

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Sector Industrial de la Alcachofa en el Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERU**

PRESENTADO POR

Lorena Alfaro Berrocal

Pedro Argote Fernández

Cecilia Farfán Ramírez

Edwin Huallpa Colana

Asesor: Rubén Guevara

Santiago de Surco, octubre 2016

Agradecimientos

A nuestras familias, quienes fueron el pilar de apoyo no solo para poder culminar con éxito nuestros estudios, sino además por ayudarnos a ser cada día mejores personas.

A nuestro asesor de tesis y profesores de la maestría, quienes nos impartieron los conocimientos necesarios para poder desempeñarnos laboralmente y ser profesionales competitivos a nivel mundial.

Por último y no menos importante a Dios, por guiarnos en el sendero correcto de amor y respeto a los demás.



Dedicatoria

A mi madre Lilian, por su apoyo silencioso. A mi esposo Carlos por su comprensión y compartir y aceptar el sacrificio de tiempo, a mis hijas Fernanda y Rafaela por su paciencia en estos años. Y a mi mentor, Ricardo García López, por su confianza y su constante soporte.

Lorena Alfaro

A mis hijos Fabrizio y Fátima, a mi madre y a toda mi familia que de alguna manera aportaron con muchísimo para poder concluir con éxito este gran reto.

Pedro Argote

A mi madre Rosa Amelia por guiarme y acompañarme siempre. A mi hija Fiorella por ser mi motor diario y por su paciencia en este largo camino. A mi padre José Miguel por compartir conmigo sus experiencias. A Arturo por su comprensión, apoyo y amor incondicional. A mis abuelos que desde el cielo siempre están conmigo.

Cecilia Farfán

A mi familia en especial a mi esposa e hija Orly y Luanna por su comprensión y paciencia durante el desarrollo de la maestría y a mis padres por haberme inculcado siempre el deseo de superación.

Edwin Huallpa

Resumen Ejecutivo

La presente tesis busca establecer un plan estratégico para el desarrollo de la Industria de la Alcachofa en toda su cadena productiva con el fin de lograr ser más competitivos y sostenibles, a través del establecimiento de estrategias y logro de objetivos corto y largo plazo que permitan al 2026 que el Perú logre ser el tercer productor de Alcachofa y el segundo exportador de conservas de Alcachofa en el mundo. Considerando las características del tema, se aplicó una metodología cualitativa de investigación, ya que, se procedió a recopilar la información relacionada al tema con el propósito de conocer la situación actual y poder construir una futura basándose en alcanzar una visión a través de objetivos y estrategias.

Los resultados de la investigación, demostraron que La Industria de Alcachofa en El Perú, dentro de sus principales fortalezas cuenta con potencial de expansión agrícola, alto rendimiento de producción, buen relacionamiento a nivel mundial, y producción continua durante el año, que le otorga una ventaja competitiva, las oportunidades detectadas fueron: cambio en los hábitos de consumo a nivel mundial, buen clima económico, incremento del apoyo del Gobierno a la exportación de productos no tradicionales. De otro lado las debilidades identificadas fueron: un alto grado de parcelación de tierras, escaso nivel técnico de los agricultores exceptuando a las cinco empresas agro-exportadoras que dominan la comercialización, bajo número de hectáreas cultivadas de Alcachofa en comparación con la oferta de otros países. Las amenazas más importantes corresponden a la volatilidad de la estabilidad económica de los países de destino y de condiciones medioambientales que podrían afectar el rendimiento de la producción. En cuanto a la comercialización el 90% corresponde a alcachofa en conserva, por lo que dentro del plan se sugiere una industrialización total del sector, que involucre mejoras a todo nivel de la cadena productiva que permitan alcanzar la visión propuesta.

Abstract

This thesis seeks to establish a strategic plan for the development of the industry Artichokes entire production chain in order to become more competitive and sustainable, through the establishment of strategies and achieve short and long term objectives to enable the 2026 for Peru to be the third largest producer of artichoke and second exporter of canned artichoke in the world. Considering the characteristics of the subject, a qualitative research methodology was applied because, proceeded to collect information related to the subject in order to know the current situation and to build a future based on achieving a vision through goals and strategies.

The research results showed that Industry Artichoke in Peru, within its main strengths has potential for agricultural expansion, high production efficiency, good relations worldwide, and continuous production during the year, which gives a competitive advantage, the opportunities identified were: change in consumer habits worldwide, good economic climate, increased government support for exports of non-traditional products. On the other hand the weaknesses identified were: a high degree of fragmentation of land, low technical level of farmers except for the five companies agro-exporters that dominate the market, low number of cultivated hectares of Artichoke compared with supply from other countries. The most important threats correspond to the volatility of the economic stability of countries of destination and environmental conditions that could affect the production yield. As for marketing 90% is canned artichoke, so plan within the total industrialization of the sector, involving improvements at all levels of the production chain that achieve the vision proposal suggests

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	x
Lista de Figuras	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xvi
Capítulo I: Situación General de la Alcachofa en el Perú	1
1.1. Análisis Situacional.....	1
1.2 Conclusiones	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Visión	14
2.3 Misión	15
2.4 Valores	15
2.5 Código de Ética.....	16
2.6 Conclusiones	17
Capítulo III Evaluación Externa	18
3.1 Análisis Tridimensional	18
3.1.1 Matriz de Interés Nacional (MIN).....	19
3.1.2 Potencial nacional	22
3.1.3 Principios cardinales	31
3.1.4 Influencia del análisis en la alcachofa.....	33
3.2 Análisis Competitivo del Perú	34
3.2.1 Condiciones de los factores.....	35
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	41
3.2.3 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas.....	42
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	45
3.2.5 Influencia del análisis en la alcachofa de Perú.....	47

3.3	Análisis del Entorno PESTE	48
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	48
3.3.2	Fuerzas Económicas y Financieras (E)	54
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas.....	61
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas	70
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales.....	73
3.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	77
3.5	La Alcachofa y sus Competidores.....	78
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	79
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	81
3.5.3	Amenazas de los sustitutos.....	82
3.5.4	Amenazas de los entrantes	85
3.5.5	Rivalidad de los competidores	87
3.6	La Alcachofa y sus Referentes	92
3.7	Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)	93
3.8	Conclusiones	95
	Capítulo IV: Evaluación Interna	97
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	97
4.1.1	Administración y gerencia	97
4.1.2	Marketing y ventas	100
4.1.3	Operaciones y logística	109
4.1.4	Finanzas y Contabilidad	116
4.1.5	Recursos Humanos	120
4.1.6	Sistemas de información y Comunicaciones.....	122
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo.....	123
4.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	124

4.3 Conclusiones	126
Capítulo V: Intereses de la Alcachofa y Objetivos de Largo Plazo	127
5.1 Intereses de la Alcachofa	127
5.2 Potencial de la Alcachofa.....	127
5.3 Principios Cardinales de la Alcachofa	129
5.4 Matriz de Intereses de la Alcachofa (MIO).....	131
5.5 Objetivos de Largo Plazo	132
5.6 Conclusiones	132
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	134
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas	134
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	134
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	138
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	139
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	141
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	142
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	142
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	142
6.5 Matriz de Ética (ME)	145
6.5 Estrategias Retenidas y de Contingencia	146
6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	147
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)	149
6.13 Conclusiones	149
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	151
7.1 Objetivos de Corto Plazo	151
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	151
7.3 Políticas de Cada Estrategia Desarrollada.....	154

7.4 Estructura de la Industria de Alcachofa	158
7.5 Medio Ambiente y Ecología y Responsabilidad Social	162
7.7 Gestión del Cambio	165
7.8 Conclusiones	167
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	169
8.1 Perspectivas de Control.....	169
8.1.4 Financiera	169
8.1.3 Clientes y Mercado.....	170
8.1.2 Procesos.....	170
8.1.1 Aprendizaje y Crecimiento.....	170
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	171
8.3 Conclusiones	171
Capítulo IX: Competitividad de la Alcachofa	174
9.1 Análisis Competitivo de la Alcachofa.....	174
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Alcachofa	178
9.3 Identificación y Análisis de los Principales Clústeres de la Alcachofa	179
9.4 Identificación de Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	180
9.5 Conclusiones	181
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	182
10.1 Plan Estratégico Integral	182
10.2 Conclusiones Finales.....	182
10.3 Recomendaciones Finales	187
10.4 Futuro de la Alcachofa	188
Referencias.....	193
Apéndice A: Variedades de Alcachofa Cultivadas en el Perú.....	216

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Principales Características Técnicas de la Alcachofa</i>	4
Tabla 2	<i>Ranking de Productores de Alcachofa en el Mundo</i>	10
Tabla 3	<i>Principales 10 Países Importadores de Alcachofa</i>	12
Tabla 4	<i>Principales Productos No Tradicionales Exportados</i>	13
Tabla 5	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	22
Tabla 6	<i>Población Económicamente Activa</i>	23
Tabla 7	<i>Población por Departamento y Región Natural</i>	24
Tabla 8	<i>Proyectos de Irrigación en el Perú</i>	39
Tabla 9	<i>Comparación Aprovechamiento Recursos Hídricos Perú y Competidores</i> ...	40
Tabla 10	<i>Principales Indicadores del Sector Transporte</i>	46
Tabla 11	<i>Comparación Inversión Extranjera Directa Países Competidores</i>	59
Tabla 12	<i>Tasa de Analfabetismo según la Condición de Pobreza y Área de Residencia, 2009-2014.</i>	66
Tabla 13	<i>Producción Mundial de Alcachofas por Países</i>	73
Tabla 14	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	78
Tabla 15	<i>Matriz Perfil Competitivo del Sector Industrial de la Alcachofa</i>	94
Tabla 16	<i>Matriz del Perfil Referencial de la Alcachofa en el Perú (MPR)</i>	95
Tabla 17	<i>Partidas Arancelarias de Alcachofa exportadas en US\$ 2014</i>	100
Tabla 18	<i>Exportación de Alcachofas Bajo la Partida 2005991000 - Alcachofas (Alcauciles)</i>	103
Tabla 19	<i>Producción de Alcachofas por Regiones (TM)</i>	104
Tabla 20	<i>Principales Países Importadores de Alcachofa Peruana</i>	105
Tabla 21	<i>Ranking de Países Exportadores de Alcachofa</i>	106
Tabla 22	<i>Principales Mercados Importadores de Alcachofa Peruana en Conserva</i>	106
Tabla 23	<i>Exportaciones de Alcachofa Preparada o Conserva por Empresas</i>	107

Tabla 24	<i>Exportaciones de Alcachofa Preparada o Conserva Por Empresas</i>	108
Tabla 25	<i>Ferias y Eventos en los que Participa PromPerú 2015</i>	109
Tabla 26	<i>Producción, Rendimiento, Precio por Regiones del Perú</i>	110
Tabla 27	<i>Precios FOB por Partida Arancelaria de Alcachofas en Conserva</i>	118
Tabla 28	<i>Precios FOB por Partida Arancelaria de Alcachofas Frescas</i>	118
Tabla 29	<i>Cálculo de Utilidad Bruta de Cultivo de Alcachofa</i>	119
Tabla 30	<i>Cálculo de Utilidad Bruta Procesamiento de Alcachofa en Conserva</i>	120
Tabla 31	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	125
Tabla 32	<i>Matriz de Intereses de la Alcachofa (MIO)</i>	131
Tabla 33	<i>Matriz MFODA de la Alcachofa en el Perú</i>	135
Tabla 34	<i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción</i>	136
Tabla 35	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	143
Tabla 36	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Alcachofa</i>	144
Tabla 37	<i>Matriz de Rumelt</i>	145
Tabla 38	<i>Matriz de Ética</i>	146
Tabla 39	<i>Estrategias Retenidas</i>	147
Tabla 40	<i>Estrategias de Contingencia</i>	147
Tabla 41	<i>Estrategias Versus Matriz MEOLP</i>	148
Tabla 42	<i>Matriz de Estrategia vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> ..	150
Tabla 43	<i>Objetivos a Corto Plazo del OLP1</i>	152
Tabla 44	<i>Objetivos a Corto Plazo del OLP2</i>	153
Tabla 45	<i>Objetivos a Corto Plazo del OLP3</i>	153
Tabla 46	<i>Objetivos a Corto Plazo del OLP4</i>	154
Tabla 47	<i>Recursos para Objetivos de Corto Plazo</i>	156
Tabla 48	<i>Políticas Asociadas a las Estrategias</i>	159
Tabla 49	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	172

Tabla 50 *Identificación de Clústeres para la Industria de la Alcachofa*180

Tabla 51 *Plan Estratégico Integral*.....191



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i> Ubicación geográfica del Perú	2
<i>Figura 2.</i> Exportaciones agrícolas (Millones US\$ FOB).	2
<i>Figura 3.</i> Hectáreas cosechadas de hortalizas en el Perú 2014.....	5
<i>Figura 4.</i> Producción de principales hortalizas en el Perú en el 2014.....	6
<i>Figura 5.</i> Rendimiento promedio de principales cultivos en el Perú en el 2014.	7
<i>Figura 6.</i> Precio promedio en chacra de principales hortalizas en Perú 2014.....	7
<i>Figura 7.</i> Toneladas de Alcachofa cosechadas por hectáreas. Perú 2014.	8
<i>Figura 8.</i> Comparación de precio promedio (s/.) de alcachofa en chacra Perú 2014 versus 2015.....	9
<i>Figura 9.</i> Precio promedio en chacra de Alcachofa por región.	9
<i>Figura 10.</i> Producción mundial de Alcachofa en toneladas.	10
<i>Figura 11.</i> Mejores rendimientos por hectárea a nivel mundial de la Alcachofa en el 2013.....	11
<i>Figura 12.</i> Teoría tridimensional de las relaciones entre países.....	18
<i>Figura 13.</i> Crecimiento mensual del Perú desde el 2014 al 2015	27
<i>Figura 14.</i> . Contribución de la Productividad Total de Factores Productivos (PTF) al crecimiento del Perú.....	35
<i>Figura 15.</i> Ranking del Perú en pilares de competitividad global.....	36
<i>Figura 16.</i> Ranking de competitividad	43
<i>Figura 17.</i> Factores a resolver para mejorar la competitividad de Perú.	44
<i>Figura 18.</i> Producto Bruto Interno 2008-2018 Variación Porcentual Real.....	49
<i>Figura 19.</i> Inflación y Meta de Inflación. Variación Porcentual Últimos Ocho Meses.....	50

<i>Figura 20.</i> Déficit fiscal del sector público no financiero	51
<i>Figura 21 .</i> Proyección del PBI 2016-2019 Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Perú.	55
<i>Figura 22 .</i> Proyección del PBI Mundial 2016-2019 Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Perú.....	56
<i>Figura 23 .</i> Variación de Inflación y Tipo de Cambio Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Perú.....	56
<i>Figura 24.</i> Variación de Tipo de Cambio en la Región 2010-2015.....	57
<i>Figura 25 .</i> Variación del riesgo país Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Perú.	57
<i>Figura 26.</i> Evolución de Inversión Extranjera Directa 1995-2015.....	58
<i>Figura 27.</i> Saldo de Inversión Extranjera Directa por sector productivo.....	58
<i>Figura 28 .</i> Balanza Comercial Peruana Total.....	60
<i>Figura 29 .</i> Evolución y proyección de Exportaciones No tradicionales	60
<i>Figura 30:</i> Ingreso Promedio Mensual en Nuevos Soles, Proveniente del Trabajo, según ramas de Actividad, 2010-2012.....	64
<i>Figura 31 .</i> Pilares del Score del Índice de Desempeño Medio Ambiental, 2016.....	76
<i>Figura 32.</i> Índice de Desempeño Medio Ambiental, 2016.....	76
<i>Figura 33.</i> Índice de Desempeño Medioambiental, 2016.....	77
<i>Figura 34.</i> Insumos y Servicios Agropecuarios 2013.....	80
<i>Figura 35.</i> Principales mercados del espárrago peruano	83
<i>Figura 36.</i> Rendimiento de TM/ ha principales países productores	87
<i>Figura 37.</i> Precio al productor US\$ / Tonelada.....	88
<i>Figura 38 .</i> Estacionalidad de la Producción de Alcachofa.....	91

<i>Figura 39.</i> Perú: Masa neta y valor unitario promedio FOB de exportación de alcachofas preparadas 2014-2015.	101
<i>Figura 40.</i> Destino de las exportaciones en conserva.....	101
<i>Figura 41.</i> Exportación de la alcachofa envasada y fresca.	102
<i>Figura 42.</i> Perú: valor unitario promedio FOB de exportación de alcachofas preparadas 2014-2015.	102
<i>Figura 43.</i> Empresas exportadoras de alcachofa en conservas.....	103
<i>Figura 44.</i> Producción y superficie de la alcachofa en el Perú.....	112
<i>Figura 45.</i> Cadena de valor de la alcachofa.....	114
<i>Figura 46.</i> Diagrama de flujo del Proceso de Industrialización de la alcachofa.	115
<i>Figura 47.</i> Principales productos cultivados según tipología de agricultor.....	117
<i>Figura 48.</i> Comparación de precio promedio (S/.) de alcachofa en chacra Perú 2014 versus 2015.....	117
<i>Figura 49.</i> Precio de producción US\$/TM	117
<i>Figura 50.</i> Matriz PEYEA	137
<i>Figura 51.</i> Matriz BCG para la alcachofa en el Perú.....	140
<i>Figura 52.</i> Matriz Interna Externa	140
<i>Figura 53.</i> Matriz gran estrategia de la alcachofa en el Perú.....	142
<i>Figura 54.</i> Estructura de la Comisión de promoción, producción y comercialización de Alcachofa en el Perú.....	162
<i>Figura 55.</i> Análisis competitivo de la alcachofa en el Perú	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 56.</i> Importación mundial de las demás hortalizas preparadas o conservadas.	177

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

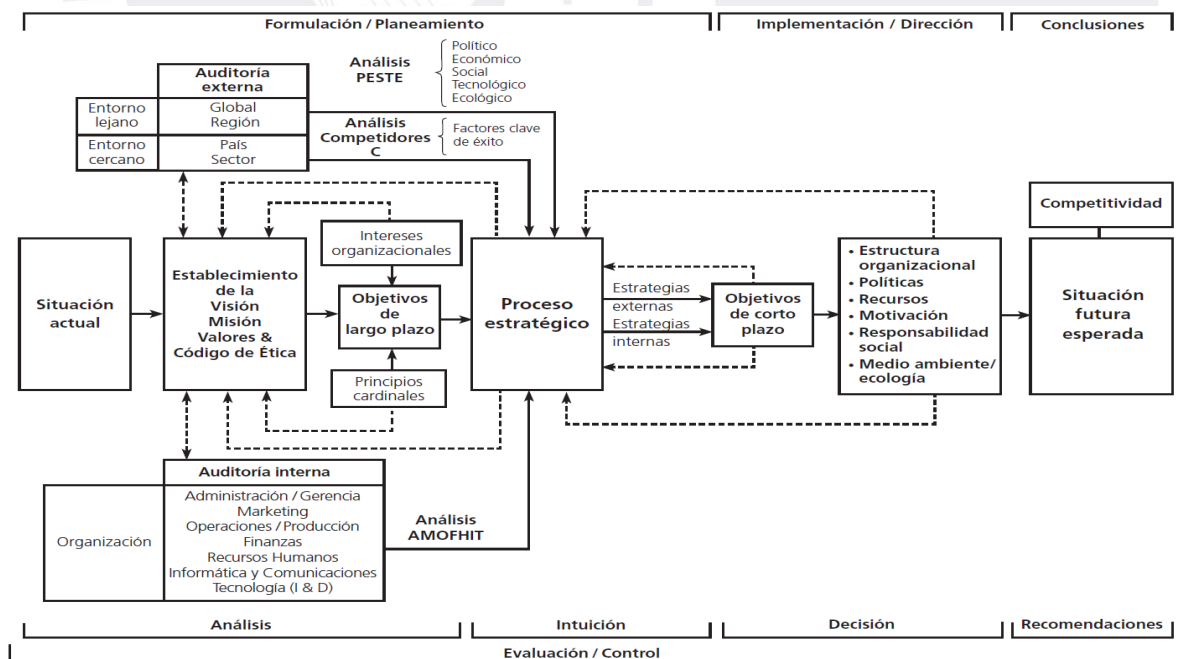


Figura 0. El modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita 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 es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con

las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de la Alcachofa en el Perú

1.1. Análisis Situacional

El Perú se encuentra situado en la zona central de América del Sur tal como se aprecia en la Figura 1, frente al Océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud. Presenta una extensión de 1 285 216 km², y limita con los países de Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Por su extensión, se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y el segundo en Sudamérica (Proinversión, 2014). De los 128,5 millones de hectáreas: (a) 8 millones tienen potencial para cultivos agrícolas; (b) 18 millones tiene potencial para pastos; (c) 49 millones tienen potencial para actividades forestales sostenibles; y (d) 54 millones tierras protegidas. El Perú consta de tres regiones naturales: (a) Costa, (b) Sierra, y (c) Selva. La Costa tiene 2,500 Km. de litoral, cuenta con 52 valles y representa el 11% de la superficie del país y el 52% de su población (Proinversión, 2014).

Las ciudades más importantes de la Costa son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna. El Mar Peruano o Mar de Grau pertenece al Océano Pacífico que se extiende a lo largo de la costa, tiene una gran riqueza ictiológica convirtiendo al Perú en uno de los primeros países pesqueros del mundo. El Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry son los puertos principales. La Sierra o Montaña, abundante en minerales, se extiende sobre la Cordillera de los Andes. Se trata de una meseta recortada por valles en medio de una cadena montañosa. Las ciudades más importantes son Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca. La Selva, región de bosques y ríos, representa el 56% del territorio peruano y el 11% de su población. Es parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del orbe, albergando una gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, petróleo y gas en el subsuelo. Las dos ciudades más importantes son:

Iquitos y Pucallpa (Proinversión, 2014). La Costa tiene alrededor de 15 millones de hectáreas, la Sierra 36 millones de hectáreas y la Selva 77 millones de hectáreas.

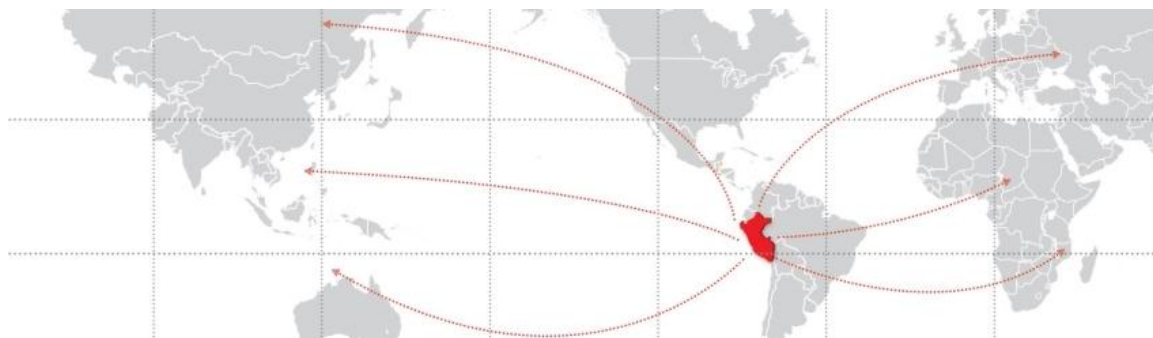


Figura 1. Ubicación geográfica del Perú

Tomado de “El Perú en un instante,” por Proinversión, 2014

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>)

El Perú es uno de los países de mayor diversidad, reúne 84 de las 117 zonas de vida existentes. Históricamente ha contribuido a la alimentación mundial, con productos como la papa, el camote, el maíz, el maní, la quinua entre otros (Proinversión, 2014). En los últimos años la exportación de productos agrícolas no tradicionales se ha incrementado sustancialmente tal como se muestra en la Figura 2, siendo uno de estos productos la Alcachofa.



Figura 2. Exportaciones agrícolas (Millones US\$ FOB).

Tomado de “Por qué invertir en el Perú,” por Proinversión, 2015

(http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PP_T_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_octubre_311015.pdf)

La alcachofa cuyo nombre científico es *Cynara scolymus L.* pertenece a la familia Compositae a la que también pertenecen el girasol, la dalia, la manzanilla, entre otras. Es una de las hortalizas más apreciadas en el mundo y con alta demanda en restaurantes denominados de alta cocina o gourmet (Robles, 2001). Su origen se remonta a una amplia zona que se extiende desde Asia Menor y el norte de África, formó parte de la cuenca del Mediterráneo incluyendo además a las islas Canarias, Egeas y el Sur de Turquía y Siria, lugares donde aún crecen las subespecies primitivas que se consumían en 2000 a 2500 años a.C. Fueron los griegos, romanos y cartagineses quienes conocieron al cultivo y lo apreciaron, aplicando medidas de conservación en miel o vinagre para poder consumirlo durante todo el año (Robles, 2001).

Por otro lado, los árabes la llevaron a España donde pasó de llamarse *Al Kharshuf* a Alcachofa. Luego de la caída del Imperio Romano hasta el siglo XV la alcachofa fue cultivada, seleccionada y mejorada por monjes dentro de los monasterios cristianos. En el año 1466 la familia italiana Strozzi la llevó de Florencia a Nápoles, en donde la rebautizaron como *carciofi*, expandiendo su cultivo hasta Sicilia, Cerdeña, etc. En el siglo XVI fue llevada de Toscana a Francia. Con la migración de los franceses a Estados Unidos, se inició el cultivo de la variedad *Creole* en el estado de Louisiana. Alrededor de 1880 emigrantes italianos la llevaron a California, en 1922 la familia Del Chiaro comenzó la siembra de la alcachofa en la ciudad de Castroville que hoy en día se conoce como la “Capital Mundial de la Alcachofa”. La segunda migración italiana que se dio luego de la primera guerra mundial la trajo al Perú y Argentina, iniciándose el cultivo en Concepción, Junín (Robles, 2001).

Aunque la Alcachofa evolucionó en el tiempo, tanto en nombre como en variedades cultivadas, sus propiedades culinarias y beneficios para la salud se han mantenido y en la actualidad son reconocidos dentro del modelo de alimentación saludable. En la Tabla 1 se

destacan las principales características técnicas de la Alcachofa, y en el Apéndice A se presentan las variedades de alcachofa cultivadas en el Perú.

Tabla 1

Principales Características Técnicas de la Alcachofa

Sinónimos	Alcaucil, cardo alcachofero
Vitaminas	A, B 1, B 2 y C, y minerales como el hierro, fósforo, manganeso, magnesio, calcio, potasio, sodio y cobre
Nombre científico	<i>Cynara scolymus L.</i>
Clasificación	División: Fanerógamas
Taxonomía	Clase: Dicotiledóneas Sub-Clase: Simpétalas Orden: Campanuladas Familia: Compositae (Arteracea) Grupo: Cynareae Especie: <i>Cynara Scolymus L.</i>
Ciclo de Vida:	Perenne o semiperenne dependiendo de la variedad cultivada
Tamaño de Planta	Variable según la especie cultivada. Altura: 1.0 – 1.5 mt. Diámetro: 1.0 – 1.80 mt
Tipo de Siembra	Directa – Bubones (hijuelos) / Trasplante – Plántulas con 4 -6 hojas verdaderas
Cantidad de Semillas a sembrar	5000 – 12000 bubones/ha ó 1.0 – 1.5 kg de semilla botánica en almácigo para una hectárea
Semillas por gramo	18 – 24
Tipo de suelo	Profundos, fértiles, bien drenados
Abonamiento y Fertilización necesaria	Potasio (K) y Fósforo (P) con el primer cambio de surco o “cultivo” cada año se debe fraccionar el Nitrógeno (N) en 2 a 3 momentos.
Riegos	Frecuentes y ligeros al inicio, más distanciados conforme avanza la vida del cultivo
Plagas	Arañita roja, gusanos de tierra, mosca blanca, nemátodos, y pulgones
Enfermedades	Chupadera, Marchitez, Oidiosis, Pudrición gris y Virosis
Zona comestible	Receptáculo carnosa de la inflorescencia (cabeza)
Momento de Cosecha	Inflorescencia compacta y cerrada, el tamaño dependerá según el mercado de consumo ya sea local o exportación
Período de Cosecha	Inicio: 5 meses. Duración: 3 – 5 meses. Se reemplaza en el campo luego de 3 años de vida productiva
Rendimiento por Hectárea	En el segundo año: Variedades con espinas: 40 000 cabezas/hectárea. Cultivares sin espinas: 100 000 cabezas/ hectárea

Nota. Adaptado de “Programa de Hortalizas,” por la Universidad Nacional Agraria [UNALM], La Molina, 2000 (<http://www.lamolina.edu.pe/agronomia/web/index.php>)

Los principales usos que se le da a la alcachofa son: (a) sin procesar: como salsas, pasteles, comida; (b) procesado: encurtido, congelado; y (c) extracto líquido: como licor refrescante, principalmente en aperitivos. Asimismo, de los principales subproductos se obtiene: (a) luego del secado del receptáculo y molienda, harina que constituye la materia prima para elaborar sopas dietéticas o productos tales como fideo de alcachofa; y (b) los subproductos obtenidos en el proceso industrial de la alcachofa pueden ser empleados para la alimentación del ganado, como forraje verde y seco, o como fibras y concentrados para animales menores como es el caso de cuyes y conejos (Robles, 2001).

El cultivo de alcachofa en el Perú es un producto no tradicional considerado dentro de niveles medio referente a producción y superficies cosechadas; ocupando el puesto 11 en superficies cosechadas de hortalizas en el Perú (alrededor de 5,300 ha) como se puede apreciar en la Figura 3.

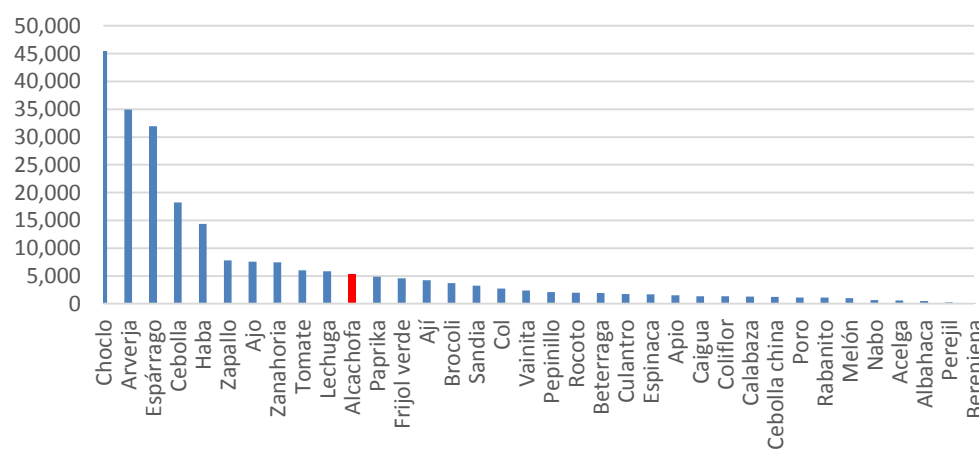


Figura 3. Hectáreas cosechadas de hortalizas en el Perú 2014.

Tomado de “Anuario Producción Agrícola 2014,” por el Sistema Integrado de Estadística Agraria [SIEA], 2015 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=noticias/anuarios-produccion-agricola-2014-y-produccion-pecuaria-y-avicola-2014>)

En lo que se refiere a producción, la alcachofa ocupa el puesto ocho, con 103,348 toneladas con 5,290 ha., muy por debajo de hortalizas como la cebolla, el choclo y el espárrago, sin embargo es preciso mencionar que se encuentra por encima de hortalizas como

el ajo, el brócoli y el ají, como se muestra en la Figura 4 (Sistema Integrado de Estadística Agraria [SIEA], 2015).

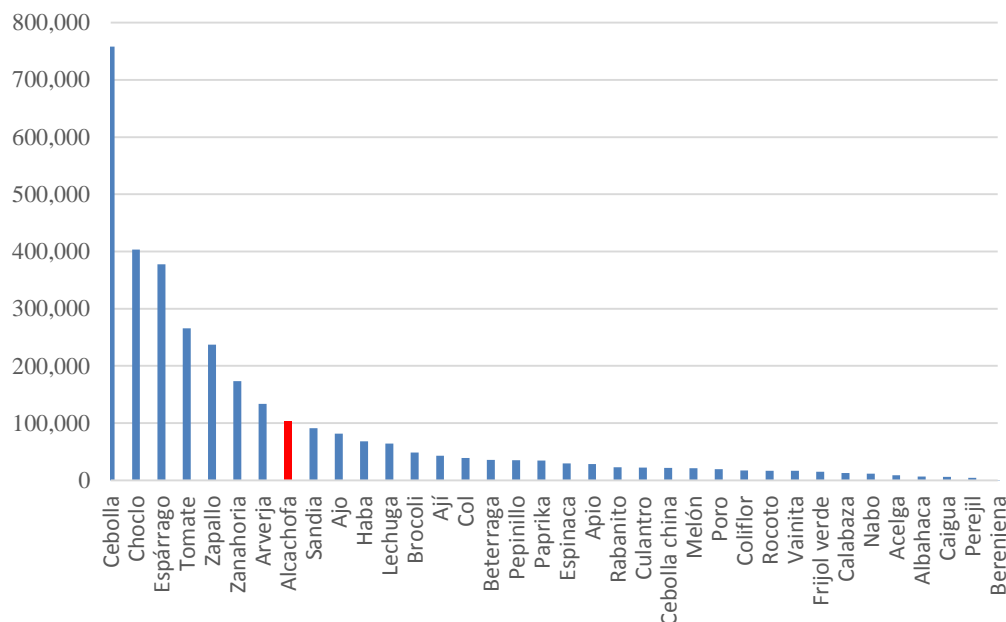


Figura 4. Producción de principales hortalizas en el Perú en el 2014.

Tomado de “Anuario Producción Agrícola 2014,” por el Sistema Integrado de Estadística Agraria [SIEA], 2015 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=noticias/anuarios-produccion-agricola-2014-y-produccion-pecuaria-y-avicola-2014>)

Por otro lado, como se muestra en la Figura 5, la alcachofa presenta relativamente buenos niveles de rendimiento de producción con 19.5 TM/ha, estando en el puesto ocho por encima de la mayoría de hortalizas como el espárrago, aunque aún por debajo de la cebolla y el tomate entre otros (SIEA, 2015). En cuanto al ámbito regional al 2015 las regiones que más producen Alcachofa son Arequipa (21%), La Libertad (20%), Ica (28%), Junín (7%), Lima (4%), Cusco (14%), Ancash (6%) (Asociación de Exportadores [ADEX], 2016). Referente a la superficie cosechada por región del Perú, Arequipa ocupa el primer lugar con 1,346 ha que representa el 25%, el segundo puesto lo ocupa La Libertad con 1,199 ha lo cual representa el 23% y el tercer lugar lo ocupa Ica con 1,077 ha que representa el 20% del total (SIEA, 2015)

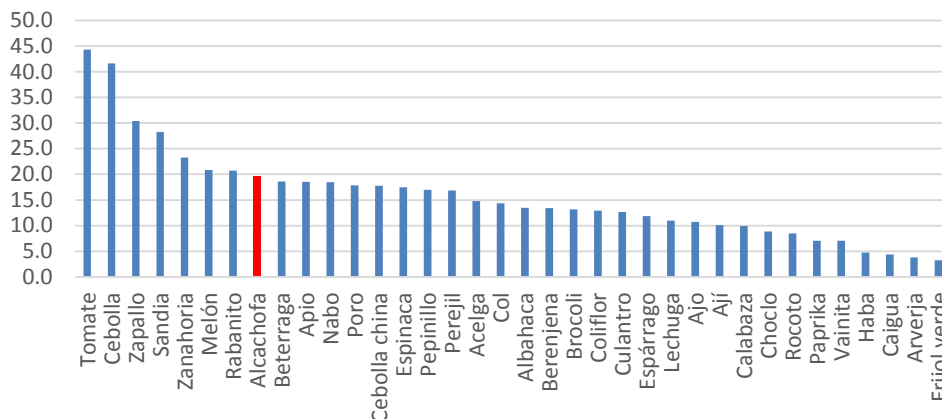


Figura 5. Rendimiento promedio de principales cultivos en el Perú en el 2014. Tomado de “Anuario Producción Agrícola 2014,” por el Sistema Integrado de Estadística Agraria [SIEA], 2015 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=noticias/anuarios-produccion-agricola-2014-y-produccion-pecuaria-y-avicola-2014>)

Asimismo, el precio en chacra que se pagó en promedio en el 2014 por el cultivo de alcachofa fue de 2,172 soles/TM, como lo muestra la Figura 6, el cual fue mayor al precio registrado en el 2015 que fue en promedio de 1,940 soles/TM (SIEA, 2015). A pesar de esta caída en precio, todavía se encuentra dentro de las 5 hortalizas mejor pagadas, ocupando el cuarto puesto, solo por debajo de la p  prika, el ajo y el espárrago (SIEA, 2015). La Figura 6 también muestra que la hortaliza que menos precio registró en el 2014 fue el tomate (SIEA, 2015).

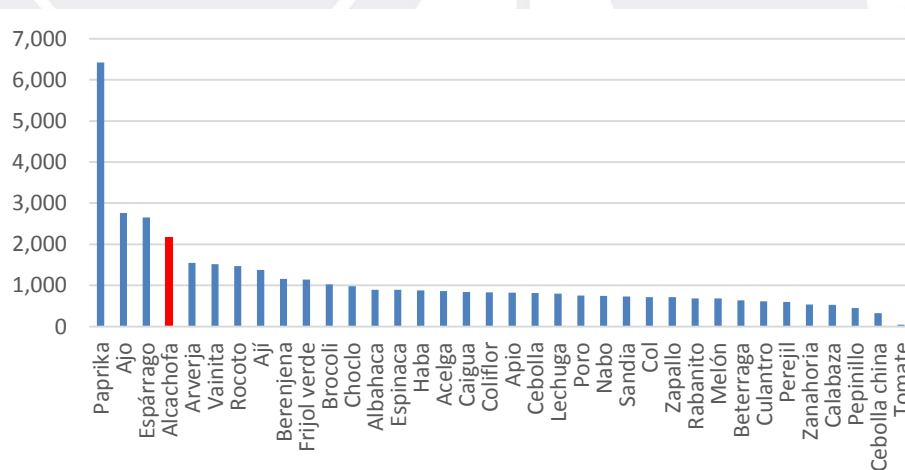


Figura 6. Precio promedio en chacra de principales hortalizas en Perú 2014. Tomado de “Anuario Producción Agrícola 2014,” por el Sistema Integrado de Estadística Agraria [SIEA], 2015 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=noticias/anuarios-produccion-agricola-2014-y-produccion-pecuaria-y-avicola-2014>)

El promedio de rendimiento como se mencionó en el cultivo de alcachofa en el 2014 fue de 19.5 t/ha; siendo Arequipa, Cusco, Junín, Ica, La Libertad las regiones que tienen un rendimiento mayor al promedio (ver Figura 7). Los precios en chacra obtenidos durante los meses del año 2015 tuvieron una alta variación frente al año 2014, a pesar de tener meses como mayo y noviembre en donde el precio promedio superó al del año 2014, el impacto de meses negativos como el primer trimestre del año 2015 y los meses de agosto y setiembre fueron determinantes para que el promedio del año termine en S/1.94/kg versus el S/2.172/kg obtenido durante el 2014, el comparativo mensual, que se muestra en la Figura 8 (ADEX, 2016). En cuanto al precio, las regiones que reciben el mejor precio por tonelada de alcachofa son Ica y Ancash quienes se ubican por encima del promedio recibido en el 2014 que fue de 2,172 soles/kg.

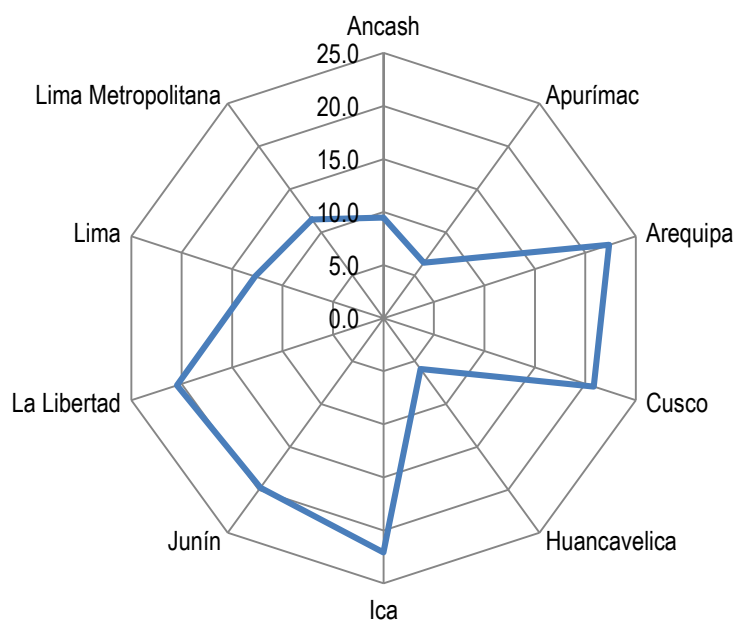


Figura 7. Toneladas de Alcachofa cosechadas por hectáreas. Perú 2014. Adaptado de “Anuario Producción Agrícola 2014,” por el Sistema Integrado de Estadística Agraria [SIEA], 2015 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=noticias/anuarios-produccion-agricola-2014-y-produccion-pecuaria-y-avicola-2014>)

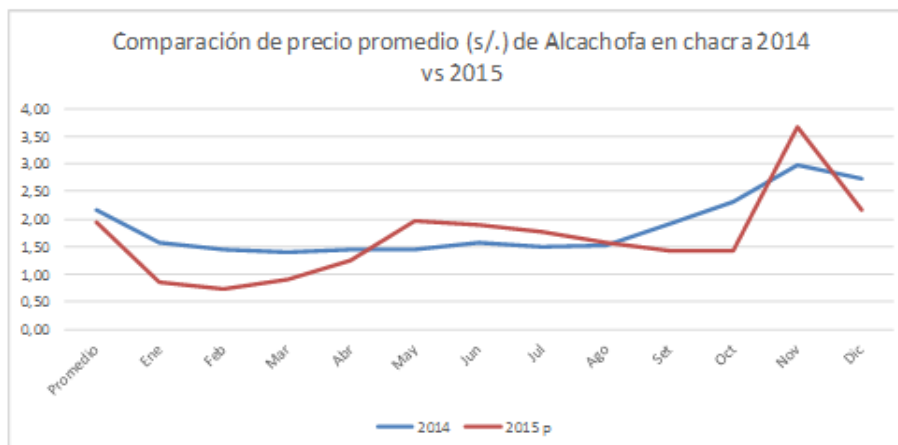


Figura 8. Comparación de precio promedio (s./.) de alcachofa en chacra Perú 2014 versus 2015. Tomado de “Producción mensual de Alcachofa, según región o subregión,” por ADEX, 2016.

En la Figura 9 se muestra la variación de precios registrados en las regiones productoras. Siendo Ancash la región con mejor precio promedio en chacra con 7 soles/kg y Cusco con un 1.323 soles/kg, ocupando la última posición. De acuerdo con ADEX (2016), la tendencia de alza en precios en las regiones de Ica y Ancash se mantienen, Ancash registró un precio promedio de 11.69 soles/kg, sumándose Apurímac como región que registró un precio promedio en el 2015 de 2.79 soles/kg.

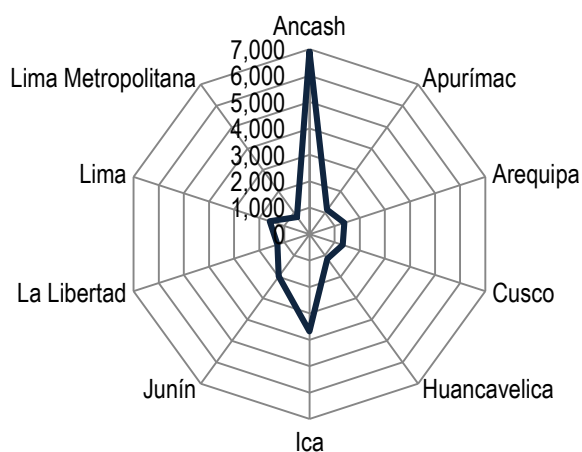


Figura 9. Precio promedio en chacra de Alcachofa por región. Adaptado de “Anuario Producción Agrícola 2014,” por el Sistema Integrado de Estadística Agraria [SIEA], 2015 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=noticias/anuarios-produccion-agricola-2014-y-produccion-pecuaria-y-avicola-2014>)

Sin embargo dentro de un contexto globalizado el Perú no es el único productor de alcachofa, según la división de estadística de la Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO] la producción mundial de alcachofa en el 2014 fue de 1' 793,016 TM, de las cuales en Europa se produce el 45%, África 31%, América 16% y Asia 8% (ver Figura 10). El Perú se sitúa dentro de los principales productores más grandes del mundo, ocupando el cuarto puesto en el año 2013-2014.

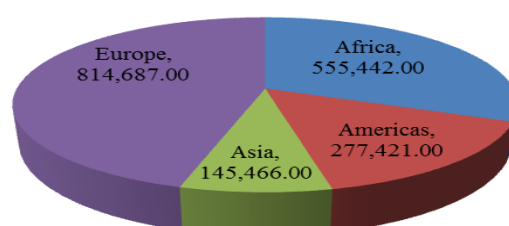


Figura 10. Producción mundial de alcachofa en toneladas.

Tomado de “Estadísticas de producción Food and Agriculture Organization of the United Nations,” [FAOSTAT], 2014 (<http://faostat3.fao.org/>)

La Tabla 2 muestra el ranking de Producción al 2013-2014. Se puede apreciar que Italia se sitúa como el primer productor a nivel mundial con alrededor de 548,000 TM, seguido de Egipto con aproximadamente 390,000 TM y con España, que registró una producción de 200,000 TM, completan el *Top 3* del ranking de productores a nivel mundial. El Perú al año 2014 se encontraba en la cuarta posición con 113,000 TM aproximadamente.

