional alcanzará las 15,000 toneladas | Para el año 2023, el 70% de las plantaciones de espárrago contará con sistema de monitoreo meteorológico para controlar las variables ambientales y producir espárragos de alta calidad | Para el año 2023 el incremento promedio anual en el índice de costos de la industria será inferior al 2.5%. | El rendimiento promedio nacional por Hectárea será de 10 toneladas en el 2023 | Principios Cardinales: Influencia de terceros partes Lazos pasados y presentes Contribución de intereses Conservación de los ecosistemas |
| Estrategias | Objetivo de Largo Plazo 1 | Objetivo de Largo Plazo 2 | Objetivo de Largo Plazo 3 | Objetivo de Largo Plazo 4 | Objetivo de Largo Plazo 5 | Objetivo de Largo Plazo 6 | Políticas |
| Incrementar la distribución de 1 espárragos a través de supermercados en el Perú | | | X | | | | P1.Fomentar la integración y participación activa de todos los actores P2.Promover el trabajo en equipo y las alianzas P3.Privilegiar el cuidado del medio ambiente y las relaciones con la comunidad P4.Promocionar a nivel mundial los espárragos peruanos, consolidando el liderazgo P5.Alertar la innovación constante P6.Propiciar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes P7.Incentivar la capacitación y la formación continua P8.Fomentar la gestión de la calidad total y la satisfacción de los clientes |
| Promocionar el consumo de espárragos a 2 nivel nacional, mediante recetas y el apoyo de chef reconocidos | | | X | | | | P1.Fomentar la integración y participación activa de todos los actores P2.Promover el trabajo en equipo y las alianzas P3.Privilegiar el cuidado del medio ambiente y las relaciones con la comunidad P4.Promocionar a nivel mundial los espárragos peruanos, consolidando el liderazgo P5.Alertar la innovación constante P6.Propiciar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes P7.Incentivar la capacitación y la formación continua P8.Fomentar la gestión de la calidad total y la satisfacción de los clientes |
| Monitorear diariamente las condiciones 3 de los cultivos, para mantener la alta calidad | X | X | X | X | X | X | P3.Privilegiar el cuidado del medio ambiente y las relaciones con la comunidad P4.Promocionar a nivel mundial los espárragos peruanos, consolidando el liderazgo P5.Alertar la innovación constante P6.Propiciar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes P7.Incentivar la capacitación y la formación continua P8.Fomentar la gestión de la calidad total y la satisfacción de los clientes |
| Encadenar a productores con 4 exportadores o grandes supermercados locales | X | X | X | | X | | P1.Fomentar la integración y participación activa de todos los actores P2.Promover el trabajo en equipo y las alianzas P3.Privilegiar el cuidado del medio ambiente y las relaciones con la comunidad P4.Promocionar a nivel mundial los espárragos peruanos, consolidando el liderazgo P5.Alertar la innovación constante P6.Propiciar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes P7.Incentivar la capacitación y la formación continua P8.Fomentar la gestión de la calidad total y la satisfacción de los clientes |
| Priorizar la comercialización de 5 espárragos frescos, por encima de las conservas y los congelados | X | | X | | | | P1.Fomentar la integración y participación activa de todos los actores P2.Promover el trabajo en equipo y las alianzas P3.Privilegiar el cuidado del medio ambiente y las relaciones con la comunidad P4.Promocionar a nivel mundial los espárragos peruanos, consolidando el liderazgo P5.Alertar la innovación constante P6.Propiciar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes P7.Incentivar la capacitación y la formación continua P8.Fomentar la gestión de la calidad total y la satisfacción de los clientes |
| Misión La industria del espárrago en el Perú tiene alto rendimiento en su cultivo, produciendo una hortaliza de excelente calidad, y cumpliendo con todos los requerimientos sanitarios, para atender a clientes nacionales e internacionales, con personal calificado y capacitado, manteniendo la cadena de frío para la distribución y exportación, con tecnología de punta | | | | | | | |
| 6 Invertir en tecnología y desarrollo para mantener el liderazgo del sector | X | X | X | X | X | X | P1.Fomentar la integración y participación activa de todos los actores P2.Promover el trabajo en equipo y las alianzas P3.Privilegiar el cuidado del medio ambiente y las relaciones con la comunidad P4.Promocionar a nivel mundial los espárragos peruanos, consolidando el liderazgo P5.Alertar la innovación constante P6.Propiciar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes P7.Incentivar la capacitación y la formación continua P8.Fomentar la gestión de la calidad total y la satisfacción de los clientes |
| 7 Crear sistemas de almacenamiento de agua y 7 puntos para contar con este recurso todo el año | X | X | X | X | | X | P1.Fomentar la integración y participación activa de todos los actores P2.Promover el trabajo en equipo y las alianzas P3.Privilegiar el cuidado del medio ambiente y las relaciones con la comunidad |
| 8 Certificar aquellos productos que son cosechados en plantaciones donde los empleados reciben todos los beneficios legales | X | X | X | X | | | P1.Fomentar la integración y participación activa de todos los actores P2.Promover el trabajo en equipo y las alianzas P3.Privilegiar el cuidado del medio ambiente y las relaciones con la comunidad P4.Promocionar a nivel mundial los espárragos peruanos, consolidando el liderazgo P5.Alertar la innovación constante P6.Propiciar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes P7.Incentivar la capacitación y la formación continua P8.Fomentar la gestión de la calidad total y la satisfacción de los clientes |
| 9 Invertir constantemente en tecnología y 9 sistemas de información para mantener la ventaja que se posee | X | X | X | X | X | X | P1.Fomentar la integración y participación activa de todos los actores P2.Promover el trabajo en equipo y las alianzas P3.Alertar la innovación constante P4.Promocionar a nivel mundial los espárragos peruanos, consolidando el liderazgo P5.Alertar la innovación constante P6.Propiciar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes P7.Incentivar la capacitación y la formación continua P8.Fomentar la gestión de la calidad total y la satisfacción de los clientes |
| 10 Abrir nuevos mercados en Europa y 10 Asia, para disminuir la dependencia de los EE.UU. | X | X | | | | | P1.Fomentar la integración y participación activa de todos los actores P2.Promover el trabajo en equipo y las alianzas P3.Privilegiar el cuidado del medio ambiente y las relaciones con la comunidad P4.Promocionar a nivel mundial los espárragos peruanos, consolidando el liderazgo P5.Alertar la innovación constante P6.Propiciar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes P7.Incentivar la capacitación y la formación continua P8.Fomentar la gestión de la calidad total y la satisfacción de los clientes |
| 11 Disminuir los costos de transporte 11 moviéndolo la carga máxima posible en cada ocasión | | | X | | X | X | P3.Privilegiar el cuidado del medio ambiente y las relaciones con la comunidad P5.Alertar la innovación constante P8.Fomentar la gestión de la calidad total y la satisfacción de los clientes |
| 12 Desarrollar alianzas con instituciones 12 financieras para crear préstamos que se adecúen a las necesidades de los agricultores y comerciantes, en especial en términos de plazo | X | | X | | | | P1.Fomentar la integración y participación activa de todos los actores P2.Promover el trabajo en equipo y las alianzas P5.Alertar la innovación constante P7.Incentivar la capacitación y la formación continua |
| 13 Brindar capacitación técnica a los 13 productores de todas las regiones | X | X | X | X | X | X | P1.Fomentar la integración y participación activa de todos los actores P2.Promover el trabajo en equipo y las alianzas P3.Privilegiar el cuidado del medio ambiente y las relaciones con la comunidad P4.Promocionar a nivel mundial los espárragos peruanos, consolidando el liderazgo P5.Alertar la innovación constante P6.Propiciar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes P7.Incentivar la capacitación y la formación continua P8.Fomentar la gestión de la calidad total y la satisfacción de los clientes |