Tabla 2
Ranking de Productores de Alcachofa en el Mundo

Posición	País	Toneladas producidas
1	Italia	547,799.00
2	Egipto	390,672.00
3	España	199,900.00
4	Perú	112,865.00
5	Argentina	106,325.00
6	Argelia	83,374.00
7	China, Continental	77,000.00
8	China	77,000.00
9	Marruecos	62,073.00
10	Estados Unidos de América	42,865.00
11	Francia	36,423.00
12	Turquía	34,014.00
13	Grecia	28,600.00
14	Irán (República Islámica del)	18,453.00
15	Túnez	18,000.00
16	Chile	13,344.00
17	Otros	21,304.00

Nota. Adaptado de “Estadísticas de producción Food and Agriculture Organization of the United Nations,” [FAOSTAT], 2014 (<http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/S>)

Dentro de los países que presentan el mayor rendimiento tenemos a Argentina con aproximadamente 25 TM/ha, mientras que Perú se ubica dentro de los cinco primeros con un rendimiento de 19.2 TM/ha (ver Figura 11). Según información de ADEX (2014), el Perú en el 2013 fue el tercer país exportador de alcachofas en conservas del mundo. El Perú representó en ese año, el 9% del total de envíos a nivel mundial, ocupando los primeros lugares China (24%) y Francia (11%). Por otro lado, para el primer trimestre del 2014 se registró un incremento del 6% en las exportaciones de la alcachofa en conserva con respecto al mismo periodo del año pasado.

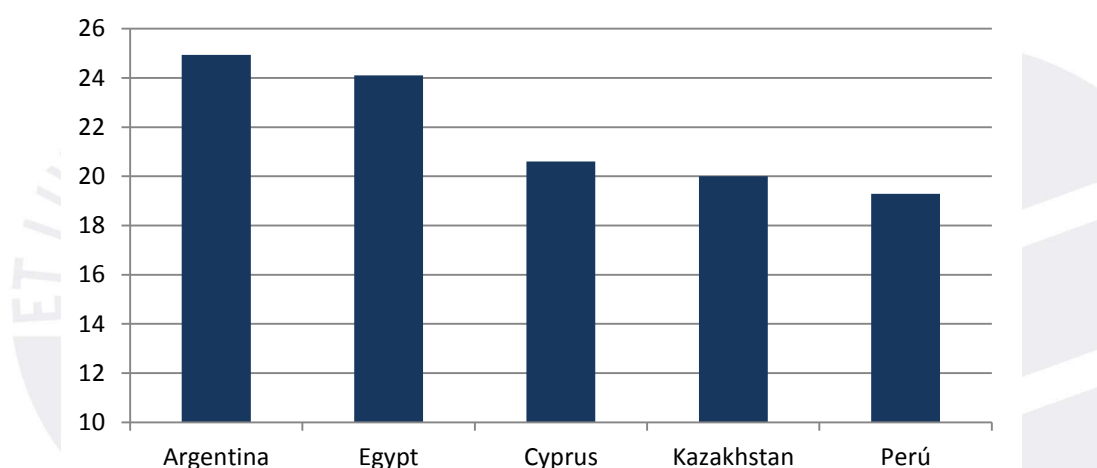


Figura 11. Mejores rendimientos por hectárea a nivel mundial de la Alcachofa en el 2013. Tomado de “Estadísticas de producción Food and Agriculture Organization of the United Nations,” [FAOSTAT], 2014 (<http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/S>)

De acuerdo a los datos del sistema integrado de información del comercio exterior, en el año 2012, el mayor demandante de las alcachofas envasadas fue Estados Unidos, con un valor en importación estimado de US\$400.34 millones, siguiéndoles Japón y Alemania con un valor de US\$390.10 y US\$275.57 respectivamente (Sistema Integrado de Información del Comercio Exterior [SIICEX], 2016). La Tabla 3 muestra a los principales importadores de la alcachofa. En junio del 2014 ADEX, declaró al diario gestión que a pesar de que en los

últimos años los cultivos de alcachofa habían decrecido, el Perú se posicionó como el tercer exportador de esta hortaliza en conservas, a nivel mundial. Según ADEX los cultivos de alcachofa decrecieron por un tema de rentabilidad, debido al cambio de los hábitos de consumo de los clientes europeos y estadounidenses, esta hortaliza dejó de ser vista como un producto exótico para convertirse en parte habitual de la dieta de los consumidores.

Tabla 3

Principales 10 Países Importadores de Alcachofa

N°	País	% Var	% Part	Total Imp.
		2011-212	2012	2012 (millón US\$)
1	Estados Unidos	0%	17%	400.34
2	Japón	6%	18%	390.1
3	Alemania	-1%	12%	275.57
4	Francia	-4%	8%	194.28
5	Corea del Sur	-7%	5%	135.98
6	España	-18%	5%	132.71
7	Reino Unido	-20%	5%	132.98
8	Bélgica	-12%	4%	106.35
9	Canadá	-3%	4%	88.63
10	Países Bajos	6%	3%	55.28
1000	Otros Países (135)	-19%	21%	603.86

Nota. Adaptado de “Partidas Arancelarias del Producto, Exportadas en los Últimos Años,” por Sistema Integrado de Información del Comercio Exterior [SIICEX], 2016 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=11&pnomproducto=Alcachofa)

En el Perú, la alcachofa está considerada dentro de la exportación de hortalizas y representa el 4% de los productos no tradicionales exportados tal cual se aprecia en la Tabla 4. En el 2015 la alcachofa se ubicó dentro de los 20 productos con mayor crecimiento dentro de la exportación de productos No Tradicionales. En el año 2014 el valor FOB de la exportación de alcachofas preparadas o conservadas, fue de US\$ 92 millones, mientras que en el 2015, se estima que el valor FOB fue de 73 millones US\$; lo que representa un retroceso de 20%, debido mayormente a la reducción de precio del producto entre otros factores, ubicándola en el puesto 12 de exportaciones agrarias del Perú en el año 2014 (ver Tabla 4) (SUNAT, 2015).

Tabla 4

Principales Productos No Tradicionales Exportados

Producto	Dic. 2013	Dic. 2014	% Var	% Participación
Uvas	97.7	109.5	12%	57%
Espárragos	44.8	34.8	-22%	18%
Mangos	28.1	16.1	-43%	8%
Alcachofa	11.6	7.6	-34%	4%
Preparaciones utilizadas para la aliment. animales	5.2	6.6	27%	3%
Pimiento piquillo	5.4	6.2	15%	3%
Las demás quinuas excepto para siembra	4.6	6	30%	3%
Plátano incluido el tipo Cavendish	3.7	5.3	43%	3%
Total	201.1	192.1		

Nota. Tomado de “Principales Productos no tradicionales exportados,” por Superintendencia Nacional de Aduanas y administración Tributaria [SUNAT], 2015.

1.2 Conclusiones

El Perú es el cuarto productor de alcachofa en el mundo y tercero en exportación de alcachofa en conservas, el cual está clasificado por el MINAGRI como mediana agricultura empresarial; sin embargo su producción es cuatro veces menor a la producción de otros países como Italia y Egipto. En el ámbito local la alcachofa se produce principalmente en las regiones de Arequipa, La Libertad, Ica y Junín, encontrándose el rendimiento de producción por hectárea cultivada dentro de los mejores rendimientos del mundo (19.5 TM/ha.) siendo superado principalmente por Argentina y Egipto. Una de las zonas en el Perú donde se alcanza el mejor rendimiento es Ica con 22 TM/ha. Al cierre del 2014 la superficie cultivada de alcachofa en el Perú asciende a 5 000 hectáreas, ubicándola en el puesto once a nivel nacional. Comparado con las demás hortalizas la alcachofa ocupa el puesto ocho en cuanto a producción y rendimiento, y cuarto lugar en cuanto a precio en chacra a nivel nacional. De las agro-exportaciones agrícolas no tradicionales la alcachofa contribuye con 4% de participación.

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

2.1 Antecedentes

El sector de agro-exportación en el Perú hace 21 años representaba el 18.6% de las exportaciones no tradicionales, al 2015 representó el 40% del mismo, durante este mismo periodo pasó de exportar US\$ 471 millones a US\$ 5093 millones. Al año 2014 se tenía un cumplimiento del 87% del Plan Estratégico Nacional Exportador al 2025, se destaca el importante crecimiento y participación de las regiones, lo que permitió mejorar la participación total de las exportaciones, debido a la política de apertura comercial basada en la firma de diecisiete Tratados de Libre Comercio con economías como Estados Unidos, Europa, China y Japón (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2015).

Durante este mismo período las exportaciones no tradicionales se incrementaron en 16%, a pesar de esta mejora e incremento del valor agregado en la exportación, el Perú tiene un gran reto para alejarse de la dependencia de producción de bienes primarios y por ende de la variación de los precios internacionales de los mismos. Por lo tanto, productos no tradicionales como la Alcachofa podrían ser parte de la solución a través de un plan estratégico que además de incrementar sus ventas y rentabilidad propias al cultivo, repercute positivamente en la comunidad relacionada generando una mayor cantidad de puestos de trabajo (MINCETUR, 2015).

No se ha desarrollado a la fecha una visión específica para la Industria de la Alcachofa en conservas. Ya que el sector como tal no se encuentra integrado, por lo tanto, no se comparte ni visión ni misión. Es por eso que en este capítulo se desarrollarán ambos puntos que son parte de la columna vertebral de cualquier planteamiento estratégico.

2.2 Visión

Al 2026 el Perú estará entre los tres primeros productores y entre los dos primeros exportadores de alcachofa en conserva en el mundo, con altos rendimientos de producción,

convirtiéndose en un actor clave en los diferentes mercados mundiales, contribuyendo al incremento de la rentabilidad de la Industria de Alcachofa en toda su cadena productiva.

2.3 Misión

En el Perú se produce y exporta diferentes variedades de Alcachofa fresca y procesada, con altos estándares de calidad mundial para el mercado nacional e internacional, usando tecnología de última generación para crear valor en la cadena productiva de manera sostenible social y ambientalmente, lo cual es un factor clave en la obtención de variedades de alcachofa de alta calidad, generando beneficios a la comunidad vinculada.

2.4 Valores

Los valores norman, encausan y constituyen la manera en que los participantes de un planeamiento estratégico actúan considerando todas las acciones que llevarán a cabo para cumplir con la visión planteada y manteniendo viva la misión descrita. Los valores pueden ser considerados como políticas que establecen la filosofía del sector ya que representan creencias, actitudes, tradiciones, y por lo tanto son indispensables (D'Alessio, 2014). A continuación, se listan los valores identificados dentro del planeamiento estratégico de la Alcachofa en el Perú, algunos de los cuales ya normaban al sector, otros por el contrario han sido introducidos dentro del desarrollo del planteamiento estratégico.

- Cooperación: para crear asociaciones que permita lograr las economías de escala requeridas para agregar valor a la cadena productiva, y cree las bases para el trabajo en equipo.
- Compromiso: para lograr los objetivos de corto y largo plazo así como el compromiso social con los agricultores del Perú
- Calidad: el mundo tendrá que reconocer a la alcachofa peruana como de alta calidad, lo cual permitirá asegurar la demanda futura.

- Respeto por el medio ambiente: para salvaguardar el medio ambiente en las zonas del área de influencia.
- Eficiencia: que permitirá lograr los mejores rendimientos de producción que permitirá hacer más rentables los cultivos.
- Profesionalismo: contando con profesional nacionales reconocidos en su ámbito que apoyen el proyecto.

2.5 Código de Ética

El Código de Ética se encuentra influenciado por cuatro factores: (a) la ética personal, (b) la ética profesional, (c) la ética societal, y (d) la ética global. En este caso el sector de la Industria de la Alcachofa debe fomentar la correcta toma de decisiones guiándose incondicionalmente de la ética. La ética debe estar presente en las acciones diarias, por lo que es necesario contar con un código de ética que establece claramente los fundamentos necesarios para mantener una buena conducta y asegurar una mejor convivencia, de esta forma se irá formando un patrón conocido por todos los integrantes inmersos en la cadena de producción (D'Alessio, 2014).

A continuación, se detalla el Código de Ética del Sector Industrial de la Alcachofa nacional:

1. Respetar los actores en las áreas de influencia directa e indirecta de la cadena productiva de la Alcachofa.
2. Respetar y aplicar las regulaciones nacionales e internacionales.
3. Conservar el medio ambiente.
4. Establecer y mantener relaciones transparentes y honestas con todos los grupos de interés.
5. Investigar, innovar y cooperar en el desarrollo del Sector y de los grupos de interés involucrados en la producción de Alcachofa.

6. Contribuir al crecimiento responsable de la producción e industrialización de la Alcachofa y la mejora continua del producto para exportación.

2.6 Conclusiones

La situación deseada busca potenciar el crecimiento de las exportaciones de la Industria de la Alcachofa del Perú al mundo, ingresando directamente a los mercados de los grandes importadores; dándole valor agregado a la alcachofa, todo dentro un modelo de negocio eficiente, sostenible y en riguroso cumplimiento de las regulaciones locales e internacionales.



Capítulo III Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional

El objetivo de desarrollar este capítulo es investigar, definir y enumerar los componentes de entorno externo del Perú como productor y exportador de alcachofa al mundo. La Figura 12, explica la metodología de cómo se trabajará este capítulo, mostrando una interrelación entre los intereses nacionales, principios cardinales y potencial nacional.

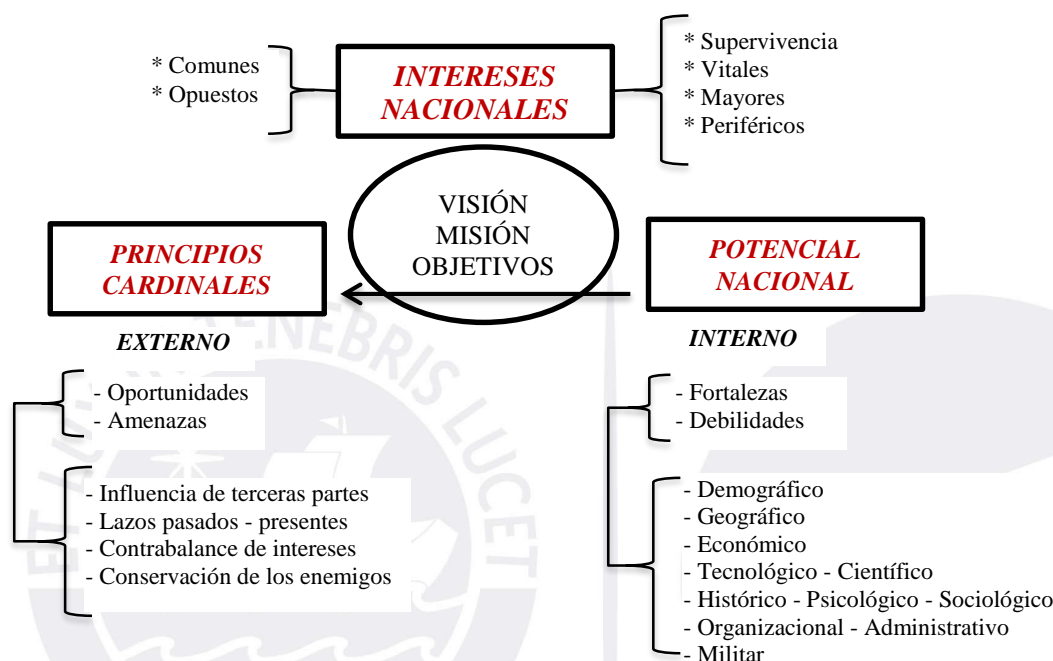


Figura 12. Teoría tridimensional de las relaciones entre países. Tomado de “El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’ Alessio, 2013, 2da ed. México D.F., México: Pearson Education.

El Análisis Tridimensional de las Naciones, permite identificar las relaciones internacionales que tiene actualmente Perú con otros países y cómo dichas relaciones pueden beneficiar o afectar el desarrollo del plan estratégico de la Alcachofa en el Perú. Realizar dicho análisis, permite posteriormente identificar y trabajar los planes de contingencia que se tienen frente a cambios de gobierno, infraestructura, tecnología, comercio, etc. De acuerdo con Hartmann (1986) existen tres grandes dimensiones que se deben evaluar con profundidad

en la teoría tridimensional de las naciones y son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. Si se hace un poco de historia del Perú, se puede concluir que el país no se caracteriza por cumplir con sus planes a largo plazo, los mismos que pueden haber sido previamente establecidos bajo lineamientos generales, pero que sucumben ante los intereses personales de cada cambio de gobierno. Por el beneficio del país, esta visión de corto plazo debe evolucionar a una visión de largo plazo, que permita que el Perú se coloque a los ojos del mundo como un potencial socio de diversos negocios, para lo cual es fundamental establecer correctas relaciones internacionales (D'Alessio, 2014).

3.1.1 Matriz de Interés Nacional (MIN)

De acuerdo con Hartmann (1986) los intereses nacionales son los que busca un Estado para defender su soberanía frente a los demás Estados. Los intereses nacionales pueden ser comunes u opuestos a los intereses nacionales de otros países. Neuchterlein (1973) clasificó los intereses en cuatro niveles como sigue a continuación: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores, y (d) periféricos (D'Alessio, 2014).

Según el Plan Nacional Bicentenario: El Perú hacia el 2021, desarrollado por el Acuerdo Nacional del Perú del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011) se han desarrollado seis ejes estratégicos: (a) Derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) Oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) Economía, competitividad y empleo, (e) Desarrollo regional e infraestructura, y (f) Recursos naturales y ambiente.

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Es indispensable relacionar el desarrollo integral y sostenible con la vigencia plena y efectiva de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas. Esto implica que toda la ciudadanía tenga acceso a justicia, además que mediante el consenso y la participación ciudadana se reduzca la pobreza y desigualdades. Se busca que para el 2021 el 100% de los ciudadanos cuenten con

identificación. El Plan Bicentenario estima necesario fomentar cambios de actitudes en la sociedad. En ese sentido, considera la defensa y protección de la familia, célula básica de la sociedad, como el factor esencial para un desarrollo humano integral, erradicando la violencia familiar y consolidando valores éticos y morales favorables a la cohesión familiar, la paz y la solidaridad.

Oportunidades y acceso a los servicios. El segundo eje estratégico se basa en lograr la equidad en el acceso a servicios fundamentales de calidad (educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana). Uno de los desafíos más importantes es lograr educación de calidad y vencer a la desnutrición. Respecto a la salud se plantea que el seguro de salud, que hoy beneficia al 35% de la población alcance el 100% al año 2021.

Estado y gobernabilidad. El Plan Bicentenario apunta a lograr un Estado orientado al servicio de los ciudadanos mediante un ejercicio eficiente y transparente de la función pública. La descentralización progresiva hacia el 2021 asegurará la cobertura por parte del Estado de todo el territorio nacional.

Economía, competitividad y empleo. Se plantea una política estable y previsor, la misma que aliente un crecimiento económico sostenido a través de la inversión privada y pública generando empleos dignos para la población, reduciendo el subempleo y el desempleo, mejorando además la competitividad a nivel país, la presión tributaria y consiguiendo una mayor estabilidad macroeconómica. Según el Plan Bicentenario (2011) la tasa de inversión se ha elevado en los últimos quince años de un 20% de promedio respecto del producto bruto interno (PBI) hasta un 25%, y muestra una tendencia a seguir mejorando. A pesar que los estándares tecnológicos y de productividad todavía no muestran una propensión constante hacia la innovación como valor agregado.

Desarrollo regional e infraestructura. Es imprescindible definir estrategias que contribuyan a cerrar las diferentes brechas de desigualdad de recursos y capacidades entre la capital y las regiones, a su vez entre las mismas regiones. Es primordial desarrollar una estrategia de infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público es un objetivo estratégico fundamental.

En la actualidad la capital concentra más del 50% del valor agregado bruto nacional, es también sede del 70% de las diez mil empresas que generan el 98% del PBI nacional, registra el 43.1% de los principales contribuyentes y el 58.4% de los medianos y pequeños aportantes (CEPLAN, 2011). En cuanto a infraestructura, la capital está mucho más avanzada que el promedio nacional, esto trae consigo una gran desigualdad que dificulta la disminución de la pobreza, la atracción de inversión y el desarrollo de actividades productivas de alto nivel.

Recursos naturales y ambiente. Los recursos naturales tienen un papel estratégico dentro del crecimiento económico de los países en vías de desarrollo. Los recursos naturales son fundamentales para el sostenimiento de la economía del país porque contribuyen a la satisfacción de las necesidades de la población y al desarrollo de actividades productivas generadoras de bienes y servicios tanto a consumo interno como exportación. La seguridad alimentaria del país depende de la disponibilidad de agua, suelo, genética, por nombrar los recursos principales. El Perú es un país minero y tiene una explotación pesquera importante que genera subproductos de uso mundial. Se cuenta también con recurso forestal y gas que comienza a ser explotado. La Matriz de Interés Nacional (MIN) es uno de los hitos principales para delinear el planeamiento estratégico en un país, en una región y hasta en una empresa. En la MIN se definen los intereses nacionales que son el enfoque principal que sigue un país y que deben ser aceptados, respetados, promovidos y defendidos ante cualquier circunstancia (ver Tabla 5).

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Intereses Nacionales	Supervivencia	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Preservación de la Independencia y Soberanía del País		Chile (-) Ecuador (-)		
Lucha contra el Terrorismo		EEUU (+) Colombia (+)	Chile (+)	
Lucha contra el Narcotráfico		Colombia (+) EEUU (+) México (+)	Bolivia (+)	
Autosuficiencia Energética		Brasil (-) Chile (-)		
Inserción competitiva del Perú (minería, turismo, agro materias primas, gastronomía, etc)			EEUU (+) China (+) Suiza (+)	
Reducción de la Pobreza		Brasil (+) Colombia (+)		
Protección de la democracia y de los Derechos Humanos			EEUU (+) Unión Europea(+)	Venezuela (-)

Nota. Intereses comunes (+), Intereses Opuestos (-)

3.1.2 Potencial nacional

De acuerdo con D'Alessio (2013) el potencial nacional permite conocer que tan fuerte o débil se encuentra un país para alcanzar sus intereses nacionales. Existen siete dominios para analizar el potencial de un país, los mismos que se mencionan a continuación: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico /psicológico /sociológico, (f) organizacional/ administrativo, y (g) militar.

Dominio demográfico. Para analizar correctamente el crecimiento demográfico del país se cuenta con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), desde el último censo poblacional en el 2007 en donde se determinó que la población total ascendió a

28'220,764 habitantes, de los cuales, el 49.7% son hombres y el 50.3% son mujeres. Según este autor, la población se encuentra distribuida entre las tres regiones naturales del Perú de la siguiente manera: (a) Costa 54.6%, (b) Sierra 32.0%, y (c) Selva 13.4%. La misma población también fue clasificada por rangos de edad, representados de la siguiente manera, de 0 a 14 años el 30.4% de la población, de 15 a 64 años el 63.1% de habitantes, y el 6.4% en población mayor a 65 años.

La población urbana representó el 75.9% y la población rural ascendió a 24.1%. De acuerdo con las estimaciones departamentales del INEI al año 2015, el Perú cerrará el año con una población de 31'875, 784 habitantes, si bien la población ha crecido a una menor velocidad porcentual en comparación con las décadas precedentes, la tendencia a que la población se incremente mayormente en los departamentos conocidos como receptores de la población migrante continúa. Los departamentos con mayor población son Lima, La Libertad, Piura, Puno, Loreto y San Martín.

Como se puede observar en la Tabla 6, la población económicamente activa (PEA) es tres veces mayor en la zona urbana que en la zona rural. A su vez la Costa tiene más del 50% del PEA del Perú (INEI, 2015). Esta distribución del PEA genera la concentración de comercio, servicios básicos, educación, infraestructura, centros de abasto, etc. en la región Costa.

Tabla 6

Población Económicamente Activa

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	15'735,7	15'949.1	16'142,1	16'328,8	16'396,4	17'062,409
Área de residencia						
Urbana	11,592	11,856	12,117	12,353	12,436	12,967,899
Rural	4,143.5	4,092.8	4,025.3	3,975.4	3,960	4'094,510

Nota. Tomado de "Población Económicamente Activa 2004-2014" por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1294/cap03.pdf), y adaptado de *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Económicamente Activa, Urbana y Rural por Sexo y Grupos de Edad, según Departamento, 2000 – 2015* por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2010 (<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/libro.pdf>)

La evolución de la población a nivel de departamentos, y región natural se presenta en la Tabla 7. Se puede apreciar que la costa es la región con mayor población en el Perú, siendo Lima el departamento más poblado del Perú; seguido por Piura y La Libertad. La costa además es la región que más creció en el 2015 en cuanto a población respecto al 2010.

Tabla 7

Población por Departamento y Región Natural

Departamentos	1995	2000	2005	2010	2015
Perú	23.531.701	25.661.690	27.803.947	29.885.340	31.875.784
Costa					
Callao	681.896	773.701	868.819	961.996	1.052.286
Ica	597.503	649.332	701	749.422	793.752
La Libertad	1.341.613	1.465.970	1.591.126	1.710.426	1.822.557
Lambayeque	988.233	1.093.051	1.199.399	1.302.641	1.400.523
Lima	6.797.650	7.475.495	8.137.406	8.771.928	9.365.699
Moquegua	135.419	147.374	159.381	170.962	181.978
Piura	1.448.474	1.545.771	1.640.442	1.728.510	1.809.013
Tacna	238.653	277.188	317.308	357.086	396.174
Tumbes	168.764	193.84	220.211	246.211	272.112
Sierra					
Ancash	1.014.163	1.067.282	1.117.892	1.162.797	1.201.920
Apurímac	405.734	425.367	446.577	469.464	493.964
Arequipa	981.206	1.072.958	1.167.059	1.257.045	1.341.073
Ayacucho	517.633	521.155	527.715	537.256	548.834
Cajamarca	1.327.075	1.411.942	1.497.046	1.578.145	1.653.391
Cusco	1.090.382	1.158.142	1.227.068	1.294.445	1.359.534
Huancavelica	410.225	429.645	450.573	472.177	494.781
Huánuco	703.401	776.727	850.981	925.654	1.000.086
Junín	1.119.77	1.190.488	1.260.947	1.326.316	1.386.408
Pasco	242.878	247.872	254.823	261.429	267.169
Puno	1.129.938	1.199.398	1.270.819	1.338.986	1.403.855
Selva					
Amazonas	369.105	406.06	443.622	481.936	519.973
Loreto	778.693	880.471	983.607	1.087.581	1.192.180
Madre de Dios	71.636	84.383	97.417	110.618	123.871
San Martín	619.083	743.668	874.092	1.007.850	1.143.836
Ucayáli	353.067	424.41	498.775	574.459	650.815

Nota. Tomado de “Estimaciones departamentales de la población: 1995-2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf)

Dominio geográfico. De acuerdo al Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri] (2012), el Perú cuenta con soberanía marítima, con un mar rico en recursos naturales, además de estar estratégicamente ubicado en la zona central de la región Sudamérica. Es atravesado por cordilleras de los andes que fraccionan al país en diferentes pisos altitudinales, dando

climas variados incluso en una misma región. Cuenta también con territorio amazónico, que es atravesado por el río más caudaloso del mundo. La extensión total del Perú es de 1'285,215 km² lo que lo ubica como el tercer país de mayor extensión territorial de América del Sur. El Perú limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el Océano Pacífico. Bajo el concepto de regiones naturales, el Perú comprende: (a) Costa al 11%, (b) Sierra 33%, y (c) Selva 56% de la superficie total.

La costa se extiende en 3080 km y comprende el territorio que va desde Tumbes hasta Tacna. Su mayor extensión comprende desiertos y valles, la temperatura oscila entre 14° y 27°C la cual es una condición apta para una gran variedad de cultivos, entre ellos la alcachofa. La riqueza marítima ha convertido al Perú en décadas atrás en uno de los países pesqueros más importantes del mundo. El país cuenta con diferentes puertos, dentro de los cuales se nombran a los principales: Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry, siendo el de mayor actividad comercial el del Callao. La región Sierra se extiende de norte a sur y es atravesada por la Cordillera de los Andes, cuyas montañas albergan a los volcanes más altos del mundo lo que proporciona un alto potencial geotérmico; y, es además el conjunto de montañas con mayor extensión a nivel mundial, ya que corre a través de la mayor parte de países de América del Sur. La temperatura oscila entre 9° a 18°C, alberga fauna y flora características de la zona.

La Selva es la región más extensa del territorio peruano, que a la fecha no ha sido aprovechada, generando una oportunidad para incrementar la superficie cultivada destinada a productos agrícolas de exportación. El clima en esta región es caluroso y húmedo, con una temperatura promedio de 25° a 28°C. De acuerdo con el MINAGRI (2014) el Perú cuenta con un potencial de 128,5 millones de hectáreas, de las cuales 8 millones de hectáreas tienen

potencial para cultivos agrícolas y sólo 200,000 hectáreas se destinan a la agro-exportación (MINAGRI, 2012).

Dominio económico. Desde la perspectiva del The World Bank Group (2016), a pesar de la crisis económica, el Perú ha sido una de las economías con mayor crecimiento con una tasa promedio de 5.9% en la región en la última década; además de un buen control de la inflación (en promedio 2.9%). Todo ello gracias a una buena política macroeconómica y reformas estructurales que además han permitido reducir los índices de pobreza desde 55.6% a 21.8% desde el 2005 al 2015 (The World Bank Group, 2016). Asimismo, el *The World Bank Group* (2016) señala que en el 2014 hubo una desaceleración del crecimiento, que ha sido recuperada ligeramente en el 2015 pasando el PBI de 2.4% a 3.3% pero que aún no ha sido suficiente para incrementar la confianza de los inversionistas, lo cual se ve reflejado en la contracción de la inversión privada en 7.5%; por otro lado la tasa de inflación excedió el rango objetivo (4.4%) generando la devaluación de la moneda local (The World Bank Group, 2016).

Las proyecciones del Banco Mundial indicaron que en el 2016 el crecimiento económico será similar al obtenido en el 2015 y gradualmente se recuperará hasta un 3.8% para el periodo del 2017-2018. En el ámbito económico también señala que los principales desafíos del Perú son: (a) la caída de los precios de las materias primas, lo cual principalmente está asociado a la desaceleración de la economía china; (b) la volatilidad financiera asociada a la expectativa de una subida de las tasas de interés de los Estados Unidos; (c) demora en la implementación de programas de inversión pública y privada; (d) el impacto del fenómeno de El niño; (e) capacidad de los siguientes gobiernos para hacer las reformas que permitan incrementar el nivel de productividad y competitividad del Perú (The World Bank Group, 2016)

Más allá de la ralentización del crecimiento, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016, 30 de enero), el país cuenta con Reservas Internacionales (RIN) que ascienden a US\$ 60 421 millones, lo cual equivale al 31% del PBI del Perú y es equivalente a 20 meses de importaciones del país; lo que le ha permitido al Perú llegar a obtener el grado de inversión por las tres principales calificadoras de riesgo. A pesar de la crisis, se observa un crecimiento mensual positivo del PBI desde agosto del 2015 (ver Figura 13).

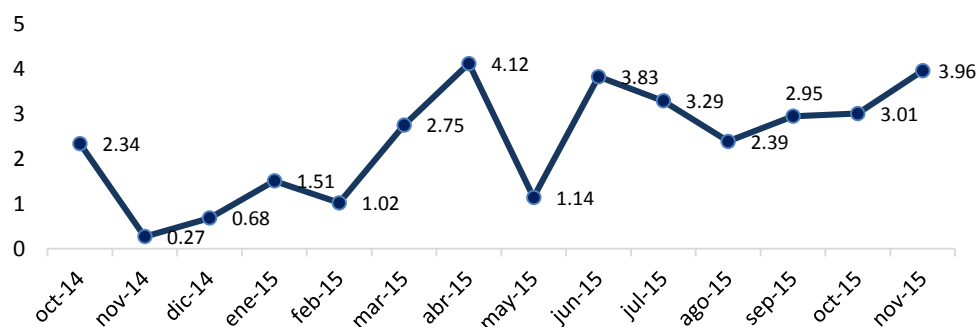


Figura 13. Crecimiento mensual del Perú desde el 2014 al 2015

Adaptado de “Tendencia de la actividad económica nacional, a nivel global y sectorial,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2015.pdf)

Dominio tecnológico y científico. Existe abundante evidencia de que los modelos de crecimiento que han demostrado un mejor desempeño en términos de mayor producción, producto bruto interno, empleo e ingresos, son aquellos que han realizado un esfuerzo de inversión en Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI). En cambio, los países que destinan una pequeña parte de su presupuesto a la investigación y desarrollo están limitados con baja competitividad y pocas oportunidades de generación de empleo e ingresos.

Los países de América Latina invierten en promedio 1.75% de su PBI en ciencia, tecnología e investigación; los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) que es el grupo a donde aspira pertenecer el Perú, destinan en promedio el 2.4% de PBI. El Perú está muy alejado de estos referentes, con tan sólo 0.12% del PBI destinado a la investigación y desarrollo (MEF, 2015c).

El Ministerio de Producción y Desarrollo, estima que para el 2016 el Perú alcance a destinar el 0.25% del PBI a investigación, ciencia y tecnología, y posteriormente aspirar a llegar al 1%. Para conseguir esta mejora el Ministerio de Producción y Desarrollo ha trabajado en el impulso de varios programas destinados a fomentar la inversión, que se vienen dando de tres maneras, según indicó el Ministro de la Producción Piero Ghezzi (Gestión, 2015):

1. Programas de extensión tecnológica, trabajados a través de un convenio con el Ministerio de Educación para incrementar los Centros de Innovación (CITE).
2. Incentivos fiscales, orientados a las deducciones tributarias para las empresas que destinen inversión en ciencia y tecnología. El Ministerio de Producción ha enviado un proyecto de ley al congreso que propone un incentivo de 175% en los gastos de las empresas que decidan innovar.
3. Subsidios que se han incrementado. Para el 2016 el Ministerio de la Producción ha destinado 720 millones de soles a una serie de programas como el FIDECOM – Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad, FINCyT – Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología, FOMITEC-Fondo marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología. Entre febrero del 2015 y julio del 2016 se ha planificado la ejecución de 81 actividades de innovación productiva.

Dominio histórico, sociológico y psicológico. El Perú es reconocido a nivel mundial por su gran legado histórico arqueológico. A lo largo de todo el territorio peruano permanecen como parte de su historia yacimientos arqueológicos que atraen no sólo a los peruanos sino también a visitantes foráneos y son hasta hoy objeto de estudio de investigadores que intentan descifrar los enigmas de aquellas épocas y la relación con otras culturas tan antiguas como la Egipcia, la Maya y la Azteca. El Perú ofrece al mundo 12 lugares reconocidos por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad: ocho culturales, dos

naturales y dos mixtos (MINCETUR, 2016). Entre los que se encuentran la Ciudadela de Machu Picchu, el Complejo Arqueológico de Chavín, la Zona Arqueológica de Chan Chan, el Parque Nacional del Manu, la Reserva Nacional del Huascarán. Su valioso legado cultural e histórico constituye un valioso legado universal de admiración (MINCETUR, 2016).

El Perú es un país diverso y multicultural, sin embargo, el racismo y la discriminación son males que aquejan a la sociedad peruana y que particularmente lo sufre la población que se encuentra en extrema pobreza, los quechua-hablantes y los afroperuanos. La Defensoría del Pueblo es una de las instituciones que quiere combatir la discriminación, y en el año 2000 fue incorporado en el Código Penal el delito de discriminación con pena de 2 y 3 años privativos de libertad o prestación de servicios a la comunidad de entre 60 a 120 jornadas (Defensoría del Pueblo, 2016).

Según el General Entrepreneurship Monitor (GEM), la Tasa de Actividad Emprendedora (TAE) del Perú; es decir el número de emprendimientos entre la Población Económicamente Activa (PEA), es de 40.20%, la más alta del planeta. Sin embargo, este no es un dato del cuál debemos sentirnos orgullosos porque hay que considerar que los principales factores que impulsan el emprendimiento en el Perú son el desempleo y la poca oferta laboral de las empresas consolidadas, lo cual obliga a las personas a generar negocios como único modo para sobrevivir. Según la Cámara de Comercio de Lima, poseemos una alta cultura emprendedora, que representa un gran capital social, el cual lamentablemente se ve afectado por barreras que ocasionan una alta tasa de mortalidad empresarial. De acuerdo a los datos de SUNAT al año se registran cerca de 300,000 nuevas empresas, pero se cierran unas 200,000 (Revista Actualidad Empresarial, 2016).

Dominio organizacional administrativo. El Perú se encuentra bajo un sistema democrático que se rige a través de la Constitución Política, redactada en el año 1992 por el Congreso de la República y aprobada bajo referéndum en 1993 durante el gobierno de

Alberto Fujimori (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013). El Estado Peruano se encuentra organizado bajo tres poderes independientes con el fin de dar autonomía a cada decisión, estos son: (a) Legislativo, (b) Ejecutivo, y (c) Judicial. El poder legislativo en el Perú está dado por el congreso de la república, quienes son responsables de las creaciones de las leyes, teniendo la constitución política del Perú una serie de vías para llegar a su formulación y promulgación (Congreso de la República, 2016) .

El Poder ejecutivo, es el que se encarga de dirigir y ejecutar la marcha política del país. El Poder ejecutivo está dirigido por el Presidente, quién desarrolla las funciones de Jefe de Estado, el Poder Ejecutivo representa y defiende los intereses permanentes del país, el Consejo de Ministros que pertenece al Poder Ejecutivo, y es responsable de los siguientes actores públicos: (a) los Organismos Públicos Ejecutores, (b) los Organismos públicos especializados, (c) los programas nacionales como Agrorural, Copesco, etc; (d) las empresas del Estado como Agrobanco, Enaco, Banco de la Nación, (e) las Universidades Nacionales, (f) las entidades administrativas de fondos intangibles como ESSALUD, y (g) organismos de tratamiento especial como SENCICO (Gobierno del Perú, 2013).

El Poder Judicial, administra justicia a través de sus órganos jurisdiccionales, garantizando la seguridad jurídica y la tutela jurisdiccional para contribuir al estado de derecho. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013). De acuerdo a la estructura del Estado, además de los tres poderes mencionados, se cuenta con: (a) organismos constitucionales autónomos, (b) gobierno regional, y (c) gobierno local. El Perú se encuentra geopolíticamente dividido en 26 regiones.

Dominio Militar. La seguridad nacional se define en términos económicos como un bien público intangible, es necesaria para garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial del Estado, Las Fuerzas Armadas representan un rol importante en la lucha contra el terrorismo y narcotráfico. El Perú cuenta con un Sistema de Defensa Nacional, que orienta

la defensa del territorio. Este sistema está integrado por: Presidente de la República, Presidente del Consejo de Ministros, Ministro de Relaciones Exteriores, del Interior, de Defensa, de Economía y Finanzas, el Presidente del Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, el Jefe del Servicio de Inteligencia Nacional y el Jefe de Secretaria de Defensa Nacional (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2016).

El origen del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA) data de 1950 cuando se evaluó la necesidad de mantener una coordinación permanente entre todos los medios militares, aéreos y navales de la Nación. En el año 2008 el Jefe del Comando Conjunto de las FFAA aprobó la reestructuración del Estado Mayor Conjunto, así como la creación de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2016). A abril del 2015 el Perú ocupaba el cuarto lugar como fuerza militar en América del Sur, solamente superado por Brasil, Chile y Argentina en orden descendente, el Perú destinó 2 mil millones 560 mil dólares de presupuesto para mantener la fuerza militar (Global Fire Power, 2016).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son importantes, porque permiten conocer las amenazas y oportunidades que tiene un país en un determinado entorno. Los principios cardinales se determinan analizando los siguientes factores: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2013).

Influencias de terceras partes. A diferencia de lo que se observa en la Unión Europea y otras regiones de los continentes, los países latinoamericanos no trabajan en una línea similar, existen temas comunes en los que se trabaja de manera totalmente independiente. A pesar de este escenario, el Perú sigue avanzando en su política de incrementar relaciones internacionales a través de Tratados de Libre Comercio a la fecha se tienen firmados 17

acuerdos, y se tienen programados la negociación de 9 acuerdos adicionales. Con el fin de colocar al país y su economía, en los ojos del mundo, el Perú ha colocado 36 oficinas comerciales a nivel mundial que reportan directamente al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2014). El cultivo de la Alcachofa depende directamente de las economías de Estados Unidos y la Unión Europea, ya que son los principales destinos de exportación para este cultivo.

Lazos pasados y presentes. En el pasado el Perú ha tenido conflictos de índole territorial, legal con países limitantes, como en el caso de Chile, Ecuador y Bolivia con el pedido de salida al mar, algunos de estos problemas generan polémica y rechazo social entre las poblaciones de ambos países. En la actualidad las relaciones comerciales con Chile han mejorado, a tal punto que desde 1990 a la fecha, alrededor de 300 empresas chilenas operan con éxito en territorio peruano invirtiendo más de US\$ 16 mil millones, siendo el Perú el tercer destino de capitales de inversión de Chile en el exterior, por el lado peruano la inversión en Chile asciende a US\$ 10 mil millones (Inversiones chilenas en el Perú bordearán los US\$16 mil millones al 2016, 2016). Con Brasil, se tiene a la fecha una buena relación de colaboración bilateral, ejemplo de ello es la construcción de la carretera transoceánica, lamentablemente los últimos descubrimientos como el caso denominado LavaJato que involucra un escándalo internacional de corrupción, evidencia un abuso de poder e intereses personales para favorecer a algunas empresas en la adquisición de grandes obras en el Perú (LavaJato: 4 claves del escándalo de corrupción en Brasil que llega hasta Perú, 2015).

Contrabalance de los intereses. De la mano con el tema anterior, se encuentran los intereses contrapuestos de Perú y Chile en tema marítimo y territorial. Además de este conflicto no existen conflictos declarados con otros países de la región. En la región también se tienen acuerdos comerciales entre diferentes países, con el fin de formar bloques económicos que permitan incrementar su crecimiento y riquezas.

El 27 de enero del 2014 la Corte Internacional de Justicia de la Haya emitió el fallo de delimitación de la extensión marítima de Perú y Chile, este conflicto se inició décadas atrás cuando ambos países reclamaban la soberanía en una franja costera en donde el recurso hídrico es abundante (Cronología: Historia del diferendun marítimo Perú - Chile, 2014)

Conservación de los enemigos. No es de sorprender que Chile sea considerado constantemente como el enemigo más cercano que tiene el Perú, las múltiples diferencias que existen en temas de diversa índole, como conflictos históricos territoriales hasta diferencias de tipo gastronómico que incluyen la controversia actual de la autoría del pisco, generan constantes roces a nivel político como social.

3.1.4 Influencia del análisis en la alcachofa

En definitiva, son muchas las consideraciones a tomar en cuenta en el análisis de la influencia del entorno nacional en el desarrollo de la Industria de la Alcachofa. En cuanto al entorno político, este se encuentra expectante en este momento debido al inicio del período presidencial de Pedro Pablo Kuczynski, se espera que las políticas de Estado para impulsar el desarrollo de cultivos como la Alcachofa continúen y se tiendan los lazos necesarios para incrementar las exportaciones favoreciendo a la balanza comercial. En cuanto a geografía es importante rescatar la ventaja comparativa que tiene el Perú y su posición geográfica estratégica dentro de América del Sur, se debe aprovechar y mejorar las inversiones que se hacen actualmente en cuanto a infraestructura para favorecer la salida al mundo de productos como la Alcachofa. Respecto a la proyección de la economía, el año 2015 terminó con un incremento del PBI en 3.3%, se ha proyectado un crecimiento positivo hacia el 2018, lo que permitirá planificar inversiones públicas que beneficien a los agricultores y empresas agroexportadoras vinculadas a la Alcachofa.

En cuanto a la política exportadora actual, se debe impulsar el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados en la última actualización del PENX 2025 realizada en el

2014, ya que desde la activación del PENX del 2003 al 2013 se obtuvo un cumplimiento del 85% del plan estratégico. Son cuatro los objetivos estratégicos que definen el PENX 2025 y son: (a) internacionalización de la empresa y diversificación de mercados, (b) oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible, (c) facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional, y (d) generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora (MINCETUR, 2015).

El contar con un plan exportador marca la ruta que beneficiará la exportación “que se enmarca en la definición de roles institucionales que no solo incluyen el ámbito de esfera de MINCETUR sino también a otros sectores los cuales son fundamentales para asegurar la internacionalización de la empresa peruana. Sin embargo, el desafío del PENX 2025 es significativo a la luz de la experiencia internacional de países que como el Perú se encuentran en la senda de la diversificación exportadora, es parte fundamental de este proceso la interacción de los fondos concursales tales como Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCyT), el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM) y el Fondo MIPYME, entre otros. Es necesario comprender las limitaciones de las empresas exportadoras de productos no tradicionales y establecer los márgenes de influencia política sin distorsionar los mercados” (MINCETUR, 2015).

Dentro de los destinos de exportación se viene sumando Asia como un mercado latente, esta oportunidad ha sido detectada por el Estado quién a través del MINCETUR instaló siete oficinas comerciales en el continente asiático, con el fin de fomentar esta relación e incrementar la participación, ya que teniendo más destinos de exportación el nivel de producción local lograría un mayor apoyo por parte del gobierno y los organismos del Estado.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El Ministerio de Economía y Finanzas del Perú define la competitividad del país

como el indicador que mide la capacidad que tiene el estado para crear un marco institucional y económico, lo cual permite la generación de un mayor crecimiento y desarrollo. Por lo tanto, la competitividad es una suma de factores que comprenden sectores de la economía, infraestructura, medio ambiente y desarrollo sostenible, innovación, desarrollo tecnológico, etc. (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2015).

3.2.1 Condiciones de los factores

Los Factores productivos de un país son la Tierra, el Trabajo y el Capital; por otro lado según lo manifestado por reconocidos economistas el incremento del bienestar social puede lograrse de manera sostenible incrementando la productividad; por lo tanto una forma de medir la condición de los factores es a través de la Productividad Total de los Factores PTF, tal como se muestra en la Figura 14, en la década de 1981 a 1990 la recesión experimentada se explica por la caída del PTF (-4.5%) mientras que desde el 2001 a 2012 el crecimiento experimentado por el país también se explica en gran medida por el incremento del PTF (+2.4%); si bien en el global el PTF se ha incrementado preocupa saber que a partir del 2011 se viene experimentado una caída del PTF en 2.0% anual (Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial, 2016).