| 14 Unir a los productores y exportadores para que actúen como industria, beneficiándose al compartir información y negociar con entes gubernamentales | | | X | X | | | P1.Fomentar la integración y participación activa de todos los actores P2.Promover el trabajo en equipo y las alianzas P3.Privilegiar el cuidado del medio ambiente y las relaciones con la comunidad P4.Promocionar a nivel mundial los espárragos peruanos, consolidando el liderazgo P5.Alertar la innovación constante P6.Propiciar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes P7.Incentivar la capacitación y la formación continua P8.Fomentar la gestión de la calidad total y la satisfacción de los clientes |
| Perspectiva de Aprendizaje: 1.Número de toneladas exportadas por empleado 2.Número de horas de capacitación impartidas por empleado 3.Número de horas de capacitación impartidas por empleado 4.Número de horas de capacitación impartidas por empleado 5.Número de horas de capacitación impartidas por empleado 6.Volumen de toneladas de espárragos por hectárea | OCP 1.1. En el año 2015 las exportaciones de espárragos totalizarán US\$ 575 millones OCP 1.2. En el año 2017 Perú participará en al menos dos ferias internacionales de vegetales, mostrando su liderazgo OCP 1.3. En el año 2019 las exportaciones de espárragos ascenderán a US\$ 600 millones | OCP 2.1. En el 2015 el Perú habrá alcanzado una participación de mercado del 5% en espárragos congelados OCP 2.2. En el 2017 habrán en el Perú al menos ocho empresas procesadoras de espárragos congelados, las cuales tendrán alianzas con los productores OCP 2.3. En el 2019 el Perú habrá alcanzado una participación de mercado del 11% en espárragos congelados OCP 2.4. En el 2021 la participación en el mercado mundial de espárragos congelados será del 13% | OCP 3.1. En el año 2015 se participará en Mixtura, de la mano de algún chef reconocido, ofreciendo distintas recetas OCP 3.2. En el año 2017 se realizará una campaña de degustación de espárragos en los supermercados del país, alcanzando a un millón de peruanos OCP 3.3. En el año 2019 el consumo nacional habrá alcanzado las 8,000 toneladas OCP 3.4. En el año 2021 el 40% de las ventas de espárragos se harán por los canales tradicionales | OCP 4.1. En el año 2015 al menos 50% de los productores contará con estos sistemas de monitoreo OCP 4.2. En el año 2017 se brindará capacitación a todos los agricultores que poseen sistemas de monitoreo para que aprendan a analizar correctamente la data recopilada OCP 4.3. En el año 2019 se hará una alianza entre proveedores y entidades financieras para que los equipos de monitoreo se vendan a crédito OCP 4.4. En el año 2021 el 60% de las plantaciones de espárrago tendrán sistemas de monitoreo meteorológico y estarán entrenados para analizar la data | OCP 5.1. En el año 2015 el 95% de los agricultores recibirá capacitación técnica sobre cantidad de insumos necesaria para que aprendan a hacer uso eficiente de los mismos OCP 5.2. En el año 2017 el incremento en costos de los insumos será inferior a la inflación del período OCP 5.3. En el año 2019 los incrementos salariales se harán en base a los aumentos en rendimiento OCP 5.4. En el año 2021 el aumento en el índice de costos de la industria será inferior al 2.4% | OCP 6.1. En el año 2015 los productores de Para y de ICA redactarán un manual con las mejores prácticas OCP 6.2. En el año 2016 se capacitará al 80% de los productores de Ancash en las mejores prácticas OCP 6.3. En el año 2017 se capacitará al 80% de los productores de La Libertad y de Lima en las mejores prácticas OCP 6.4. En el año 2019 se realizarán talleres con todos los productores para compartir experiencias OCP 6.5. En el año 2021 todos los productores del país tendrán rendimiento superior a las 9 toneladas por hectárea | Perspectiva de procesos: 1 Porcentaje exportado por el arroyo Jorge Chávez 2 Porcentaje de ventas en el mercado nacional por mercados y bodegas 3 Número de productores que utilizan los sistemas de monitoreo 4 Porcentaje de plantaciones que utilizan los sistemas de monitoreo 5 Número de empresas participantes en la elaboración del manual Perspectiva Financiera: 1 Precio por tonelada 2 Número de nuevas empresas en el sector por año 3 Precio por tonelada de espárragos congelados 4 Costo de la campaña por persona a la que se llegó 5 Cantidad de dólares invertidos en nuevos equipos 6 Porcentaje de incremento en el costo de insumos 7 Porcentaje de incremento salarial 8 Cantidad de dólares invertidos por participante |
| Recursos: Materiales, mano de obra, métodos, equipos, medio ambiente, moneda | | | | | | | |

Valores
Calidad
Respeto
Liderazgo
Desarrollo
sostenible
Confianza
Integración
Honestidad
Innovación

Código de ética
1.Preservar el medio ambiente
2.Promover el desarrollo y bienestar de las regiones
3.Seguir los procedimientos del sistema de gestión de calidad y control sanitario
4.Promover el trabajo en equipo

planeamiento estratégico se pretende incentivar el consumo en la clase media, a la cual se llegará tanto a través del canal tradicional como del canal moderno.

4. El incremento en la competitividad del Perú representa una oportunidad para el espárrago, ya que al fortalecerse el sistema financiero e incrementarse las inversiones se logrará aumentar el área cultivada y el equipamiento para aumentar la productividad y el volumen generado. Sin embargo, la amenaza de la sobrevaloración del nuevo sol perjudica las exportaciones porque el margen de rentabilidad se reduce, lo cual se suma al hecho de que el precio por tonelada de espárrago peruano es menor que el del europeo o norteamericano.
5. El espárrago se comercializa en tres formatos diferentes: fresco, en conserva o congelado. El Perú tiene liderazgo en el espárrago fresco y en las conservas, pero no en el congelado. Se proyecta un incremento considerable en la producción de espárragos congelados, pero sin descuidar el fresco que es el segmento con mayor crecimiento por la tendencia a buscar alimentos saludables.

10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones que se plantean a continuación se dirigen tanto a los actores del sector como a las instituciones gubernamentales que sirven de soporte al espárrago:

1. Se recomienda la implementación del presente Planeamiento Estratégico para aumentar la ventaja competitiva que el Perú tiene actualmente y contar con una visión a largo plazo en el sector.
2. Al Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas (IPEH), se le debe recomendar ejercer un liderazgo efectivo que permita la implementación de este Plan Estratégico del Espárrago. Para ello, deberán mantener al recurso humano motivado, esto solo se logrará si los empresarios ven que su rentabilidad se

incrementa, y si los empleados sienten que sus necesidades son tomadas en cuenta, por lo que todos se benefician del crecimiento en el volumen de producción y de exportación.

3. Actualmente, los productores se encuentran congregados en el Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas (IPEH), pero es indispensable que también se unan con los transformadores y comercializadores para adoptar la estructura de industria, con objetivos comunes que les permitan mantener su liderazgo mundial, creando una marca país sólida.
4. A los chefs y cocineros nacionales se les recomienda incorporar el espárrago en sus recetas, ya que es un producto que representa al Perú internacionalmente, y con esto se lograría incrementar el consumo de este vegetal a nivel nacional.
5. Utilizar el Tablero de Control Balanceado como herramienta para el control del cumplimiento de los objetivos de corto plazo, lo cual se hará con la medición frecuente de los indicadores desarrollados. En caso de que no se alcancen los valores esperados, entonces se deberán aplicar correctivos inmediatos para garantizar que se logre la visión proyectada para el 2023.
6. Realizar frecuentemente evaluaciones del entorno y análisis internos, ya que si las condiciones cambian será necesario modificar las estrategias.
7. Se recomienda que el país organice ferias alimentarias con la participación activa de todos los *stakeholders* del sector esparraguero, que permitan promocionar más nuestro espárrago.
8. Lograr que todos los procesadores y exportadores tengan las certificaciones de calidad, tales como HACCP, ISO, BRC, que permita dar la garantía de calidad a los clientes.

9. Se puede fortalecer al espárrago peruano, para ello se debe contar con mayor producción nacional de insumos, sistemas de riego, los equipos o los pesticidas.

10.4 Futuro del Espárrago

El futuro del espárrago en el 2023 será el resultado de la implementación de este planeamiento estratégico, con el cual se busca mantener el liderazgo que el espárrago tiene a nivel mundial, especialmente como vegetal fresco. Sin embargo, se incrementará la ventaja competitiva logrando un precio por tonelada mayor al que actualmente ostentan países europeos y Estados Unidos.

Todo esto se logrará porque, en los próximos diez años, los productores, transformadores y comercializadores trabajarán unidos y con objetivos comunes. Esto les permitirá implementar estrategias que beneficien a todos, incrementando su rentabilidad y su productividad, ya que el recurso humano estará más capacitado y con las competencias desarrolladas al máximo. Así, el rendimiento por hectárea a nivel nacional alcanzará lo que actualmente se logra en Piura. Pero no solo es importante que los actores del espárrago estén unidos, sino que el clúster se consolide con la producción nacional de insumos y el desarrollo de productos de financiamiento adecuados a las condiciones de cultivo y comercialización de espárragos.