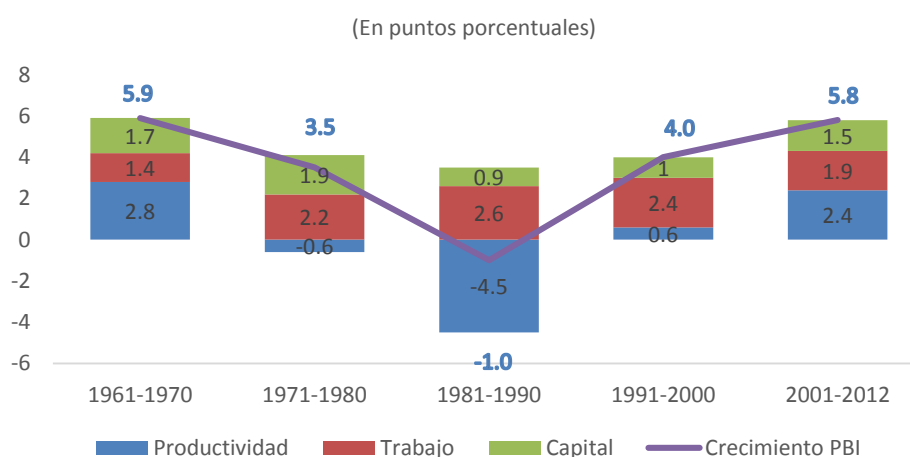


Figura 14. Contribución de la Productividad Total de Factores Productivos (PTF) al crecimiento del Perú. Tomado de “Perú Programa Económico 2016-2021,” por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial [IEDEP], 2016 (http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep2016_libroprogramaecono/libro%20iedep_paraweb.pdf)

Por otro lado, no sólo basta con hacer los esfuerzos para mejorar la productividad de los factores productivos del país, sino que al estar en un mercado globalizado se debe también ser competitivo a nivel global. por lo que la caída en la productividad en los últimos años puede ser explicada usando el índice de competitividad global de World Economic Forum mostrado en la Figura 15; a partir del cual se puede inferir que el Perú tiene un gran reto en cuanto al desarrollo e impulso de la innovación, así como el perfeccionamiento de la tecnología. En relación a los requerimientos básicos, que incluyen en el ranking de competitividad lo que resta posiciones al Perú son los requerimientos de Salud y Educación Primaria.

Subíndices y Pilares	2012-2013	2015-2016	
Índice de Competitividad Global (*)	61°	69°	↓
Requerimientos Básicos (40%)	69	76	↓
1° Instituciones	105	116	↓
2° Infraestructura	89	89	=
3° Entorno macroeconómico	21	23	↓
4° Salud y educación primaria	91	100	↓
Impulsores de la Eficiencia (50%)	57	60	↓
5° Educación superior y capacitación	80	82	↓
6° Eficiencia del mercado de bienes	53	60	↓
7° Eficiencia del mercado laboral	45	64	↓
8° Desarrollo del mercado financiero	45	30	↑
9° Disposición tecnológica	83	88	↓
10° Tamaño del mercado	45	48	↓
Factores de Sofisticación e Innovación (10%)	94	106	↓
11° Sofisticación de los negocios	68	81	↓
12° Innovación	117	116	↑

*Ranking 2012 - 2013 considera 144 países y 2015 -2016 a 140 países.

Figura 15. Ranking del Perú en pilares de competitividad global
Tomado de “Perú Programa Económico 2016-2021,” por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial [IEDEP], 2016.
(http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep2016_libroprogramaecono/libro%20iedep_paraweb.pdf)

La forma de cómo incrementar la productividad se puede dividir en cuatro pilares: (a) la innovación; (b) capital humano; (c) eficiencia; (d) infraestructura. En cuanto a la innovación el gran problema es el bajo presupuesto asignado lo cual debe revertirse; en el Capital humano las acciones deben estar orientadas asociada a mejorar la educación e incrementar la capacitación de los trabajadores, sólo el 3.8% de los trabajadores de Lima han recibido cursos de capacitación; en la eficiencia se debe implementar acciones para reducir la burocracia, disminuir la carga tributaria, flexibilizar la legislación laboral, e impulsar la reducción de la informalidad; en infraestructura se debe resolver la brecha existente al 2021 de US\$108 mil millones (IEDEP, 2016).

Según el Artículo 54 de la Constitución Política del Perú (1993), el Estado ejerce soberanía y jurisdicción sobre el espacio aéreo que cubre su territorio y el mar adyacente hasta el límite de las doscientas millas, sin perjuicio de las libertades de comunicación internacional, de conformidad con la Ley y con los tratados ratificados por el Estado. En términos generales el Perú no presenta un clima exclusivamente tropical lo cual difiere de los otros países que se encuentran en la línea ecuatorial, debido a la corriente del Humboldt y la presencia de la cordillera de los Andes, la cual se encuentra longitudinalmente atravesando el país. La zona de la costa del Perú tiene un clima subtropical árido, la sierra presenta un clima templado sub húmedo y un cima frío, dependiendo del nivel de altura al que se encuentre; y la selva tiene climas semi-tropicales muy húmedos y tropicales húmedos, dependiendo también la altura a la cual se encuentre, de acuerdo con el Ministerio de Defensa, cuenta con ochenta y cuatro microclimas de los ciento catorce que existen en el mundo y más del 75% de ecosistemas, esta situación favorece la biodiversidad en las tres regiones naturales (MINDEF, 2003).

Durante el 2015 el PBI creció aproximadamente 3.3% impulsado mayormente por el sector de servicios, telecomunicaciones y comercio. Si bien es cierto que el crecimiento del

Perú es sostenible, es evidente la desaceleración económica por la que atraviesa el país. En cuanto al PBI Agropecuario se dio un crecimiento de 2.8% mientras que la producción agrícola incrementó en 1.3%, de acuerdo a las proyecciones para el 2016 se espera que el PBI agrario crezca en 3% al cierre del presente año. Además, se registró un superávit en la balanza comercial agraria de US\$ 1,214 millones. Por otro lado, la exportación de los productos no tradicionales creció en 3% contribuyendo al país con US\$ 4,596 millones, dentro de los cuales los productos más demandados en el mercado internacional correspondieron a los rubros de frutas y hortalizas (MINAGRI: balanza comercial agraria registró un superávit de US\$1,214 millones el 2015, 2016). De acuerdo a la proyección 2015 del INEI el Perú cuenta con más de 31 millones de personas, una PEA ocupada de alrededor de 16 millones de personas y una PEA desocupada de alrededor de 1 millón de personas, lo cual representa un potencial para la obtención de mano de obra (INEI, 2015).

Uno de los aspectos importantes dentro del factor de producción tierra está asociado a los recursos naturales disponibles y entre ellos el más directamente relacionado a la Industria de la Alcachofa es la disponibilidad del recurso hídrico y su respectivo aprovechamiento; en el Perú en los últimos años se ha concretado proyectos de irrigación de gran importancia como: Majes I y II en Arequipa, Chavimochic I y II en La Libertad, y Olmos I en Lamabayeque, en la Tabla 8 se muestra el alcance de estos proyectos y las hectáreas actualmente en producción.

A pesar de este avance el Perú aún está lejos de aprovechar de la mejor manera sus recursos hídricos, ya que si nos comparamos con otros países de interés también productores y exportadores de Alcachofa se ve que en el caso de España y Francia se cultiva el 35% de las áreas cultivables mientras que en el caso del Perú sólo se aprovecha el 4% a pesar de tener mayor potencial de áreas de cultivo.

Tabla 8

Proyectos de Irrigación en el Perú

Proyecto	Alcance	Estado	Fecha de desarrollo	Hectáreas en producción
Majes I - Arequipa	15 mil Has. Nuevas	Ejecutado	1983	12 mil has forrajeras (alfalfa y maíz forrajero) 1,5 mil has quinua 600 has papa 300 has vid 300 has cebolla 300 has p�prika, palta, alcachofa y otros
Majes II	38,5 has nuevas	Pendiente	2015	9,2 mil has espárrago 4,3 mil has palto 2,8 mil has caña de azúcar
Chavimochic I y II - La Libertad	18,2 mil has nuevas	Ejecutado	2002-2010	563 has maracuyá 330 has maíz amarillo duro 584 has aj� piquillo 162 has mandarinas 179 has otros frutales
Chavimochic III	20 mil has nuevas 50 mil has con riego mejorado	Pendiente con avance al 2015	2015-2019	Plantaciones para agroexportación
Olmos 1 - Lambayeque	38 mil has nuevas	Ejecutado	2014	11,1 mil has. Caña de azúcar 4,5 mil has ganadería lechera 4,2 mil has uva., plata, espárrago, p�prika, cebolla 3,5 mil has palta 2,0 mil has uva, espárrago, berries 1,0 mil has quinua 11,7 otros

Nota. "Tomado de Determinantes del Crecimiento Agroexportador en el Perú," por Vásquez, 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-161/moneda-161-05.pdf>)

También como se observa en la Tabla 9 otros países como España y Egipto han trabajado más en construir represas para asegurar el recurso hídrico en el periodo de estiaje; así estos países tienen una capacidad de embalse por habitante de 1,149 m³/hab y 1,964 m³/hab. respectivamente, mientras que en el Perú sólo se tiene 184 m³/hab.

En relación a la infraestructura agroexportadora, en las últimas dos décadas la economía del país ha mejorado y eso se evidencia en la mejora del PBI y en el crecimiento de las exportaciones agrícolas que crecieron de US\$ 120 millones a US\$ 3000 millones; sin embargo la infraestructura del país no ha mejorado; las carreteras, los puertos y los aeropuertos continúan siendo casi los mismos que hace 20 años, con algunas pequeñas

variaciones pero sin mejoras relevantes que se traduzcan en beneficios para la industria agro exportadora.

Tabla 9

Comparación Aprovechamiento Recursos Hídricos Perú y Competidores

N°	Indicador	Unidad	Perú		España		Francia		Egipto	
			Año Ref	Valor	Año Ref	Valor	Año Ref	Valor	Año Ref	Valor
1	Área Total	x1000ha	2013	128,522	2013	50,594	2013	54,909	2013	100,145
2	Área Cultivable	x1000ha	2013	4,155	2013	12,570	2013	18,306	2013	2,738
3	Cultivos permanentes	x1000ha	2013	1,379	2013	4,969	2013	997	2013	1,023
4	Área cultivada	x1000ha	2013	5,534	2013	17,539	2013	19,302	2013	3,761
5	% Área cultivada del total	%	2013	4	2013	35	2013	35	2013	4
6	Capacidad de Embalse	km3	2015	6	2010	54	2010	10	2008	168
7	Capacidad de Embalse por persona	m3/hab	2015	184	2010	1,149	2010	157	2008	1,964
8	Área equipada para el riego: irrigación superficial	x1000ha	2012	2,362	2011	1,029	2007	115	2010	2,730
9	Área equipada para el riego: irrigación aspersión	x1000ha	2012	87	2011	783	2007	2,420	2010	410
10	Área equipada para el riego: irrigación localizada	x1000ha	2012	131	2011	1,658	2007	108	2010	470
11	Área equipada para el riego: irrigación total	x1000ha	2012	2,580	2011	3,470	2013	2,811	2010	3,610
12	Área equipada para el riego: irrigación actual	x1000ha	2012	1,808	2009	3,093	2013	1,424	2002	3,422
13	% Área equipada para el riego: irrigación actual	%	2012	70	2011	89	2013	51	2002	100

Nota. Tomado de "Global Water Information System,"[AQUASTAT-FAO], 2016 (<http://www.fao.org/nr/water/aquastat/data/query/results.html>)

ADEX, coincide en que la falta de inversión en infraestructura es uno de los obstáculos que debe asumir el sector. Eduardo Amorrortu, presidente del gremio exportador, recomienda la ejecución de un Plan Nacional de Inversión en Infraestructura para mejorar las carreteras, aeropuertos y puertos del país. (Maza, 2016). En el caso de España la llave de su competitividad se basa en una adecuada gestión que promueve no sólo el desarrollo del conocimiento si no también ponerlo a disposición de las compañías agro exportadoras y los agricultores, a través de Infoagro, que es un portal que pone a disposición información sobre cualquiera de los subsectores que integran la agricultura española, y permite, además, que los agricultores ofrezcan sus productos y servicios por internet. A diferencia de Perú, los agricultores españoles cuentan no sólo con facilidades tecnológicas y de comunicación para

el acceso a internet, sino que además poseen un nivel de formación más alto que les permite auto-gestionar sus propias necesidades. España cuenta, además, con la Asociación del Instituto Nacional de Investigación Agraria (AINIA) donde su prioridad en el ámbito local es fomentar la innovación a través de la investigación y el desarrollo tecnológico, el incremento de la calidad de la producción, la mejora de la competitividad y la diversificación industrial. Mientras que en el ámbito internacional se enfoca en impulsar proyectos de asesoramiento técnico y la formación de transferencia tecnológica (ESAN, 2008)

El Perú posee 84 de los 108 climas que existen en el mundo y posee una amplia latitud geográfica con diversidad de pisos ecológicos que le permite disponer de largas temporadas de cosecha y producción en contraprestación con la del hemisferio norte. La costa peruana es el único trópico seco del mundo con clima estable y condiciones de invernadero natural (ESAN, 2008). La variedad de microclimas y extensas tierras le permite al Perú, poseer la ventaja comparativa de producir cultivos competitivos o con potencial, por estacionalidad como por ejemplo el café, los espárragos, la alcachofa, la palta fresca, la quinua, entre otros. A diferencia de los países ubicados en la región europea que afrontan otras condiciones climáticas para la producción de cultivos que además están limitados por la estacionalidad.

3.2.2 Condiciones de la demanda

En los últimos meses del 2015 la economía peruana creció a un mayor ritmo que los primeros meses, registrando un crecimiento del 6.39% en diciembre siendo el más alto de los últimos 23 meses, esto debido a la dinámica que hay en los sectores primarios cuyo crecimiento alcanzó un promedio de 18%, así como también en los sectores no primarios que habrían crecido en promedio 2.3% en diciembre (Banco de Crédito del Perú [BCP], 2016). Según datos del INEI los sectores de hidrocarburos y minería crecieron 22.4%, debido

principalmente a la producción del cobre, representando un 67%, y la pesca que volvió a subir a 82% en diciembre (INEI, 2015).

A pesar que para el 2016 se proyecta una cierta recuperación económica todavía se nota una desaceleración de la economía con respecto a años anteriores. En tal sentido el Banco Mundial ha recomendado la priorización de las reformas de inclusión social que dio inicio el gobierno actual. Por lo tanto, Latinoamérica en los que está incluido el Perú debe priorizar la inclusión social en las reformas estructurales o el desarrollo de los proyectos referidos a la infraestructura.

Si bien Latinoamérica en general ha reducido sus índices de pobreza entre los años 2002 y 2011, se estima que más de 75 millones de personas viven con un sueldo de US\$2.5 al día. En los últimos años también se ha visto un incremento de la demanda real de los activos internos, sin embargo, la oferta de los mismos ha sido limitada; por lo tanto las autoridades han realizado una serie de cambios en la normativa actual a fin de que los activos con que se disponen crezcan de manera proporcional a la demanda, y de ser necesario dando facilidades para el financiamiento del mercado de capitales (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015b).

3.2.3 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas

Según el ranking 2015 – 2016 de competitividad de World Economic Forum [WEF] el Perú se encuentra en la posición 69 en el ranking de competitividad a nivel mundial sobre 140 países analizados, retrocediendo cuatro puestos con respecto al ranking del año anterior, encontrándose por debajo de economías de América Latina como Colombia, Costa Rica, México, y Chile; el Perú se encuentra en la segunda etapa de desarrollo competitivo esforzándose en volverse eficiente y está lejos de ser considerado a nivel competitivo como innovador (WFE, 2016).

Dentro de los pilares analizados, se puede observar una mejora con respecto al año 2014-2015 en los temas de institucionalidad, educación secundaria y capacitación, desarrollo

del mercado financiero, preparación tecnológica e innovación; sin embargo, también representa un retroceso en infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, tamaño de mercado, sofisticación empresarial (ver Figura 16 y Figura 17). Del ranking de competitividad se puede deducir lo siguiente:

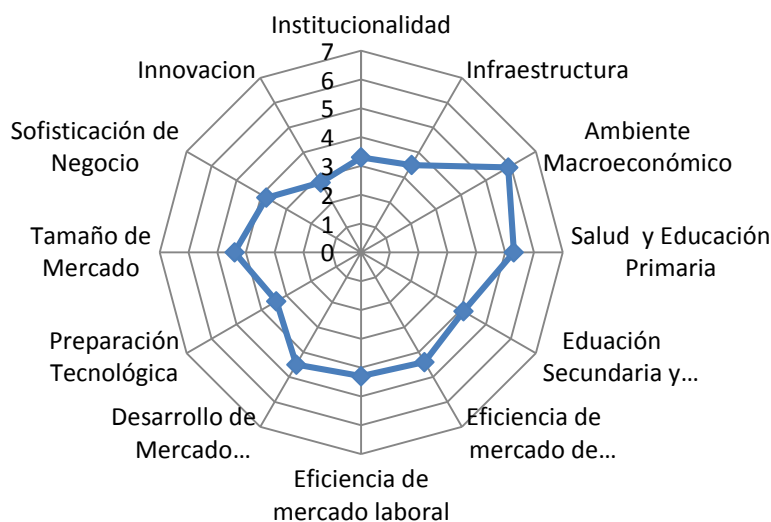


Figura 16. Ranking de competitividad
Tomado de “Reporte de competitividad global,” por World Economic Forum [WEF], 2016. (<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=PER>)

- Se tiene un clima macroeconómico favorable, esto debido a las políticas macroeconómicas tomadas por el gobierno para mitigar la crisis económica actual.
- El tema de innovación sigue siendo el punto más bajo del ranking de competitividad del Perú, esto debido a que el país basa su economía mayormente en los precios de los minerales los que depende de la coyuntura económica a nivel mundial. El Perú no es un país que basa su economía en la innovación.
- Otros puntos bajo para el Perú son la institucionalidad y la infraestructura. Referente al primero un informe del banco mundial (Pérez, 2013) indicó que el Perú, siendo una de las economías de mayor crecimiento a nivel mundial, se percibe a la corrupción como el segundo problema más grande del país, lo que hace

frenar su desarrollo. Sin embargo, el banco mundial viene llevando a cabo desde el 2010, actividades para respaldar los esfuerzos del Perú por fortalecer su sistema para prevenir la corrupción.

- Respecto al tema de la infraestructura, según el Fondo Multilateral de Inversiones [FOMIN] (2015), el Perú ocupa el tercer lugar referente a atractivo para asociaciones públicas y privadas en la región, siendo superadas por Chile y Brasil, lo que significa que están en una etapa de madurez en las operaciones y tienen buen clima de inversiones para el sector público y privado. Si bien el tema de infraestructura ha mejorado mucho en las últimas décadas dejando de cierta manera la centralización que existía, todavía no se ve masificado a nivel nacional debido a los problemas de corrupción.

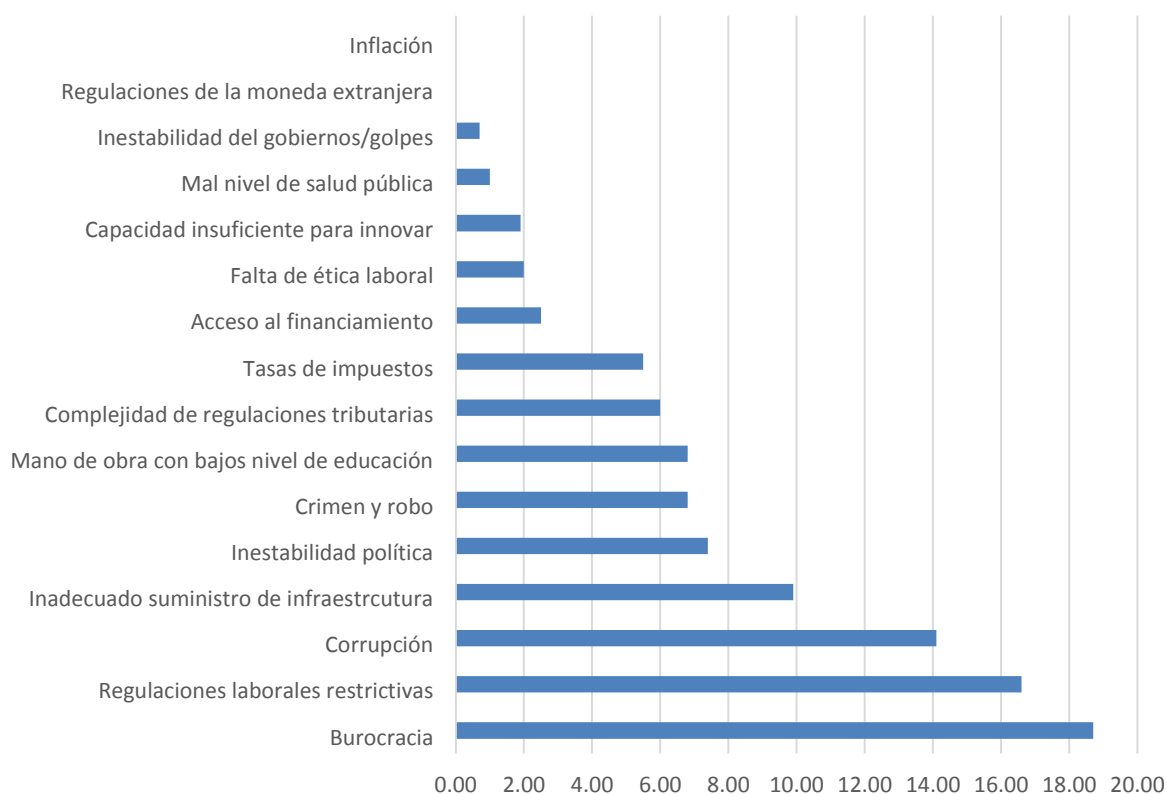


Figura 17. Factores a resolver para mejorar la competitividad de Perú.
Tomado de “Global Competitiveness Report 2015-2016,” por World Economic Forum (WEF), 2016 (<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2015>)

De acuerdo a la cantidad de hectáreas cultivadas, según datos de la FAO (Food and Agriculture Organization), al 2013 el Perú tenía 5,842 Ha de cultivos destinada a la producción de alcachofa. Por otro lado, en ese mismo año, España ha destinado 15,400 Ha al cultivo de la hortaliza en mención, así mismo Francia y Egipto habían utilizado 7,249 y 16,213 Ha para su siembra (Food And Agriculture Organization [FAO], 2015). Además, según Datos de la FAO al 2011, el Perú tiene disponible 16.8% adicional de su terreno actual destinado a la agricultura para poder ser arada y convertida a tierra de cultivo. Por otro lado España puede crecer en terreno agrícola en 45.44% y Francia y Egipto en 63.15% y 78.31% respectivamente (FAO, 2015). Respecto a los acuerdos comerciales El Perú mantiene un acuerdo de promoción comercial con Estado Unidos, el cual fue firmado el 12 de abril del 2006 y entró en vigencia el 01 de febrero del 2009, el cual daba acceso al Perú a la economía de Estados Unidos, la cual es una de las más grandes del mundo (MINCETUR, 2011). Así mismo el Perú también posee un acuerdo comercial con la Unión Europea, la cual fue firmada el 26 de junio del 2012 y entró en vigencia el 01 de marzo del 2013, en la cual se aplican preferencias arancelarias para productos que tienen su origen en el Perú (MINCETUR, 2011).

Es preciso mencionar también que ambos acuerdos incluyen preferencias arancelarias para la alcachofa envasada en el caso de la Unión Europea y para la alcachofa en conserva.

Referente a los acuerdos comerciales, España, Francia y Europa, no mantienen algún acuerdo comercial con Estados Unidos (MINCETUR, 2011). De los tres países en mención, Francia ha aumentado sus intercambios comerciales con Alemania, Bélgica, Italia y España por el comercio recíproco que existen entre los países europeos (PromPerú, 2014).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La asociación de Bancos indicó que los créditos bancarios aumentaron durante el 2015 con respecto al 2014 sumando S/. 211,066 millones al primer semestre del año

manteniendo la preferencia por el crédito en soles debido a la subida del tipo de cambio del dólar (Asociación de Bancos [ASBANC], 2015). Se espera que para el 2016 la economía continúe su crecimiento, sin embargo esta proyección está alejada de los escenarios bases de las mayoría de analistas internacionales, a pesar de estas afirmaciones, se espera que una de las bases de este crecimiento se alimente también del consumo privado (BCRP, 2015). Con respecto a las redes viales, según datos del INEI, a partir del año 2009 creció enormemente la construcción de carreteras a nivel nacional, lo que nos da una idea del esfuerzo del gobierno por interconectar las principales ciudades del Perú, a continuación se detalla el crecimiento de km de carretera, red ferroviaria, puertos, entre otros, en el 2014 con respecto al 2013 (ver Tabla 10) (INEI, 2015c).

Tabla 10

Principales Indicadores del Sector Transporte

Concepto	U.M.	2013	2014	Incremento % 2014/2013
Infraestructura				
Red vial de carreteras	Km.	156,792	165,467	5.5
Red ferroviaria	Km.	1,928	1,940	0.6
Aeropuertos	Unidad	138	141	2.2
Puertos	Unidad	47	47	0.0
Parque Vehicular				
Automotor	Unidad	2'223,092	2'423,696	9.0
Locomotoras	Unidad	95	89	-6.3
Naves aéreas	Unidad	316	363	14.9
Navíos	Unidad	921	980	6.4

Nota. Tomado de "Perú: Síntesis Estadística 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

Las industrias exportadoras se concentran en productos basados en recursos naturales, estas actividades no están bien integradas dentro de la actividad económica local porque existe una falta de proveedores locales de maquinaria, equipamiento y servicios. La producción local de insumos y maquinaria, está en su estado primario, razón por la cual la mayoría de productos y servicios deben ser importados.

3.2.5 Influencia del análisis en la alcachofa de Perú

La variedad de climas y microclimas con las que cuenta el Perú se constituye en una ventaja comparativa frente a otros países, ya que permite una producción constante del cultivo de la alcachofa durante casi todos los meses del año. La actividad agrícola viene mostrando un crecimiento constante que se refleja en el PBI agropecuario, la participación de la exportación de productos no tradicionales se mantiene en alza debido a una mayor demanda mundial de este tipo de productos como la Alcachofa.

De acuerdo con el INEI el Perú cuenta con mano de obra disponible en actividades económicas como la agricultura que es una actividad altamente demandante de este tipo de recursos, sin embargo, se ve limitada por el bajo índice de educación y alta pobreza, que a pesar de haber reducido significativamente los ratios continúan siendo altos. El índice de competitividad global del Perú otorgado por la WEF es bajo frente a otros países, debido al bajo nivel de inversión en tecnología e innovación, entre otros, lo que se refleja en una industria que se mantiene a base de productos no diferenciados y con una estrategia de costos. En el Perú existe una brecha en infraestructura lo que le hace perder competitividad frente a otros países, lo cual encarece los costos de producción de los productos agrícolas como la Alcachofa.

El clima macroeconómico actual posiciona al Perú como una plaza atractiva para la inversión extranjera en todos los sectores productivos, sin embargo, es necesario continuar trabajando en la veracidad y credibilidad de las instituciones públicas ya que actualmente

ocupa la posición 130 de un total de 144 países respecto al índice de honestidad y veracidad de instituciones públicas.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

De acuerdo a Proinversión (2015) el Perú ofrece un marco legal favorable para la inversión extranjera, garantizando: (a) trato no discriminatorio: el inversionista extranjero recibe el mismo tratamiento que el inversionista nacional; (b) acceso sin restricción a la mayoría de sectores económicos; (c) libre transferencia de capitales; (d) libre competencia; (e) garantía a la propiedad privada; (f) libertad para adquirir acciones a nacionales; (g) libertad para acceder al crédito interno y externo; (h) libertad para remesar regalías; (i) acceso a mecanismos internacionales de solución de controversias; y (j) participa en el Comité de Inversiones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (Proinversión, 2015).

Según el *ranking Doing Business* del Banco Mundial (2015) el Perú ocupa el puesto 50 (de 189 economías) en la facilidad para hacer negocios habiendo retrocedido cinco (05) posiciones con respecto al 2015; siendo sus fortalezas los indicadores de obtención de crédito (puesto 15) y rapidez en el registro de propiedad (puesto 35) ; mientras que los puntos más débiles son el indicador comercio transfronterizo (puesto 88) de cumplimiento de contratos (puesto 69), el tiempo de apertura de un negocio (puesto 97) (The World Bank Group, 2016). La Política monetaria del Perú se rige por el establecimiento de metas de la inflación, con la finalidad de mantener el poder adquisitivo de la moneda nacional; con el cual las personas puedan mantener el mismo nivel de vida que han tenido con anterioridad, por lo que puede decirse que esta meta es el principal objetivo que en materia financiera el país espera alcanzar; para ello el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) hace una revisión mensual

de la evolución de la inflación de los últimos 12 meses; dependiendo de la economía el BCRP modifica la tasa de interés de referencia para mantener la inflación en el nivel meta.

De acuerdo al reporte de inflación de diciembre del 2015, indica que: En el 2015 se tuvo una brecha de la producción negativa debido a la menor confianza empresarial y condiciones externas más deterioradas que fueron compensados por condiciones monetarias expansivas; en el presente año la inflación total se elevó debido a la mayor depreciación de la moneda nacional. Para el 2016, como se observa en la Figura 18 y Figura 19, se espera una brecha producto similar a la de 2015 con una recuperación en el ritmo trimestral impulsado por mayor inversión pública y una recuperación gradual de la confianza empresarial. Esta brecha producto negativa refleja la ausencia de presiones inflacionarias de demanda en el horizonte de proyección (Banco Central de Reserva del Perú, 2015).

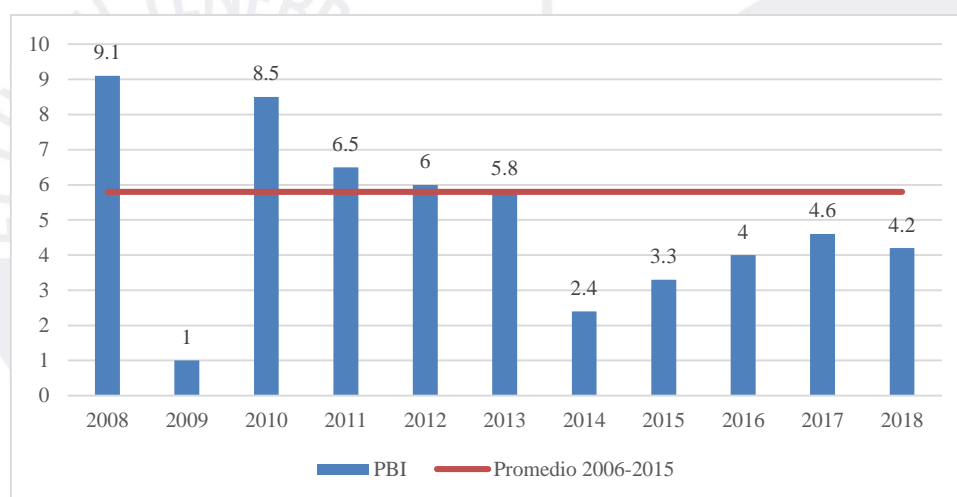


Figura 18. Producto Bruto Interno 2008-2018 Variación Porcentual Real. Tomado de “Reporte de Inflación Junio 2016” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>)

Según el BCRP (2016): “La inflación acumulada en los últimos doce meses pasó de 4.47% en febrero a 3.54% en mayo del 2016, como producto de la reversión de los choques internos por el fenómeno de El Niño, la reducción de las expectativas inflacionarias así como

de la apreciación del sol observada desde febrero” (p.105). Adicionalmente, el BCRP (2016) afirmó:

“Para 2016 se prevé que la inflación retorne al rango meta, favorecida de un lado por una menor inflación importada, en un entorno de menores presiones cambiarias; así como por la mejora que se viene observando en las expectativas de inflación y la reversión de los choques de oferta observados el año pasado en los alimentos agrícolas perecibles (crecimiento esperado de 0.0 por ciento para este año, comparado al 13.3 por ciento del año previo)” (p.110)

Por lo tanto se observa que a nivel nacional los indicadores de inflación se empiezan a normalizar debido a la confianza del entorno político y económico. De acuerdo con las proyecciones del BCR se espera que en los próximos años se vea una recuperación de la economía del Perú.

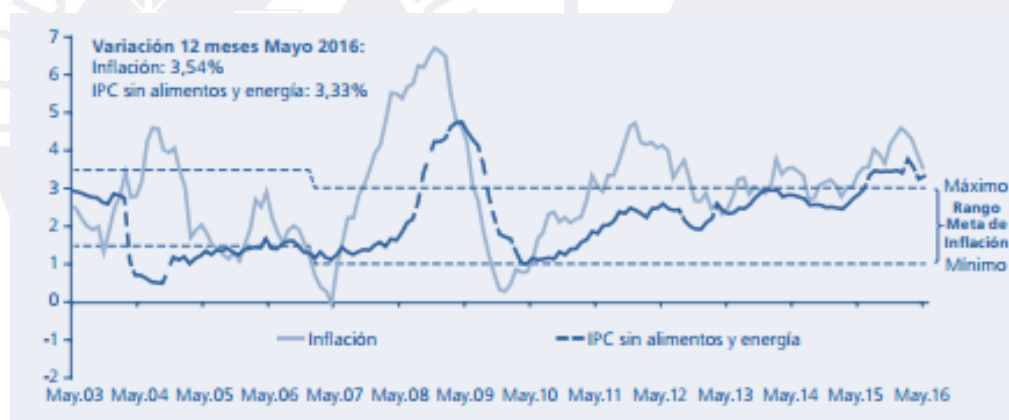


Figura 19. Inflación y Meta de Inflación. Variación Porcentual Últimos Ocho Meses. Tomado de “Reporte de Inflación Junio 2016” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>)

En lo que respecta a la Política Fiscal del Perú, según el Ministerio de Economía esta se basa en garantizar que a mediano plazo se mantenga un superávit fiscal, y esto se logra acumulando riqueza en los periodos buenos y aceptando déficit en periodos de menor crecimiento; permitiendo afrontar de mejor manera escenarios de caída de precios de los

productos de exportación; y estar preparados ante contingencias incluyendo desastres naturales. El Fondo Monetario Internacional (FMI) indica que las prácticas del Perú cumplen con la mayoría de los principios del Código de Transparencia Fiscal del FMI, donde indica que existe gran cantidad de información con los estados financieros de todo el sector público y que el presupuesto está soportado por un marco fiscal sólido con objetivos claros y un régimen fiscal y legal, sin embargo, destaca algunos puntos de mejora relacionados a la gestión del riesgo fiscal (Palomba et al., 2015). En el 2015, como se muestra en la Figura 20, la posición fiscal fue expansiva registrándose un déficit de 2.7% del PBI que estuvo por encima del registrado en el 2014 que fue 0.3% del PBI, este déficit se explica por los menores precios de *commodities*, el menor ritmo de crecimiento de la economía, medidas tributarias y mayor gasto público (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015b).

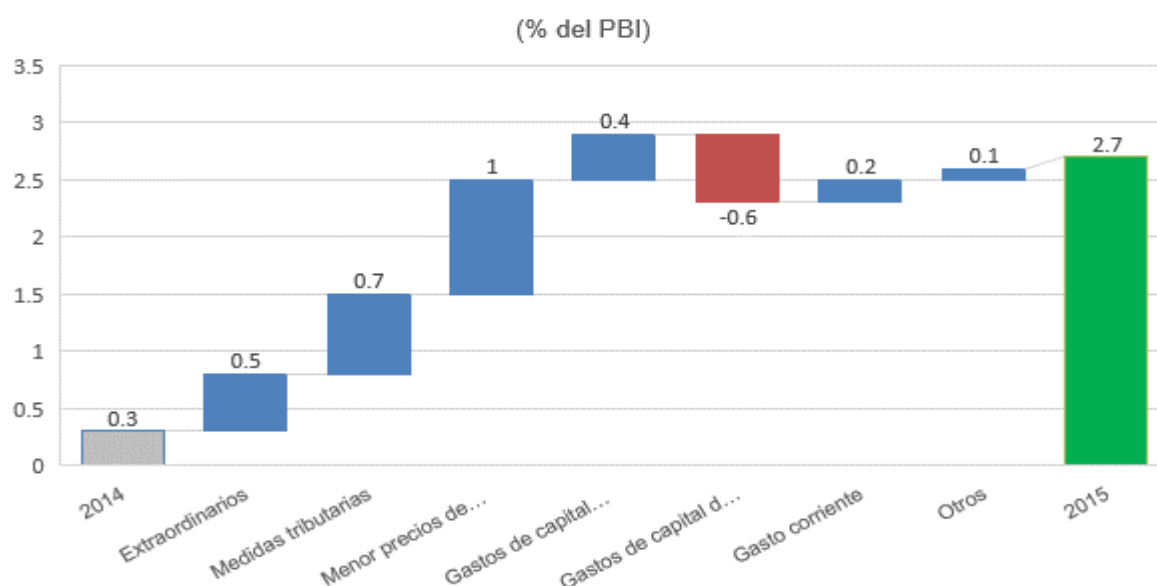


Figura 20. Déficit fiscal del sector público no financiero
Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015b (www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/.../mmm-2016-2018-agosto.pdf)

Si bien los resultados macroeconómicos del país han sido buenos en los últimos años hay factores que han hecho que estos resultados no se hayan volcado en la consecución de cambios estructurales por males endémicos siendo uno de ellos la corrupción. Según el índice de percepción de corrupción dado por Transparencia Internacional, el Perú se ubica en el

puesto 88 de los países con mayor grado de corrupción de 168 países en total, sin embargo, es preciso también resaltar que esta situación se repite en muchas partes del mundo y casi todo Latinoamérica, excepto en Chile y Uruguay (Transparecy International, 2015).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2015) promueve la estrategia país para la sostenibilidad de las exportaciones en el largo plazo, esta estrategia está compilada dentro del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX), en el cual se consideran los constantes cambios que pueden generarse tanto a nivel interno como externo. Si bien en los últimos años se ha promovido una apertura comercial para la inversión extranjera en Perú, así como la manera de insertar al país en la economía global. Sin embargo, la inserción en la economía no depende sólo de eso si no también de cómo el sector exportador aprovecha dichos accesos (MINCETUR, 2015).

El Perú ha mostrado un desempeño destacado en exportaciones en la década del 2003 – 2013, superando en 4,7 puntos porcentuales a la región de Latinoamérica pero con una concentración de 70% en productos Tradicionales y de estos el 73% corresponden a exportaciones mineras, por lo tanto el desempeño de las exportaciones de la última década estuvo determinado por las fluctuaciones en los términos de intercambio de los precios de los principales *comodities* de exportación. El 30% restante está compuesto por exportación de No Tradicionales y Servicios: (a) 37% agropecuarios, (b) 13% químico, (c) 13% textil, (d) 11% pesquero, y (e) 25% otros (MINCETUR, 2014).

En relación a los acuerdos comerciales que facilitan las exportaciones, el Perú mantiene 17 acuerdos comerciales vigentes con 52 países, los cuales concentran el 79% del PBI mundial. El 94% de las exportaciones peruanas que se realizan actualmente están cubiertas por estos acuerdos, sin embargo, existe un aprovechamiento pendiente en materia de beneficios económicos y mercados de destino en países como China, Suiza, Japón, Canadá

y Corea del Sur en donde el número de proveedores peruanos aún es reducido (MINCETUR, 2014).

Legislación laboral. De acuerdo a lo indicado por Zana (2012), el evento que impulsó el incremento sustancial de las exportaciones de la agroindustria, fue la promulgación de la Ley 27360 Ley de Promoción del Sector Agrario, bajo el decreto supremo N° 049-2002-AG, el cual favorece mediante beneficios en materia laboral a las personas naturales o en su defecto jurídicas, que ejerzan cultivos y/o crianzas, exceptuando la industria forestal. También comprende a las personas naturales o jurídicas que ejecuten actividad agroindustrial, pero que utilicen productos agropecuarios que sean producidos de manera directa u obtenidos de personas que realicen cultivos o crianzas descritos anteriormente. Es preciso mencionar que los cultivos y crianzas deben realizarse fuera de la provincia de Lima y Callao, además que no están incluidos procesos agroindustriales que tengan relación con aceites, cerveza, trigo, tabaco ni semillas oleaginosas. Esta ley se dio en el año 2000; en el cual se reducía considerablemente los costos laborales en las empresas agroexportadoras. La ley en mención permite realizar contrataciones de manera temporal y actualmente se encuentra en vigencia hasta el año 2025, sin embargo, existen iniciativas del Congreso de la República para derogarla. Es preciso mencionar también que existe un proceso que se encuentra actualmente abierto, donde EE.UU está investigando una hipotética violación al capítulo laboral del TLC vigente con ellos (Pereira, 2015), también se indica que en caso que la ley llegue a ser derogada, la inversión hasta el 2025 se limitaría a US\$3,589 millones, sin embargo, si sigue vigente podría ascender hasta US\$5,961 millones (Apoyo, 2012).

Legislación arancelaria. En el Perú son tres las autoridades encargadas de la inocuidad de los alimentos: (a) Ministerio de Salud, (b) Ministerio de Agricultura y Riego y (c) Ministerio de la Producción, con competencias definidas en la Ley de Inocuidad de Alimentos según el Decreto Legislativo N° 1062, la cual fue publicada en junio del 2008 y

conformando la Comisión Multisectorial Permanente de Inocuidad. El Ministerio de Salud, a través de su entidad la Dirección General de Salud Ambiental [DIGESA], es la encargada de establecer los requisitos y procedimientos para que se lleve a cabo el registro sanitario, además de otorgar el certificado sanitario de exportación de alimentos y bebidas que se destinan al consumo humano.

El Ministerio de Agricultura, mediante el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), otorga la certificación del estado fitosanitario y zoonosológico de los lugares dedicados a la exportación de productos de acuerdo a la autoridad respectiva del país que importa, además de la certificación de insumos de índole agrario que se destinan a la exportación. El Ministerio de la Producción realiza inspecciones y supervisa todas las etapas de las actividades pesqueras y acuícolas, que incluye la habilitación de sanidad de los establecimientos que realizan este tipo de procesos (MINCETUR, 2010).

En los Estados Unidos las competencias se rigen a través de una serie de organismos, siendo las agencias federales las que más se encuentran involucradas en la aplicación de regulaciones y en el control del proceso de importación de los alimentos, siendo los principales: (a) la Environmental Protection Agency (EPA), (b) la Food and Drug Administration (FDA), (c) el Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS), (d) el Department of Agriculture (USDA), (e) el Food Safety and Inspection Service (FSIS), y (f) el Alcohol and Tobacco Trade and Tax Bureau (TTB) (MINCETUR, 2010).

3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)

El analizar las Fuerzas Económicas y Financieras (E) según D'Alessio (2013), permitirá determinar las principales tendencias macroeconómicas y otras variables que influyen en el comercio internacional debido a su efecto en el poder adquisitivo de las poblaciones. Para analizar los principales indicadores macroeconómicos usaremos como

principal referencia el Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Evolución del PBI nacional, en la proyección para el 2016 como se ve en la Figura 21 se espera una tasa de crecimiento de 3.8% que es mayor a lo registrado en el 2015 (3.3%) impulsado por sectores primarios, debido a un mayor dinamismo esperado por una mayor inversión pública, incremento de la producción minera y puesta en marcha de proyectos de infraestructura (MEF, 2016). Si bien el Perú seguirá liderando el crecimiento en la región el ámbito internacional no es favorable para el Perú ya que nuestros principales socios comerciales, como se ve en la Figura 22 crecerán a una tasa modesta de 1.4%; asimismo América Latina registra la contracción más larga desde 1982-1983 básicamente impacta por el incremento de las tasas de interés y el incremento del riesgo país en especial de Brasil. Por otro lado China de gran impacto en la economía peruana crecerá a un 6% lo cual es la tasa más baja en los últimos años y en el periodo del 2017 al 2019 se espera que crezca a una tasa sostenible de 5.2%.

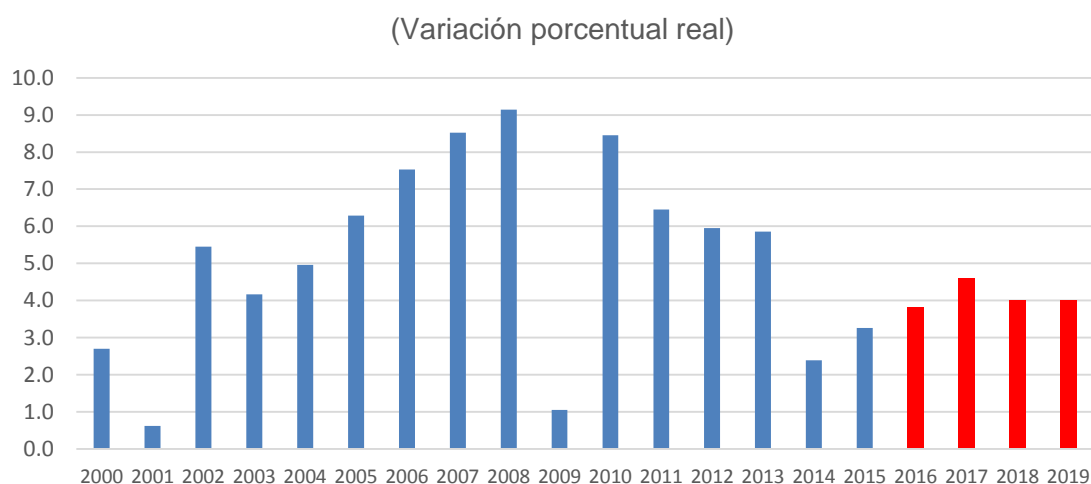


Figura 21 . Proyección del PBI 2016-2019 Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Perú. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Perú,” por el Ministerio de Economía y Finanza (MEF), 2016.

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)

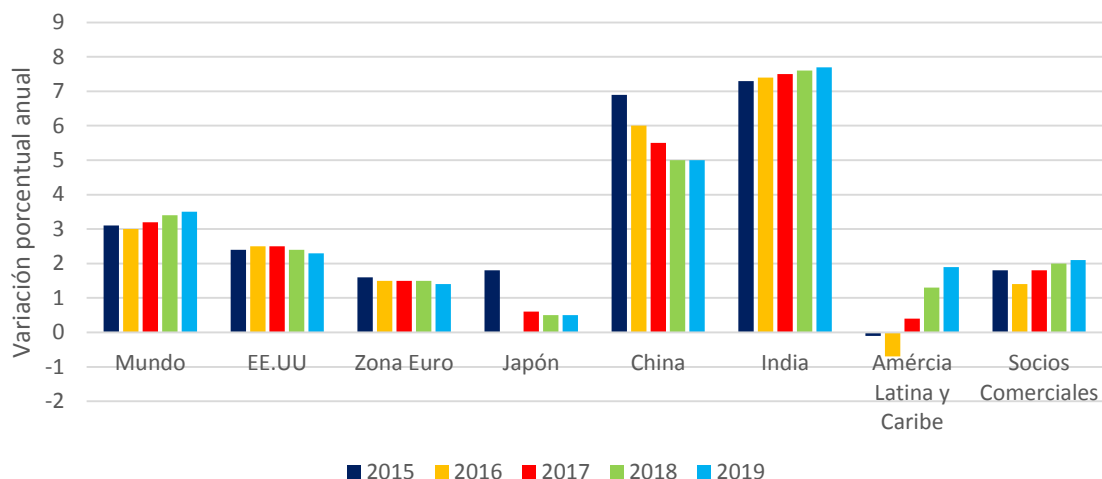


Figura 22 . Proyección del PBI Mundial 2016-2019 Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Perú. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Perú,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016. (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)

Las tasas de inflación y devaluación en el 2016 según las proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas se espera que la inflación caiga dentro del rango meta menor a 3%, mientras que se espera que la moneda se deprecie más debido al incremento del tipo de cambio proyectado como se muestra en la Figura 23. Si bien ha sufrido una depreciación esta es menor si se compara con otros países de la región como se muestra en la Figura 24.