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (2012). *Ubicación geográfica*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>
- Agroindustrias AIB. (2012a). *Plan HACCP para el procesamiento de espárragos frescos* [Informe privado]. Lima, Perú.
- Agroindustrias AIB. (2012b). *Plan HACCP para el procesamiento de espárragos congelados* [Informe privado]. Lima, Perú.
- Agroindustrias AIB. (2012c). *Plan HACCP para el procesamiento de espárragos en conservas* [Informe privado]. Lima, Perú.
- Alimentos. (2013). *Espárragos*. Recuperado de <http://alimentos.cc/esparragos>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2012, 12 de febrero). Comex: El Perú adquiere mayor estabilidad política y social con captura de "Artemio". *Andina*. Recuperado de http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=3ICdxRvPXPI=#.Uekd_18o7IU
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2013, 04 de febrero). Menor producción de espárragos peruanos eleva precio internacional. *Pymex*. Recuperado de <http://pymex.pe/exportadores/aprenda-a-exportar/menor-produccion-de-esparragos-peruanos-eleva-precio-internacional>
- Arce, L. (2010). *Situación actual de las exportaciones peruanas del espárrago fresco* [Informe privado]. Complejo Agroindustrial Beta. Lima, Perú.
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2013a). *Balance Agroexportador 2012*. Presentación en Power Point. Lima, Perú: Autor.
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2013b). *Data Trade*. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/>

- Azimi, K., Ferrero, C., Loucky, J., Olivares, H. & Rojas, A. (2012). *Aspargus in Peru, microeconomics of competitiveness*. Recuperado de http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/2012%20MOC%20Papers/Asparagus%20Cluster-%20Final%20Report.pdf
- Baja producción eleva precio internacional del espárrago (2013, 04 de febrero). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/04-02-2013/baja-produccion-eleva-precio-internacional-del-esparago>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013a). *Memoria 2012*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2012.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013b). *Series económicas, estadísticas anuales*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>
- Boal, K. & Schultz, P. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 411-428.
- Brack, A. (2000). *Ecología del Perú*. Lima, Perú: Bruño.
- Cambios a la ley laboral agraria (2011, 08 de diciembre). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/2011/12/08/economia/cambios-ley-laboral-agraria-2002301>
- Cannock, G, & Gonzales-Zúñiga, A. (1994). *Economía Agraria*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Castillo, R., Montoro, C. & Tuesta, V. (2006). Política monetaria en una economía con dolarización parcial. *Moneda*, 138(4), 25-28.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2009). *Intereses nacionales del Perú*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/57525ee2-a107-4c25-907c-cafc3e3da03a>

- Constitución Política del Perú. Artículo 35°. Derecho de participación en partidos, movimientos o alianzas políticas. Congreso Constituyente Democrático (1993).
- COMEX Perú. (2013). *Espárragos: Oro verde y blanco*. Recuperado de <http://semanariocomexperu.wordpress.com/esparragos-oro-verde-y-blanco/>
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México, D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, 2a ed.* México, D.F., México: Pearson.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibility? *California Management Review*, 2(3), 70.
- Defensa (2013, 30 de abril). *Presupuestos de defensa del Perú*. Recuperado de http://www.defensa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=8900%3Apresupuestos-de-defensa-de-peru&catid=189%3Aa-fondo&Itemid=689
- Dólar continúa en aumento y alcanza el nivel de hace más de año y medio. (2013, 31 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1583509/noticia-dolar-continua-aumento-alcanza-nivel-hace-mas-ano-medio>
- EFE, Agencia de Noticias. (2012, 23 de enero). El BID prestará US\$ 35 millones a Perú para inversión en sector tecnología. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/actualidad/1364646/noticia-bid-prestara-us-35-millones-peru-inversion-sector-tecnologia>
- Estiman que este año producción de espárrago será de 210 mil toneladas. (2013, 27 de marzo). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/27-03-2013/estiman-que-este-ano-produccion-de-esparrago-sera-de-210-mil-toneladas>