Figura 23 . Variación de Inflación y Tipo de Cambio Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Perú. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Perú,” por el MEF, 2016 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)

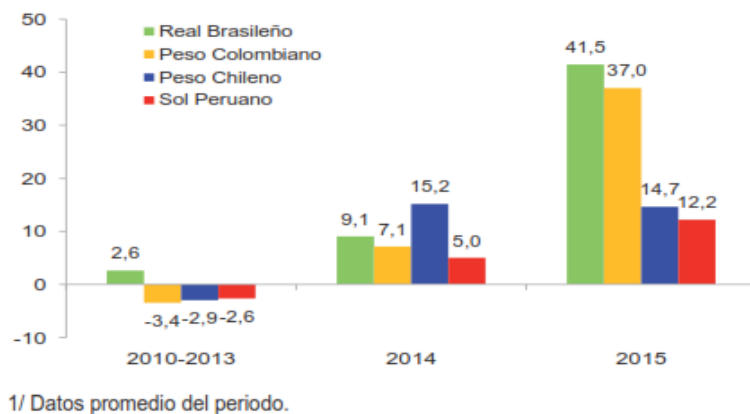


Figura 24. Variación de Tipo de Cambio en la Región 2010-2015.

Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Perú,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016.

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)

Sobre el riesgo país, en el 2008 Perú obtuvo el grado de inversión por las tres principales calificadoras de riesgo en ese año el riesgo país era de 271 pbs y en el 2015 se redujo hasta 201pbs lo cual se ha traducido en una mejora en las tasas de interés para endeudamiento del sector privado en promedio pasaron de un rango de [6.3% - 8.5%] en el 2008 a [5.9% - 7.1%] en el 2015. En lo que respecta al mundo el riesgo país ha aumentado en países como Brasil, Francia, Japón, China (MEF, 2016). En la Figura 25 se puede ver el comportamiento del riesgo país del Perú en el último año en comparación a otros países de América del Sur donde se ve que Perú y Chile son los que ostentan el menor riesgo país de la región.

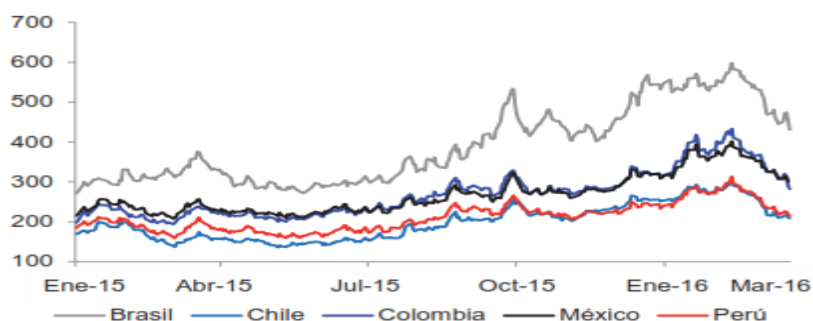


Figura 25. Variación del riesgo país Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Perú.

Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Perú,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016.

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)

Respecto al volumen de inversión extranjera, según Bustamente (2014) los flujos de inversión extranjera directa (FIED) contribuyen al crecimiento económico de un país: (a) aumento de las reservas de capital lo que incrementa la capacidad productiva del país; (b) mayor entrada de divisas; (c) transferencia de conocimientos que aumentan la productividad del país receptor de la IED. De acuerdo a lo indicado por el BCRP (2015) el FIED en el 2015 fue de US\$7.685 millones, que es ligeramente superior al valor obtenido en el 2014 pero en promedio 20% menor a los flujos registrados en el 2012 y 2013 (ver Figura 26).

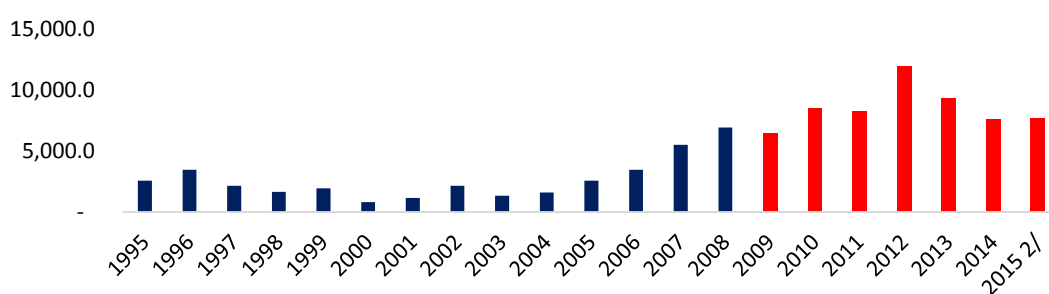


Figura 26. Evolución de Inversión Extranjera Directa 1995-2015. Tomado de “Flujos de Inversión Extranjera Directa - BCRP 1995 - 2016 (Millones de US\$),” por Proinversión, 2016. (<http://www.proinversion.gob.pe/modulos/jer/PlantillaPopUp.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5975>)

Por otro lado la inversión extranjera directa en los sectores de comunicaciones, minería, energía y finanzas es elevada frente a los demás sectores. En el sector de agricultura la inversión extranjera es mínima llegando sólo a 67.4 millones de soles (ver Figura 27). El sector pesca y silvicultura tienen una inversión similar al de agricultura.

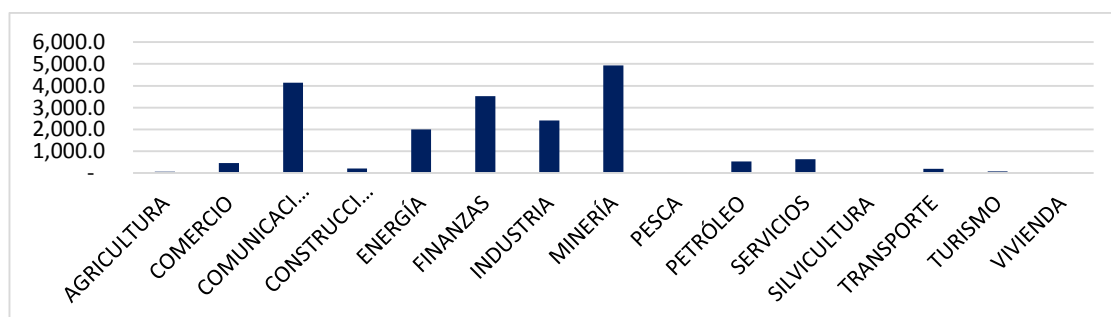


Figura 27. Saldo de Inversión Extranjera Directa por sector productivo. Tomado de “Flujos de Inversión Extranjera Directa - BCRP 1995 - 2016 (Millones de US\$),” por Proinversión, 2016. (<http://www.proinversion.gob.pe/modulos/jer/PlantillaPopUp.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5975>)

En cuanto a los países considerados como competidores se puede indicar que en España que tras la crisis las inversiones volvieron a crecer y sigue estando entre los doce principales receptores de inversión extranjera directa en el mundo (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [CNUCYD], 2015); por otro lado según el informe sobre las Inversiones Mundiales 2015 publicado por la CNUCYD, Francia ha bajado en la clasificación de los países más atractivos en términos de atracción de IED del mundo, del puesto 11 al 19. La Tabla 11 muestra el nivel de IED de Perú y los principales países competidores en la producción y exportación de Alcachofa donde se puede observar que, a excepción con respecto a Egipto, Perú tiene bajos niveles de IED.

Tabla 11

Comparación Inversión Extranjera Directa Países Competidores

IED en US\$				
Argentina	España	Francia	Egipto	Perú
11.654.938,23	22.062.598.783	42.882.616.377	6.885.000.000	6.861.183.731

Nota. Adaptado de "Inversión extranjera Directa-Datos," por Banco Mundial, 2016 (<http://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.CD.WD>)

Situación de la Balanza Comercial, en la Figura 28 se observa la balanza comercial total peruana, la misma que tiene un resultado negativo, como se observa en los años 2013 a 2015. La caída inició en el 2011 y desde esa fecha la tendencia hacia la negatividad es cada vez mayor. El Perú no ha podido incrementar la canasta de productos que destina para exportación, siendo estos productos mayormente de carácter de materia prima, algunos productos con mediana industrialización como los procesados de productos no tradicionales. El nivel de exportaciones en Perú ha crecido, pero este efecto se ve opacado por la mayor preferencia a la importación (Trade Map, 2015).

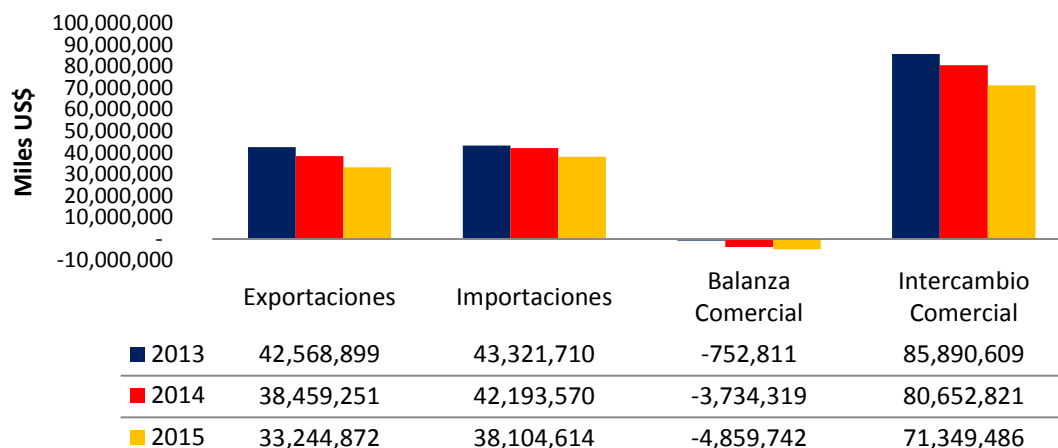


Figura 28 . Balanza Comercial Peruana Total Adaptada de “Balanza comercial,” por Trade Map, 2015 (http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)

En lo que respecta a exportaciones no tradicionales, donde se ubica la exportación de Alcachofa, se prevé que estas caigan 6.1% en el 2016, esto a pesar de la mayor demanda de EEUU y de la Zona Euro ya que esta demanda se concentró principalmente en productos agroindustriales que crecieron en 10.8% y 6.5% respectivamente (ver Figura 29).

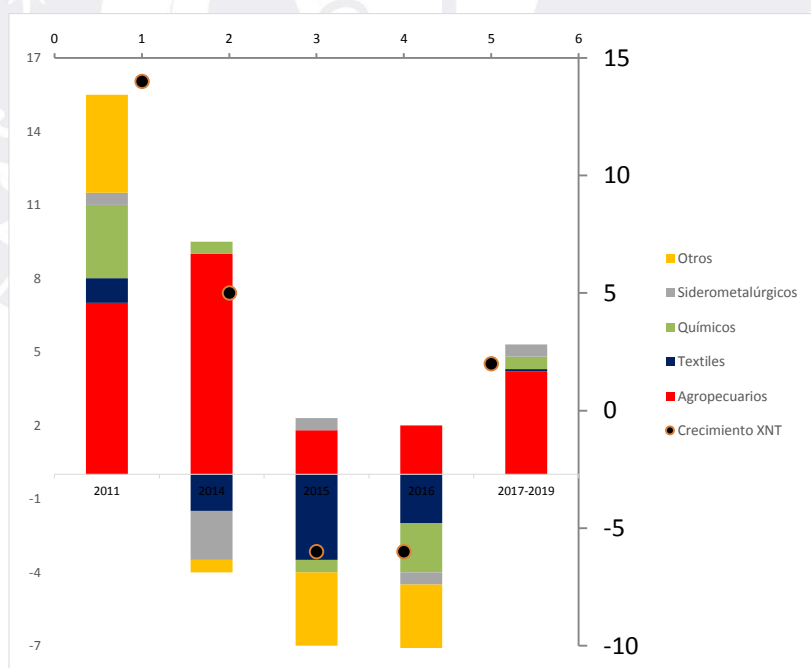


Figura 29 . Evolución y proyección de Exportaciones No tradicionales
Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Perú,” por el MEF, 2016 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)

Relación con organismos internacionales: Es importante resaltar el rol que cumplió la cooperación internacional como un aliado fundamental para la implementación del PENX 2003 – 2013 y la actualización del mismo al 2014. El apoyo recibido por organismos internacionales a través de recursos financieros no reembolsables y asistencia técnica ascendieron a US\$ 40 millones, los mismos que permitieron la ejecución de proyectos para el desarrollo de la oferta exportable, mejoramiento del entorno de negocios, y el fortalecimiento de la institucionalidad del sector agro-exportador. En particular destacar la participación de instituciones como la Cooperación de la Unión Europea, la Cooperación Suiza (SECO), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ), la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA), el Grupo Banco Mundial (GBM), entre otros (MINCETUR, 2014).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

De acuerdo con D'Alessio (2014) estas fuerzas involucran creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización, de acuerdo con la presente tesis estaría enfocado en el análisis de la alcachofa en el Perú. Se busca con el análisis de estas fuerzas, definir el perfil de consumidor, proporcionan información para determinar el tamaño del mercado, orientan los hábitos de compra, crean paradigmas que pueden influenciar en la decisión de compra de los clientes. Las fuerzas sociales, culturales y demográficas pueden cambiar de país en país, ya que están relacionadas con el modo de vida que varía drásticamente entre países.

Tasa de crecimiento poblacional. Según el INEI (2015b) se ha previsto que la población urbana crecerá de 14 millones 814 mil en 1990 a 27 millones 397 mil en el 2025.

En tanto que la población rural, crecerá a un ritmo muy lento pasará de 6 millones 755 mil en 1990 a 8 millones 122 mil en el año 2025, significando en este último año sólo el 22.9% de la población nacional (INEI, 2015b).

Si bien la población presenta un crecimiento de menor velocidad que en las décadas anteriores, la tendencia continuará incrementándose en términos absolutos, sobre todo en los departamentos identificados como receptores de población migrante como lo son Lima, La Libertad y Arequipa. A su vez se ha detectado que además de los departamentos clásicos receptores de población detallados líneas arriba, se suman los departamentos de la Selva como Loreto, San Martín y Ucayali, que se han convertido en focos de atracción para la población migrante de otras regiones, ya que han generado expectativas debido a la mejora económica derivada de proyectos de desarrollo en la Selva (INEI, 2015d).

De la población total del Perú al año 2015, 15 millones 545 mil 829 son mujeres, y 15 millones 605 mil 814 son hombres. El crecimiento total en el año 2015 asciende a 337 mil 955 personas, correspondiendo a una tasa de crecimiento total de 11 personas por cada mil habitantes. El departamento de Lima es el que presenta la mayor concentración del país, con 9 millones 835 mil habitantes al 30 de junio del 2015, lo que representa el 32% de la población del país (incluye a la Provincia de Lima y la Región Lima). En diez departamentos y la Provincia Constitucional del Callao, la población supera el millón de habitantes, seis pertenecen a la Sierra (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Áncash), tres a la Costa (La Libertad, Piura y Lambayeque) y uno a la Selva (Loreto), en conjunto centralizan el 80% (24 millones 901 mil habitantes) de la población del país. En cambio, Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna, son los departamentos que no superan los 400 mil habitantes. (INEI, 2015e).

En cuanto a la composición de la población, en 1950 el 42% de peruanos eran menores de 15 años y solo 6% tenían 60 y más años. De acuerdo con el INEI al cierre del año

2015, los menores de 15 años representaban el 28% de la población y los adultos mayores el 10%. Según la proyección del INEI al 2025 los menores de 15 años serán el 24%, los adultos mayores el 13% de la población.

Incidencia de la pobreza y pobreza extrema. En el año 2014 el 22.7% de la población total del país, se encontraba en situación de pobreza, lo que significa que percibían un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo compuesta por alimentos y no alimentos. De acuerdo con el año 2013, la incidencia de la pobreza disminuyó en 1.2 puntos porcentuales (INEI, 2014b). En cuanto a la evolución de la pobreza extrema al 2014 el 4.3% de la población peruana se encontraba en situación de pobreza extrema ya que tenían un ingreso per cápita inferior al costo de la canasta básica de alimentos. Haciendo las comparaciones respectivas la pobreza extrema ha disminuido en 0.4 % que equivale a 107 mil personas.

En base a los grupos de edad, la pobreza y la pobreza extrema tienen una connotación especial, pues repercuten negativamente en el desarrollo de niños menores de 15 años. En el año 2014 poco más de 32% de la población menor a 15 años se encontraban en situación de pobreza. Otra forma de medir la pobreza es a través de la lengua materna aprendida en la niñez, así en el año 2014 el 35.4% de los pobladores que tenían como lengua materna a una lengua nativa eran pobres, mientras que en los que la lengua materna era el castellano, la pobreza incidió en el 19.5%.

Analizando la incidencia de la pobreza por área de residencia, esta afecta más a los residentes del área rural. De acuerdo a la investigación del INEI se observa que en el área urbana la pobreza incidió en el 15.3% de la población peruana y el 46% correspondía al área rural. Entre los años 2013 y 2014 la pobreza disminuyó en 2% en el área rural y 0.8% en el área urbana. En cuanto a las regiones naturales la pobreza afectó al 33.8% de la población de la Sierra, principalmente a los del área rural (50.4%), al 30.4% de la Selva y al 14% de la

Costa. Para Lima Metropolitana (Provincia de Lima y Callao) la pobreza incidió en el 11.8% de su población (INEI, 2014c).

Ingresos promedios. La Figura 30 muestra los ingresos promedios en nuevos soles por rama de actividad del Perú, en el cual se puede apreciar que en su totalidad ha habido un incremento en los ingresos desde el 2010 hasta el 2012, mostrando en la agricultura un ingreso promedio para el 2012 de S/.740.9 con un crecimiento respecto al año 2011 de 2.9%, sin embargo, a pesar de haber crecido, todavía se encuentra por debajo de los demás sectores.

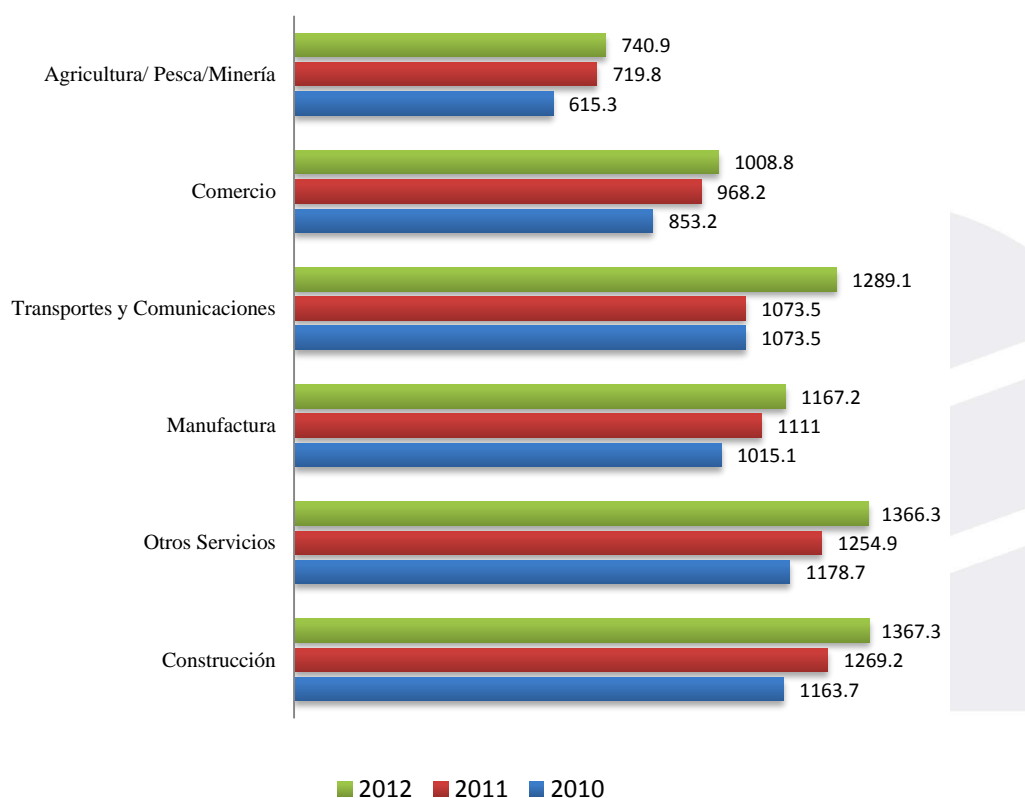


Figura 30: Ingreso Promedio Mensual en Nuevos Soles, Proveniente del Trabajo, según ramas de Actividad, 2010-2012. Adaptado de “Ingreso Proveniente del Trabajo,” por INEI, 2012 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1105/cap06.pdf)

La actividad agropecuaria en el Perú otorga trabajo a 180 mil 500 personas de manera estable y 13 millones 867 mil 400 eventuales (CENAGRO, 2012) La mayor parte que emplea el sector el agropecuario se encuentra en la Sierra, donde se emplea al 45.7% de los trabajadores, en la Costa se da ocupación al 33% y en la Selva al 21.3%. En proporción al

sexo el 81% son varones. La edad promedio de los productores agropecuarios de la Costa es de 54 años, mientras que en la Sierra la edad promedio es de 49 años y en la Selva de 43 años. Sólo el 23% de los productores pertenecen a alguna asociación, comité o cooperativa (INEI, 2012). Los recursos humanos básicamente lo proporcionan los campesinos propietarios de sus propias tierras de cultivo que por lo general son de menor tamaño distribuidas en parcelas, alrededor del 64% se ubica en la sierra, que es la región más pobre del país, normalmente el agricultor vive en situación de pobreza, no tiene educación primaria completa, no tiene un acceso permanente a la red pública de agua, desagüe, electricidad, etc. (Libelula, 2011). Dentro de sus principales fortalezas el agricultor peruano tiene:

- Conocimiento transmitido de generación en generación referente al cultivo de tierras.
- En muchos casos son dueños de sus propias tierras, por tanto, le dedican un esfuerzo especial al cultivo.
- Asesoría técnica a gran parte de ellos por ONGs sobre nuevos procesos de cultivo.

Sin embargo, la mayor desventaja que poseen los agricultores es el poco conocimiento en contabilidad y finanzas básicas, además de no vender el producto directamente al consumidor final, lo que le da poca injerencia en la determinación de precios.

Analfabetismo. En el año 2014 el 14% de la población pobre de 15 y más años de edad no sabía leer ni escribir, esta situación afecta directamente a la población que se ubica en pobreza extrema ya que del total de esta categoría el 23.1% eran iletrados. En la población que no se encuentra en pobreza la tasa de analfabetismo se ubicó en 4.5%. A nivel de área de residencia, la tasa de analfabetismos de la población pobre del área urbana se ubicó en 8.8% y en el área rural en 19.8%. Entre la población que no se encuentra en pobreza la incidencia de analfabetismo en el área urbana fue de 2.9% y en el área rural de 12.7% (INEI, 2014c) (ver Tabla 12)

Tabla 12

Tasa de Analfabetismo según la Condición de Pobreza y Área de Residencia, 2009-2014.

Área de Residencia Condición de Pobreza	Años						Diferencia Porcentual	
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2013	2014/2009
Pobre	16,3	16,3	15,8	14	14	14	0	-2,3
Pobre Extremo	25,7	27,3	24,4	21,9	22,3	23,1	0,8	-2,6
Pobre no Extremo	13	13,1	13,6	11,9	12,1	12,1	0	-0,9
No Pobre	4,1	4,3	4,4	4	4,2	4,5	0,3	0,4
Urbana								
Pobre	9,6	9,2	8,9	7,4	8,1	8,8	0,7	-0,8
Pobre extremo	19,6	17,9	14,6	12,1	16,2	17,4	1,2	-2,2
Pobre no Extremo	8,7	8,4	8,5	7	7,5	8,2	0,7	-0,5
No Pobre	2,9	3	3,1	2,6	2,7	2,9	0,2	0
Rural								
Pobre	22,4	23,3	22,7	20,8	20,5	19,8	-0,7	-2,6
Pobre Extremo	26,8	29,4	26,4	24,2	23,6	24,3	0,7	-2,5
Pobre no Extremo	19,3	19,8	20,8	19	19	17,8	-1,2	-1,5
No Pobre	11,8	12	11,8	11,5	12,1	12,7	0,6	0,9

Nota: Adaptado de “Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014,” por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2014b. (https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)

Tasa de crecimiento poblacional mundial. En 1950, 68% de la población mundial estaba en los países en desarrollo, con un 8% en países menos desarrollados. En el año 2000, la población mundial alcanzó los 6,100 millones y está creciendo a un ritmo anual de 1.2 %, o 77 millones de personas al año. Se espera que para 2030, el 85% de la población mundial esté en los países en desarrollo, con un 15% en países menos desarrollados. Las ciudades están creciendo muy rápido - más del 90% del crecimiento poblacional en países en desarrollo tiene lugar en las ciudades.

Para 2030, se estima que 60% de la población mundial vivirá en áreas urbanas. Alrededor de 180,000 personas al día se añaden a la población urbana mundial. Se estima que hay casi mil millones de pobres en el mundo, de los que más de 750 millones viven en áreas urbanas sin refugio adecuado ni servicios básicos. 1/3 de la población de países en desarrollo que vive en ciudades, vive en tugurios/barrios miseria. Más de la mitad de la población mundial vive con menos de US\$2 al día (Banco Mundial, 2014).

De acuerdo a la data recolectada al momento, el mercado al que llega la alcachofa peruana es Estados Unidos, España, Francia. Por otro lado, los países que se encuentran en el TOP 10 de países importadores de Alcachofa y a los cuales la alcachofa peruana no ingresa de forma representativa son: Japón, Alemania, Corea del Sur y Reino Unido. Siendo este el escenario actual y los países a los cuales se debería ingresar a continuación se resumen datos de interés sobre fuerzas sociales, demográficas y culturales.

Tasa de crecimiento de países foco. De acuerdo con el Banco Mundial (2014) la población de Estados Unidos era de 318,9 millones de personas al cierre del 2015 se reportó un crecimiento de 0.9% la tendencia de crecimiento se ha mantenido desde el 2010. Por otro lado el 98% de la población infantil en edad escolar es inscrita en nivel primario, por lo tanto los niveles de analfabetismo son mínimos. La esperanza de vida está alrededor de los 79 años, el índice de pobreza oficial bordea el 14.5% de la población (Banco Mundial, 2014).

Respecto a España la población ha decrecido en 0.5% respecto al 2014, el 100% de los niños en edad escolar son inscritos en nivel primario, por lo que el nivel educativo es alto y el analfabetismo es nulo. La esperanza de vida supera los 80 años, con acceso a programas de salud y pago de pensión económica. El índice de riesgo de pobreza y exclusión que se maneja de forma oficial es de 27.3% (Banco Mundial, 2014).

En cuanto a Francia, en los últimos 4 años la población ha tenido un crecimiento de 0.4%, más del 100% de niños en edad escolar son inscritos en nivel primario. La esperanza de vida en el país es de 82 años. El índice de pobreza europeo representó el 14% de la población. En cuanto al análisis de los países a los que aún no se llega con alcachofa peruana pero se consideran como mercados atractivos para la importación, se tienen los siguientes datos:

Japón, la población viene reduciéndose en un 0.2% desde el año 2010. Más del 100% de niños en edad escolar son inscritos en nivel primario. La esperanza de vida está en 83 años

y el nivel de pobreza es de 16% índice que no ha podido reducirse y es de carácter histórico para el país. Alemania, ha tenido un crecimiento de 0.4% en su población en los últimos dos años. El 100% de los niños en edad escolar son inscritos en nivel primario y la esperanza de vida está bordeando los 81 años. El índice de pobreza bordea el 15% de la población que significa que una persona vive con menos de 830 euros/mes. En Corea del Sur el 100% de los niños son inscritos al nivel primario, el crecimiento de la población al 2015 fue de 0.4% índice que se mantiene desde hace 3 años. La esperanza de vida es de 81 años, el índice de pobreza al año 2012 era de 14% (Banco Mundial, 2014).

Cambios en los hábitos de consumo. La estrategia de la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre el régimen alimentario, actividad física y salud fue llevada a cabo y aceptada por la Asamblea Mundial de la Salud en el año 2004. Esta estrategia es un llamado de atención a los gobiernos, sector privado, sociedad civil, etc., para que colaboren en la promoción de una alimentación sana. En el año 2010 la OMS lanzó la campaña sobre promoción de alimentos y bebidas saludables para niños, con el fin de reducir los efectos del consumo de alimentos poco saludables. En el año 2013 la Asamblea Mundial de la Salud acordó nueve metas mundiales de aplicación voluntaria para la prevención y control de enfermedades no transmisibles como diabetes y obesidad.

En las medidas sugeridas se encuentra el incrementar la actividad física, aumentar alimentos a base de frutas y verduras, reducir el consumo de alimentos calóricos, alimentos pre-cocidos y reducir el consumo de azúcar, todas las recomendaciones deben ser impulsadas por programas pertenecientes al gobierno de cada país pero siguiendo los lineamientos de la OMS (Organización Mundial de Salud [OMS], 2015). El apoyo de los diferentes entes privados como públicos a las recomendaciones hechas por la OMS, está originando un cambio en el hábito de algunas sociedades. El caso más notorio es en USA país que es identificado por el alto índice de obesidad mórbida y obesidad infantil. Los hábitos de

consumo están variando, la población está pasando de consumir comidas pre-cocidas con abundante carga calórica a consumir alimentos frescos, verduras, frutas, alimentos de alto contenido nutricional, como es el caso de la alcachofa. Paradójicamente este cambio de actitud respecto al consumo ha afectado las ventas e imagen de dos de las principales marcas americanas como son McDonalds y Coca Cola, aunque en sectores de bajos ingresos la comida rápida sigue siendo la primera opción por su bajo valor económico, y es por este motivo que alimentos como la Alcachofa son catalogados alimentos gourmet y llegan al consumidor con elevados precios que en el segmento al que están destinados si están dispuestos a pagar.

En cuanto a Europa, según la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria [EFSA] (2015) el promedio de la población consume alrededor de 250 gr de frutas y verduras por día, la recomendación de la FAO es consumir 400 gr de frutas y verduras día, por lo que aunque la comunidad europea tiene mejores hábitos de consumo que otros países del mundo, aún se encuentra lejos del óptimo señalado por la FAO. Los gobiernos europeos impulsan el consumo de alimentos saludables a través de programas dirigidos por ejemplo a escuelas. Esta contribución logra que cada vez sean mayores los niveles de consumo de alimento saludables, entre ellos la Alcachofa (EFSA, 2015). Existe una gran cantidad de recetas caseras y gourmet que introducen a la Alcachofa como parte de su preparación, es importante mantener el impulso del consumo que además crecerá de manera orgánica con el mismo crecimiento de la población, pero también incrementará el número de personas que cambiarán su estilo de alimentación.

De acuerdo con el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el índice del Progreso Social mide la capacidad que tienen los ciudadanos en las diversas economías para satisfacer sus necesidades básicas, sostener la calidad de sus vidas y alcanzar su máximo potencial, en base a tres componentes:

necesidades humanas básicas, fundamentos de bienestar y oportunidades. Al 2016 el Perú ocupa el puesto 55 de 133 países evaluados, con un score de 67.2 en donde 100 es la escala más alta. En este análisis se concluye que las fortalezas del Perú son: acceso al conocimiento básico, salud y bienestar, las debilidades: tolerancia a la inclusión, acceso a la educación avanzada. Comparando el resultado frente al desempeño de la Alianza del Pacífico, Chile ocupa la posición 26 este lugar lo ubica además como el país con mejor resultado a nivel de Latinoamérica, seguido de Colombia con la posición 49 y por último México con la posición 49. (CCL, 2016)

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas

Las necesidades técnicas varían dependiendo del clima de la zona en donde se realizan los cultivos. Por ejemplo, en la sierra peruana el cultivo de alcachofa lo realizan pequeños productores, utilizando un sistema de riego por surcos con una alta densidad de producción. Mientras que, en la costa peruana, el cultivo es realizado, en su mayoría por grandes empresas que utilizan un sistema de riego por surco en los valles o localizado en las arenas del desierto, empleando una menor densidad de plantación. La forma de cultivo está estrechamente relacionada con los costos, por ejemplo en las zonas en las que se utiliza el sistema de riego por gravedad no tecnificado el costo por hectárea es de US\$ 3,500; mientras que el sistema de riego tecnificado que es utilizado en la costa peruana tiene un costo por hectárea de US\$ 4,200 (Mincetur, 2003).

Estos costos son menores, comparados con el costo de producción de los países ubicados en el hemisferio norte. Sin embargo, a pesar de que la alcachofa es una de las hortalizas que se adapta fácilmente a cualquier tipo de suelo, es necesario un conocimiento técnico para la siembra y cosecha de este producto. En las primeras etapas de desarrollo económico de un país, los factores más importantes son: (a) adquisición de conocimientos y tecnología, el cual puede ser global o local siempre y cuando los productores estén

preparados para identificar cuál conocimiento le es relevante; (b) propagación de las tecnologías y conocimientos adquiridos, para lo cual los países deben implementar sistemas de información y distribución de tecnologías y conocimientos; y (c) creación de nuevo conocimientos y tecnología, estableciendo lineamientos para la investigación y desarrollo tecnológico (Dalhman, 2007).

El impulso de la ciencia y tecnologías es un factor clave para el desarrollo de países emergentes, ya que se ha demostrado que existe una correlación entre la inversión en estos puntos y el crecimiento del PBI (Sistema Nacional De Inversión Pública [SNIP], 2012). Referente al Perú, en la primera década del año 2000, diversos organismos multilaterales apoyaron al gobierno peruano con el diseño e implementación de proyectos de innovaciones tecnológicas.

En el sector agrario, el Banco Japonés para la Cooperación Internacional (JBIC) conjuntamente con el Banco Mundial, implementaron el Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos PRONAMACHCS cuyo objetivo era proveer servicios en manejo de agua y suelos en la sierra del Perú; así mismo el Ministerio de Agricultura conjuntamente con el Banco Mundial, implementaron el Programa de Innovación Agraria cuyo objetivo es el desarrollo de la innovación agraria descentralizada y liderada por la demanda en el Perú (SNIP, 2012).

El Rector de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Oliva (2016) anunció que existen también iniciativas académicas para el desarrollo de la agricultura en el Perú. En la región Lambayeque, la Universidad Pedro Ruiz Gallo tiene planeado instalar un instituto de Biotecnología dedicado al apoyo de empresarios agricultores, dando prioridad a las empresas exportadoras; además de la realización de otros proyectos como el estudio de cambios climáticos, mayormente abocados a la investigación del fenómeno del Niño (Oliva, 2016).

Es preciso mencionar que este año se ha creado el decreto supremo N° 015-2016-PCM que aprueba la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – CTI que reconoce el desarrollo de la ciencia y tecnología en el desarrollo de la competitividad de los países. Este decreto también contempla el fortalecimiento del capital humano, el desarrollo del conocimiento, el cumplimiento de las demandas sociales, tecnológicas y de investigación (Decreto Supremo N°015-2016-PCM, 2016).

Según la WEF referente a la innovación, Italia ocupa el puesto 28 de 140 países, con un puntaje de 4.3 sobre 7, lo que lo coloca solo a 0.5 puntos debajo de las economías más avanzadas del mundo, resaltando su alta capacidad de innovar, su disponibilidad de científicos e ingenieros y la calidad de sus instituciones de investigación científica. Por otro lado, Egipto ocupa el puesto 113 en innovación con 3.7 puntos, lo cual lo ubica por debajo del este medio, África del Norte y Pakistán, sin embargo, ocupa el puesto 45 en disponibilidad de científicos e ingenieros. España ocupa el puesto 35 en innovación con un puntaje de 4.1, sin embargo, se encuentra a casi un punto por debajo del promedio de economías avanzadas, teniendo como puntos fuertes su disponibilidad de científicos e ingenieros, ocupando el puesto 16 a nivel mundial. Por su parte la República Argentina se encuentra en el puesto 99 en innovación con un puntaje de 3.4, lo cual concuerda con el promedio de América Latina y el Caribe, poseyendo altos valores en calidad de instituciones de investigación científica, lo que la ubica en el puesto 38 a nivel mundial (WEF, 2016).

A nivel mundial la alcachofa se cultiva en distintos continentes, desde el año 2006 al 2012 la producción mundial ha tenido un crecimiento leve bordeando los 2.3% anual, ha habido casos como Egipto que ha sobre producido durante el 2013 y 2014 desplazando a Italia como el mayor productor mundial y adjudicándose el primer lugar del ranking, el gran

volumen de producción egipcio trajo consigo presión de precios a la baja, por lo que el rendimiento general del cultivo se vio afectado (ver Tabla 13) (Maximixe, 2014).

Tabla 13

Producción Mundial de Alcachofas por Países

Países	(miles de TM)							
	Años			Var. %		Part. %		
	2010	2011	2012	2011/2010	2012/2011	2010	2011	2012
Egipto	215.50	202.50	387.70	-6.0%	91.5%	14.9%	13.1%	23.7%
Italia	480.10	474.60	364.90	-1.1%	-23.1%	33.2%	30.8%	22.3%
España	166.70	182.10	199.10	9.2%	9.3%	11.5%	11.8%	12.2%
Perú	127.30	150.40	141.50	18.1%	-5.9%	8.8%	9.8%	8.7%
Argentina	84.70	100.90	106.00	19.1%	5.1%	5.9%	6.5%	6.5%
China	64.00	75.00	77.00	17.2%	2.7%	4.4%	4.9%	4.7%
Marruecos	45.50	43.10	63.90	-5.3%	48.3%	3.1%	2.8%	3.9%
Argelia	47.60	46.80	53.70	-1.7%	14.7%	3.3%	3.0%	3.3%
Estados Unidos	39.20	45.30	51.30	15.6%	13.2%	2.7%	2.9%	3.1%
Francia	48.00	50.60	42.50	5.4%	-16.0%	3.3%	3.3%	2.6%
Otros	128.30	170.20	146.70	32.7%	-13.8%	8.9%	11.0%	9.0%
Total	1,446.90	1,541.50	1,634.30	6.5%	6.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Nota. Adaptado de "Riesgos de Mercado Alcachofa," por Club de Análisis de Riesgos-Maximixe, 2014.

De los datos de la tabla se puede señalar que Egipto, Argentina y China vienen incrementando su producción mundial de manera sostenible, es necesario que como productores de alcachofa el Perú esté al tanto de las estrategias y modelo de comercialización de los países mencionados.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

En el año 2008 se creó el Ministerio del Ambiente, cuya misión es promover la sostenibilidad ambiental del país, conservando, protegiendo, recuperando y asegurando las condiciones ambientales, los ecosistemas y los recursos naturales. (MINAM, 2016). Los objetivos del MINAM son producto del consenso de una comisión multisectorial en la que

participaron la totalidad de los ministros, bajo la autoría de esta comisión, se aprobaron los siguientes ejes estratégicos de la gestión ambiental: (a) Estado Soberano y garante de derechos, (b) Mejora de la calidad de vida con un ambiente sano, (c) Compatibilizando el aprovechamiento armonioso de los recursos naturales, y (d) Patrimonio Natural Saludable.

En el Perú el monitoreo de las condiciones océano – atmosféricas lo realiza el Comité Multisectorial encargado del Estudio Nacional del Fenómeno El Niño (ENFEN), ente científico de carácter oficial que reúne seis instituciones nacionales: (a) Instituto del Mar del Perú (IMARPE), (b) Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI), (c) Instituto Geofísico del Perú (IGP), (d) Dirección de Hidrografía y Navegación (DHN), (e) Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), y (f) Autoridad Nacional del Agua (ANA), este comité tiene como misión informar permanentemente a las autoridades y la población sobre las condiciones océano – atmosféricas, su relación con el fenómeno del Niño y evolución (MINAM, 2016).

El SENAMHI como parte del ENFEN, se encarga del pronóstico de las condiciones atmosféricas conducentes a la ocurrencia de eventos extremos asociados al Niño, además de la evaluación y monitoreo permanente de la circulación atmosférica en la región tropical con fines de pronóstico de El Niño. (MINAM, 2014). El último comunicado oficial emitido por el ENFEN en abril de 2016 señaló que se esperaba el arribo a costas peruanas de aguas frías conocidas como la Onda Kelvin, lo que contribuiría a la normalización de las condiciones oceanográficas, sin embargo aún no se descarta la posibilidad de lluvias fuertes en las zonas de Tumbes, Piura y La libertad, en los siguientes meses se esperan condiciones anómalamente frías debido al actual enfriamiento de masas de aguas frías (SENAMHI, 2016).

Según una publicación del ANA, la cual es una entidad de máxima autoridad técnico

normativa del Sistema Nacional de recursos hídricos y que pertenece al sistema nacional de gestión ambiental (ANA, 2016), el Perú es rico en recurso hídricos, poseyendo casi el 2% del agua dulce a nivel mundial, siendo octavos en mayor disponibilidad hídrica, sin embargo, se tiene una no adecuada distribución temporal y espacial del agua. El manejo de agua de riego es considerado caro y en la costa los agricultores están pagando una tarifa muy baja representando en promedio el 2.2% del costo de producción de los cultivos, agravado por la ineficiencia en el uso del agua que generan pérdidas que oscilan entre 50 y 60%. Además, existe una diferencia en la distribución de agua potable en el Perú, ya que si bien es cierto el 76% de la población urbana posee conexiones en sus domicilios, en las zonas rurales el acceso es de sólo 48%. Respecto al subsector agrícola, las tierras que se encuentran en mejores condiciones es la costa, dado que se han hecho esfuerzos por modificar la disponibilidad de agua en esta región natural derivando el agua que se encuentra en la vertiente del Atlántico, invirtiendo más de 6,500 millones de dólares hasta el año 2007 en proyectos para lograrlos (ANA, 2016).

De acuerdo con el IEDEP de la CCL, el Índice de desempeño medioambiental se ocupa del desempeño de los países en temas ambientales de alta prioridad en dos áreas de interés: (a) Protección de salud humana, y (b) Protección de los ecosistemas. Actualmente en el ranking 2016 el Perú se encuentra en puesto 73 de 180 países, con un score de 73 siendo 100 el mejor puntaje. Los pilares para la construcción de este índice son: (a) Biodiversidad y hábitat, (b) Bosques, (c) Clima y energía, (d) Pesca, (e) Agricultura, (f) recursos hídricos, (g) agua y saneamiento, (h) Impactos en la salud, y (i) Calidad del aire; en la Figura 31 se muestra el puntaje obtenido por el Perú en cada uno de los componentes del índice, comparando sus resultados el país con mejores resultados del Mundo (Finlandia) y de América Latina (Costa Rica) (CCL, 2016).

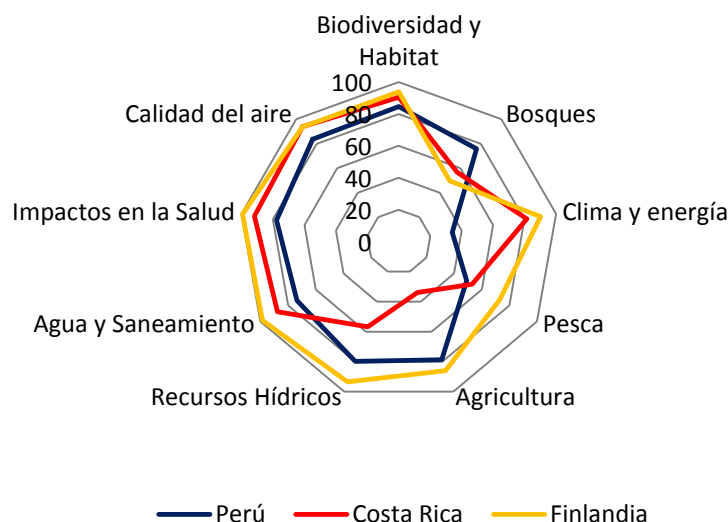


Figura 31 . Pilares del Score del Índice de Desempeño Medio Ambiental, 2016
Tomado de “Índice de Desempeño Medioambiental,” por la Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2016 (http://www.camaralima.org.pe/iedep-arbol-productividad-competitividad/sostenibilidad_medioambiental/indicador/desempeno_medioambiental.html)

De acuerdo a esta evaluación la gran fortaleza del Perú se encuentra en bosques, recursos hídricos y pesca, y las debilidades identificadas son clima y energía, agua y saneamiento, agricultura, calidad del aire, biodiversidad y hábitat. En la Figura 32 se observa la evolución del Perú en el Ranking desde el 2014 al 2016. A pesar de haber una reducción en el ranking de competitividad en el 2015 respecto al 2014, en el 2016 hubo una recuperación que sobrepasó lo alcanzado en el 2014.

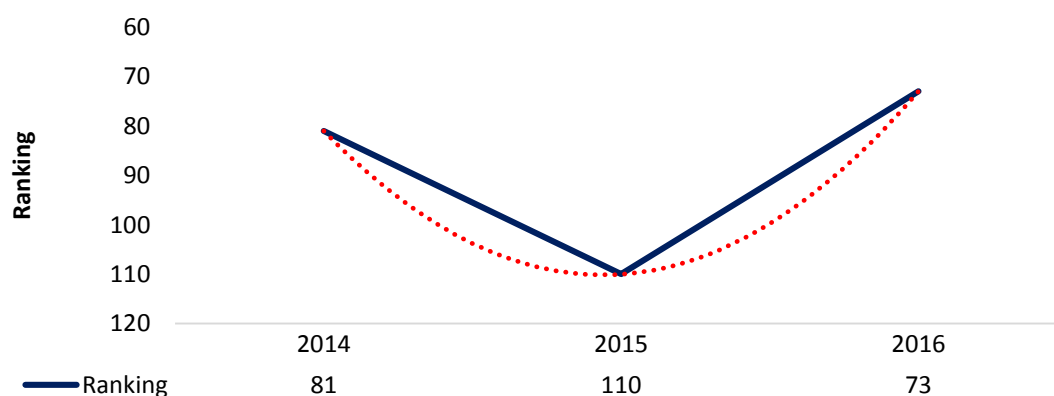


Figura 32 . Índice de Desempeño Medio Ambiental, 2016.
Tomado de “Índice de Desempeño Medioambiental,” por la Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2016 (http://www.camaralima.org.pe/iedep-arbol-productividad-competitividad/sostenibilidad_medioambiental/indicador/desempeno_medioambiental.html)

Dentro del marco de la Alianza del Pacífico en cuanto al Índice de desempeño medioambiental, el Perú se encuentra en la cuarta posición del total del bloque, como se aprecia en la Figura 33. Chile se encuentra en la primera posición con un Índice de Desempeño Medioambiental de 52 producto de la aplicación de normas a favor de la conservación del medio ambiente en la mayoría de sus sectores productivos.