- Exportando Perú. (2010, 11 de noviembre). Producción de espárragos genera 120 mil empleos en el Perú. *Exportando Perú*. Recuperado de <http://www.exportando-peru.com/tips-detalle.php?idnoticia=603&idcategoria=9>
- Fleming, D. (2001). Narrative leadership: Using the power of stories. *Strategy & Leadership*, 29(4), 34-36.
- Franco, R. (2012). *División política del Perú*. Recuperado de <http://masterelduende.blogspot.com/2012/06/division-politica-del-peru.html>
- Gaete, D., De Orbegoso, R. & Gavidia, A. (2009). *Planeamiento estratégico para el espárrago del Perú*. (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).
- García-Vega, E. (2011, enero). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el periodo 2011-2016. *Journal Globalization, Competitiveness & Governability*, 5(1), 112-141.
- Gobierno oficializó aumento de la remuneración mínima vital a S/.750. (2012, 17 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1415836/noticia-gobierno-oficializo-aumento-remuneracion-minima-vital750>
- Gobierno Regional de La Libertad (2013). *Plan operativo 2013 agronegocios*. Recuperado de <http://www.regionallibertad.gob.pe/Sir/verDocumento.aspx?id=577&tipo=1>
- Huamán, D. (2012). *Cifras concluyentes de la centralización*. Recuperado de <http://dianastepha.blogspot.com/2012/06/cifras-concluyentes-de-la.html>
- Humala garantiza reglas para atraer inversión privada. (2012, 23 de septiembre). *Expreso*. Recuperado de <http://www.expreso.com.pe/noticia/2012/09/23/humala-garantiza-reglas-para-atraer-inversion-privada>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú: Perfil del productor agropecuario, 2008*. Lima, Perú: Centro de Investigación y Desarrollo del INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Perú en cifras: Indicadores demográficos*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=3642&name=po01&ext=gif>

Ley 27360. Ley de Promoción del Sector Agrario. Congreso de la República del Perú (2010).

Manzano, M. (2011). *Las hortalizas*. Recuperado de

<http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ZOOT%20C3%89CNICAS/CARRERA%20DE%20INGENIER%20C3%8DA%20EN%20INDUSTRIAS%20AGROPECUARIAS/07/LP.V.%20Hortalizas/LAS+HORTALIZAS.pdf>.

Maximixe (2012). *Espárrago 2012*. Lima, Perú: División de Inteligencia Económica.

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAG]. (2007). *Estacionalidad de la producción de espárragos*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola/cultivos-de-importancia-nacional/esp%C3%A1rragos/comercio-mundial21>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAG]. (2013a). *Problemas en la agricultura peruana*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola/vision-general/problemas-en-la-agricultura-peruana>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAG]. (2013b). *Producción nacional de espárragos*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola/cultivos-de-importancia-nacional/espárragos/producción18>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAG]. (2013c). *Costos de producción*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola/cultivos-de-importancia-nacional/esp%C3%A1rragos/costos-de-producci%C3%B3n19>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2012). *La gestión ambiental*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=483

- Parodi, C. (2012, 06 de enero). *¿Cómo funciona la política monetaria en el Perú?*
Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2012/01/como-funciona-la-politica-mone.html>
- ¿Por qué nos sentimos orgullosos de ser peruanos? (2012, 27 de julio). *La República*.
Recuperado de <http://www.larepublica.pe/27-07-2012/por-que-nos-sentimos-orgullosos-de-ser-peruanos>
- Portal Frutícola. (2012, 05 de junio). *Fortaleciendo la presencia de espárragos peruanos en Estados Unidos*. Recuperado de
<http://www.portalfruticola.com/2012/06/05/fortaleciendo-la-presencia-de-esparragos-peruanos-en-estados-unidos/?pais=ecuador>
- Scotiabank (2012). *Perú: Proyecciones Macroeconómicas 2013*. Recuperado de
http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/macroeconomico/20121121_mac_es.pdf
- Terra (2012, 11 de diciembre). *Cronología: El diferendo marítimo entre Perú y Chile*.
Recuperado de <http://noticias.terra.com.pe/nacional/demanda-maritima-peru-chile-ante-la-corte-de-la-haya/cronologia-el-diferendo-maritimo-entre-peru-y-chile,0ac8233443b8b310VgnVCM3000009acceb0aRCRD.html>
- Trademap. (2013). *List of exporters for the selected product*. Recuperado de
http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx
- Tubino, B. (2007). *Oportunidades de generación de valor, espárrago peruano: Estrella de la agroexportación peruana*. Recuperado de
http://www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales/TallerCRActH/PPTS/tubino_pres.pdf.
- Vela, L. & Gonzales, J. (2011). *Competitividad del sector agrario peruano, problemática y propuestas de solución*. Recuperado de

<http://web.ua.es/es/giecryal/documentos/agricultura-peru.pdf?noCache=1320137876922>

World Economic Forum [WEF]. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*.

Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2011-2012>

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

Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf



Apéndice A: Entrevista a Ítalo Giribaldi

Nombre: Ítalo Giribaldi

Cargo: Gerente General

Empresa: Agrícola Diano Marina S.A.C.

Fecha: 15/07/2013

1. ¿Desde hace cuántos años se han dedicado a la producción y comercialización de espárragos? ¿Qué los motivó a ingresar a este negocio?

La empresa que lidero empieza desde mis padres que incursionaron en el AGRO hace más de 20 años. Debido al crecimiento de la exportaciones agroindustriales y vi que era una gran oportunidad de generar utilidades.

2. Con base en las investigaciones que hemos desarrollado hasta el momento, hemos encontrado que el mercado mundial se encuentra saturado, ¿cuál es su opinión al respecto?

Definitivamente, el mercado externo está saturado, como prueba de ello es que las exportaciones no están creciendo al ritmo de otros años, es más los precios se mueven con tendencia a la baja. Las exportaciones en los últimos años se mantenían en ese orden: frescos, conservas y congelado. Ahora se mantiene el fresco en primer lugar, congelado en el segundo lugar y al final están quedando las conservas. Por la parte agrícola en el sur se están reduciendo las Ha de cultivo de este producto y están siendo reemplazadas por cítricos y palta Hass.

3. ¿Es factible promover el consumo en el mercado nacional? ¿Cuál es el segmento de mercado en el que deben enfocarse?

Definitivamente, el mercado local debe ser una alternativa viable para, al menos, mantener el negocio del espárrago. Se sabe que la demanda de este producto en el mercado externo se está restringiendo debido principalmente a la crisis europea.

Normalmente, la demanda en Europa con calidad *premium* del espárrago, luego de la crisis los consumos se están limitando a una segunda calidad y también a reducirse la cantidad de consumo, permitiendo que los consumidores prioricen otros productos de primera necesidad. Por ejemplo, los españoles consumían buena cantidad de conservas de espárragos de calidad AB, ahora están pidiendo un mix entre calidad AB y C.

Para el mercado local se tiene que hacer un *marketing* exhaustivo que va de la mano de la gestión de todas las empresas que lideran el espárrago. Aun así pienso que si bien es cierto el consumo se puede incrementar pero no sustituiría la demanda externa. Si fuera así el segmento en el que se posicionaría este producto sería el nivel socioeconómico AB.

4. Podría, por favor, explicarme en qué se diferencia la comercialización de espárragos frescos y la de espárragos transformados tanto en el mercado nacional, como en el mercado internacional.

Los espárragos frescos tienen un proceso más simple que las conservas.

5. ¿Es cierto que producir y comercializar espárragos procesados o transformados le da ventaja a los productores sobre aquellos que se limitan a comercializar espárragos frescos?

No. El fresco por su proceso más simple y vida útil más corta permite una rotación de flujo de caja más rápida. En cambio en los procesados es más lento el flujo.

6. ¿Cuáles son los factores clave de éxito en la industria de producción y transformación de espárragos?

Innovación tecnológica, optimización de recursos, costos, precios competitivos

7. ¿Hay un verdadero intercambio de información y cooperación entre las distintas empresas que integran la industria del espárrago?

Hace algunos años atrás la información que manejaba una Planta era de carácter reservado, es decir un tabú, en la actualidad muchas de las informaciones se comparten con las otras empresas y también con los socios estratégicos, pues se tiene que ver el negocio de manera globalizada en las que todos los miembros de la cadena productiva tienen que ser rentables para mantener el negocio de manera sostenida.

8. ¿Cuáles son los sistemas de información que se utilizan? (Referirse a la coordinación entre agricultores, fechas de cosecha, procesamiento, picos de demanda, embarques, etcétera.).

Se usa el sistema integral que permite reportar la información necesaria para gestionar.