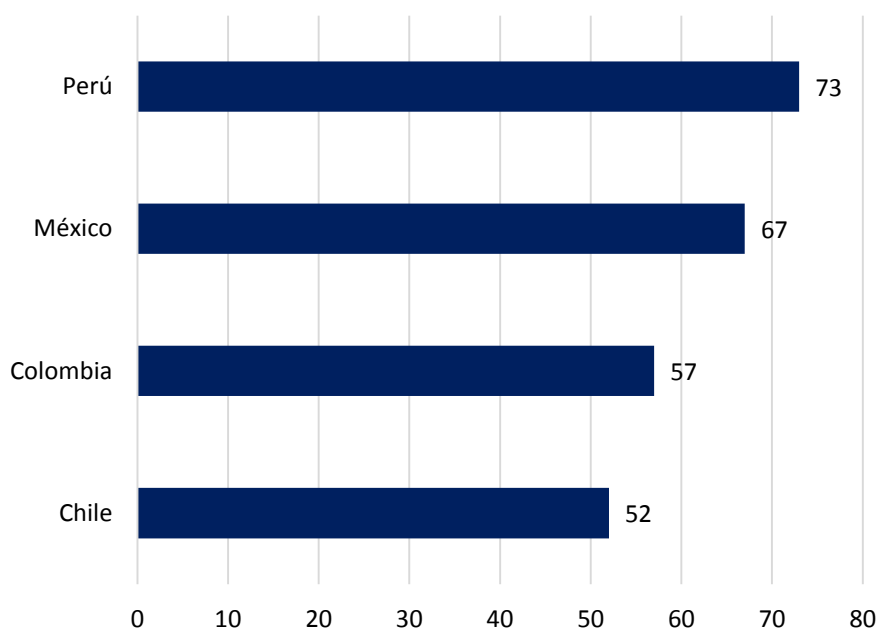


Figura 33 .Índice de Desempeño Medioambiental, 2016.

Tomado de “Pilares del Índice de Desempeño Medioambiental,” por la Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2016. (http://www.camaralima.org.pe/iedep-arbol-productividad-competitividad/sostenibilidad_medioambiental/indicador/desempeno_medioambiental.html)

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Luego de analizar la evaluación del análisis PESTE se encontraron diez oportunidades y cinco amenazas que dieron como resultado un puntaje de 2.60 el cual se encuentra ligeramente arriba del promedio en relación a la respuesta del sector frente a las oportunidades y amenazas del entorno. Destacan dentro de las oportunidades los TLC, el aprovechamiento de la producción contra-estación del sector, y la estabilidad macroeconómica del Perú. Respecto a las amenazas, destaca la respuesta del sector es alta frente al efecto del Fenómeno El Niño (ver Tabla 14).

Tabla 14

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación	
Oportunidades					
O1	Tratados de libre comercio que favorecen la exportación		0.10	3	0.3
O2	Marco legal favorable para la inversión extranjera.		0.05	3	0.15
O3	Impulso de exportaciones de productos No Tradicionales.		0.06	3	0.18
O4	Señales de mejora en economía USA y zona Euro		0.06	2	0.12
O5	Situación macroeconómica favorable para el Perú, crecimiento por encima del promedio de la región.		0.08	4	0.32
O6	Demanda de productos alimenticios con propiedades medicinales y saludables.		0.06	2	0.12
O7	Estrategias y campañas de la OMS para promover el consumo de alimentos y bebidas saludables.		0.05	1	0.05
O8	Condiciones favorables de clima y geografía para el cultivo de alcachofa, amplia variedad de alcachofas cultivadas en el Perú.		0.08	4	0.32
O9	Impulso de proyectos de irrigación por parte del Estado Peruano para el desarrollo de la Agro-Industria.		0.05	4	0.2
O10	Iniciativas académicas para el desarrollo de la agricultura en el Perú.		0.05	1	0.05
Subtotal			0.64		1.81
Amenazas					
A1	Iniciativas para derogar Ley de Promoción del Sector Agrario Ley 27360.		0.09	2	0.18
A2	Inestabilidad del tipo de cambio.		0.05	2	0.1
A3	Impacto en la economía peruana debido a la desaceleración de la economía China.		0.08	2	0.16
A4	Baja tasa de crecimiento de poblacional en países europeos.		0.07	2	0.14
A5	Impacto del fenómeno de El Niño.		0.07	3	0.21
Subtotal			0.36		0.79
Total			1.00		2.60

Nota. Valor: 4= responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal

3.5 La Alcachofa y sus Competidores

Para el análisis de la Alcachofa y sus competidores se ha utilizado el modelo de las cinco fuerzas de Porter: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y, (e) rivalidad de los competidores. Con este modelo se puede observar la relación de la industria de la

Alcachofa con su entorno y su participación en el mercado. Esta participación se encuentra compuesta por actores actuales como proveedores, clientes, competidores y nuevos actores que ingresarán a participar en la industria de la Alcachofa. Según Porter (2004) las cinco fuerzas actúan de manera combinada definiendo la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la industria. La fuerza o fuerzas más poderosas son las que predominan y serán decisivas desde el punto de vista de formulación de la estrategia.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En la industria de la Alcachofa, los proveedores participan en toda la cadena productiva, ofreciendo productos como: semillas, pesticidas y fertilizantes para la siembra y cultivo. Envases de vidrio, etiquetas y tapas de frasco en la etapa de transformación y envasado. Al existir una intensa competencia entre los proveedores que abastecen de estos insumos, se pueden identificar las siguientes características asociadas al sector: (a) existe una amplia disponibilidad de proveedores que participan en los insumos agrícolas, (b) los productos que ofrecen los proveedores son importantes para el proceso de producción, la transformación y la comercialización de la alcachofa, (c) los proveedores tienen varias industrias a quienes ofrecer sus productos, no solamente a la alcachofa sino también a todos los productos agrícolas.

Los proveedores pueden ofrecer sus productos tanto a pequeños y medianos productores como a grandes empresas exportadoras. Debido a estas características los proveedores no pueden aumentar los precios de sus productos deliberadamente porque esto afectaría los costos de producción no sólo de la alcachofa sino también de otros productos agrícolas. Tampoco pueden amenazar con bajar la calidad de sus productos, asociado a un menor precio, ya que son proveedores no sólo de pequeños comerciantes sino también de grandes empresas exportadoras como Danper, Camposol y Alsur, que exportan grandes volúmenes de alcachofa y otros productos agrícolas. En la Figura 34 se observa la

concentración de importaciones relacionadas al agro como por ejemplo la partida de fertilizantes, los datos se encuentran agrupados por país.

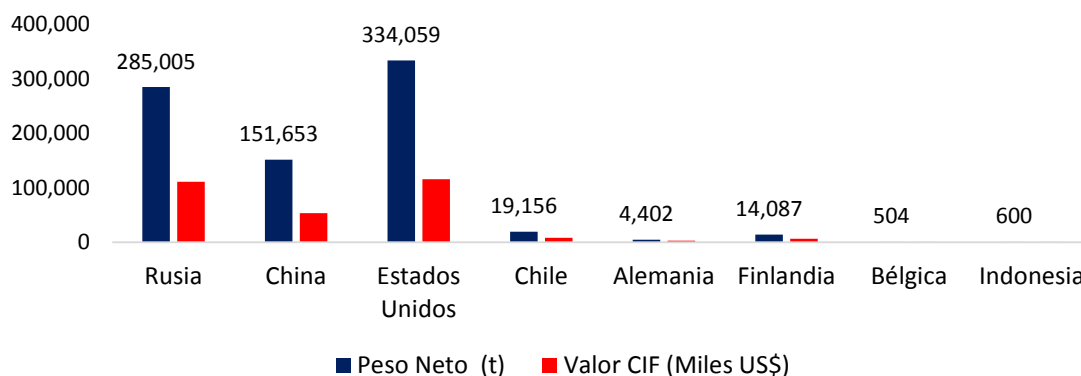


Figura 34. Insumos y Servicios Agropecuarios 2013

Nota. Subpartidas nacionales (3102100010, 3102200010, 3102300010, 3104200010, 3104300000, 3104901000, 3105300000, 3103100000). Tomado de “Actividades Estadísticas. Comercio Exterior Agrario,” por el Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2014 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>)

De acuerdo a una entrevista realizada al Sr. Luis Rueda Ibáñez, Jefe de Planeamiento y Logística de Agroindustrial Virú (Rueda Ibáñez, 2016) manifestó que referente a los principales proveedores para la producción de Alcachofas, éstos se agrupan de la siguiente manera:

1. El suministro de envases de vidrios es llevado a cabo casi al 100% por la empresa Owens-Illinois Perú, quienes además proveen a la mayoría de agroindustrias; por lo tanto, el poder de negociación con esa empresa es bajo, teniendo que adecuar la programación de su producción al calendario de entrega del proveedor en mención o en todo caso solicitar el suministro con mucho tiempo de anticipación. La elección de este proveedor nacional ante la posibilidad de importación obedece a un tema económico, ya que importar envases de vidrio de otros países es más costoso.
2. Las tapas de los frascos se importan, ya que los proveedores locales no cumplen con las especificaciones que requieren los clientes, debiendo de importar este

material de empresas Españolas y Francesas siendo la principal LatinFac de España. La negociación con estas empresas es por calidad y precio, quedando la decisión mayormente en el tema económico y de tiempo de entrega.

3. Los proveedores de cajas para el envase de toda su exportación tanto de envasados como de frescos se centra mayormente en las empresas Peruanas Trupal, Carvinsa e ICyP, ya que cumplen con las características técnicas solicitadas. Teniendo Trupal alrededor del 55% del suministro de cajas mayormente porque sus precios están por debajo de la competencia. No se tiene mayor problema con este suministro.
4. Referente a los agentes de exportación, si bien es cierto no se tiene una agencia exclusiva para trabajar, la mayor parte de las gestiones la realizan las empresas Hansa Aduanas y Boxpool Agencia de Aduanas. La elección de las agencias se realiza mediante elección por costos menores y rapidez.

Teniendo en la mayoría de los casos una cartera de proveedores por suministro, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que la calidad de los proveedores por producto es similar, compitiendo mayormente en precio. Sin embargo es preciso considerar que, de acuerdo a la entrevista realizada, la empresa que suministra los frascos, el cual tiene prácticamente la mayor parte del mercado nacional, puede negociar sus costos con sus clientes hasta un monto que no supere el precio de importación de este producto, ya que caso contrario, a la industria de la Alcachofa le sería más económico importarlo con anticipación de tal manera que no afecte sus operaciones productivas.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Respecto a los compradores los países que solicitan Alcachofa en conservas de Perú son Estados Unidos (66%), España (17%), Francia (7%) y Alemania (3%). Son cuatro países en los que se concentra el 93% del total de las exportaciones peruanas. Respecto a Estados

Unidos, al año 2015 el Perú ha exportado 22, 288 TM lo que representa el 67% del total exportado entre alcachofa fresca y en conserva.

Japón es un gran importador de hortalizas debido a la composición de la dieta habitual de sus pobladores, por lo tanto, se convierte en un mercado atractivo al cual la alcachofa peruana podría acceder, ya que a la fecha es un gran consumidor de espárrago peruano, por lo que los puentes de comercio se encuentran establecidos. Finalmente, el mercado europeo y americano exigen altos estándares de calidad, para lo cual establecen una serie de reglas y normas (medidas fitosanitarias) que deben ser cumplidas rigurosamente por los productos, de lo contrario no pueden ser aceptados en estos mercados. Considerando estas características, el comprador si posee un alto poder de negociación en la industria de la Alcachofa (ADEX, 2016).

Pero quienes finalmente tienen el alto poder de negociación son las empresas que compran e importan ya que muchas de ellas no son exclusivas de la importación de alcachofa sino también de otras hortalizas, frutas y vegetales; siendo las principales en el Mercado Americano: Badlands Provisions Inc; Boggiatto Produce Inc; Duda California/ Gene; Jackson Farms Inc; Mills Inc; Smith Co. The Andrew; Artichoke Industries Inc; dba Cara Mia Foods; Ag-Mart Enterprises; VEG-A –MIX (inc); Allen's Market News; Release, Chuck; Beston Associates; Ocean Mist Farms; All Fresh Produce; Distributors; Albert's Organics Inc; Panorama Produce Sales In Mientras que en el Mercado de España se tiene: Natural Fruits; Frutas Alozar Mercamadrid; Exportaciones Hortofrutícolas Espesfrut; All Business Commerce; Frutas La Roda; Hortiquality; Frutas Hermanos Montes; Frutas Sánchez; Fruits Sole Falco; Grupo Proa; Tormafruit; Cmr Group (Proveedores.com, 2016)

3.5.3 Amenazas de los sustitutos

La Alcachofa que está dentro de las hortalizas, no tiene un producto sustituto directo, ya que no existe otra industria que ofrezca exactamente los mismos beneficios de la

comercialización de unos productos similar frescos y en conservas con las mismas propiedades. Sin embargo, existen productos similares como el Espárrago que por las propiedades nutritivas podría considerarse como un producto sustituto. El Espárrago es una hortaliza que similar a la Alcachofa es bajo en grasas, posee vitaminas y minerales en proporciones parecidas. El espárrago también se exporta fresco, congelado y/o en conservas. El 65% de los espárragos que exporta Perú tiene como destino los Estados Unidos, el 15% al Reino Unido; el 9% a España, y el restante se exporta a países de Europa, Asia y hasta América del Sur. Cabe destacar que durante el 2015 el espárrago fresco peruano ha sido desplazado en el mercado estadounidense, por el bajo precio del espárrago mexicano; es por eso que los agroindustriales peruanos han destinado su producción a la industria en conservas. El Perú ocupa el primer lugar en el volumen de participación entre los países exportadores de espárragos (ver Figura 35) (ADEX, 2016).

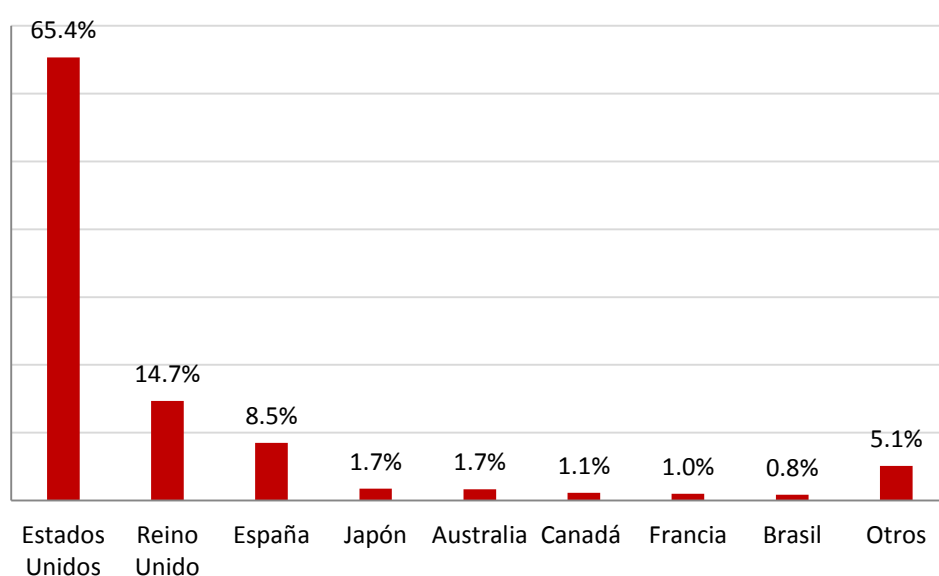


Figura 35. Principales mercados del espárrago peruano. Tomado de “Producción de productos alimentarios y agrícolas / Países por producto,” por Food and Agriculture Organization of the United Nations,” [FAOSTAT], 2013.

Por otro lado, se ha considerado como sustitutos de la Alcachofa en conserva peruana, las otras Alcachofas que son procesadas tanto en los principales productores como los principales exportadores. En el caso de la Alcachofa producida en Francia, el total producido

en el año 2014 fue de alrededor de 56 000 TM, de las cuales el 80% es producido en la localidad de Bretagne en donde se tienen cultivadas cerca de 7000 ha (Marchand, 2013). Tres son las variedades producidas en esta localidad, cuyos nombres son: Camus de Bretagne, Castel de Bretagne y Petit Violet (Marchand, 2013), la producción local es destinada casi en su totalidad al consumo local en forma fresca, se destina a exportación 1000 TM para Italia, 800 TM para Bélgica, 600 TM para Holanda y finalmente 500 TM para Alemania, la variedad Petit Violet es prácticamente exclusiva para Italia. (Marchand, 2013). Por el lado de tecnología, los agricultores franceses cuentan con amplia experiencia en el cultivo de Alcachofa, incluso mantienen la cosecha de forma personalizada haciéndolo de flor en flor, lo que origina un producto en excelente condición. Los agricultores franceses reciben el apoyo de los centros de investigación regionales como el Comité d'Action Technique et Economique (CATE) de Britain, que a la fecha cuenta con dos proyectos importantes referidos a la Alcachofa: (a) propagar una nueva variedad de Alcachofa, (b) disminuir el número de químicos en el cultivo de Alcachofa en Britain. (Marchand, 2013).

Italia es el primer productor de Alcachofa en el mundo (Asociación de Exportadores [ADEX], 2016). Del total de su producción, la gran totalidad es consumida localmente, por lo tanto no sería actualmente un sustituto de la Alcachofa peruana, si es que no se encontrarán haciendo investigaciones para incrementar su rendimiento por Ha incrementado el número de plantas por hectárea (Dipartimento di Scienze delle Produzioni Agrarie e Alimentari, Università di Catania, Italy, 2011), lo que podría ser evidencia de que planean expandir su producción y tal vez ingresar a nuevos mercados.

De acuerdo con Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España, en el año 2015 se tenían 17 900 hectáreas de cultivo, que produjeron 199 000 TM de Alcachofa (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2015). Murcia contribuye con el 54% de la producción total en España, de las cuales se destina el 70% a la

industrialización de la misma (Diario de Navarra, 2015). La industria española se autoabastece, pero también destina producción a exportación, siendo Estados Unidos un mercado importante, al que acceden cuando fallan los envíos desde el Perú. (Diario de Navarra, 2015).

3.5.4 Amenazas de los entrantes

Es de considerar el crecimiento de la participación de Chile en el mercado norteamericano debido a su estrategia para mejorar la calidad de sus productos y el proyecto INIA Intihuasi a partir del cual se compartirán las experiencias recopiladas en tres años de investigación, principalmente con la finalidad de aumentar el potencial productivo y comercial de la agroindustria de la Alcachofa. Uno de los principales logros de este proyecto es el haber podido desarrollar seis productos a partir de la Alcachofa, destinados a sacar provecho de productos que actualmente se desechan. Chile entonces, se prepara para incrementar y mejorar los productos. Al igual que Perú cuenta con un TLC (Tratado de Libre Comercio) que lo libera de aranceles. Sin embargo, Chile sólo tiene una producción de octubre a diciembre, a diferencia de Perú que cuenta con una producción estable todo el año. Por otro lado, China, en los últimos 10 años es considerada el principal exportador de hortalizas y recientemente ha ingresado en el mercado de las Alcachofas, ocupando el sexto lugar a nivel mundial como productor de Alcachofa.

El ser el país de mayor crecimiento, tener mano de obra barata, no tener limitaciones de capital, colocan a China en buenas condiciones para seguir tomando posición en el mercado de la exportación de Alcachofa. ADEX solicitó al gobierno invertir en programas de investigación genética de la Alcachofa con el fin de mejorar su competitividad ante el avance de China como competidor en las exportaciones de esta hortaliza que en el 2014 llegó a ocupar el primer lugar como país exportador de Alcachofas en conserva (ADEX, 2014).

El gerente de frescos de la empresa exportadora Danper Trujillo Carlos Iván Vílchez Peralta (Vílchez, 2016) señaló que si bien España es el principal exportador y competidor del Perú, China está creciendo de forma importante y si no se trabaja de forma organizada podría impactar negativamente en la Alcachofa peruana, asimismo indicó que el Perú ya debería tener una variedad genéticamente adaptada a nuestros diferentes climas, pero hasta ahora no se ha avanzado (ADEX, 2009).

Las barreras de ingreso al sector de la Alcachofa son altas, ya que por ejemplo las condiciones de agro-climatológicas que posee el Perú le otorgan una posición favorable respecto a la producción de alcachofa, principalmente por las siguientes necesidades: (a) la Alcachofa requiere una gran cantidad de agua sobre todo en la etapa de crecimiento, formación de yemas y maduración de cabezuelas, (b) se recomienda que los suelos sean fértiles, profundos y ricos en materia orgánica, (c) el rango de temperatura para la producción de Alcachofa es entre 12°C a 20°C; (d) la humedad debe ser alta ya que influye directamente sobre la calidad de las cabezuelas. Otra barrera de entrada es la oferta de semillas. Dependiendo del volumen de compra los precios y disponibilidad de las semillas pueden variar ya que existe una oferta limitada.

En relación a las empresas agros exportadoras de productos No Tradicionales, estas han crecido de forma importante en el período 2003-2013, según el PENX. Se estima que de cada 10 empresas que inician exportaciones en un año sólo una continúa exportando a cabo de 10 años. Entre las razones por las cuáles las empresas agro-exportadoras no sobreviven, estarían las (a) condiciones del mercado local como las fluctuaciones del tipo de cambio, (b) la falta de aprovechamiento de los acuerdos comerciales, (c) los bajos niveles de productividad y débil posición financiera de las empresas, (d) intervenciones aisladas y sin mayor coordinación, (e) desafíos asociados a la facilitación de comercio. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015)

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La intensidad de la rivalidad de los competidores se puede evidenciar en diversas variables como el volumen de producción, los rendimientos logrados y el precio de la Alcachofa que oferta cada país. La producción de Alcachofa a nivel mundial ha aumentado en los últimos años (FAOSTAT, 2013) . Al 2013 Italia, Egipto y España concentraban el 61% de la producción mundial de Alcachofa, seguido de Perú con un 6% de producción, Argentina con un 5.7% (FAOSTAT, 2013). Es importante resaltar que Perú ha ido escalando posiciones en cuanto al volumen de producción mundial de Alcachofa y actualmente ocupa el cuarto lugar. En cuanto al rendimiento, como segunda variable de medición, el promedio mundial fue de las zonas productoras de Alcachofa fue de 10.75TM /Ha. en el 2013; esta cifra fue superada por Perú que alcanzó 19.5 TM /Ha. Otro rendimiento destacado es el de Argentina y Egipto que alcanzaron 24.9 TM/Ha. y 24 TM /Ha, respectivamente. A pesar que Italia ocupa el primer lugar a nivel mundial en volumen de producción, su rendimiento fue de 10.25 TM /Ha, mientras que el de España de 12.52 TM/Ha. Según información de FAOSTAT el Perú se sitúa por encima del promedio del rendimiento por hectárea de los principales países productores (ver Figura 36).

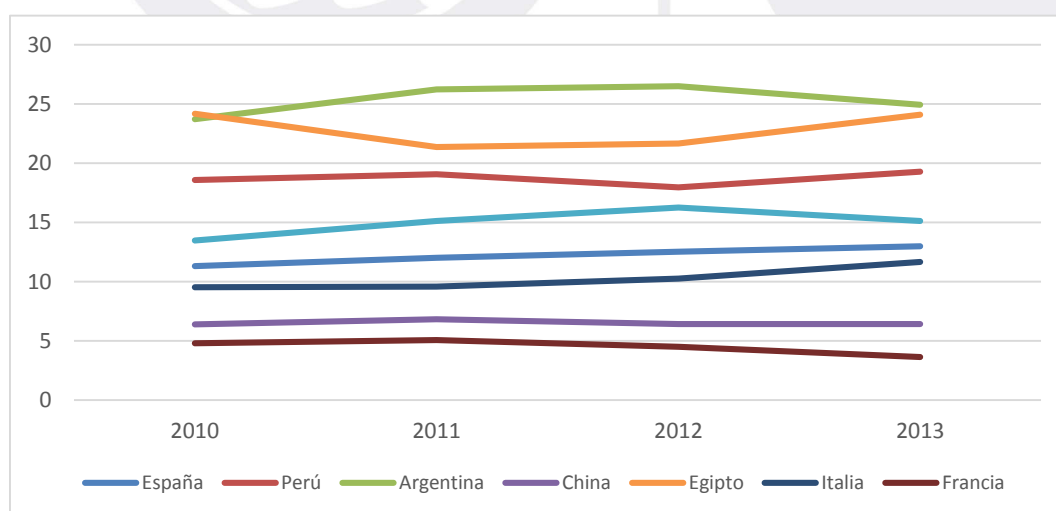


Figura 36. Rendimiento de TM/ HA principales países productores. Tomado de “Rendimiento de TM/ HA,” por Food and Agriculture Organization of the United Nations,” [FAOSTAT], 2013 (<http://faostat3.fao.org/browse/area/170/S>)

En relación al precio al productor por tonelada, según información de FAOSTAT, desde el 2010 el precio de la Alcachofa en Perú ha tenido un incremento con tendencia ascendente desde el 2011, alcanzando en el 2014 una mejora en el precio de 30% en comparación al 2013. Sin embargo, resalta el incremento en el precio al productor por tonelada que se registra en Chile de 37% en el 2013, comparado con el 2012 (ver Figura 37). De acuerdo con información recopilada por Maximixe, el Perú cerró el año 2013 con un precio de exportación de US\$ 2830/TM frente al precio promedio global que fue de US\$ 1865/ TM. (Maximixe, 2014).

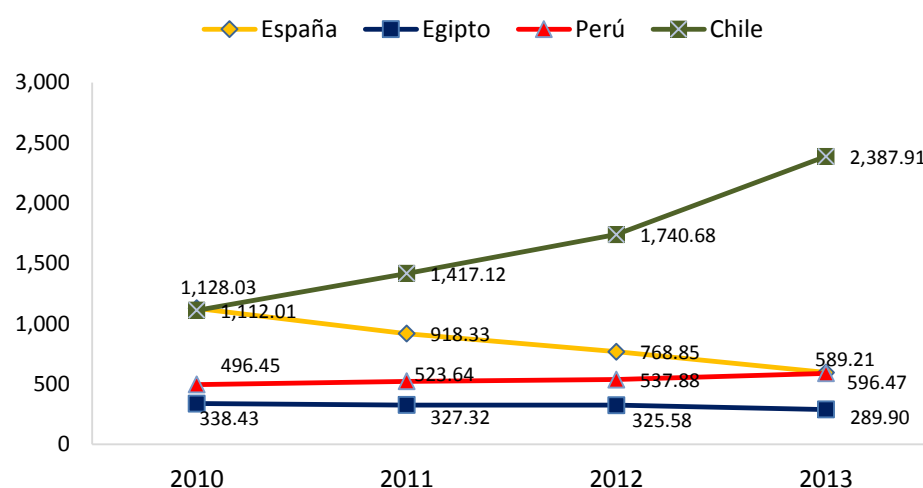


Figura 37. Precio al productor US\$ / Tonelada
Tomado de “Por área temática-precios,” por Food and Agriculture Organization of the United Nations,” [FAOSTAT], 2013.

La producción de alcachofa en Chile está por encima de las 50 mil toneladas anuales, concentrando la Región de Coquimbo el 58% de la producción nacional; la cual anteriormente en la época del virreinato se dedicaba a la producción de trigo y cereales, sin embargo, las tierras fueron erosionadas por la minería regional en el siglo XVIII y XIX lo cual obligó a Chile a través de un Decreto Supremo en 1838 a la construcción del canal de Bellavista, el cual nace desde el río Elqui con una extensión de 80 km de largo que representan 5 mil hectáreas agrícolas con regadío. Posteriormente en años recientes con la construcción de diversos canales y embalses transformaron a la región en la zona más grande

del mundo en poseer cuencas tecnificadas, comenzando a cultivar diversas hortalizas entre ellas la alcachofa que ha tenido un incremento considerable en los últimos años (Radiografía al cultivo de la alcachofa en Chile, 2013).

Egipto posee grandes áreas de cultivo nuevas libres de enfermedades y contaminación, muchas de ellas están destinadas a diversos cultivos como la alcachofa (CBI Market Intelligence, 2015), siendo actualmente el segundo país más grande en producción (FAOSTAT, 2013). A su vez Egipto es un gran consumidor de alcachofa, por lo que la mayoría de lo producido es consumida internamente, ocasionalmente exporta en presentación de alcachofa fresca, como lo hizo en el año 2014 en el que su principal objetivo fue no perder el producto por lo que vendió a un precio bajo frente al precio de mercado. De acuerdo a la información obtenida en el informe *Frozen Fruit and vegetables in Europe* la participación de Egipto como socio exportador de la Unión Europea es muy conservadora. (CBI Market Intelligence, 2015).

La ubicación geográfica que posee Egipto, garantiza productos de alta calidad en cuyos procesos se destina el 32% de la mano de obra de ese país y aporta más del 14% del PBI. La logística y transporte son muy importantes en la comercialización de productos agrícolas la cual continúa en expansión conjuntamente con el volumen del mercado. Es preciso mencionar que las autoridades están alineadas con el sector, ya que facilitan el desarrollo de técnicas de riego, envasado y refrigeración cumpliendo los requisitos legales; para lo cual se han llevado iniciativas como *Green Trade* el cual es asistido por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Eissa, 2016).

En España se investigan nuevas variedades tanto de semillas como de técnicas utilizadas en los cultivos con el fin de reducir los costos de producción. Específicamente se busca sustituir la variedad de Blanca de Tudela por algunas otras variedades, sin embargo, esta iniciativa se ve afectada por los diversos requerimientos del mercado Español. Por otro

lado, muchas empresas españolas utilizan marcas distintivas en la comercialización de la alcachofa, lo que ayuda a la estimulación de los productos y atrae más consumidores; logrando reconocimiento, como por ejemplo la Carxofa del Prat, la Indicación de Origen de Procedencia de la Alcachofa de Tudela y la Denominación de Origen Protegida de la Bernicarló (Ruiz & de Miguel, 2014).

Para el 2007, Argentina tenía una superficie cultivada de alcachofa de aproximadamente 700 hectáreas, localizadas en la localidad de La Plata, en Buenos Aires, unas 400 ha en la zona de San Juan y Mendoza, 200 ha en Rosario, localizado en Santa Fe y 100 ha en Mar de Plata. La producción está básicamente dirigida al mercado de frescos, con un consumo per cápita por año de 2.6 kg impulsado por la organización de eventos y fiestas que dan a conocer las ventajas del consumo de este producto. En la zona de San Juan, el 65% de la producción es destinada a la industria. A pesar de los altos niveles de producción en Argentina, se hace necesario el ampliar la innovación, búsqueda de oportunidad y un estudio estratégico para ganar mercado y posicionarse en la comercialización de la industria de la alcachofa (Larrazabal, 2014).

A mediados del 2002 el mercado americano levanta las restricciones fitosanitarias permitiendo ingreso constante de la alcachofa fresca peruana en las mismas condiciones que Chile y Colombia. Al cierre del primer bimestre del 2014 la producción de Alcachofa disminuyó en 11.9% debido a una menor contribución de los departamentos de Ica, Arequipa y Lima. Este resultado es consecuencia de la demanda internacional, principalmente de USA, Francia y España, además de la sobreoferta de Egipto que originó localmente una reducción de superficie sembrada de 25.8% en el 2013. Siendo que Estados Unidos es el actual principal mercado para la Alcachofa peruana en conserva, se ha analizado la participación de los competidores en dicho mercado; referente a la participación de mercado de la Alcachofa en conserva española exportada a USA, durante el 2015 se exportaron 14 980 TM con un

valor de US\$ 22 millones (European Comission, 2016) Dentro de la Unión Europea, además del propio consumo local español que es el primer consumidor del total producido, se encuentra Francia principal mercado europeo internacional de la Alcachofa española. (Losilla, 2015)

En cuanto a la producción de Francia, es un gran consumidor, este consumo es sustentando por la producción local e importación desde España, Perú entre otros.

Actualmente cultiva tres variedades de Alcachofa: (a) violet du provence, (b) camús, y (c) castel. Actualmente exporta una pequeña cantidad de producción a USA, representa un 20% del total importado para Alcachofa en conserva en USA (United States Department of Agriculture Economic Research Service, 2011)

Egipto por su parte es un gran productor de Alcachofa fresca, parte del proceso de cultivo consiste en trasladar las plántulas de invernadero a chacra, en esta operación sobreviven cerca del 70% del total transferido, en consecuencia, se obtienen alcachofas de distintas calidades y tamaños, lo que impide el ingreso de la Alcachofa egipcia al mercado internacional. (National Research Centre El Cairo-Egipto, 2011). Otra de las ventajas competitivas de la Alcachofa peruana frente a la oferta de los competidores es la cobertura de meses del año en que se produce, en la Figura 38 se desarrolla el comparativo.

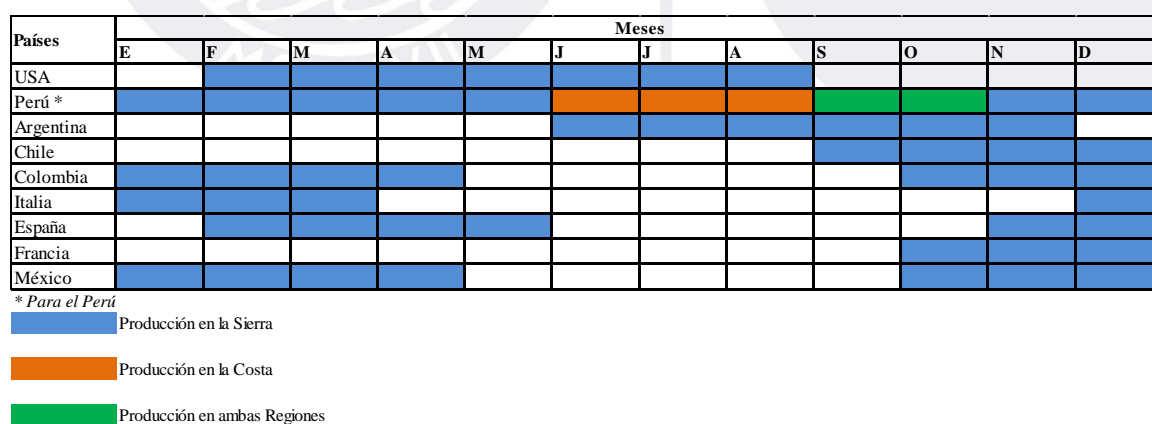


Figura 38 . Estacionalidad de la Producción de Alcachofa
 Nota. Tomado de “Riesgo de Mercado: Alcachofa – octubre 2011” por Club de Análisis de Riesgos-Maximixe, 2011. Lima, Perú: Maximixe

Los países que conforman la Unión Europea, comparten una Política Agrícola Común (PAC), a través de la cual ellos aceptaron centralizar sus competencias, así como la financiación pública necesaria. Entre los principales objetivos de la PAC está el apoyo a los agricultores para la producción de alimentos suficientes para la demanda del mercado europeo, además de garantizar que los alimentos sean seguros y proteger a los agricultores de la volatilidad de los precios y de las crisis de mercado. La PAC también ofrece apoyo en la inversión de la modernización de las explotaciones agrícolas, crea y mantiene puestos de trabajo en la industria alimentaria y protege el medio ambiente y el bienestar de los animales (Comisión Europea, 2014). La PAC se ha dedicado desde la década del 70 a ayudar a los consumidores a elegir sus alimentos, gracias a sistemas de etiquetados de calidad en donde se especifica el origen geográfico, el uso de ingredientes o métodos de producción tradicionales y esto ha hecho que los productos europeos sean más competitivos. Otra meta de la PAC es fomentar la innovación de la agricultura con proyectos de investigación para incrementar la productividad y reducir el impacto ecológico. Así como impulsar las relaciones comerciales justas con los países en desarrollo, suspendiendo las subvenciones a las exportaciones de productos agrícolas europeos y facilitando las exportaciones con destino a la UE desde esos países (Comisión Europea, 2014). Esta integración de los países que pertenecen a la comunidad europea les ofrece una ventaja competitiva sobre los países de América del Sur que no poseen una política agrícola integral.

3.6 La Alcachofa y sus Referentes

Los principales referentes de la Alcachofa en relación a exportación en presentación de conserva son España, China (como exportador de todas las hortalizas) y Francia, en cuanto a producción los referentes serían Italia y Egipto. En cuanto a la industria de agro-exportación, se podría mencionar que la del Espárrago es un referente también, porque se comparten parte de los procesos productivos y los canales de distribución a nivel local. Las

grandes empresas que producen y exportan Espárragos, en su mayoría son las mismas que participan de la industria de la Alcachofa. Por tanto, es un competidor directo ya que en la medida que los exportadores incrementen la producción de alguno de ellos, necesariamente reducirán la del otro.

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

En esta matriz se identifica a los principales competidores de la Alcachofa del Perú y presenta algunas de las fortalezas y debilidades más importantes. El objetivo de realizar la MPC es el de conocer cómo se encuentra en este caso el Sector de Alcachofa en el Perú versus el estado de los competidores mundiales del mismo sector. A partir de la elaboración de la MPC se pueden formular las estrategias tomando en cuenta el posicionamiento actual de la competencia en el mercado de Alcachofa. Para elaborar correctamente la MPC se identificaron los Factores críticos de éxito, que son todas las acciones que el sector de Alcachofa en Perú debe desarrollar para ser competitivo y exitoso. La identificación de los FCE y la posterior elaboración de la MPC se ha basado en la información vertida en el análisis PESTE y el Análisis del Sector Industrial de la Alcachofa en el Perú que fue desarrollado empleando la teoría de las Cinco Fuerzas de la Competitividad de Porter (2013). En la Tabla 15 se observa que el Perú se encuentra en una posición expectante frente a sus más grandes competidores, con un alto potencial de crecimiento y mejora de los factores considerados debilidades (D'Alessio, 2014).

De acuerdo a la matriz MPC los factores que son considerados debilidades en el Perú acceso a infraestructura agro-exportadora, nivel de inversión de la empresa privada, ya que está concentrado en unas pocas empresas lo que limita el crecimiento generalizado del sector, y por último la cantidad de hectáreas cultivadas destinadas a este cultivo, aún representa un porcentaje muy bajo respecto al potencial cultivable en el país.

Tabla 15

Matriz Perfil Competitivo del Sector Industrial de la Alcachofa

Factores clave de éxito	Peso	Perú		España		Francia		Egipto	
		Valor	Ponder.	Valor	Ponder.	Valor	Ponder.	Valor	Ponder.
1 Cantidad de hectáreas cultivadas	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
2 Rendimiento por hectárea cultivada	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28
3 Experiencia agro-exportadora en el Sector	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33
4 Participación del Mercado de EEUU Y UE	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20
5 Acuerdos comerciales con EEUU Y UE preferencias arancelarias	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36
6 Nivel de inversión empresa privada	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27
7 Variedad de cultivos por estacionalidad	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07
8 Cantidad de meses de producción	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14
9 Disponibilidad de tierras	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	4	0.36
10 Disponibilidad de agua	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
11 Acceso a infraestructura agroexportadora	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16
12 Costo relacionado a la mano de obra	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20
Total	1.00		2.98		3.07		2.74		2.81

Nota. Valor: 1= Debilidad mayor, 2=Debilidad menor, 3=Fortaleza menor, 4=Fortaleza mayor.

Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado," por D'Alessio, 2014.

Respecto a las grandes fortalezas, se han identificado como factores de éxito, el alto rendimiento por hectárea cultivada, la alta participación en el mercado EEUU y UE, la variedad de Alcachofas cultivadas en el Perú, lo que permite ofrecer un portafolio amplio de productos, y por último los meses de producción que permiten exportar producto en cantidad considerables durante casi todos los meses del año. Si bien China es considerado y analizado dentro de los competidores de la alcachofa peruana, no ha sido tomado para la elaboración de

la MPC; ya que, no registra data histórica de producción, sólo aparece en los referentes de exportación desde el 2012 lo que hace presumir que es un acopiador internacional que no ha desarrollado tecnología ni cuenta con factores medioambientales favorables para el cultivo de alcachofa; además se presume que esta industria cuenta con subsidios del estado por lo que no sería razonable hacer una comparación con la alcachofa peruana. En la Tabla 16 se presenta la Matriz Referencial del Sector de Alcachofa que se ha construido utilizando como referente a la Industria Italiana.

Tabla 16

Matriz del Perfil Referencial de la Alcachofa en el Perú (MPR)

Factores clave de éxito	Perú			Italia	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Cantidad de hectáreas cultivadas	0.08	1	0.08	4	0.32
2 Rendimiento por hectárea cultivada	0.07	4	0.28	2	0.14
3 Experiencia agro-exportadora en el Sector	0.11	3	0.33	4	0.44
4 Participación del Mercado de EEUU Y UE	0.10	4	0.40	4	0.40
5 Acuerdos comerciales con EEUU Y UE preferencias arancelarias	0.09	3	0.27		0.27
6 Nivel de inversión empresa privada	0.09	2	0.18	4	0.36
7 Variedad de cultivos por estacionalidad	0.07	4	0.28	3	0.21
8 Cantidad de meses de producción	0.07	4	0.28	2	0.14
9 Disponibilidad de tierras	0.09	3	0.27	4	0.36
10 Disponibilidad de agua	0.10	3	0.30	4	0.40
11 Acceso a infraestructura agroexportadora	0.08	2	0.16	4	0.32
12 Costo relacionado a la mano de obra	0.05	3	0.15	3	0.15
Total	1.00		2.98		3.51

Nota. Valor: 1= Debilidad mayor, 2=Debilidad menor, 3=Fortaleza menor, 4=Fortaleza mayor.

Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado," por D'Alessio, 2014.

3.8 Conclusiones

El sector agroindustrial de la Alcachofa aprovecha las oportunidades externas referentes a la favorable situación macroeconómica del Perú, además la producción contrastación de los otros países productores que tienen como limitación sus condiciones climatológicas que solo les permiten producir en ciertos meses del año. El gobierno peruano

ha impulsado importantes proyectos de irrigación entre los cuales destacan Chavimochic, Olmos, Majes – Sihuas, que el sector industrial de la Alcachofa ha sabido aprovechar en la costa peruana. Sin embargo, se han identificado oportunidades que la industria de la alcachofa peruana no está explotando en su máximo potencial, como son: el apoyo de los organismos internacionales para incrementar el nivel tecnológico del sector, así como las iniciativas académicas y las campañas de la Organización Mundial de la Salud. A pesar de que el Perú es uno de los países que tiene uno de los menores riesgos país de la región, no ha sido capaz de captar suficiente inversión extranjera en el sector industrial de la Alcachofa.

De las amenazas identificadas, solamente se toman acciones de prevención ante el Fenómeno El Niño, por el contrario, otras como el índice de corrupción y el alto grado de analfabetismo que dificulta la capacitación técnica de los agricultores, son mínimamente abordados. Los principales competidores identificados en la industria mundial exportadora de la Alcachofa son España, Francia que mantienen una industria especializada en la producción de conserva, por otro lado China es también un fuerte competidor, en el 2015 se ubicó como el exportador número uno de hortalizas dentro de las cuales se encuentra la Alcachofa, aunque a la fecha se conoce que gran porcentaje es dado por el espárrago, la familiaridad en procesos, consumidores y canales de distribución es alto por lo tanto podría en cualquier momento convertirse en un exportador nato de Alcachofa en conserva.

Referente a la producción, los países líderes son Italia y Egipto, en el caso de Egipto toda su producción es consumida localmente en forma de fresco, ocasionalmente cuando tiene exceso de producción remata el producto en el mercado, lo que podría ser indirectamente negativo, ya que son los países exportadores de conserva quienes le compran la materia prima para elaborar el producto final, el cuál si competiría con la alcachofa en conserva peruana. Por el lado de Italia, es un gran productor, consumidor e importador, por lo tanto, ha sido considerado referente para poder realizar transferencia tecnológica.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis de los factores internos se inicia haciendo una auditoría de todas las áreas funcionales que forman parte del ciclo operativo de la organización analizada. (D'Alessio, 2014). Lo más importante de este análisis no son temas operacionales, sino los aspectos estratégicos que se obtienen a consecuencia del propio trabajo realizado, un correcto diagnóstico del Sector Productivo e Industrial de la Alcachofa en el Perú depende directamente de un correcto análisis a realizarse en las siguientes áreas: (a) administración y gerencia, (b) el marketing y las ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) la tecnología e investigación y desarrollo. Todas estas áreas funcionales forman el AMOFHIT.

4.1.1 Administración y gerencia

El objetivo de toda administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las opciones de competir exitosamente en este caso en el sector de Alcachofa en el Perú. A su vez la gerencia tiene un espectro más amplio, ya que no solo tiene injerencia sobre aspectos operacionales, sino que mayormente está enfocado en aspectos estratégicos y el rumbo a seguir de la organización (D'Alessio, 2014).

Siendo la Alcachofa un cultivo exportable dentro de la categoría de productos no tradicionales, los organismos del Estado y privados que actúan como alta dirección y gerencia, son: (a) Ministerio de Agricultura [MINAGRI], (b) Ministerio de Comercio Exterior, (c) Instituto Nacional de Investigación Agraria [INIA], y (d) Asociación de Exportadores [ADEX]. El Ministerio de Agricultura, cuya política es promover el desarrollo de familias campesinas a través de los planes y programas desarrollados para el sector agrario, que tienen como objetivo central elevar la competitividad del agro, tecnificación de los cultivos, fomentar un mayor acceso a los mercados, y como consecuencia de todo ello

lograr elevar la calidad de vida de las familias. (MINAGRI, 2016). El MINAGRI, además se encarga de distribuir el presupuesto agrario a lo largo del año, promueve las inversiones, programas de irrigación, etc.

El Ministerio de Comercio Exterior a través del PENX (PENX, 2013) ha delineado las políticas del estado para promover la exportación de cultivos como la Alcachofa, facilitando los canales de comercialización, políticas arancelarias, definiendo funciones para cada organismo de apoyo en el cumplimiento del PENX. En el caso del INIA, su apoyo a la industria de la Alcachofa se basa en la investigación de semillas, técnicas de cultivo, condiciones de terrenos, etc, con el fin de lograr obtener mejores rendimientos por hectárea cultivada. ADEX por su parte como organismo integrado por empresas que exportan, representa al empresariado frente a los organismos del estado descritos anteriormente, trabajando para obtener las mejores condiciones de exportación en cultivos como la Alcachofa.

La congruencia de estas organizaciones integrando un sistema de impulso al sector de exportaciones agrario del que forma parte la Alcachofa, trabaja de manera ordenada, desde el año 2010 se tiene una tendencia positiva sobre el incremento del presupuesto agrario nacional, para el año 2016 se ha incrementado un 1% respecto al año anterior, de los cuales se destinarán s/.500 millones al Fondo Mi Riego, programa que desarrolla y fomenta las mejores prácticas de riego a nivel de agricultores. Por lo tanto, el entorno se considera favorable para el sector agrario que engloba a la Alcachofa (PENX, 2013).

Otra de las medidas que el Estado promueve dentro del planeamiento estratégico agrícola que favorece al cultivo de la Alcachofa es el incremento de hectáreas destinadas a cultivos. El Perú cuenta con 7.6 millones de hectáreas con potencial agrícola, de las que sólo se utilizan 3.6 millones. Para el 2021 se proyecta la incorporación de 300 000 nuevas hectáreas de cultivo, que serán destinadas a cultivos tradicionales y no tradicionales. Al cierre

del 2014 se agregaron 43 500 hectáreas de las que 33 000 eran propiedad de empresas agroexportadoras (GDB NETWORK, 2015). De acuerdo a la data histórica, en la década de los noventa, se inició la revalorización de productos agrícolas peruanos sobre todo de los destinados a exportación, aquí se iniciaron las bases para establecer los que conocemos hoy como mecanismos de coordinación entre productores, procesadores y exportadores (Maximixe, 2014). El primer eslabón en el impulso del cultivo de la Alcachofa a nivel del estado peruano fue el proyecto “Desarrollo de variedades de alcachofa para la exportación y procesamiento” dicho proyecto fue aprobado en el año 2000 por el MINAG y se trabajó en las estaciones experimentales del INIA (Maximixe, 2014). Desde el año 2001 el sector privado a través de Asociación de Exportadores inició actividades y eventos convocando a compradores internacionales para dar a conocer al mundo a la alcachofa peruana (Adex, 2016).

Desde el año 2012 en adelante, la exportación de la Alcachofa ha migrado de presentación fresca que se exportaba hacia Estados Unidos, hacia producto en conserva, la decisión de este giro de la producción, se ha dado por un impulso en conjunto por todos los actores descritos anteriormente y la empresa privada, que ha realizado inversiones a nivel de infraestructura, procesos y la creación de marca propia para el producto comercializado, esto refleja una evolución positiva del sector que agrega valor a todos los agentes que integran la industria (Asociación de Exportadores [ADEX], 2016) . En conclusión, la participación de las empresas agro-exportadoras es determinante en el éxito que se ha tenido a la fecha con el desarrollo del sector de Alcachofa, es ahora a través de los diversos programas del Estado que se está promoviendo la ayuda a los pequeños y medianos agricultores, a través de catastro de tierras, tecnificación y asociatividad.

La gestión de redes de contactos a nivel de instituciones se ha desarrollado siguiendo la ruta del plan Exportador, la apertura de oficinas comerciales, y trazado de acuerdos de libre

comercio, se han hecho pensando en el desarrollo de nuevos mercados, oportunidades para productos peruanos y transferencia de tecnología, a la fecha la imagen de los productos peruanos en el exterior es valorada y reconocida, lo que genera un efecto positivo en la generación de acuerdos comerciales.

4.1.2 Marketing y ventas

Es importante considerar adicionalmente que el Perú se encuentra en el *top 3* de los países con mayor rendimiento productivo por hectárea, sin embargo, los países que superan a Perú en rendimiento son nuevamente Argentina y Egipto, por lo tanto, su presencia es doblemente amenazadora para los intereses económicos de la producción de alcachofa peruana (SIICEX, 2016). El valor de la exportación FOB al 2014 resultó mayor al valor exportado en el 2013, de acuerdo con SIICEX la Alcachofa es exportada en sus distintas presentaciones bajo tres partidas arancelarias (ver Tabla 17) (SIICEX, 2016).

Tabla 17 *Partidas Arancelarias de Alcachofa Exportadas en US\$ 2014*

Partidas Arancelarias de Alcachofa Exportadas en US\$ 2014

Partida Arancelaria	Descripción de la Partida	FOB . 14 US\$	% Var 14-13
2005991000	Alcachofas (Alcauciles)	92,038,154.00	4%
2001909000	Demás Hortalizas, Frutas y demás partidas comestibles de plantas, preparados o conservas en vinagre	68,767,732.00	35%
71809000	Las demás hortalizas incluso silvestres congeladas excepto espárrago	13,836,992.00	-1%

Nota. Adaptado de "Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años," por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2016. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=2005991000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha

La mayor cantidad de exportación de Alcachofa peruana se da en forma de preparado, en el 2015 la exportación de Alcachofa representó el cuarto producto no tradicional exportado, en la Figura 39 se detalla el volumen exportado en toneladas de alcachofa preparada en los últimos 18 meses hasta noviembre 2015 (Minagri, 2015).

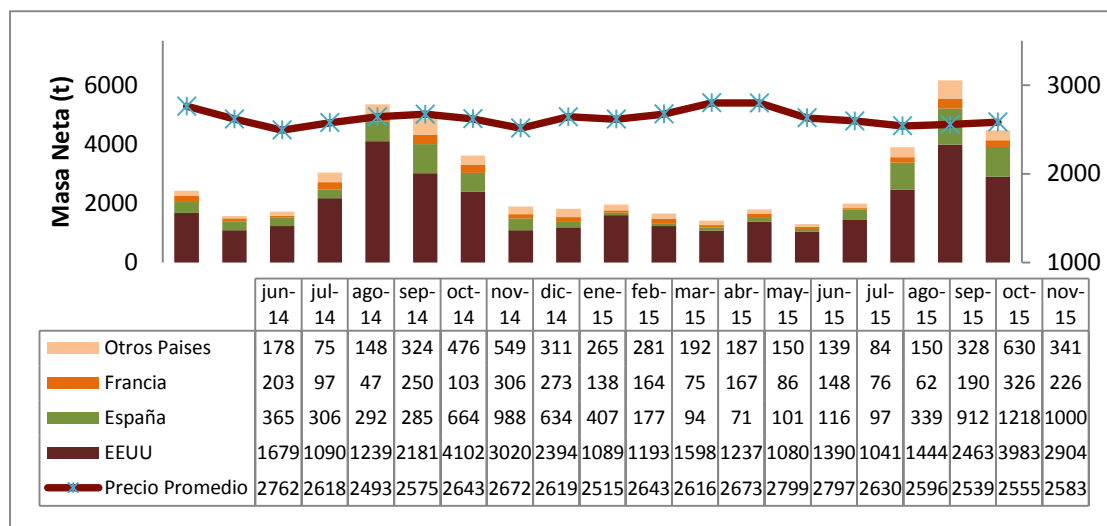


Figura 39. Perú: Masa neta y valor unitario promedio FOB de exportación de alcachofas preparadas 2014-2015.

Tomado de “Precios de Mercados Internacionales Noviembre,” por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2015.

La alcachofa se puede exportar hasta en tres presentaciones: frescas, en conservas o congeladas. La producción peruana se exporta principalmente a Estados Unidos como lo muestra la Figura 40. El 74% de las exportaciones de alcachofa en conserva fueron destinadas a ese país en el 2015, mientras que 13% se destinó a España y un 7% a Francia.

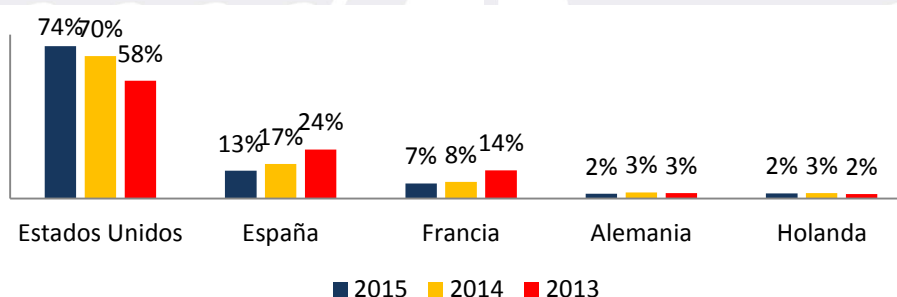


Figura 40. Destino de las exportaciones en conserva

Tomado de “Data Trade Exportaciones Peruanas,” por división de Estadística de Food and Agriculture Organization of the United Nations, [FAOSTAT], 2013. Recuperado de <http://www.datatrade.com.pe/excel/xdiaria2.asp?actividad=0&a1=2015&m1=01&m2=12&partida=2005991000&txtDescrip=&pag=30>

Es preciso mencionar que casi el 100% de las exportaciones de alcachofa durante los últimos años, se produjeron bajo la modalidad de envasados, sin embargo, se nota un ligero

incremento de la exportación de alcachofas frescas desde el año 2011, sin llegar a ser todavía significativo (ver Figura 41).

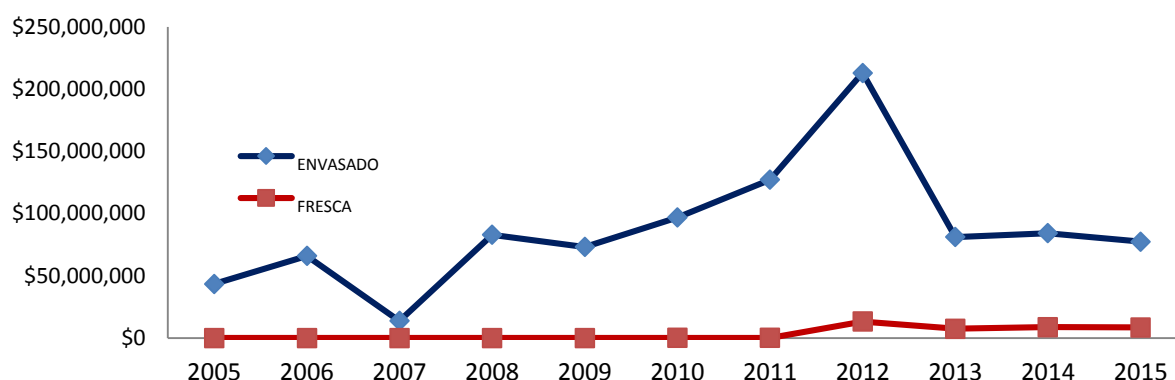


Figura 41. Exportación de la alcachofa envasada y fresca. Adaptado de “Datos de Exportación,” por Asociación de Exportadores [ADEX], 2016

Durante el año 2014 a 2015 el volumen exportado fue muy similar, en los últimos meses del año EUA comenzó a colocar mayor cantidad de pedido, lo mismo que en España y Francia, por lo tanto, esto beneficio el balance general del año para las agro-exportadoras. En cuanto al precio unitario, la información detallada a continuación en la Figura 42, muestra la evolución del mismo en los tres principales destinos de exportación del Perú. En los últimos 3 meses del año, el precio de exportación ha tenido fluctuaciones de 1.1% como máximo (MINAGRI, 2015). Las principales regiones exportadoras en el Perú al cierre del 2014 fueron La Libertad, Arequipa, Lima e Ica (ver Tabla 18).

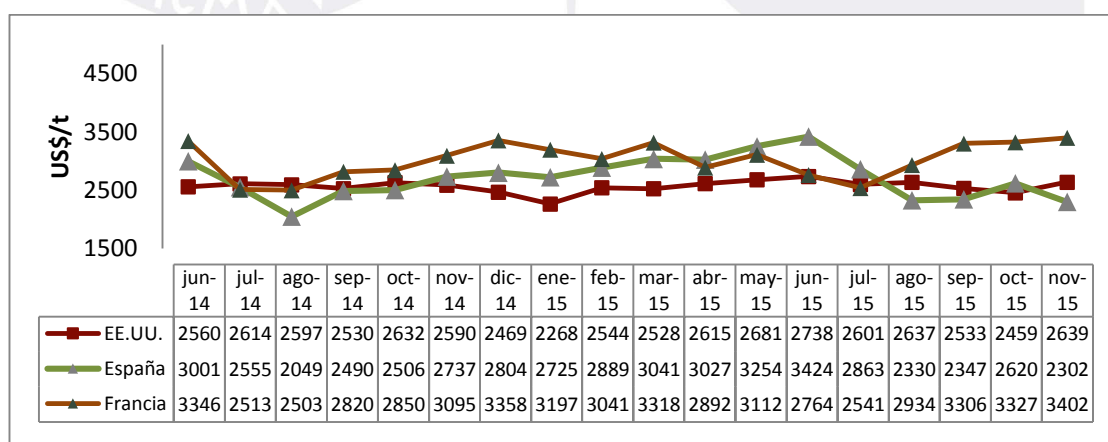


Figura 42. Perú: valor unitario promedio FOB de exportación de alcachofas preparadas 2014-2015. Tomado de “Precios de Mercado Internacionales Noviembre 2015,” por Ministerio de Agricultura [MINAGRI], 2015.

Tabla 18

Exportación de Alcachofas Bajo la Partida 2005991000 - Alcachofas (Alcauciles)

Ubigeo	FOB 2014 Mil (US\$)	Peso Neto 2014 TM	FOB 2013 Mil (US\$)	Peso Neto 2013 TM	% Var 2014-2013	% Cont. 2014
La Libertad	55,399	14,497	44,128	14,497	26%	60%
Arequipa	20,140	7,803	20,988	7,803	-4%	22%
Lima	8,846	6,864	16,723	6,864	-47%	10%
Ica	4,325	807	2,239	807	93%	5%
Junín	2,742	1,258	4,262	1,258	-36%	3%
Callao	355	126	398	126	-11%	0%
Lambayeque	104	3	12	3	751%	0%
Anchash	92	0	0	0		0%
Piura	36	0	0	0		0%
Total	92,038	34,834	88,751	31,359		100%

Nota. Tomado de "Partidas Arancelarias del Producto, Exportadas en los Últimos Años," por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2016.

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=194.17100#anclafecha)

En cuanto a producción de alcachofas, a inicios del año 2013 Ica se mantuvo como la principal región productora de alcachofa con una participación de 32.9% (37.1 mil TM) a pesar de tener 27% menos de superficie sembrada. Las principales empresas exportadoras de alcachofa en los últimos 3 años, como se ve en la Figura 43, son: Sociedad Agrícola Virú, Danper Trujillo y Danper Arequipa, Camposol y Alsur Perú, siendo la Sociedad Agrícola Virú la de mayor exportación en los últimos años. (Asociación de Exportadores [ADEX], 2016).

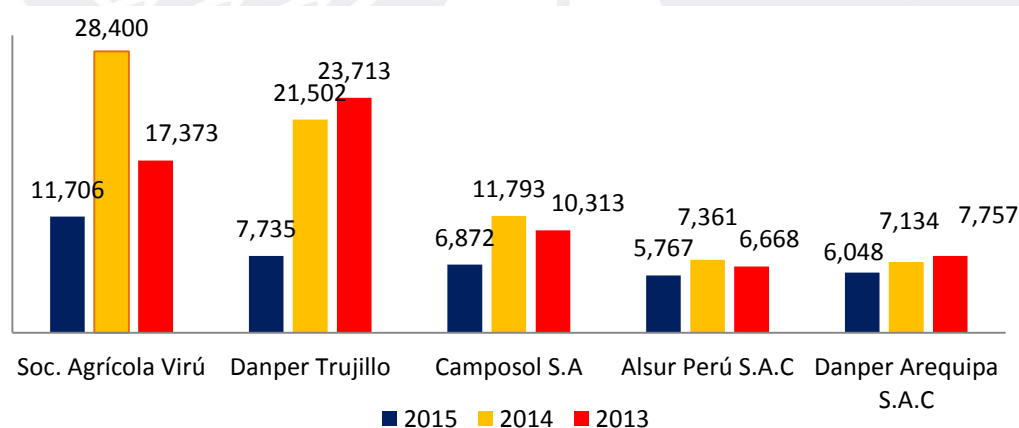


Figura 43. Empresas exportadoras de alcachofa en conservas. Tomado de "Data Trade Exportaciones Peruanas," por división de Estadística de Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAOSTAT], 2013.

Una de las pocas regiones que evidenció mejora fue Junín que incrementó un 32% su participación respecto del 2012, básicamente gracias a la contribución de los contratos de Agroindustrias el Mantaro (ver Tabla 19). Respecto al potencial de hectáreas cultivadas, de acuerdo con el resultado de la encuesta de intención de siembra de campaña 2015 – 2016 y siembras ejecutadas en las tres últimas campañas por región, llevado a cabo por el Ministerio de Agricultura y Riego, existe una tendencia positiva hacia incrementar la superficie de siembra que es detallada en el análisis de operaciones.

Tabla 19

Producción de Alcachofas por Regiones (TM)

Departamento	2011	2012	2013	2012/11	2013/12	% Part 2013
Ica	59.57	50.86	37.1	-14.62%	-27.05%	32.87%
Arequipa	33.48	31.33	26.18	-6.42%	-16.44%	23.19%
La Libertad	30.7	35.68	23.21	16.22%	-34.95%	20.56%
Junín	9.24	9.83	12.95	6.39%	31.74%	11.47%
Lima	6.45	8.59	9.67	33.18%	12.57%	8.57%
Ancash	10.43	3.82	3.22	-63.37%	-15.71%	2.85%
Cusco	0.175	0.744	0.309	325.14%	-58.47%	0.27%
Apurímac	0.135	0.13	0.09	-3.70%	-30.77%	0.08%
Huancavelica	0.187	0.074	0.074	-60.43%	0.00%	0.07%
Otros	0.031	0.036	0.067	16.13%	86.11%	0.06%
Total	150.398	141.657	112.87	-5.81%	-20.32%	100.00%

Nota. Tomado de “Producción por regiones,” por Club de Análisis de Riesgos-Maximixe, 2014.

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=%2011%20&pnomproducto=%20Alcachofa)

Respecto a las tendencias del consumidor, desde hace algunos años atrás se observa una tendencia mundial a consumir alimentos naturales y orgánicos dentro de un mercado creciente de salud y bienestar general, esta permite realizar proyecciones positivas sobre el potencial de los cultivos no tradicionales como la Alcachofa. Estos cambios en los hábitos del consumidor se ven reflejados en los lugares de demanda para productos como la alcachofa, se presenta a continuación la lista del TOP 10 de países importadores a nivel mundial de esta hortaliza (ver Tabla 20).

Tabla 20

Principales Países Importadores de Alcachofa en el Mundo

N°	País	% Var	% Part	Total Imp.
		2012/2011	2012	2012 (millón US\$)
1	Japón	6.0%	18.0%	390.1
2	Estados Unidos	0.0%	17.0%	400.34
3	Alemania	-1.0%	12.0%	275.57
4	Francia	-4.0%	8.0%	194.28
5	Corea del Sur	-7.0%	5.0%	135.98
6	España	-18.0%	5.0%	132.71
7	Reino Unido	-20.0%	5.0%	132.98
8	Bélgica	-12.0%	4.0%	106.35
9	Canadá	-3.0%	4.0%	88.63
10	Países Bajos	6.0%	3.0%	55.28
11	Otros Países (135)	-19.0%	21.0%	603.86

Nota. Tomado de “Partidas Arancelarias del Producto, Exportadas en los Últimos Años,” por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, [SIICEX], 2016

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&p_producto=%2011%20&pnoproducto=%20Alcachofa)

Se puede observar que tres de los países del Top 10 son los principales destinos de exportación de la alcachofa peruana. Es interesante analizar que es muy poco o es nula la acción que se tiene en otros países como son: Japón, Alemania, Corea del Sur, etc. Estos países deben ser considerados en estrategias de crecimiento y diversificación de riesgos por parte del Estado y las agro-exportadoras para disminuir la presión de relación de dependencia que se tiene actualmente con USA, España y en menor medida con Francia. A la fecha las relaciones comerciales con países asiáticos deben ser tomadas en cuenta para el desarrollo de otros mercados como destino final para la Alcachofa peruana. Japoneses, Coreanos y Chinos son grandes consumidores de hortalizas, por lo tanto este comportamiento natural del consumidor genera una ventaja para la introducción de la Alcachofa peruana. A continuación, se muestra la estadística de los países exportadores del mundo en grandes números, con datos al 2012 (ver Tabla 21).

Tabla 21

Ranking de Países Exportadores de Alcachofa

N°	País	% Var	% Part	Total Imp.
		2012/2011	2012	2012 (millón US\$)
1	China	43%	32%	592.74
2	Francia	-9%	9%	254.59
3	Perú	-10%	8%	234.82
4	Países Bajos	6%	6%	157.93
5	España	-11%	6%	181.78
6	Corea del Sur	3%	4%	109.04
7	Bélgica	-14%	4%	121.06
8	Alemania	-10%	3%	100.08
9	Tailandia	-9%	3%	80.41
10	Estados Unidos	5%	3%	68.91
11	Otros Países	-24%	21%	709.75

Nota. Tomado de “Partidas Arancelarias del Producto, Exportadas en los Últimos Años,” por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2016.

Respecto a los principales mercados a los que la Alcachofa peruana en conserva ha penetrado, se detalla en la Tabla 22 los resultados al cierre del 2014. Se observa que Estados Unidos ocupa el primer lugar como destino de las alcachofas peruanas, del total producido en el 2014, el 66% fue enviado a dicho país. Es preciso mencionar también que ha habido un incremento del 24% a los envíos de los Estados Unidos con respecto al año anterior.

Tabla 22

Principales Mercados Importadores de Alcachofa Peruana en Conserva

Mercado	% Var	% Part.	FOB-14
	2014/2013	2014	(miles US\$)
Estados Unidos	24%	66%	60,936.50
España	-25%	16%	14,822.06
Francia	-37%	8%	7,069.49
Alemania	24%	3%	2,538.74
Países Bajos	-7%	2%	2,251.29
Brasil	22%	1%	877.50
Canadá	105%	1%	819.03
Chile	24%	1%	777.37
Bélgica	18%	1%	531.33
Otros Países (17)	--	2%	1,414.84

Nota. Tomado de “Partidas Arancelarias del Producto, Exportadas en los Últimos Años,” por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2016

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&p_producto=%2011%20&pnomproducto=%20Alcachofa)

Dentro del modelo comercial de la Alcachofa en el Perú, existen cuatro tipos de participantes plenamente identificados: productores-procesadores-exportadores (modelo de integración vertical), productores rentistas (por arrendamiento de tierras), productores con contrato (que mantiene una relación comercial con las empresas agroindustriales), y productores sin contrato (sin compromiso de compra por parte de la agroindustria). (Maximixe, 2014). La acción de las agroexportadoras es completa, se encargan de enviar el producto en conserva luego de haber sido sometido a las distintas actividades productivas posteriores al envasado. A continuación, se muestra en la Tabla 23 y Tabla 24, la participación en exportación de alcachofa en conserva por empresa, con un cálculo hasta febrero del 2014.

Tabla 23
Exportaciones de Alcachofa Preparada o Conserva por Empresas

(Miles de US\$)

Empresa	Anual			Var % 2013/2012	Part % 2013	Empresa	Ene-Feb		Var % 2014/2013	Part % 2014
	2011	2012	2013				2013	2013		
Danper Trujillo	31545	27173	23766	-12.5	27	Sociedad Agrícola Virú	3157	3451	9.3	27.7
Sociedad Agrícola Virú	47294	39793	19725	-50.4	22.4	Danper Trujillo	3225	2928	-9.2	23.5
Camposol	2191	8636	10322	19.5	11.7	Danper Arequipa	829	1750	111	14
Danper Arequipa	14898	10668	8133	-23.8	9.3	Camposol	1351	1542	14.1	12.4
Alsur Perú	12475	8737	7495	-14.2	8.5	Agroindustrias del Mataro	1142	1038	-9.1	8.3
Open World Export	5288	4927	4797	-2.6	5.5	Alsur Perú	884	533	-39.7	4.3
Agroindustrias del Mataro	2078	4061	4404	8.4	5	Open World Export	958	525	-45.2	4.2
Cynara Perú	4645	3513	3627	3.2	4.1	Cerro Verde	193	304	57.6	2.4
Agroindustrias AiB	3791	2174	2079	-4.4	2.4	Cynara Perú	99	221	122.4	1.8
Otras	4319	4312	3565	-17.3	4.1	Otras	1383	182	-86.9	1.5

Total	128524	113994	87913	-22.9	100	Total	13221	12474	-5.7	100.1
-------	--------	--------	-------	-------	-----	-------	-------	-------	------	-------

Nota. Tomado de "Riesgos de Mercado Alcachofa," por Club de Análisis de Riesgos Maximixe, 2014.

Además del mercado exterior en el que a la fecha se ha desarrollado la industria de la Alcachofa, las empresas agro-exportadoras han iniciado acciones locales para impulsar el consumo local, basándose en que el cambio de hábitos de consumo sigue la tendencia mundial, de orientarse hacia productos orgánicos. clasificados como gourmet, empresas como Danper Perú, ha tomado la batuta y ha iniciado un proyecto llamado "Casa Andina Gourmet" en el que, dentro de diversos cultivos no tradicionales, está explotando la venta de alcachofa en conserva en diferentes presentaciones. Estos productos se venden actualmente en cadenas de supermercados y también en las propias tiendas de la empresa, aún no se cuenta con data estadística sobre el impacto de esta marca en el consumo local, pero al ser una buena iniciativa que busca incentivar el consumo, se espera que otras empresas sigan este emprendimiento.

Tabla 24 Exportaciones de Alcachofa Preparada o Conserva Por Empresas

Exportaciones de Alcachofa Preparada o Conserva Por Empresas

(Tm)

Empresa	Anual			Var % 2013/2012	Part % 2013	Empresa	Ene-Feb		Var % 2014/2013	Part % 2014
	2011	2012	2013				2013	2014		
Danper Trujillo	1024 2	8295	7850	-5.4	25.3	Sociedad Agrícola Virú	970	1291	33.1	29
Sociedad Agrícola Virú	1469 4	1269 8	6466	-49.1	20.8	Danper Trujillo	1011	1063	5.1	23.9
Camposol	856	3169	4146	30.8	13.3	Danper Arequipa	496	572	15.4	12.9
Danper Arequipa	5015	3193	2843	-10.9	9.2	Camposol	285	487	70.8	10.9
Alsur Perú	4448	3012	2776	-7.9	8.9	Agroindustria s del Mataro	343	330	-3.8	7.4
Open World Export	1876	1702	1928	13.3	6.2	Alsur Perú	242	226	-6.5	5.1
Agroindustrias del Mataro	2147	1623	1793	10.5	5.8	Open World Export	301	190	-36.9	4.3
Cynara Perú	758	1230	1298	5.6	4.2	Cerro Verde	68	114	66.8	2.6
Agroindustrias AiB	1044	586	576	-1.8	1.9	Cynara Perú	44	105	139.78	2.4
Otras	1498	1767	1383	-21.7	4.5	Otras	462	72	-84.4	1.6
Total	4257 8	3727 5	3105 9	-16.7	100. 1	Total	4222	4450	5.4	100. 1

Nota. Tomado de "Riesgos de Mercado Alcachofa," por Club de Análisis de Riesgos Maximixe, 2014.

Para continuar con la tendencia al crecimiento en cuanto a ventas en el mercado internacional, PromPerú planifica una activa participación en ferias y eventos en distintas regiones en el mundo, la intención es facilitar el contacto del empresario y agricultor peruano con los posibles compradores. Además de conocer las normativas, exigencias y oportunidades que se exhiben en esta clase de eventos, a continuación, se enumera la lista de eventos en los que ha participado PromPerú en el 2015 (ver Tabla 25).

Tabla 25

Ferias y Eventos en los que Participa PromPerú 2015

Nº	Nombre	Lugar	Fecha
1	Winter Fancy Food	Estados Unidos	11/01/2016
2	Macro Rueda Sur Exporta	Perú	19/11/2015
3	Anuga	Alemania	10/10/2015
4	Pma	Estados Unidos	23/09/2015
5	World Food	Federación Rusa	14/09/2015
6	Asia Fruit Logistic	China	02/09/2015
7	Encuentro Binacional Peru...	Perú	01/09/2015
8	Expoalimentaria	Perú	26/08/2015
9	Reuda De Negocios Peru	Perú	26/08/2015
10	Macro Rueda Centro Export...	Perú	23/07/2015
11	Expo Amazonica	Perú	10/07/2015
12	Summer Fancy Food	Estados Unidos	28/06/2015
13	Manhattan Cocktail	Estados Unidos	15/05/2015
14	Encuentro Empresarial	Bolivia	29/04/2015
15	Scaa De Cafes Especiales	Estados Unidos	09/04/2015
16	Natural Products Expo	Estados Unidos	05/03/2015
17	Foodex	Japón	03/03/2015
18	Macrorueda Norte Export.	Perú	26/02/2015
19	Biofach	Alemania	08/02/2015
20	Fruit Logistic	Alemania	04/02/2015
21	Expo Peru Asia	Corea Del Sur	15/01/2015
22	Winter Fancy Food	Estados Unidos	11/01/2015

Nota. Tomado de “Partidas Arancelarias del Producto, Exportadas en los Últimos Años,” por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2016.

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%2011%20&pnomproducto=%20Alcachofa)

4.1.3 Operaciones y logística

La alcachofa pertenece a la familia de Compositae de la especie *Cynara scolymus*, L. siendo las cultivadas en el Perú las variedades con espina (criolla), la *Green globe* (semiperenne) y la lorca Imperial Star y A-106 los cuales son de cultivo anual crece dos o

tres veces al año, siendo el clima un factor importante para su desarrollo creciendo en temperaturas máximas de 24°C durante el día y mínimas de 13°C durante la noche. El suelo debe ser de gran profundidad que sean fértiles, un buen sistema de drenaje (no en extremo) y arenosos teniendo la capacidad de adaptarse a suelos ligeramente alcalinos. El sistema de reproducción por semillas es utilizado en la actualidad para las variedades sin espina, creyéndose anteriormente de manera errónea que era de más baja calidad, siendo su cosecha de 5.5 a 7 meses, por lo que algunos agricultores lo prefieren dado que pueden renovar sus tierras permitiendo eliminar la mayoría de plagas que se encuentran en los suelos. Otro sistema de propagación es la vegetativa, generalizados por hijuelos y esquejes, con una precocidad de 3.5 a 4.5 meses (Tejada & Mollinedo, 2012).

En el Perú como se aprecia en la Tabla 26 la mayor parte de la producción se concentra en las regiones de Arequipa, La Libertad e Ica, teniendo Arequipa además la mayor superficie cultivada, el mayor rendimiento por hectárea cultivada. (SIEA, 2015).

Tabla 26 *Producción, Rendimiento, Precio por Regiones del Perú*

Producción, Rendimiento, Precio por Regiones del Perú

Región	Producción (t)	Superficie (ha)	Rendimiento (t/ha)	Precio en chacra (S./ t)
Nacional	103,348	5,290	19.5	2,172
Ancash	4,200	443	9.5	6,919
Apurímac	85	13	6.4	1,137
Arequipa	30,085	1,346	22.4	1,382
Cusco	5,759	277	20.8	1,323
Huancavelica	142	24	5.9	1,152
Ica	23,781	1,077	22.1	3,689
Junín	8,942	453	19.7	1,980
La Libertad	24,512	1,199	20.5	1,278
Lima	5,819	457	12.7	1,581
Lima Metropolitana	23	2	11.5	800

Nota. Adaptado de “Anuarios Producción Agrícola 2014 y Producción Pecuaria y Avícola 2014,” por Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias [SIEA] (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=noticias/anuarios-produccion-agricola-2014-y-produccion-pecuaria-y-avicola-2014>)

Para el proceso de envasado de la alcachofa, el primer paso es la clasificación de la misma por tamaños, luego dependiendo del tamaño, pasan por un proceso de escaldamiento, que consiste en pasarlas al vapor a altas temperaturas con el fin de congelarlas posteriormente, lo que permite que la alcachofa no cambie de color, sabor además de conservar la textura, eliminando también elementos no deseados. Luego de dejarse enfriar a las alcachofas más grandes se le realizan un primer corte, lavándolos y desojándolos, mientras que las alcachofas medianas y pequeñas son peladas a mano. Luego de seleccionarlas de acuerdo a estándares de calidad, son envasados a mano añadiéndose los llamados líquidos de gobierno, cerrados posteriormente al vacío. Luego los envases son esterilizados en autoclave vertical u horizontal para por último ser etiquetados, almacenados y distribuidos. La preparación del suelo para la siembra de la alcachofa debe ser muy cuidadosa, tomando en cuenta la poca cantidad de cosecha que se obtiene durante el año (dos o tres) la cual debe ser muy permeable y aireado, lo cual se logra dándole una correcta profundidad. La plantación para aquellas que son propagadas vegetativamente, se realiza comúnmente en los meses de julio y agosto, cuyas plantas no deben enterrarse mucho dado que existe el riesgo a que se pudran, pudiéndose alcanzar una densidad de 9,000 plantas por hectárea (INFOAGRO, 2014).

Dentro de la cadena de valor de la alcachofa, se pueden identificar actores como agricultores, acopiadores, productores agroindustriales, agroexportadores y por último el consumidor final, interactuando de la siguiente manera: los agricultores, quienes tienen vínculos con los acopiadores, proporcionan su cultivo al sector agroindustrial y éstos últimos lo transforman y transfieren a las empresas exportadoras o para el consumidor final mediante la comercialización mayorista y minorista; sin embargo para que ocurra la exportación, las empresas exportadoras encargan al sector industrial el proceso de selección, clasificación,

refrigeración, desbractado, envasado y por último el etiquetado, siendo común que el sector agroindustrial provea de alcachofas en conservas a los supermercados (Maximixe, 2014)

En los años 2014- 2015 se tuvieron un aproximado de 3,184 hectáreas de siembra de alcachofa, lo cual representa solo el 0.15% del total de hectáreas utilizadas para otros cultivos a nivel nacional, sin embargo la intención de siembra de la alcachofa estimada para el 2016 es de 5,571 hectáreas, lo que constituye un aumento de alrededor del 75% con respecto al periodo 2014 – 2015, siendo la siembra de más perspectiva de crecimiento a nivel nacional (MINAGRI, 2015), lo cual es resultado del incremento de la demanda mundial de este tipo de hortalizas. Es preciso mencionar que los meses de mayor proyección de siembra para el 2016 son abril, mayo y junio, con 1389, 1776 y 1018 hectáreas respectivamente. Referente a su historial de producción, si bien es cierto que desde el año 2005 hasta el 2011 se tuvo un incremento considerable, desde el 2012 hasta el 2014 se tuvo una caída, la cual fue compensada de alguna manera por la subida en los precios de venta en chacra (Figura 44).

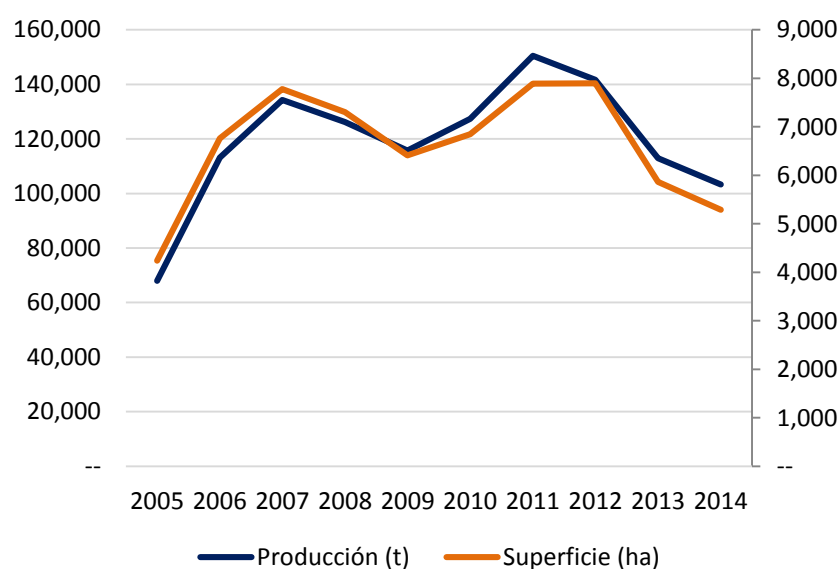


Figura 44. Producción y Superficie de la alcachofa en el Perú. Adaptado de “IV Censo Nacional Agropecuario,” [CENAGRO] 2012. (http://www.iimp.org.pe/pptjm/jm20131114_conferencia.pdf)

Las zonas de concentración de hectáreas de cultivo de alcachofas durante el periodo 2014 – 2015 fueron Ica, Arequipa, La libertad y Lima concentrando alrededor del 94% de

hectáreas producidas, sin embargo, es preciso mencionar un incremento considerable en la producción de Alcachofa en el Cusco de 3.82% y de Junín 2.71% (MINAGRI, 2015). Es preciso mencionar que en su mayoría la exportación de la alcachofa se realiza en conservas para su elaboración se realizan otras actividades que benefician a otras industrias, por lo que muchos programas como el de Sierra Exportadora impulsan su desarrollo. Referente a la producción, la costa peruana posee la mayor cantidad de empresas que procesan y exportan la alcachofa envasada, encontrándose entre sus principales productores la Sociedad Agrícola Virú, Damper Trujillo SAC y Camposol S.A. teniendo una producción de 10622, 5651 y 4788 toneladas respectivamente en el 2015 según datos de ADEX. Es preciso mencionar que la producción del 2015 sufrió un retroceso del 6% respecto al 2014; asimismo es importante tener en cuenta la importancia de incrementar la producción de Alcachofa para sostener los volúmenes crecientes de exportación esperados en los años venideros, lo cual se puede lograr incorporando nuevas áreas de cultivo de alcachofa a través de los proyectos de irrigación, logrando migración de tierras de cultivos tradicionales a no tradicionales e incrementando los rendimientos de producción.

La Figura 45 muestra la cadena de valor de la Alcachofa muestra el flujo del producto a través de los diferentes integrantes de la cadena (representadas por las flechas), mientras que las líneas punteadas representan una función omitida, es decir, la no existencia de ese integrante de la cadena, por ejemplo, algunos procesadores funcionan también como productores, proveedores de insumos y proveedores de asistencia técnica (Scott, 2011).

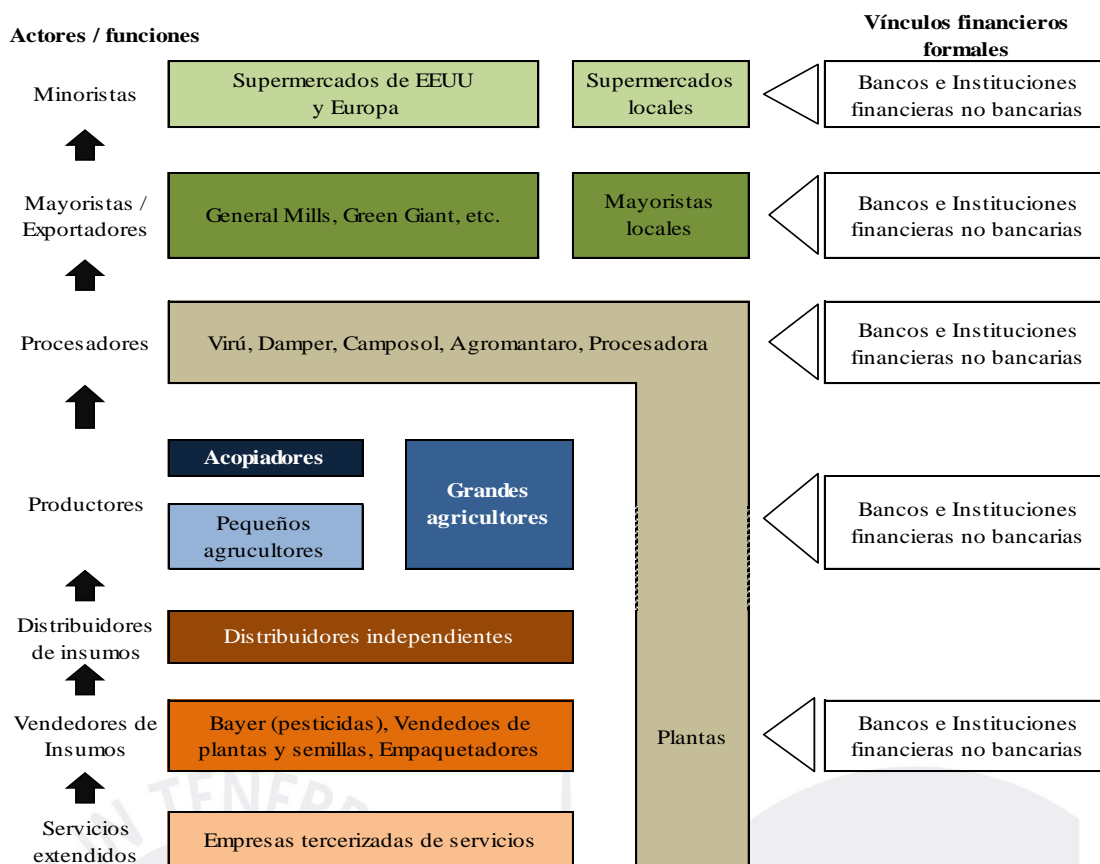


Figura 45. Cadena de valor de la alcachofa. Adaptado de “Competitividad Agrícola y Desarrollo de Clústeres de Valor en el Perú,” por G. Scott, 2011

Según una entrevista realizada al Ingeniero Carlos Iván Vélchez Peralta, Gerente de frescos de la Empresa Danper, en los últimos años, la producción de alcachofa ha sufrido un retroceso a causa de dos factores: (a) el incremento de las producciones en otros países como Egipto y España, que no sólo han aumentado su productividad sino también la calidad y costos de sus productos, siendo más competitivos; y (b) el factor climatológico, debido a que el Perú ha sufrido una sequía considerable y la alcachofa necesita abundante agua para su desarrollo. Otro punto importante considerado es que la producción de alcachofa envasada se realiza bajo contrato, es decir que no se fabrica para tener stocks y ofrecerlos en venta, sino que las producciones por lote son bajo demanda. Otro punto manifestado por el Gerente de Danper es que cada vez es más difícil conseguir alquiler de suelos para cultivos, por lo que la prioridad cuando se consigue es dada a otros cultivos de mayor demanda y rentabilidad como lo es el espárrago; lo que muchas veces los obliga a recurrir a intermediarios, los cuales

tienen una ganancia sobre el precio de aproximadamente 50%. Los terrenos de cultivo en promedio se alquilan a US\$3,000 por hectárea bajo un contrato anual (Vílchez, 2016). La región Costa dispone de los servicios básicos de electricidad, agua, carreteras y mano de obra disponible lo que ha favorecido la producción en esa zona, captando mano de obra técnica calificada que ha contribuido en su desarrollo.

La Figura 46 indica que la operación comienza con el proceso de siembra, donde el agricultor se encarga de preparar la semilla y la tierra, utilizando muchas veces técnicas de reproducción de la semilla y técnicas heredadas de generaciones anteriores para el arado y adecuación de suelos para la siembra. Una vez sembrada la semilla, se realiza el proceso de abonado y regado de manera periódica, con el fin que la hortaliza crezca de manera adecuada y el control de plagas y enfermedades para evitar su deterioro. Cuando la alcachofa está lista, se procede con el proceso de cosecha de manera manual, cuidando que no se deteriore al momento de la extracción.

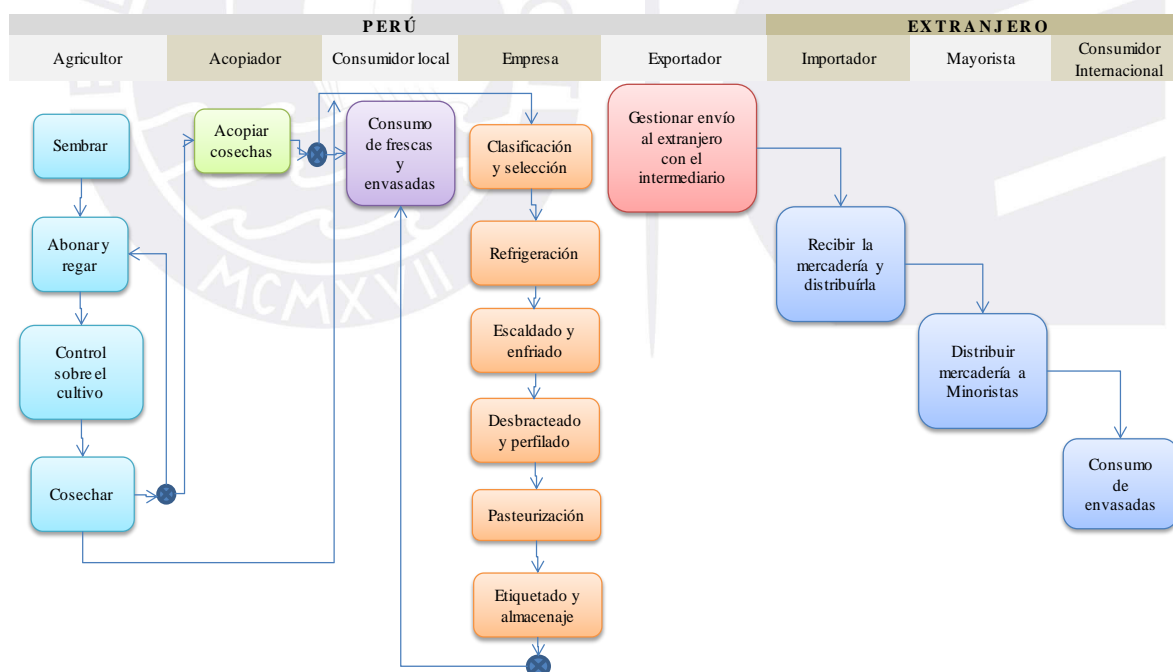


Figura 46. Diagrama de flujo del Proceso de Industrialización de la alcachofa.

Si la plantación de la alcachofa pertenece a agricultores u organizaciones independientes a la empresa procesadora, las alcachofas son acopiadas por intermediarios para una venta en lotes grandes, para después ser vendidas a distribuidores locales para el consumo local; por otro lado, si las plantaciones pertenecen a una empresa procesadora, los lotes de alcachofa serán trasladados a sus instalaciones para comenzar con el proceso de envasado. El proceso comienza con la clasificación y selección de las hortalizas de acuerdo a los estándares de tamaños requeridos, es preciso mencionar que las alcachofas que no cumplen las especificaciones son desechadas. Luego se procede a su almacenamiento mediante refrigeración para luego ser escaldado con el fin de darle mayor inocuidad dándoles un tratamiento térmico. Posteriormente se procede con el desbracteado y perfilado con lo que se retiran las brácteas de fibra de la alcachofa para después ser pasteurizada sometiendo a los corazones de alcachofa a altas temperaturas y envasado. La última etapa del proceso industrial lo constituye el etiquetado de los frascos de alcachofa y su posterior almacenamiento en ambientes de temperatura controlados. El proceso de exportación lo inicia la empresa exportadora que gestiona con el intermediario, también llamado bróker el traslado de los lotes de alcachofa envasadas donde se distribuyen a empresas mayoristas quienes a su vez la comercializan a empresas minoristas hasta llegar a consumidor final.