9. ¿Hay innovaciones tecnológicas dentro del cultivo o del procesamiento de espárragos en el Perú?

Pienso que las empresas están invirtiendo y obteniendo equipos de tecnología de punta. Principalmente para el fresco se han comprado maquinarias calibradoras y embanchadoras. Para el caso de la agricultura también se usa tecnología de punta en el regadío. Se deben enviar a profesionales a Israel para aprender tecnología de riego porque dicho país es uno de los más avanzados del mundo

10. ¿Quiénes son los principales países competidores a nivel mundial? ¿Qué hacen ellos que sea diferente a lo que se hace en el Perú?

Los competidores directos son México y EE.UU para el caso de fresco y congelado, así como España y Francia para conservas. La ventaja competitiva de dichos países pienso que es el ahorro en flete por la distancia a EE.UU desde México y España para el caso de Europa.

Apéndice B: Entrevista a Axel Bohmer

Nombre: Axel Bohmer

Cargo: Gerente de Operaciones Agrícolas

Empresa: Agroindustrias AIB S.A.

Fecha: 26 de julio del 2013

1. Con base en las investigaciones que hemos desarrollado hasta el momento, hemos encontrado que el mercado mundial se encuentra saturado, ¿cuál es su opinión al respecto?

La saturación de los mercados obedece principalmente a la reducción del consumo externo por la crisis mundial. Al tener mucho producto de diferentes procedencias, los precios de venta están bajando y generando márgenes reducidos y en muchos casos negativos, logrando que el espárrago ya no se torne un producto tan apetecible en comparación con otros productos agrícolas. Asimismo, la crisis europea hace que el consumo se reduzca y está golpeando mucho a los países exportadores.

2. ¿Es factible promover el consumo en el mercado nacional? ¿Cuál es el segmento de mercado en el que deben enfocarse?

El mercado nacional es una opción complementaria, pero no sustituye al consumo externo. Para incrementar el consumo local, se debería considerar lo siguiente:

- g) Investigación y desarrollo
- h) Diversificación de productos a bajos precios
- i) Participación en ferias locales
- j) Cadenas de distribución
- k) Ingresos institucionales
- l) Cateo de nuevos productos

El segmento al que debe estar dirigido es el segmento AB, debido a que la capacidad adquisitiva se ha incrementado.

3. ¿Cómo ve usted el mercado local como opción de crecimiento del espárrago y en qué presentaciones entraría?

Ayudaría a mejorar las ventas, pero no es la solución a las exportaciones. Los empaques que se deben usar son frascos y latas. Los productos pueden ser variados tales como espárrago a la parrilla, *pickled*, etc.

4. ¿Cuáles son los factores clave de éxito en la industria de producción y transformación de espárragos?

Conocer los cultivos, respetar los ciclos, la ubicación geográfica. El espárrago no es para aprovechar el momento, pues la próxima cosecha se deteriora cuando el mercado es cambiante. La idea es que sea más estable.

5. ¿Hay un verdadero intercambio de información y cooperación entre las distintas empresas que integran la industria del espárrago?

El *benchmarking* se usa muy poco todavía en el país, cada uno se mueve con lo que cuenta.

6. ¿Cuáles son los sistemas de información que se utilizan? (Referirse a la coordinación entre agricultores, fechas de cosecha, procesamiento, picos de demanda, embarques, etcétera).

Cadena productiva.

7. ¿Hay innovaciones tecnológicas dentro del cultivo o del procesamiento de espárragos

en el Perú tanto en campo como en planta? ¿Es necesario invertir en tecnología?

Sí, efectivamente, una empresa que no crece tiende a desaparecer. Actualmente, existen empresas pequeñas que no soportan la caída de precios externos y están cambiando sembríos a cítricos y frutales con mejores márgenes de ganancia.

8. ¿Quiénes son los principales países competidores a nivel mundial? ¿Qué hacen ellos que sea diferente a lo que se hace en el Perú?

México, EE.UU. y España

9. ¿Qué se espera del espárrago de campo en los próximos diez años?

Para el caso del espárrago no pienso que habrá crecimiento, sino estabilización, pero siempre priorizando el fresco y después el congelado y las conservas. Si bien es cierto AIB es conservero pero está apuntando a un crecimiento en fresco en sus diferentes líneas, tales como limón fresco, mandarinas, palta y espárragos frescos.