Por último, es preciso resaltar que el Ministerio de Agricultura y Riego ha clasificado el cultivo de alcachofa como mediana agricultura empresarial (Figura 47), dado que tiene tanto un acceso medio al mercado de productos, es decir que tiene una demanda media, como al mercado de factores, es decir, al capital, trabajo y tierras (MINAGRI, 2012).

4.1.4 Finanzas y Contabilidad

De acuerdo al SIEA (2015), el precio en chacra de la Alcachofa en el Perú en el 2014 fue de 2,172 Soles/TM (ó 0.639 US\$/kilogramo) y el precio registrado en el 2015 fue de 1,940 Soles/TM (ver Figura 48).

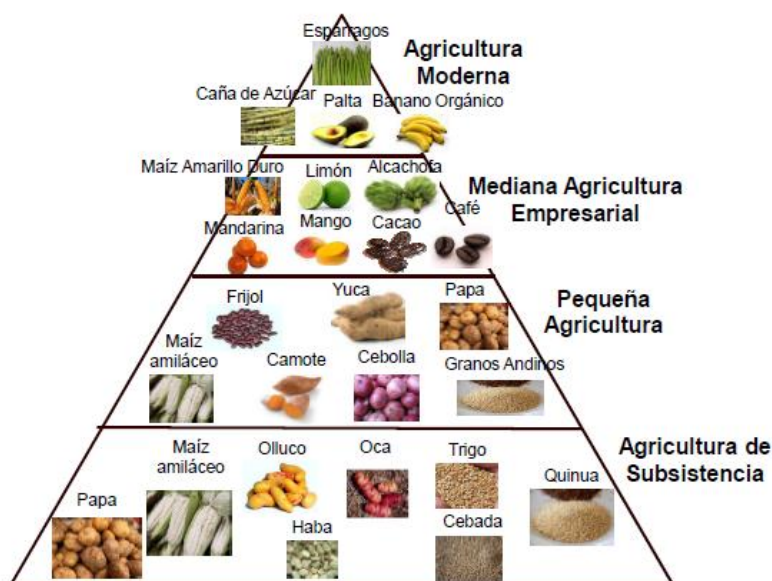


Figura 47. Principales productos cultivados según tipología de agricultor Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2012 (http://www.iimp.org.pe/pptjm/jm20131114_conferencia.pdf)

Por otro lado, según la FAOSTAT el precio de venta en chacra en el Perú se ha venido incrementando. Por otro lado, España ha tenido una disminución del precio de venta en chacra de la alcachofa hasta ubicarse en un nivel similar al Perú en el año 2013. Es preciso mencionar también que Egipto posee los menores precios de venta en chacra registrados (ver Figura 49).

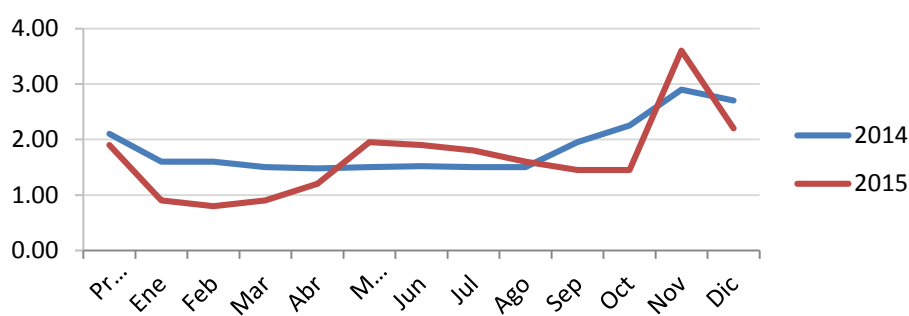
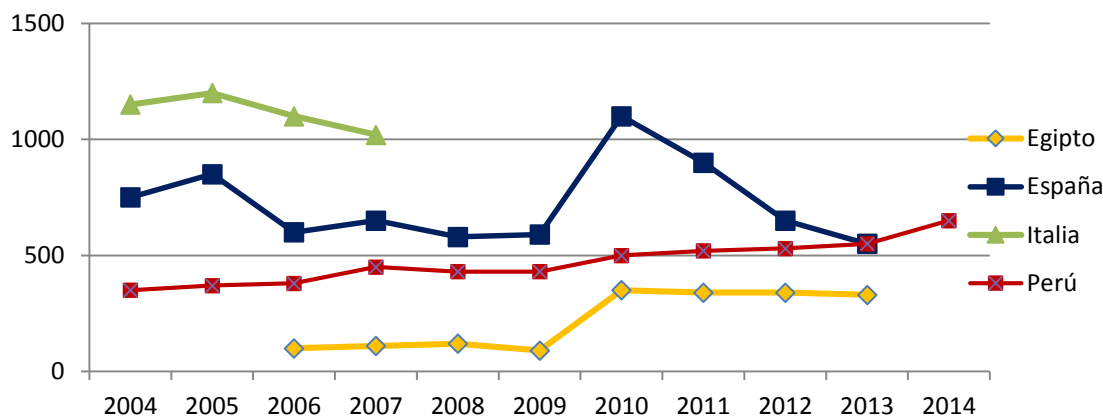


Figura 48. Comparación de precio promedio (s./kg) de alcachofa en chacra Perú 2014 versus 2015. Tomado de “Producción mensual de Alcachofa, según región o subregión,” por la Asociación de Exportadores [ADEX], 2016.

Figura 49. Precio de producción US\$/TM

Tomado de “Estadísticas de producción Food and Agriculture Organization of the united Nations,” [FAOSTAT], 2014. Recuperado de <http://faostat3.fao.org/>



Por otro lado, la partida arancelaria 2005.99.10.00 Alcachofa en conserva, considera

los siguientes precios FOB, como se muestra en la Tabla 27. El valor FOB por kilo ha registrado una disminución desde el año 2012 hasta el año 2015.

Tabla 27

Precios FOB por Partida Arancelaria de Alcachofas en Conserva

Subpartida Nacional : 2005.99.10.00			
Año	Valor FOB (dólares)	Peso Neto (Kilos)	Valor FOB (US\$/kg)
2012	114'196,199.94	37'350,536.38	3.06
2013	88'750,806.62	31'359,193.15	2.83
2014	92'817,431.90	35'092,701.65	2.64
2015 (*)	73'871,752.39	28'356,167.31	2.60

(*) Hasta Noviembre 2015.

Nota. Tomado de "Partidas Arancelarias del Producto, Exportadas en los Últimos Años," por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2016 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=%2011%20&pnomproducto=%20Alcachofa)

Mientras que teniendo en cuenta las sub-partidas arancelarias 0709.91.00.00 Alcachofa fresca o refrigerada se tiene los siguientes precios FOB de la Tabla 28. La alcachofa fresca ha tenido una reducción considerable tanto en su valor FOB por kilo, como en sus cantidades exportadas; razón por la cual en el 2014 solo se registraron exportaciones por 185 kg, representando solo un ingreso anual de USD\$ 119 (SIICEX, 2016).

Tabla 28

Precios FOB por Partida Arancelaria de Alcachofas Frescas

Subpartida Nacional : 0709.91.00.00			
Año	Valor FOB (dólares)	Peso Neto (Kilos)	Valor FOB (US\$/kg)
2012	135,279.68	39,644.03	3.41
2013	60,122.38	29,207.87	2.06
2014	119.60	185.028	0.65

Nota. Tomado de “Partidas Arancelarias del Producto, Exportadas en los Últimos Años,” por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2016 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&p_producto=%2011%20&pnomproducto=%20Alcachofa)

Referente al Costo de producción y utilidad del cultivo de alcachofa se tiene que los costos de producción representan el 74% de los ingresos brutos considerando el precio y rendimiento promedio a nivel nacional; y se tiene una utilidad bruta de 26% (ver Tabla 29). Como se observa en la Tabla 30 el precio FOB de la alcachofa fresca es muy cercano al precio de chacra de la Tabla 29, por lo que la exportación de alcachofa fresca actualmente no es atractiva por su poco margen para el exportador.

Tabla 29

Cálculo de Utilidad Bruta de Cultivo de Alcachofa

Análisis Económico (Xha)	S/	%
- Precio de venta S/. Kg. En chacra	2.17	
- Producción Estimada (kg/ha)	19,500.00	
- Valor Bruto de la producción	42,315.00	
- Costo de Producción	31,105.53	74
- Costo de Producción directos (*)	21,033.70	50
- Costo de Producción indirectos (*)	10,071.83	32
- Utilidad bruta de la producción	11,209.47	26

Nota. Tomado de “Agencia Agraria Irrigación Majes”. http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjMmI_HvIbQAhUCNSYKHS15ApIQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.agroarequipa.gob.pe%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fcostos_de_produccion_irrigacion_majes_2014.xls&usq=AFQjCNGX_XIF9JNYU3-PRFXjt0AuxngKDQ&bvm=bv.137132246,d.eWE

En lo que respecta a las alcachofas en conservas como se muestra en la Tabla 30 el margen bruto de los procesadores es de 25% teniendo en cuenta los precios FOB del 2015, y el precio promedio en chacra de la alcachofa que figura como materia prima. Como se observa desde el punto de vista financiero el darle un valor agregado a la alcachofa, crea

valor en la cadena de producción logrando importantes márgenes tanto para el agricultor y el procesador de la alcachofa en conserva.

Tabla 30

Cálculo de Utilidad Bruta Procesamiento de Alcachofa en Conserva

Ingresos	US\$/tm	2,600.0	%
Costos de Producción	US\$/tm	1953.0	75
gastos personal	US\$/tm	381.0	15
materia prima	US\$/tm	620.0	24
envase y otros	US\$/tm	395.0	15
gastos variables	US\$/tm	379.8	15
gasto de ventas	US\$/tm	177.2	7
Utilidad Bruta	US\$/tm	647.0	25

Nota. Tomado de “Estudio Pre factibilidad de una Empresa Procesadora y Comercializadora de Alcachofas,” por J.Cornejo, 2008.

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1338/CORNEJO_TORERO_JONATHAN_AL_CACHOFAS_UNION_EUROPEA.pdf?sequence=1

En lo que respecta al acceso al crédito financiero el último censo agropecuario indicó que el 91% de los agricultores no solicitaron crédito; el 9% que solicitó crédito equivale alrededor de 200 mil agricultores; el crédito es direccionado en mayor proporción a la adquisición de insumos para la producción; y en menor proporción a compra de maquinaria y herramientas; las principales entidades financieras son las cajas municipales y Agrobanco, siendo uno de los principales problemas para el acceso al crédito la falta de títulos de propiedad de las tierras de cultivo (CENAGRO, 2012). A pesar del escaso acceso al crédito la expansión de los mismos ha incrementado 400% en los últimos cuatro años (Gestión, 2016)

4.1.5 Recursos Humanos

En los últimos 50 años la agricultura del Perú ha sufrido importantes cambios desde estar concentrada en grandes haciendas en los años cincuenta y sesenta hasta llegar a ser una agricultura atomizada luego de la Reforma Agraria a fines de los años setenta, según el Censo Nacional Agropecuario al menos 67% son pequeñas unidades agropecuarias (CENAGRO, 2012). Sin embargo, a inicios de los años 90 se produce el “boom agroexportador”

principalmente gracias a la explotación de grandes extensiones de tierras pertenecientes a grandes grupos económicos (Libelula, 2011)

“El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (D'Alessio, 2013). En términos generales en la cadena de valor de la alcachofa, el recurso humano interviene en el proceso de producción e industrialización, de esta. En el Perú, el sector agrario representa el 1% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional, pero emplea a más del 25% de la Población Económicamente Activa (PEA), lo que lo convierte en el sector productivo con mayor demanda de mano de obra, según sustenta la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú) (El Sector Agrario representa el 6% del PBI, pero emplea a más del 25% de la PEA, 2013). Es precisamente por eso que el sector agrario está íntimamente relacionado con la generación de empleo y la disminución de la pobreza porque conforma la cuarta parte de la población económicamente activa. Comúnmente es visto como un sector con importante potencial para generar nuevos empleos. Es en este contexto es que destacan dos temas íntimamente relacionados con el recurso humano: (a) la capacidad del sector agrario para generar empleo; y (b) las posibilidades para mejorar los ingresos (Tealdo, 2002).

Por otro lado, es una tendencia mundial el declive en la participación del sector agrícola dentro de la estructura productiva. Por un tema de aumento en los niveles de bienestar, históricamente este sector irá concentrando en menor proporción los recursos económicos en crecimiento. En otras palabras, conforme una sociedad se enriquece irá disminuyendo la cantidad relativa de recursos orientados hacia el sector primario. Es decir, a medida que una economía mejora, irá trasladando recursos como capital humano desde los sectores primarios hacia los sectores terciarios (Gamero, 2016). El empleo directo formal

generado por la denominada agricultura moderna creció a un ritmo promedio anual de 6.6% entre los años 2004 y 2014, según informe de Apoyo Consultoría (Gestión, 2015).

El principal impulso del sector agrario en el Perú ha sido la promulgación de la Ley de Promoción Agraria 27360, que incluye las especificaciones del régimen laboral agrario. La nueva normativa ha permitido crear 1.5 millones de nuevos puestos de trabajo en la última década, acompañados de mejoras salariales que alcanzaron un incremento de 40.6% en el período 2000 – 2010. Asimismo, el porcentaje de trabajadores del sector agrario afiliados al sistema de pensiones pasó de 29% en 1999 a 37% en el 2010 (El Sector Agrario representa el 6% del PBI, pero emplea a más del 25% de la PEA, 2013).

Pero también es cierto que estas mejoras se perciben sólo en una parte del recurso humano del sector agrario, pues el Perú muestra un sector agrario heterogéneo en donde se observa la coexistencia de una agricultura moderna, altamente tecnificada orientada a la exportación y el mercado internacional con acceso a una serie de servicios y una agricultura familiar orientada a los mercados locales o al autoconsumo y con un limitado acceso a servicios (Velazco, 2016). Si bien la Ley de Promoción Agraria (LPA) ha contribuido a la mejora y crecimiento del sector agro exportadora, es importante revisar la normativa laboral con la finalidad de mejorar las condiciones de sector agrario familiar, pues no dejan de ser una participación importante en el sector agrícola. El recurso humano continuará siendo un factor relevante en la economía del Perú por tres razones fundamentales, (a) es la columna básica de la seguridad alimentaria del país, (b) es el mejor medio para disminuir la pobreza, (c) es el principal generador de empleo (Eguren, 2016).

4.1.6 Sistemas de información y Comunicaciones

Los sistemas de información son esenciales para toda gerencia, dado que la mayoría de organizaciones necesita la información para poder subsistir y crecer, ayudándolos a ampliar sus alcances hasta sitios muy retirados, ofreciendo toda una gama de nuevos

productos y servicios, cambiar los flujos de trabajo y también transformando la forma de hacer los negocios (Laudon & Laudon, 2004). Son muchos los organismos que dan apoyo a todos los integrantes de la cadena productiva de la Alcachofa, proveyéndoles diversa información estadística como producción, exportación y nuevas tecnologías las cuales sirven de apoyo a las diversas entidades para la toma de decisiones.

La Dirección de Información Agraria es un organismo dependiente de la Dirección General de Competitividad Agraria, el cual tiene como principales funciones: (a) elaboración de un plan de estadística agropecuaria, (b) diseño e implementación de estrategias y estadísticas metodológicas para la producción e información confiable, (c) integrar, analizar y difundir la información relevante dentro del sector, (d) establecimiento de mecanismos y programas de mejora de la calidad de la información, y (e) generar la información y base de datos necesaria para un adecuado seguimiento y desarrollo de las cadenas productivas (Agromoquegua, 2011).

Mediante la información generada por esta institución la cual debe ser elaborada de la manera más clara, concisa y real, los agricultores y productores pueden tomar las mejores decisiones para el desarrollo de sus productos. Actualmente existe el Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA) perteneciente al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), adicionalmente existe también el Sistema de Abastecimiento y precios (SISAP), Comercio Exterior (SISCEX), el Sistema Agrohidrológico y Meteorológico (AGROHIDROMET), el Sistema de Intenciones de Siembra (SRIS). Es preciso mencionar que entidades como Adex, el BCR, el INEI y la Sunat también poseen información referente a la Alcachofa de manera actualizada, que puede servir de base para la toma de decisiones.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo

Este es un tema de suma importancia para todos los eslabones de la cadena productiva, ya que el proceso de monitoreo de la tecnología de investigación de desarrollo

debe ser constante no solo para el cultivo de alcachofa, sino también para cualquier ámbito empresarial, ya que permite no sólo desarrollar nuevos productos, sino también mejorar la eficiencia de los procesos y la calidad de los productos ofrecidos. Otro punto a considerar es que el desarrollo de nuevas tecnologías no es sólo un proceso que se mira hacia afuera, es decir, la aplicación de nuevas tecnologías desarrolladas en el exterior, sino que también es un proceso que se puede desarrollar desde dentro, para lo cual el presupuesto de las empresas en materia de investigación y desarrollo deben ser acorde a los resultados que se quieran obtener, ya que en el Perú este tipo presupuesto es muy bajo en comparación de países desarrollados.

Sobre el cultivo y producción de Alcachofa, existe muy poca información en todo el mundo sobre parámetros genéticos o selección realizada de manera artificial. Sin embargo, la variación genética y heredabilidad obtenida son de gran importancia para la toma de decisiones de los programas de mejoramiento que se lleven a cabo. La selección de masa fue en parte exitosa para el aumento del rendimiento, obteniéndose valores estimados de heredabilidad de 0.71 y 0.60 para el primero y segundo respectivamente (Martin, et al., 2010). Por lo expuesto existe posibilidad del incremento del rendimiento de algunas de las variedades de la alcachofa, sin embargo, se necesita realizar estudios e investigaciones más profundas del que se puedan obtener mejores resultados y pueda ser llevados a la práctica de manera sostenible.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores internos describe las fortalezas y debilidades más importantes identificadas de cada punto del análisis interno, como son: administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistema de información y comunicaciones y por último tecnología de información y comunicaciones, a las cuales se les asigna un peso según su nivel de importancia, así como un

valor, según cuanto impacto tenga en el presente estudio. Luego de hacer la evaluación respectiva tenemos como resultado la siguiente matriz, la que da un promedio ponderado de 2.81, lo cual indicaría que la organización interna de la alcachofa en el Perú, tiene una estructura relativamente fuerte al estar ligeramente por encima del promedio de 2.5 (D'Alessio, 2014) (ver Tabla 31).

Tabla 31

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
F1	Alto potencial de expansión agrícola de la Alcachofa	0.08	4	0.32
F2	Alto rendimiento de producción de la Alcachofa	0.09	4	0.36
F3	Principales importadores de alcachofa son socios comerciales del Perú	0.05	3	0.15
F4	Espacios de publicidad apropiados fomentados por PromPerú.	0.03	3	0.09
F5	Programas internos implementados para el desarrollo de la Agricultura	0.08	3	0.24
F6	Zonas de cultivo con accesos adecuados y cercanos a los principales puertos de importación.	0.05	3	0.15
F7	Margen bruto atractivo para agricultores, productores y exportadores de alcachofa en conserva.	0.09	4	0.36
F8	Producción en contra-estación de principales productores de Alcachofa	0.09	4	0.36
F9	Creación del Comité multisectorial del estudio nacional del fenómeno de El Niño	0.03	3	0.09
F10	Costo competitivo de mano de obra en el sector agrario	0.06	4	0.24
Subtotal		0.65		2.360
Debilidades				
D1	Bajo consumo interno de alcachofa	0.02	2	0.04
D2	Elevados niveles de burocracia que limita la inversión privada y desarrollo de la industria.	0.04	1	0.04
D3	Bajo margen bruto para exportadores de alcachofa fresca.	0.02	2	0.04
D4	Alto grado de parcelación de las tierras de cultivo	0.07	1	0.07
D5	Medio a bajo nivel de técnicas de cultivo.	0.06	1	0.06
D6	Existencia de cultivos de hortalizas más rentables como el espárrago.	0.04	2	0.08
D7	Bajo número de hectáreas cultivadas en comparación con competidores	0.05	1	0.05
D8	Escasa infraestructura agro-exportadora	0.03	1	0.03
D9	Deficiencia en flujo adecuado de información relacionado a la industria	0.02	2	0.04
Subtotal		0.35		0.45
Total		1.00		2.81

Valores: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor

4.3 Conclusiones

En este capítulo hemos ejecutado el análisis interno del cultivo de alcachofa en el Perú, viendo sus fortalezas y debilidades en todas las áreas operacionales, se concluye que la industria de la Alcachofa en el Perú tiene numerosas fortalezas, que, si bien es cierto que no son numerosas, son de relevancia para la competitividad de la industria. En cuanto a las fortalezas tenemos el alto potencial de expansión agrícola debido a las hectáreas disponibles para cultivo y la disponibilidad de recurso hídrico a través de la implementación de las nuevas etapas de proyectos de irrigación. El alto rendimiento productivo actualmente es uno de los más altos a nivel mundial. Así mismo el margen obtenido por los procesadores y exportadores de alcachofa en conserva hace atractiva la industria, siendo uno de los principales factores el costo competitivo de la mano de obra. La producción en contra-estación permite abastecer el mercado cuando los competidores no pueden hacerlo, debido a sus condiciones climatológicas, esto es favorable considerando el bajo número de hectáreas cultivadas en relación a los competidores.

Respecto a las debilidades, las más relevantes son los niveles de burocracia, porque dificultan que se concreten los proyectos de inversión y que se implementen los programas de desarrollo agrícola que promueve el Estado. La parcelación porque limita el acceso al crédito y dificulta que se concreten planes de apoyo internacional, además no permite aprovechar las ventajas de la economía de escala y restringe la creación de valor en la cadena productiva, al tener que trabajar usando intermediarios como los acopiadores. El bajo nivel técnico de los agricultores como consecuencia de la limitación del acceso a la educación. Finalmente nos resta competitividad la ausencia de una adecuada infraestructura agro-exportadora como: almacenes, puertos, cadenas de frío, carreteras, etc.

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

Los intereses de la organización son aquellos que a una organización le interesan fundamentalmente e intentan alcanzarlos a cualquier costo (D'Alessio, 2014) los cuales, junto con la visión, servirán para definir los objetivos de largo plazo de la planificación estratégica. Los objetivos de largo representan los objetivos estratégicos de la Organización los cuales llevarán a alcanzar la visión de la Organización, por medio de resultados cuantitativos que se llevarán a cabo por medio de las estrategias elegidas luego de un análisis del entorno y del *intorno*.

5.1 Intereses de la Alcachofa

Los principales intereses del Sector Industrial de la Alcachofa del Perú, luego del análisis externo, interno, de competitividad nacional y de competitividad del sector serían los siguientes: (a) aumentar la competitividad y la calidad de la alcachofa, (b) incrementar la rentabilidad, (c) incrementar el valor de toda la cadena productiva de la alcachofa en el Perú, (d) incrementar los niveles de producción, exportación y participación de mercado, (e) mejorar la calidad de vida de los participantes de la cadena productiva, siendo un agente generador de valor compartido.

5.2 Potencial de la Alcachofa

El área del territorio peruano, el cual se extiende a unos 1'285, 216 km², posee condiciones geográficas favorables para el desarrollo de la agricultura, debido a su cercanía con la Línea Ecuatorial, lo que genera que no existan climas extremos de calor o frío. Otro punto importante es la presencia de la corriente del Humboldt, la cual se caracteriza por el ascenso de las aguas profundas generando que el mar peruano sea muy frío, produciendo microclimas en muchas regiones. La presencia de la Cordillera de los Andes en el Perú impide las creaciones de ciclones y huracanes frenando los vientos cálidos producto de la

cercanía con la zona ecuatorial; y su altura favorece la creación de nevados creando un balance climático, en otras palabras, permite una diversidad de climas no intensos.

La alcachofa se siembra desde 0.0 m.s.n.m. hasta los 3,200 m.s.n.m. en costa y sierra, por lo que actualmente las zonas donde principalmente se siembran son en la Costa, en Junín, Cajamarca, Ancash, Ayacucho, Huancavelica y Arequipa (Adex, 2016). Los rendimientos por ha en los campos de cultivo son altos siendo el Perú el quinto país en rendimientos obtenidos, superados solamente por Argentina, Egipto, Chipre y Kazajistán. El nivel de calidad de gestión de las empresas y el costo de producción por ha son factores favorables en la potencialidad del Perú en la producción y comercialización de la alcachofa. Otro punto importante a resaltar es su prolongada estacionalidad producto de las particularidades del clima que posee. Es preciso mencionar también que, si bien es cierto que el cultivo de la alcachofa es muy exigente en agua debido al tamaño de la planta, este cultivo se adapta muy bien al riego por goteo con lo cual se maximiza el uso del agua (Ministerio de Agricultura, 2015).

El principal destino de la Alcachofa peruana es Estados Unidos, por lo cual, debido a la estabilidad económica de ese país y a la tendencia en el potencial incremento en el consumo incidirían positivamente en el incremento que podría darse en la producción en el Perú. Sin embargo, también hay que considerar que el costo de producción por tonelada métrica en el país está por encima del costo de producción en países productores, tales como Italia y Egipto (FAOSTAT, 2013). Otro potencial con el que cuenta el Perú en la producción de Alcachofa es el incremento en el área sembrada de este producto, ya que se estima que solo para la campaña del 2016 se utilizarán 5,571 hectáreas, presentando un incremento del 74% en el área cultivada con respecto al periodo anterior (MINAGRI, 2015).

Por lo anterior se podría resumir que el Perú tiene un alto potencial para convertirse uno de los tres más importantes productores de alcachofa y en uno de los dos más

importantes exportadores de conservas de alcachofa del mundo teniendo como principales competencias distintivas: (a) su capacidad de expansión del área de cultivo, en especial aprovechando los terrenos costeros que hacen parte de los grandes proyectos de irrigación, (b) la diversidad climática y la geografía, que permiten tener una baja estacionalidad y una mayor diversidad de variedades del cultivo, (c) su ubicación geográfica, la cual le permite el acceso a los grandes mercados internacionales disminuyendo costos logísticos . Dentro de sus principales desventajas en comparación a sus principales competidores se tienen: (a) la dependencia del precio internacional y del mercado internacional por no tener un mercado interno importante, (b) exposición a cambios climáticos, tales como el Fenómeno de El Niño, (c) poca inversión en ciencia y tecnología agrícola y en particular en torno al cultivo y la industrialización de la alcachofa.

5.3 Principios Cardinales de la Alcachofa

Estos principios permiten reconocer las oportunidades y amenazas de nuestra organización en su entorno, según D'Alessio (2012) cita cuatro principios cardinales:

Influencia de terceras partes. No existe una relación puramente bilateral, ya que siempre puede existir una tercera parte que se oponga o favorezca esta relación, por lo cual es importante analizar el grado de influencia de los terceros (D'Alessio, 2014), en ese sentido debido a la globalización y al intercambio comercial internacional, el impacto en una economía se puede trasladar negativamente o favorablemente a otra. Los principales países importadores de alcachofa peruana son Estados Unidos, España, Francia, Alemania, Países Bajos y Canadá; justamente estos países se vieron impactados por la Crisis Económica Internacional ocurrida en el año 2008, y teniendo en cuenta que la demanda de la alcachofa muestra una alta elasticidad al precio, cualquier impacto en su economía como por ejemplo la desaceleración china podrá afectar la demanda de estos principales importadores/consumidores.

Los lazos pasados y presentes, en este punto se debe analizar la rivalidad histórica de la organización con sus competidores y ver de qué formas se han llevado las acciones de competencia (D'Alessio, 2014). En ese sentido los lazos que tiene el Perú con sus principales competidores son en general buenos, el Perú tiene un acuerdo comercial con el bloque de la Unión Europea lo que incluye a España e Italia, en el caso particular de España nos une un vínculo histórico ya que Perú como otros países de América fueron colonias españolas y fueron ellos justamente quienes introdujeron las hortalizas como la lechuga, la acelga, la col, la coliflor, la espinaca, la alcachofa y el apio; de los competidores con el que menos relación comercial se tiene actualmente es Egipto donde el principal producto que se exporta es la harina de pescado, en el caso de Argentina existen acuerdos comerciales como el de Mercosur y el de APEC.

El contrabalance de intereses. Según D'Alessio (2014) es importante conocer y evaluar los intereses de los competidores para saber si se oponen o son comunes a los intereses de la organización; en ese sentido cabe destacar que algunos de los países competidores también son justamente algunos de los mayores importadores como es el caso de España e Italia lo cual hace propicio la búsqueda de una alianza para la mejora productiva de los cultivos de alcachofa.

La conservación de los enemigos. Según D'Alessio (2014) el tener enemigos es un motivante a buscar siempre la mejora continua ya que debido a la exigencia en la competencia hace que se busque constantemente la mejora e innovación de los procesos y aprovechamiento de nuevas oportunidades. En ese sentido es importante recordar que en la región se cuenta con un especial competidor como es Argentina quien tiene uno de los mejores rendimientos de producción a nivel mundial incluso mayor que el Perú y está muy cerca de alcanzar al Perú en niveles de producción; lo cual debe ser un aliciente para tomar

acciones que permita lograr los intereses de la industria para mantener el liderazgo en la región.

5.4 Matriz de Intereses de la Alcachofa (MIO)

Los intereses organizacionales son las metas que la organización necesita alcanzar para lograr el éxito en la industria, mostrando cómo estos intereses pueden ser comunes con los competidores u opuestos con otros *stakeholders* involucrados. Las intensidades de los intereses se clasifican como: (a) vitales, en el caso que su logro sea altamente prioritario y el no alcanzarlo sea peligroso para la organización; (b) Importantes, si son de gran relevancia; y (c) Periféricos si no son muy importantes o tienen consecuencias secundarias (D'Alessio, 2014). La Tabla 32 muestra la matriz de intereses de la industria de la alcachofa.

Tabla 32

Matriz de Intereses de la Alcachofa (MIO)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Aumento de la competitividad de la alcachofa	*Productores de Alcachofa y Empresas Agroexportadoras	*Gobierno del Perú **Competidores	
2 Incrementar la rentabilidad de la industria peruana de la alcachofa	*Productores de Alcachofa y Empresas Agroexportadoras	*Gobierno del Perú	
3 Incrementar los niveles de producción, exportación y participación de mercado.	*Productores de Alcachofa y Empresas Agroexportadoras	*Gobierno del Perú **Competidores	
4 Incrementar el valor de toda la cadena productiva de la alcachofa en el Perú		*Gobierno del Perú * Productores de alcachofa y Empresas Agroexportadoras	
5 Mejorar la calidad de vida de los participantes de la cadena productiva, siendo un agente generador de valor compartido		*Gobierno del Perú *Comunidad vinculada.	

Los intereses organizacionales son los fines que el sector industrial pretende alcanzar de manera de lograr éxito y ser competitivo en su mercado, en otras palabras, son fines supremos que se aplican en la organización en curso, así como también en el largo plazo y cambian de acuerdo al tipo de organización (D'Alessio, 2014). Los intereses organizacionales son de cierta forma una expresión de la visión (formulada en el Capítulo II).

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Objetivo a largo plazo 1 (OLP 1): Para el 2026, las exportaciones de alcachofa deben alcanzar los US\$400 millones, estando actualmente en US\$86 millones en el 2015, lo que representa incrementar anualmente en 15% el volumen de ventas.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP 2): Para el 2026, incrementar la producción de alcachofa a 249,000 toneladas. Actualmente en el 2015 se encuentra en 112,000 toneladas.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP 3): Para el 2026, incrementar la rentabilidad de los productores del cultivo de la alcachofa a 35%, que actualmente en el 2015 se encuentra en 26%.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP 4): Para el 2026, lograr que el consumo interno de la alcachofa represente el 15% del valor FOB de exportaciones. Al 2016 el consumo interno no es representativo.

5.6 Conclusiones

El Perú es sin duda un actor principal en el mercado mundial de alcachofa gracias a sus ventajas comparativas siendo las principales su clima que le permite tener variedades de alcachofa de buena calidad y con baja estacionalidad, así como su ubicación geográfica en el mundo que le permite el acceso rápido y competitivo a los mercados internacionales; sin embargo aún está bastante lejos de alcanzar los niveles de producción de Italia y Egipto; además presenta algunas debilidades debido a su alta exposición a la demanda internacional por su bajo consumo interno. Los intereses que tiene el Perú para la industria de alcachofa,

son bastante comunes con los de sus principales competidores, con los cuales en algunos casos se mantiene una estrecha relación comercial y también como en el caso de España es a su vez es uno de sus principales compradores y un fuerte competidor, con lo cual se abre oportunidades para el establecimiento de una alianza. Los objetivos de largo plazo están alineados a la visión y misión de la empresa y envuelven los principales intereses como organización de la industria de cultivo y procesamiento de alcachofa peruana.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

La formulación de estrategias son el resultado de la combinación de las matrices previamente realizadas, las cuales son: (a) la matriz de factores externos (MEFE), la matriz de factores internos (MEFI), y la matriz de perfil competitivo (MPC). Las matrices anteriormente mencionadas sirven de insumos para la elaboración de las siguientes matrices que serán tratadas en el presente capítulo, como son la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), la Matriz de Boston Consulting Group (MBCG), la Matriz Interna y Externa (MIE); y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) (D'Alessio, 2014).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas

Una vez realizado el análisis interno y externo de la alcachofa en el Perú, en el cual se han identificado las oportunidades y amenazas (factores externos), así como también las fortalezas y debilidades (factores internos), se procede entonces a establecer la presente matriz, la cual es una de las más conocidas e importantes, requiriendo un agudo análisis y razonamiento, buscando utilizar las fortalezas para capitalizar las oportunidades y superar las debilidades para evitar o reducir el impacto de las amenazas (D'Alessio, 2014). En la Tabla 33 se presenta las estrategias.

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

La Matriz según D'Alessio (2012) permite ubicar a la organización en algunos de los cuatro cuadrantes asociados con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva; estos cuatro cuadrantes son determinados por dos dimensiones internas como la Fortaleza Financiera y la Ventaja Competitiva de la organización y dos dimensiones externas como la Fortaleza de la Industria y la Estabilidad del Entorno. El conocer la ubicación de la organización se traducirán en estrategias apropiadas para la organización ya sea enfocado en costos, diferenciación, enfoque o defensa.

Tabla 33

Matriz MFODA de la Alcachofa en el Perú

		Fortalezas			Debilidades		
		F1	Alto potencial de expansión agrícola		D1	Bajo consumo interno de alcachofa	
		F2	Alto rendimiento de producción		D2	Elevados niveles de burocracia que limita la inversión privada y desarrollo de la industria.	
		F3	Principales importadores de alcachofa son socios comerciales del Perú		D3	Bajo margen bruto para exportadores de alcachofa fresca.	
		F4	Espacios de publicidad apropiados fomentados por Promperu.		D4	Alto grado de parcelación de las tierras de cultivo	
		F5	Programas internos implementados para el desarrollo de la Agricultura		D5	Medio a bajo nivel de técnicas de cultivo.	
		F6	Zonas de cultivo con accesos adecuados y cercanos a los principales puertos de importación.		D6	Existencia de cultivos de hortalizas más rentables como el espárrago.	
		F7	Margen bruto atractivo para agricultores, productores y exportadores de alcachofa en conserva.		D7	Bajo número de hectáreas cultivadas en comparación con competidores	
		F8	Producción en contra-estación de principales productores de Alcachofa		D8	Escasa infraestructura agro-exportadora	
		F9	Creación del Comité multisectorial del estudio nacional del fenómeno del Niño		D9	Deficiencia en flujo adecuado de información relacionado a la industria	
		F10	Costo competitivo de mano de obra en el sector agrario				
Oportunidades		FO. Explote			DO. Busque		
O1	Tratados de libre comercio que favorecen la exportación	FO1	Incrementar las áreas de Cultivo	(O1, O2, F1, F3)	DO1	Buscar alianzas con otros productores de alcachofa de la región (Chile y Argentina) para constituir una mejor oferta	(O1, D5)
		FO2	Participar en ferias internacionales	(O1, F4)			
		FO3	Aumentar la producción en los meses de producción de contra-estación de los países de TLC	(O1, O10, F8)			
O2	Marco legal favorable para la inversión extranjera.	FO4	Invertir con capital extranjero, programas dedicados a la agricultura para su desarrollo	(O2, O5, O3, F5)			
		FO5	Incrementar la inversión privada como una alternativa de negocio rentable	(O2, O3, F4, O5, O9, F7)			
O3	Impulso de exportaciones de productos No Tradicionales.	FO6	Incorporar de la Alcachofa a la gastronomía peruana	(O3, F4)	DO2	Sustituir los cultivos tradicionales con la alcachofa	(O3, O7, D3, D4)
					DO3	Integrar a los pequeños y medianos agricultores, en asociaciones tipo cooperativas.	(O3, O7, D4)
O4	Señales de mejora en economía USA y zona Euro	FO7	Incrementar las campañas de marketing en USA y Zona Euro impulsado por PromPerú	(O4, O7, F4, F7)			
O5	Situación macroeconómica favorable para el Perú, crecimiento por encima del promedio de la región.				DO4	Mejorar de técnicas de cultivo y optimizar procesos de producción, con inversión extranjera.	(O5, D5, D7)
O6	Demanda de productos alimenticios con propiedades medicinales y saludables.	FO8	Incrementar la inversión pública en obras de infraestructura y tecnología asociada a la agricultura	(O6, F1, F6 y F7)	DO5	Desarrollar clúster de la hortaliza peruana para conseguir economía de Escala .	(O6, O9, D2, D4, D6, D7, D8)
O7	Estrategias y campañas de la OMS para promover el consumo de alimentos y bebidas saludables.				DO6	Incrementar las ventas de alcachofas frescas y envasadas aprovechando los canales distribución.	(O7, O3, D1)
O8	Condiciones favorables de clima y geografía para el cultivo de alcachofa, amplia variedad de alcachofas cultivadas en el Perú.				DO7	Mejorar rentabilidad de Alcachofa, dándole valor agregado.	(O8, D6)
O9	Impulso de proyectos de irrigación por parte del Estado Peruano para el desarrollo de la Agro-Industria.	FO9	Crear una cadena productiva justa para el agricultor	(O9, F5)			
O10	Iniciativas académicas para el desarrollo de la agricultura en el Perú.	FO10	Desarrollar de nuevos productos con valor agregado	(O10, F8)			
Amenazas		FA. Confronte			DA. Evite		
A1	Iniciativas para derogar Ley de Promoción del Sector Agrario Ley 27360.	FA1	Búsqueda de nuevos métodos para la optimización de la mano de obra	(A1, F10)			
A2	Inestabilidad del tipo de cambio.	FA2	Incrementar las ventas en mercados actuales, a través de TLC vigentes.	(A2, F8)			
A3	Impacto en la economía peruana debido a la desaceleración de la economía China.	FA3	Incrementar la participación de la exportación de Alcachofa en nuevos mercados como: Japón, Alemania y Corea del Sur	(A3, O1, O3)	DA1	Desarrollar productos derivados de rentabilidad más alta	(A3, D3, D6)
A4	Baja tasa de crecimiento de poblacional en países europeos.	FA4	Crear escuelas técnicas especializadas en agricultura	(A4, F5)	DA2	Crear alianzas con universidades locales para mejorar las técnicas de cultivo.	(A4, D5, D6)
A5	Impacto del fenómeno de El Niño.	FA5	Potenciar los programas de prevención contra fenómeno de El Niño	(A5, F5)	DA3	Fortalecer el SRIS para orientar a los agricultores sobre la época adecuada para la siembra	(A5, D9)

Se realizó la evaluación de la industria de la alcachofa en el Perú y se obtuvieron los resultados mostrados en la Tabla 34. Ubicando los resultados en los cuatro cuadrantes se tiene como resultado que la postura de la organización debe ser agresiva (Figura 50), al gozar la organización de la clara ventaja competitiva debido a sus condiciones geográficas y climáticas, lo que le ha permitido tener uno de los mejores rendimientos de producción del mundo.

Tabla 34

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Fortaleza Financiera (FF)	Puntaje (0 - 6)	Ventaja Competitiva (VC)	Puntaje (0 - 6)
1. Retorno de la inversión	4	1. Participación en el mercado	4
2. Liquidez	3	2. Calidad del producto	5
3. Financiamiento	3	3. Lealtad del consumidor	2
4. Capital requerido versus capital disponible	4	4. Conocimiento tecnológico	3
5. Facilidad de salida del mercado	5	5. Integración vertical	3
6. Riesgo involucrado en el negocio	4		
7. Economías de escala y de experiencia	3		
TOTAL	26	TOTAL	17
Promedio	3.7	Promedio (-6)	-2.6
Estabilidad del Entorno (EE)	Puntaje (0 - 6)	Fortaleza de la Industria (FI)	Puntaje (0 - 6)
1. Cambios Tecnológicos	4	1. Potencial de crecimiento	4
2. Tasa de inflación	5	2. Potencial de utilidades	4
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Conocimiento tecnológico	3
4. Barreras de entrada de mercado	3	4. Utilización de recursos	4
5. Rivalidad / Presión competitiva	3	5. Facilidad de entrada al mercado	3
6. Elasticidad de los precios de la demanda	2	6. Productividad / Utilización de la capacidad	3
7. Presión de los productos sustitutos	3	7. Poder de negociación de los productores	2
TOTAL	24	TOTAL	23
Promedio (-6)	-2.6	Promedio	3.29
Eje Y	1.1	Eje X	0.7

La industria es atractiva lo que ha quedado demostrado en la evolución de las exportaciones y áreas sembradas, además se considera que hay poca turbulencia en el entorno; sin embargo, según D'Alessio (2012) el factor crítico en esta postura es el ingreso de nuevos competidores debido a lo atractivo de la industria y las bajas barreras comerciales. Teniendo en cuenta los resultados, las estrategias deben estar dirigidas a buscar oportunidades de adquisición y aumentar participación de mercado, así como investigar nuevos segmentos de mercados y desarrollo de nuevos productos.

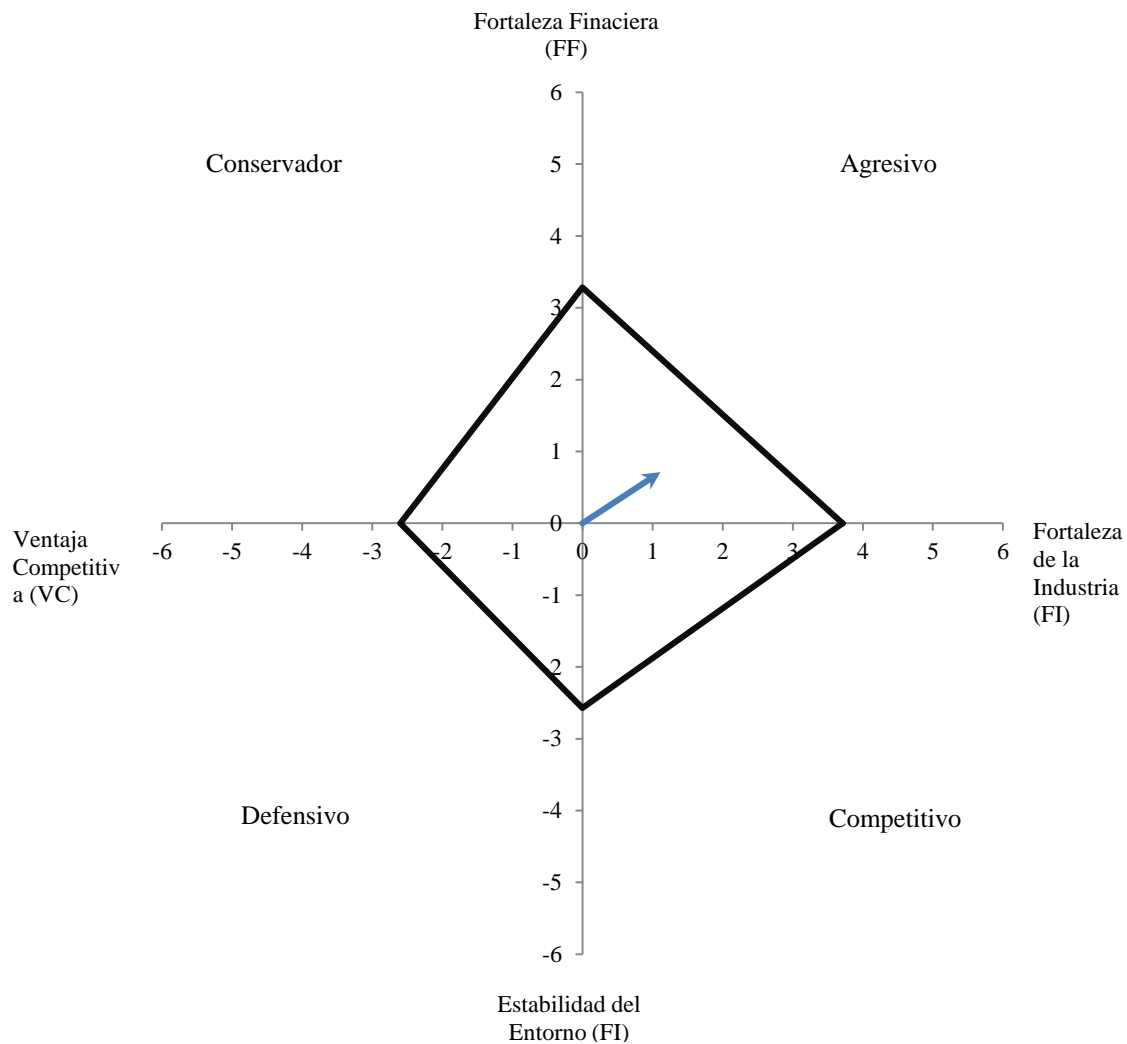


Figura 50. Matriz PEYEA

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz de Boston Consulting Group fue diseñada con la finalidad de ayudar en el planteamiento de estrategias de las organizaciones que poseen diversas divisiones, constituyendo cada división un portafolio de negocios, permitiendo de esta manera saber la relación entre la participación relativa del mercado y la generación de efectivo a través de la tasa de crecimiento de ventas (D'Alessio, 2014), que para el presente caso es referido a la alcachofa.

Teniendo en cuenta los datos de la Figura 41 y de la Tabla 21 se observa que el volumen de exportación de alcachofa en conserva del Perú en el año 2015 fue alrededor de 77MUS\$ mientras que el volumen de exportación de China fue de 592MUS\$, siendo el cociente de estos dos datos 0.13. Asimismo, en la Figura 41 se muestra que la tasa de crecimiento de la Alcachofa envasada fue alrededor de 6% entre los años 2009 y 2015. La Figura 51 muestra la matriz MBCG para la alcachofa, donde se puede observar que, según los datos anteriormente mencionados, la Alcachofa en conservas en el Perú se encuentra en el cuadrante I, que según lo indicado por D'Alessio (2014) posee las siguientes características:

- Relativamente baja participación en el mercado aunque se encuentra en una industria con crecimiento alto.
- Es necesario contar con más efectivo y caja.
- Se debe decidir si se fortalece la organización con estrategias intensivas o se desiste de invertir.

Por lo tanto, debido a las características del cuadrante se proponen a continuación las siguientes estrategias intensivas:

1. Incrementar la producción de Alcachofa en el Perú, elevando así la oferta.
2. Incremento de ventas en Estado Unidos, España y Francia, representando estos países el 91% del total de exportaciones.

3. Realizar alianzas estratégicas con universidades del Perú y del Mundo, con el fin de llevar a cabo investigaciones sobre variedades de alcachofas más adaptables al clima peruano para aumentar la productividad.
4. Realizar alianzas estratégicas con universidades del Perú y del Mundo, con el fin de adquirir nuevas tecnologías para hacer más eficiente el proceso productivo y bajar costos.
5. Producir variedades de la alcachofa para diversificar la oferta.

Por otro lado se analizó el negocio de alcachofas frescas, observando que el volumen de exportación es del 7% si nos comparamos con la exportación de Egipto; asimismo de la Figura 41 se ve que desde el 2011 hay un crecimiento de la alcachofa fresca alrededor de 17% ubicando también a este negocio en el cuadrante I (Ver Figura 51), sin embargo los volúmenes de exportaciones son mucho menores comparados a los volúmenes de exportación de Alcachofa en conserva; por lo tanto y de acuerdo a los intereses del planeamiento estratégico, se podrían desarrollar estrategias para el incremento del consumo interno. De aquí en adelante todo el análisis desarrollado se centrará en el sector de alcachofas en conserva.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna-Externa si bien es una matriz de portafolio según D'Alessio (2012) también puede utilizarse para una sola unidad de negocio, y se construye sobre la base de dos dimensiones usando los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI; lo que permitirá ubicar a la organización en una las tres regiones: (a) la región 1 establece estrategias intensivas y de integración es decir crecer y construir; (b) la región 2 sugiere estrategias de penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos es decir retener y mantener; (c) la región 3 indica estrategias del tipo defensivas es decir cosechar o desinvertir. Ubicando los promedios de las matrices EFE y EFI de la alcachofa en el Perú (Figura 52) se

obtiene que se ubica en la región 2, lo que significa que se deben de aplicar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, para retener y mantener su participación en el mercado, específicamente desarrollarse selectivamente para mejorar.

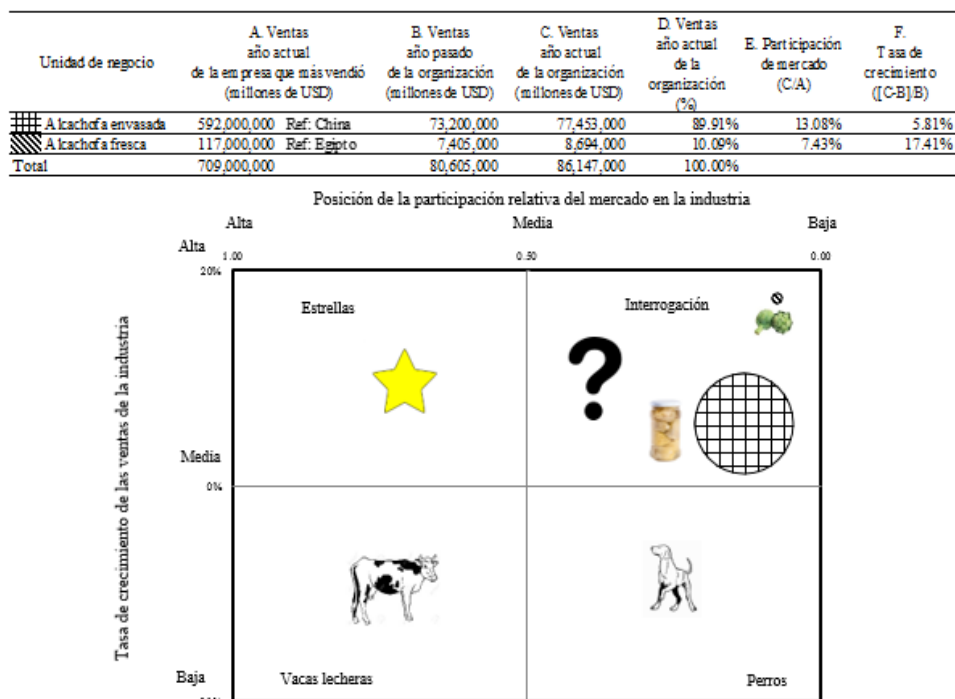


Figura 51. Matriz BCG para la alcachofa en el Perú

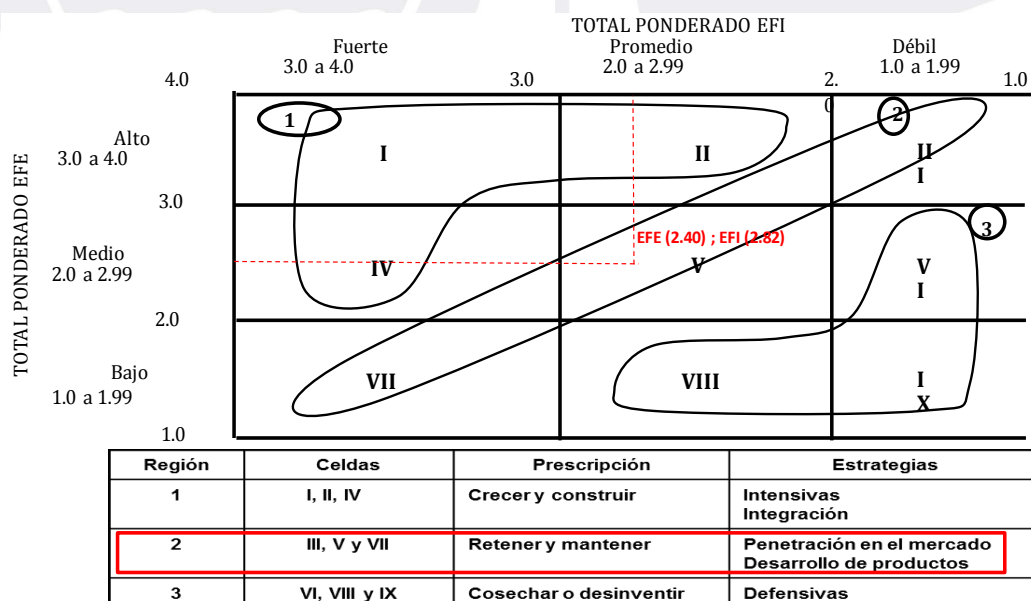


Figura 52. Matriz Interna Externa

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2014) esta matriz es una herramienta muy útil ya que ayuda en la evaluación y en la precisión de una apropiada elección de las estrategias de la organización. La matriz en mención se basa en la situación actual de todo negocio, se define según los siguientes términos: (a) el crecimiento del mercado, el cual puede ser rápido o lento; y (b) la posición competitiva en la cual se encuentra la organización en el mercado, que puede ser fuerte o débil.

Cada uno de los términos anteriormente mencionados representa la posición X e Y de la matriz, y según los resultados obtenidos se ubica a la organización en uno de los cuatro cuadrantes resultantes, los cuales pueden ser: (a) cuadrante I, la empresa se encuentra actualmente en una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; (b) cuadrante II, la empresa está en una posición competitiva débil pero en un mercado de crecimiento rápido; (c) cuadrante III, la empresa se encuentra en una posición competitiva débil en un mercado de lento crecimiento, y (d) la empresa está actualmente en una posición competitiva fuerte pero de crecimiento de mercado débil.

1. Según el análisis resultante de la matriz de la gran estrategia, la alcachofa en el Perú pertenece al cuadrante I (Figura 53), ya que se encuentra en un mercado con un rápido crecimiento, posee una posición competitiva fuerte, por encontrarse en el *top 5* de producción, exportación y rendimiento de producto, por lo que se tienen que elaborar estrategias que acerquen el producto al mercado, mediante desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, diversificación concéntrica.
 2. Incremento de la producción y por consecuencia la oferta de alcachofa.
- Además, se proponen las siguientes estrategias de integración horizontal:

1. Capacitaciones para mejorar la tecnología en toda la cadena productiva de la alcachofa.
2. Estandarización de procesos productivos.

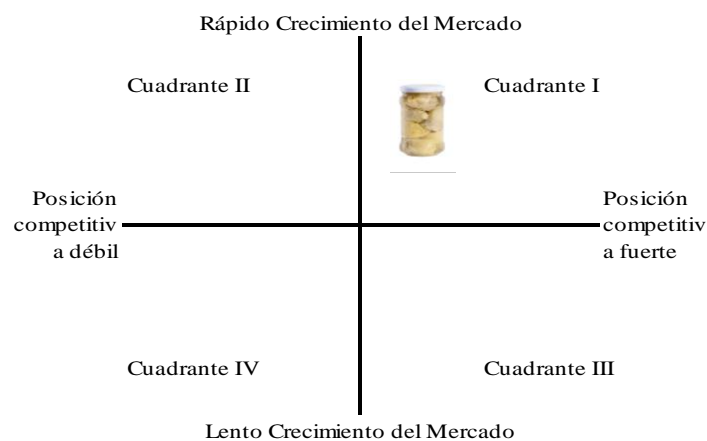


Figura 53. Matriz gran estrategia de la alcachofa en el Perú.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta Matriz permitió agrupar las estrategias resultantes de las anteriores matrices de la fase de emparejamiento con la finalidad de retener aquellas que se repiten más veces en consistencia con las posturas sugeridas en cada una de las matrices. Como resultado las estrategias 1 a la 7, 10, 12, 13, 17 a la 20, 22 y 23 son retenidas (ver Tabla 35).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico sirve para evaluar las estrategias seleccionadas con el fin de determinar de una manera objetiva cuáles son las mejores alternativas estratégicas, dándoles un valor a cada estrategia de acuerdo a su atracción de cada factor (Tabla 36).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt según D'Alessio (2012) permite hacer un filtro adicional a las estrategias retenidas evaluando cada una con cuatro criterios de consistencia, consonancia, ventaja, factibilidad; con lo cual se ha validado las estrategias retenidas, tal como se muestra en la Tabla 37.

Tabla 35

Matriz de Decisión Estratégica

	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Incrementar las áreas de Cultivo	X	X	X	X	X	5
E2	Participar en ferias internacionales	X	X		X	X	4
E3	Aumentar la producción en los meses de producción de contra-estación de los países de TLC	X	X	X		X	4
E4	Invertir con capital extranjero, programas dedicados a la agricultura para su desarrollo	X	X			X	3
E5	Incrementar la inversión privada como una alternativa de negocio rentable	X	X	X		X	4
E6	Incorporar de la Alcachofa a la gastronomía peruana	X	X	X	X	X	5
E7	Incrementar las campañas de marketing en USA y Zona Euro impulsado por PromPerú.	X	X	X	X	X	5
E8	Incrementar la inversión pública en obras de infraestructura y tecnología asociada a la agricultura	X				X	2
E9	Crear una cadena productiva justa para el agricultor	X				X	2
E10	Desarrollar de nuevos productos con valor agregado	X	X	X	X	X	5
E11	Búsqueda de nuevos métodos para la optimización de la mano de obra	X	X				2
E12	Incrementar las ventas en mercados actuales, a través de TLC vigentes.	X	X	X	X	X	5
E13	Incrementar la participación de la exportación de Alcachofa en nuevos mercados como: Japón, Alemania y Corea del Sur	X	X	X	X	X	5
E14	Crear escuelas técnicas especializadas en agricultura	X				X	2
E15	Potenciar los programas de prevención contra fenómeno de El Niño	X					1
E16	Buscar alianzas con otros productores de alcachofa de la región (Chile y Argentina) para constituir una mejor oferta	X				X	2
E17	Sustituir los cultivos tradicionales con la alcachofa	X	X	X	X	X	5
E18	Integrar a los pequeños y medianos agricultores, en asociaciones tipo cooperativas.	X	X			X	3
E19	Mejorar de técnicas de cultivo y optimizar procesos de producción, con inversión extranjera.	X		X		X	3
E20	Desarrollar clúster de la hortaliza peruana para conseguir economía de Escala.	X		X		X	3
E21	Incrementar las ventas de alcachofas frescas y envasadas aprovechando los canales distribución.	X	X	X	X	X	5
E22	Mejorar rentabilidad de Alcachofa, dándole valor agregado.	X	X	X	X	X	5
E23	Desarrollar productos derivados de rentabilidad más alta	X	X	X	X	X	5
E24	Crear alianzas con universidades locales para mejorar las técnicas de cultivo.	X				X	2
E25	Fortalecer el SRIS para orientar a los agricultores sobre la época adecuada para la siembra	X					1

Tabla 37

Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Incrementar las áreas de Cultivo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Participar en ferias internacionales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Aumentar la producción en los meses de producción de contra-estación de los países de TLC	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Invertir con capital extranjero, programas dedicados a la agricultura para su desarrollo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Incrementar la inversión privada como una alternativa de negocio rentable	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Incrementar las ventas en mercados actuales, a través de TLC vigentes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Incrementar la participación de la exportación de Alcachofa en nuevos mercados como: Japón, Alemania y Corea del Sur	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E18	Integrar a los pequeños y medianos agricultores, en asociaciones tipo cooperativas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E19	Mejorar de técnicas de cultivo y optimizar procesos de producción, con inversión extranjera.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E20	Desarrollar clúster de la hortaliza peruana para conseguir economía de Escala.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E21	Incrementar las ventas de alcachofas frescas y envasadas aprovechando los canales distribución.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E23	Desarrollar productos derivados de rentabilidad más alta	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.5 Matriz de Ética (ME)

La matriz de Ética lo que finalmente busca es que las estrategias escogidos estén de acuerdo con los derechos y que sean justos para los fines que persigue. Para lo cual se someten a una auditoría ética cada estrategia elegida y en el caso de que viole derechos humanos, sea de alguna manera injusta o perjudique los resultados estratégicos de la organización, debe ser entonces descartada. La Tabla 38 muestra la Matriz de Ética para la Alcachofa en el Perú, donde se aprecia que no existe ninguna estrategia que viole ningún derecho o sea injusto de alguna manera.

Tabla 38

Matriz de Ética

	E1	E2	E3	E4	E5	E12	E13	E18	E19	E20	E21	E23
Derechos												
1 Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2 Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
4 Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
6 Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
7 Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia												
8 Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
9 Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
10 Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo												
11 Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12 Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

P: Promueve, J: Justo, E: Excelente

6.5 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después del análisis realizado en las matrices anteriores, se tienen identificadas diez estrategias retenidas en total, las cuales servirán para alcanzar los objetivos a largo plazo (ver Tabla 39). Asimismo, del análisis realizado, las seis estrategias que no fueron retenidas quedaron identificadas como estrategias de contingencia (ver Tabla 40). Estas estrategias podrán implementarse cuando surja la oportunidad de hacerlo.

Tabla 39

Estrategias Retenidas

Estrategias Retenidas	
E1	Incrementar las áreas de Cultivo
E2	Participar en ferias internacionales
E3	Aumentar la producción en los meses de producción de contra-estación de los países de TLC
E4	Invertir con capital extranjero, programas dedicados a la agricultura para su desarrollo
E5	Incrementar la inversión privada como una alternativa de negocio rentable
E12	Incrementar las ventas en mercados actuales, a través de TLC vigentes.
E13	Incrementar la participación de la exportación de Alcachofa en nuevos mercados como: Japón, Alemania y Corea del Sur
E18	Integrar a los pequeños y medianos agricultores, en asociaciones tipo cooperativas.
E19	Mejorar de técnicas de cultivo y optimizar procesos de producción, con inversión extranjera.
E20	Desarrollar clúster de la hortaliza peruana para conseguir economía de Escala.
E21	Incrementar las ventas de alcachofas frescas y envasadas aprovechando los canales distribución.
E23	Desarrollar productos derivados de rentabilidad más alta

Tabla 40 *Estrategias de Contingencia**Estrategias de Contingencia*

Estrategias de Contingencia	
E6	Incorporar de la Alcachofa a la gastronomía peruana.
E7	Incrementar las campañas de marketing en USA y Zona Euro impulsado por PromPerú.
E10	Desarrollar de nuevos productos con valor agregado.
E17	Sustituir los cultivos tradicionales con la alcachofa.
E22	Mejorar rentabilidad de Alcachofa, dándole valor agregado.

6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Esta matriz nos permite analizar las estrategias retenidas contribuyen en la consecución de los objetivos de largo plazo, el resultado es mostrado en la Tabla 41.

Tabla 41

Estrategias Versus Matriz MEOLP

Visión					
Al 2026 el Perú estará entre los tres primeros productores y dos primeros exportadores de alcachofa en conserva en el mundo, con altos rendimientos de producción, convirtiéndose en un actor clave en los diferentes mercados mundiales, lo que permitirá al Perú mejorar su balanza comercial a través del crecimiento de exportación de productos no tradicionales con valor agregado; además de permitir el desarrollo de todos los integrantes de la cadena productiva de la Alcachofa.					
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	
1 Aumento de la competitividad de la alcachofa	Para el 2026, las exportaciones de alcachofa deben alcanzar los US\$400 millones, estando en US\$86 millones en el 2015, lo que representa incrementar anualmente en 15% el volumen de ventas.	Para el 2026, Incrementar la producción de alcachofa en conserva a 249,000 toneladas, actualmente en el 2015 se encuentra en 112,000 toneladas.	Para el 2026, Incrementar la rentabilidad de los productores del cultivo de la alcachofa a 35%, al 2015 se encuentra en 26% al 2015	Para el 2026, lograr que el consumo interno de la alcachofa represente el 5% del valor FOB de exportaciones, considerando que al 2016 el consumo interno no es representativo.	
2 Incrementar la rentabilidad de la industria peruana de la alcachofa					
3 Incrementar los niveles de producción, exportación y participación de mercado.					
4 Incrementar el valor de toda la cadena productiva de la alcachofa en el Perú					
5 Mejorar la calidad de vida de los participantes de la cadena productiva, siendo un agente generador de valor compartido					
Estrategias					
E1 Incrementar las áreas de Cultivo	X	X			
E2 Participar en ferias internacionales	X				
E3 Aumentar la producción en los meses de producción de contra-estación de los países de TLC	X	X			
E4 Invertir con capital extranjero, programas dedicados a la agricultura para su desarrollo	X	X	X	X	
E5 Incrementar la inversión privada como una alternativa de negocio rentable			X	X	
E12 Incrementar las ventas en mercados actuales, a través de TLC vigentes.	X	X			
E13 Incrementar la participación de la exportación de Alcachofa en nuevos mercados como: Japón, Alemania y Corea del Sur	X	X			
E18 Integrar a los pequeños y medianos agricultores, en asociaciones tipo cooperativas.					X
E19 Mejorar de técnicas de cultivo y optimizar procesos de producción, con inversión extranjera.			X	X	X
E20 Desarrollar clúster de la hortaliza peruana para conseguir economía de Escala.		X	X	X	X
E21 Incrementar las ventas de alcachofas frescas y envasadas aprovechando los canales distribución.		X			X
E23 Desarrollar productos derivados de rentabilidad más alta	X				

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)

Luego de un buen análisis de los actuales competidores, productos sustitutos y nuevos entrantes, los cuales fueron analizados en los capítulos anteriores, se realizó la matriz de estrategia versus las posibilidades de los competidores y sustitutos (ver Tabla 42), con el fin de confrontar las estrategias que han sido retenidas para analizar si tienen posibilidades de hacerles frente, ayudando también así a la implementación de las estrategias en mención.

6.13 Conclusiones

En este capítulo se ha desarrollado la fase dos y tres del planeamiento estratégico usando las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, y MGE de las cuales se han generado las estrategias respectivas, orientadas principalmente a estrategias del tipo intensivas y de integración así como desarrollo de nuevos productos y mercados; luego en la fase 3 se han desarrollado las matrices MDE, MCPE, MR, ME con las cuales se ha ejecutado los filtros requeridos y se han retenido nueve estrategias a implementarse, las cuales se abocan principalmente al incremento de la producción y rendimiento, búsqueda de nuevos mercados y potenciar los existentes, mejora de los procesos productivos y finalmente estrategias para el aprovechamiento de la economía de escala que hagan más competitiva la industria. Luego las estrategias retenidas se han contrapuesto con los objetivos a largo plazo de manera que se verifican que las estrategias de ser bien implementadas, ayudarán al cumplimiento de dichos objetivos y por ende de la visión e intereses de la industria de la alcachofa.

Tabla 42

Matriz de Estrategia Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			
	Italia	España	Francia	Egipto
E1 Incrementar las áreas de Cultivo	Baja dado que tiene más área de cultivo que nosotros	Baja dado que tiene más área de cultivo que nosotros	Baja dado que tiene más área de cultivo que nosotros	Baja dado que tiene más área de cultivo que nosotros
E2 Participar en ferias internacionales	Baja dado que también son importadores	Baja dado que también son importadores	Baja dado que también son importadores	Media, ya que le interesa ganar también participación
E3 Aumentar la producción en los meses de producción de contra-estación de los países de TLC	Baja, ya que es el principal productor	Baja dado que también son importadores	Baja dado que también son importadores	Alto, dado que le quita participación de mercado
E4 Invertir con capital extranjero, programas dedicados a la agricultura para su desarrollo	Baja, dado que ya tienen inversión extranjera	Baja, dado que ya tienen inversión extranjera	Baja, dado que ya tienen inversión extranjera	Media, pueden tener inversión extranjera
E5 Incrementar la inversión privada como una alternativa de negocio rentable	Alta, dado que pueden diversificar sus productos	Alta, dado que pueden diversificar sus productos	Alta, dado que pueden diversificar sus productos	Bajo, dado el nivel de inversión actual.
E12 Incrementar las ventas en mercados actuales, a través de TLC vigentes.	Baja, ya que es el principal productor	Baja dado que también son importadores	Baja dado que también son importadores	Alto, dado que le quita participación de mercado
E13 Incrementar la participación de la exportación de Alcachofa en nuevos mercados como: Japón, Alemania y Corea del Sur	Medio, porque son sus mercados	Medio, porque son sus mercados	Medio, porque son sus mercados	Medio, porque son sus mercados
E18 Integrar a los pequeños y medianos agricultores, en asociaciones tipo cooperativas.	Baja, dado que no afectan sus ventas	Baja, dado que no afectan sus ventas	Baja, dado que no afectan sus ventas	Baja, dado que no afectan sus ventas
E19 Mejorar de técnicas de cultivo y optimizar procesos de producción, con inversión extranjera.	Baja, dado que no afectan sus ventas	Baja, dado que no afectan sus ventas	Baja, dado que no afectan sus ventas	Medio, ya que se reducirían las diferencias de precios
E20 Desarrollar clúster de la hortaliza peruana para conseguir economía de Escala.	Baja, dado que no afectan sus ventas	Baja, dado que no afectan sus ventas	Baja, dado que no afectan sus ventas	Medio, ya que se reducirían las diferencias de precios
E21 Incrementar las ventas de alcachofas frescas y envasadas aprovechando los canales distribución.	Baja, dado que no afectan sus ventas	Baja, dado que no afectan sus ventas	Baja, dado que no afectan sus ventas	Medio, ya que se reducirían las diferencias de precios
E23 Desarrollar productos derivados de rentabilidad más alta	Baja, dado que no es su Core Business	Baja, dado que no es su Core Business	Baja, dado que no es su Core Business	Baja, dado que no es su Core Business

Capítulo VII: Implementación Estratégica

El presente capítulo hace alusión a la implementación y ejecución de las estrategias y de los objetivos a largo plazo que fueron presentados en el capítulo V. Los objetivos de corto plazo que se desarrollan en este capítulo serán el camino para conseguir cada objetivo de largo plazo y finalmente poder alcanzar la visión. De acuerdo con D' Alessio (2014):

La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. Será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos. Conseguir que la formulación estratégica se convierta en acciones es un proceso que demanda compromiso y motivación e involucra a la totalidad de la empresa. El proceso de implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional.” (p. 447)

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los Objetivos de Corto Plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP. “Los OCP deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y la eficacia del uso de los recursos por parte de la administración (D' Alessio, 2014, p. 449). El rol de la gerencia es establecer un equilibrio entre la visión, misión, OLP, los OCP y la estrategia, este es un esquema holístico y dinámico, por lo tanto, se deberá asumir la responsabilidad necesaria para alcanzar el logro óptimo de los objetivos específicos. En la Tablas 43, 44, 45 y 46 se presentan los objetivos de corto plazo asociados a cada uno de los objetivos de largo plazo.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con D' Alessio (2014) “ los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas” (p. 483). Cuando se realiza una correcta asignación de

estos recursos, se logrará la implementación de las estrategias necesarias para poder llevar a cabo el cumplimiento de los OCP (ver Tabla 47).

Tabla 43

Objetivos a Corto Plazo del OLPI

Objetivo de Largo Plazo	
OLP1	Para el 2026, las exportaciones de alcachofa deben alcanzar los US\$400 millones, estando actualmente en US\$86 millones, lo que representa incrementar anualmente en 15% el volumen de ventas.
OCP1.1	Lograr que las exportaciones a Japón y Corea del Sur alcancen el 5% de nuestras exportaciones, incrementando las relaciones y acciones de organismos como ADEX, PromPerú y MINAGRI para dar a conocer la alcachofa peruana a un mercado de alto consumo del periodo 2017 al 2018. Al 2016 es menor al 1%.
OCP1.2	Incrementar las exportaciones a Alemania, Canadá, Países Bajos 1.5% anualmente a partir del 2019 hasta el 2020 y mantener este incremento al 2026. Al 2016, es menor al 6%.
OCP1.3	Incrementar las ventas en los mercados actuales como Estados Unidos, España y Francia en 2.5% anual del total de las ventas en el periodo 2021 al 2022. A través de contratos de largo plazo, con presencia en ferias agroexportadoras que amplíen el rango de acción y mantener este incremento hasta el 2026. Actualmente estos mercados representan el 90% del total de exportaciones.
OCP1.4	Incrementar las ventas en por lo menos 12 millones de USD de alcachofa procesada destinada a cocina gourmet iniciando en el mercado europeo del periodo 2023 al año 2024. Al 2016 el total exportado a Europa es de 27MUS\$.
OCP1.5	Incrementar las ventas en por lo menos 10 millones de USD de alcachofa procesada destinada a cocina gourmet iniciando en el mercado Asia y EEUU en el periodo 2024 al 2025. Al 2016 el volumen exportado es de 61 MUS\$.
OCP1.6	Lograr ventas de 20 millones de USD de productos derivados de la Alcachofa (harina de alcachofa, pasta de alcachofa, comida preparada, etc.) en el periodo 2025 al 2026. Al 2016 las ventas no son representativas.

Tabla 44

Objetivos a Corto Plazo del OLP2

Objetivo de Largo Plazo	
OLP2	Para el 2026, Incrementar la producción de alcachofa a 249,000 toneladas, actualmente en el 2015 se encuentra en. 112,000 toneladas (se requerirían 5,000 Ha nuevas considerando un rendimiento 25 TM/ha)
OCP2.1	Lograr que los agricultores migren 2,000 ha de sus cultivos tradicionales al cultivo de Alcachofa en el periodo 2016 al 2018. Actualmente se tienen 5,200 ha.
OCP2.2	Expandir a 8,000 ha (3,000 ha adicionales) las áreas cultivadas de Alcachofa aprovechando la ejecución del Proyecto Chavimochic III (20,000 ha nuevas) en el periodo 2019 al 2020. Al 2016 se tiene 5,200 ha cultivadas.
OCP2.3	Lograr un incremento de la titulación de tierras de los agricultores en un 20%. Trabajando con PETT (proyecto de titulación de tierras y catastro rural) del periodo 2021 al 2022. Al 2016 es de alrededor de 52%.
OCP2.4	Generar 10% adicional de puestos de trabajos a partir de la inclusión desde la etapa de selección de productos en el periodo 2023 al 2024. En los últimos 10 años se ha crecido alrededor de 6% anual.
OCP2.5	Destinar del presupuesto agrario (actualmente en 1,460 millones de soles) 30 millones de soles para crédito agrícola a través de fondos concursables de Agrobanco; para promover la capitalización del sector y financiamiento de campaña agrícola en el periodo 2025 al 2026.

Tabla 45

Objetivos a Corto Plazo del OLP3

OLP3	Para el 2026, Incrementar la rentabilidad del cultivo de la alcachofa a 35%, Al 2016 se encuentra en 26%.
OCP3.1	Reducir el 50% el porcentaje de pérdidas por enfermedades en los cultivos en el periodo del 2016 al 2018, elaborando un plan de seguimiento y auditoría por parte del MINAGRI que permita alertar a los productores ante la presencia de enfermedades, generando una solicitud de inversión a ONG's.
OCP3.2	Lograr tecnificar el sistema de riego de cultivo al 30% de los productores de alcachofa, durante el periodo 2019 al 2020. Actualmente es del 12% entre aspersión y goteo. Elaborar a través del apoyo del MINAGRI y el INIA un plan anual de capacitaciones para tecnificación y mejora de parámetros productivos a los pequeños y medianos campesinos en todas las zonas de cultivo, al 2026 se tendrá al 60% en planes de capacitaciones.
OCP3.3	Incrementar el rendimiento de producción de Alcachofa de 19.5TM/ha. a 25TM/ha. en el periodo del 2021 al 2022.
OCP3.4	Incrementar el nivel de asociatividad de productores agrícolas de al menos el 40% del total de productores medianos y chicos; en el periodo 2023 al 2024; estas asociaciones serán nominadas y monitoreadas por un organismo del MINAG, apoyándose en el IPEH. con la finalidad de conseguir mejores condiciones para los agricultores. Al 2016 el grado de asociatividad es menor al 23%.
OCP3.5	Conseguir certificaciones de comercio justo que permitan tener un "premium" en el precio de 10%, del 2025 al 2026.
OCP3.6	En el periodo 2019 al 2020 desarrollar subproductos de alcachofa sobre el 50% de la merma que no puede ser exportable, como harina de alcachofa, rastrojo, etc.

OCP3.7 Destinar del financiamiento del Banco Mundial y del BLADDEX US\$8 millones a la industria de Alcachofa para mejorar los rendimientos alineados a su filosofía de la seguridad alimentaria de la región en el Periodo 2016 al 2018.

Tabla 46

Objetivos a Corto Plazo del OLP4

Objetivo de Largo Plazo	
OLP4	Para el 2026, lograr que el consumo interno de la alcachofa represente el 5% del valor FOB de exportaciones, actualmente en el 2015 el consumo interno no es representativo.
OCP4.1	Realizar al menos 3 estudios que certifiquen las propiedades para la salud de la Alcachofa con el apoyo del MINAGRI y el INIA en el Periodo 2017 al 2018. Al 2016 no hay ningún estudio.
OCP4.2	Lograr que el consumo per cápita anual de la alcachofa sea 100gr en el Perú en el Periodo 2019 al 2020 y mantener este valor hasta el 2026.
OCP4.3	Lograr que la Alcachofa se encuentre entre las 20 hortalizas más consumidas en el Perú en el Periodo del 2021 al 2022 y mantener este valor hasta el 2026. En el 2016 su consumo no es relevante.

Los recursos son asignados en tres grandes grupos como: (a) tangibles, (b) intangibles, y (c) humanos. Los recursos tangibles engloban: (a) maquinarias, (b) activos financieros, (c) materiales, y (d) procesos. Los intangibles: (a) tecnología, (b) reputación, y (c) cultura organizacional. Los recursos humanos: (a) liderazgo, (b) conocimientos y habilidades especializadas, (c) comunicaciones y habilidades interactivas, y (d) motivación

7.3 Políticas de Cada Estrategia Desarrollada

Las políticas desarrolladas buscan limitar el accionar general de cada estrategia durante su proceso de implementación, están enmarcadas dentro de los valores determinados para el desarrollo del plan estratégico de la Alcachofa (ver Tabla 48). Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización (D'Alessio, 2014). Las políticas que se aplicarán para llevar a cabo las estrategias son:

- P1: Ser socialmente responsable, respetando las BPM, BPA, normas HACCP, cumplir con los estándares mundiales del cuidado y protección del medio ambiente.
- P2: Fomentar la capacitación de productores a través de programas de capacitación y fomentar la alianza estratégica entre el sector industrial y educación, en universidades e institutos.
- P3: Apoyar e incentivar los planes de exportación a través de un comercio justo.
- P4: Impulsar la cooperación tecnológica de países con industria desarrollada como España, Francia, Italia, etc. Esta cooperación debe ser tanto a productores, como a estudiantes por medio de las universidades.
- P5: Respetar y luchar por los derechos de los productores, personal de mano de obra, apoyando condiciones óptimas de trabajo, además de formalizar la actividad.
- P6: Actuar con transparencia y ética, manteniendo siempre el objetivo de cumplir de manera honesta con los objetivos planteados.

Tabla 47

Recursos para Objetivos de Corto Plazo

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda			
			Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OLP1		Para el 2026, las exportaciones de alcachofa deben alcanzar los US\$400 millones, estando actualmente en US\$86 millones, lo que representa incrementar anualmente en 15% el volumen de ventas.				
	OCP1.1	Lograr que las exportaciones a Japón y Corea del Sur alcancen el 5% de nuestras exportaciones, incrementando las relaciones y acciones de organismos como ADEX, PromePerú y MINAGRI para dar a conocer la alcachofa peruana a un mercado de alto consumo del periodo 2017 al 2018. Al 2016 son menor al 1%.	Publicistas y personal técnico bilingüe, con conocimiento en proyectos, especializados en comercial internacional para participar de ferias y misios empresariales.	Ya existen oficinas comerciales en ambos países	Telefonía e internet	US\$1.0 millones administrados por Mincetur, MINAG, PromPerú y Gobiernos regionales para inscripción en ferias, viajes, misiones empresariales.
	OCP1.2	Incrementar las exportaciones a Alemania, Canadá, Países Bajos 1.5% anualmente a partir del 2019 hasta el 2020 y mantener este incremento al 2026. Al 2016 es menor al 6%.	Publicistas y personal técnico bilingüe, con conocimiento en proyectos, especializados en comercial internacional para participar de ferias y misios empresariales.	Ya existen oficinas comerciales en ambos países	Telefonía e internet	US\$500 mil administrados por Mincetur, MINAG, PromPerú y Gobiernos regionales para inscripción en ferias, viajes, misiones empresariales.
	OCP1.3	Incrementar las ventas en los mercados actuales como Estados Unidos, España y Francia en 2.5% anual del total de las ventas en el periodo 2021 al 2022. A través de contratos de largo plazo, con presencia en ferias agroexportadoras que amplíen el rango de acción y mantener este incremento hasta el 2026. Al 2016 estos mercados representan el 90% del total de exportaciones.	Publicistas y personal técnico bilingüe, con conocimiento en proyectos, especializados en comercial internacional para participar de ferias y misios empresariales.	Ya existen oficinas comerciales en ambos países	Telefonía e internet	US\$700 mil administrados por Mincetur, MINAG, PromPerú y Gobiernos regionales para inscripción en ferias, viajes, misiones empresariales.
	OCP1.4	Incrementar las ventas en por lo menos 12 millones de USD de alcachofa procesada destinada a cocina gourmet iniciando en el mercado europeo del periodo 2023 al año 2024. Actualmente el total exportado a Europa es de 27MUS\$.	Publicistas y personal técnico bilingüe con presencia de Prompeu y productores en ferias	Muestras de productos, audiovisuales, merchandising	Telefonía e internet	US\$300 mil para spot publicitario, merchandising y participación en ferias.
	OCP1.5	Incrementar las ventas en por lo menos 10 millones de USD de alcachofa procesada destinada a cocina gourmet iniciando en el mercado Asia y EEUU en el periodo 2024 al 2025. Al 2016 el volumen exportado es de 61 MUS\$.	Publicistas y personal técnico bilingüe con presencia de Prompeu y productores en ferias	Muestras de productos, audiovisuales, merchandising	Telefonía e internet	US\$300 mil para spot publicitario, merchandising y participación en ferias.
	OCP1.6	Lograr ventas de 20 millones de USD de productos derivados de la Alcachofa (harina de alcachofa, pasta de alcachofa, comida preparada, etc) en el periodo 2025 al 2026. Al 2016 las ventas no son representativas.	Personal técnico para capacitar a agroexportadoras.	Laboratorios de investigación y desarrollo	Maquinarias de proceso (deshidratadoras, mezcladoras, paletizadoras, etc)	US\$1 millón
OLP2		Para el 2026, Incrementar la producción de alcachofa a 249,000 toneladas, actualmente en el 2015 se encuentra en. 112,000 toneladas.				
	OCP2.1	Lograr que los agricultores migren 2,000 ha de sus cultivos tradicionales al cultivo de Alcachofa en el periodo 2016 al 2018. Al 2016 se tienen 5,200 ha.	Personal técnico	Semillas, fertilizantes, canales de regadío	Maquinarias, riego tecnificado	US\$1 millón
	OCP2.2	Expandir a 8,000 ha las áreas cultivadas de Alcachofa aprovechando la ejecución del Proyecto Chavimochic III en el periodo 2019 al 2020. Al 2016 se tiene 5,200 ha cultivadas.	Personal técnico	Semillas, fertilizantes, canales de regadío	Riego tecnificado	US\$500 mil
	OCP2.3	Lograr un incremento de la titulación de tierras de los agricultores en un 20%. Trabajando con PETT (proyecto de titulación de tierras y catastro rural) del periodo 2021 al 2022. Al 2016 es de alrededor de 52%.	Abogados, encuestadores, personal de catastro	Planillones, topógrafos, material de escritorio	Telefonía e internet, GPS	US\$100 mil
	OCP2.4	Generar 10% adicional de puestos de trabajos a partir de la inclusión desde la etapa de selección de productos en el periodo 2023 al 2024. En los últimos 10 años se ha crecido alrededor de 6% anual.	Personal especializado, que estará a cargo del programa de monitoreo de plagas y enfermedades en campo.	Laboratorios de investigación y desarrollo	Semillas, reactivos	US\$500 mil
	OCP2.5	Destinar del presupuesto agrario (actualmente en 1,460 millones de soles) 30 millones de soles para crédito agrícola a través de fondos concursables de Agrobanco; para promover la capitalización del sector y financiamiento de campaña agrícola en el periodo 2025 al 2026.	Personal técnico para promover los créditos y desarrollo de proyectos	Ya existen oficinas de Agrobanco	Telefonía e internet, base de datos, computadoras	US\$250 mil

Tabla 47

Recursos para Objetivos de Corto Plazo (Continuación)

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda			
			Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OLP3		Para el 2026, Incrementar la rentabilidad del cultivo de la alcachofa a 35%, actualmente se encuentra en 26%.				
OCP3.1		Reducir el 50% el porcentaje de pérdidas por enfermedades en los cultivos en el periodo del 2016 al 2018, elaborando un plan de seguimiento y auditoría por parte del MINAGRI que permita alertar a los productores ante la presencia de enfermedades, generando una solicitud de inversión a ONG's.	Personal especializado, convenio con Universidades, centros de estudio.	Laboratorios de investigación y desarrollo	Semillas, pesticidas, injertos, invernaderos, transferencia de tecnología europea	US\$500 mil
OCP3.2		Lograr tecnificar el sistema de riego de cultivo al 30% de los productores de alcachofa, durante el periodo 2019 al 2020. Al 2016 es del 12% entre aspersión y goteo. Elaborar a través del apoyo del MINAGRI y el INIA un plan anual de capacitaciones para tecnificación y mejora de parámetros productivos a los pequeños y medianos campesinos en todas las zonas de cultivo, al 2026 se tendrá al 60% en planes de capacitaciones.	Personal especializado, convenio con Universidades, centros de estudio.	Laboratorios de investigación y desarrollo	Riego tecnificado, goteo, aspersión y exudación	US\$1 millón
OCP3.3		Incrementar el rendimiento de producción de Alcachofa de 19.5TM/ha a 25TM/ha. en el periodo del 2021 al 2022.	Personal especializado, que realizará el monitoreo.	Laboratorios de investigación y desarrollo	Semillas y reactivos	US\$500 mil
OCP3.4		Incrementar el nivel de asociatividad de productores agrícolas de al menos el 40% del total de productores medianos y chicos; en el periodo 2023 al 2024; estas asociaciones serán nominadas y monitoreadas por un organismo del MINAG, apoyándose en el IPEH. con la finalidad de conseguir mejores condiciones para los agricultores. Al 2016 el grado de asociatividad es menor al 23%.	Sociólogos, antropólogos, agrónomos, comunicadores	Sucursales, muebles y enseres de escritorio, planillas	Telefonía e internet, base de datos, computadoras	US\$250 mil
OCP3.5		Conseguir certificaciones de comercio justo que permitan tener un "premium" en el precio de 10%, del 2025 al 2026.	Personal técnico de empresas certificadoras para capacitación	Aulas de entrenamiento, material de entrenamiento	Telefonía e internet, base de datos, computadoras, videoconferencias	US\$600 mil
OCP3.6		En el periodo 2019 al 2020 desarrollar subproductos de alcachofa sobre el 50% de la merma que no puede ser exportable, como harina de alcachofa, rastrojo, etc.	Personal especializado, agrónomos, biólogos, administradores, publicistas para llevar a cabo campañas en consumo masivo farmacéuticas y ganaderas	Laboratorios de I & D, parcelas piloto, material de entrenamiento, audiovisuales y material de campaña.	Telefonía e internet, base de datos, computadoras, videoconferencias	US\$350 mil
OCP3.7		Destinar del financiamiento del Banco Mundial y del BLADDEX US\$8 millones a la industria de Alcachofa para mejorar los rendimientos alineados a su filosofía de la seguridad alimentaria de la región en el Periodo 2016 al 2018.	Economistas, agrónomos, nutricionistas	Oficinas	Telefonía e internet, base de datos, computadoras, videoconferencias	US\$150 mil
OLP4		Para el 2026, lograr que el consumo interno de la alcachofa represente el 5% del valor FOB de exportaciones, actualmente en el 2015 el consumo interno no es representativo.				
OCP4.1		Realizar al menos 3 estudios que certifiquen las propiedades para la salud de la Alcachofa con el apoyo del MINAGRI y el INIA en el Periodo 2017 al 2018. Al 2016 no hay ningún estudio.	Equipo de investigadores científicos y agrónomos	Insumos y equipos de laboratorio, semillas.	Telefonía e internet, base de datos, computadoras, publicidad en internet	US\$250 mil
OCP4.2		Lograr que el consumo per cápita anual de la alcachofa sea 100gr en el Perú en el Periodo 2019 al 2020 y mantener este valor hasta el 2026.	Comunicadores, nutricionistas, chefs, agrónomos	Recetarios, material publicitario, campañas BTL	Telefonía, internet, materiales audiovisuales	US\$500 mil
OCP4.3		Lograr que la Alcachofa se encuentre entre las 20 hortalizas más consumidas en el Perú en el Periodo del 2021 al 2022 y mantener este valor hasta el 2026. Al 2016 su consumo no es relevante.	Comunicadores, nutricionistas, chefs, agrónomos	Muestras físicas del producto, exhibición en mercados, campañas publicitarias enfocadas a la salud.	Telefonía, internet, materiales audiovisuales	US\$500 mil

7.4 Estructura de la Industria de Alcachofa

Como en toda industria productiva existen algunos actores involucrados e identificados en la industria de alcachofa, cada uno de ellos tiene intereses y objetivos que son determinados por las expectativas de lo que representa la alcachofa para el Perú. En este punto se han identificado los siguientes actores: (a) los productores, que buscan obtener rentabilidad de sus cultivos y buscan la aceptación en cuanto a volumen y precio, (b) trabajadores, quienes buscan recibir un sueldo que les permita mejorar sus condiciones de vida actuales, (c) el empresariado, empresas agro-exportadoras y/o comercializadoras que buscan mejorar sus ingresos y utilidades apoyados en una mejora productiva y eficiencia de la productividad, (d) los proveedores, cuyo interés radica en el crecimiento y estabilidad económica del sector para lograr colocar mayor volumen de sus productos, y (e) el gobierno, que se preocupa por el bienestar del pueblo y la economía, a través de la generación de empleo justo, además del uso correcto de las tierras.

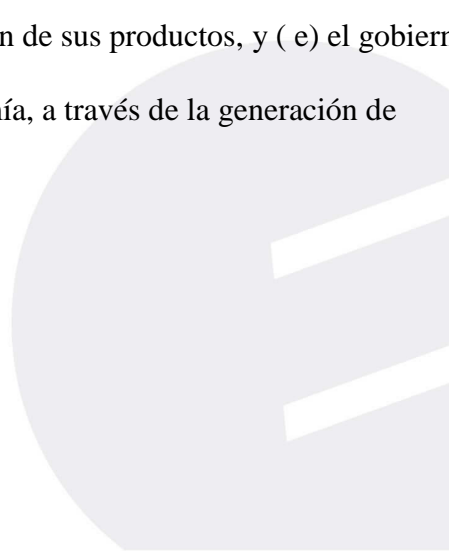
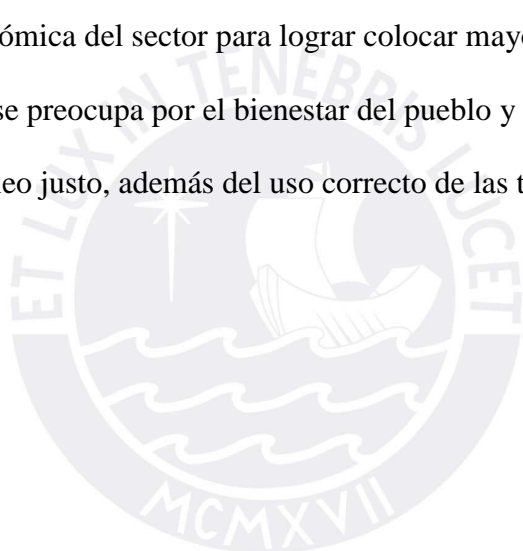


Tabla 48

Políticas Asociadas a las Estrategias

POLÍTICAS	ESTRATEGIAS											
	Incrementar las áreas de Cultivo	Participar en ferias internacionales	Aumentar la producción en los meses de producción de contra-estación de los países de TLC	Invertir con capital extranjero, programas dedicados a la agricultura para su desarrollo	Incrementar la inversión privada como una alternativa de negocio rentable	Incrementar las ventas en mercados actuales, a través de TLC vigentes.	Incrementar la participación de la exportación de Alcachofa en nuevos mercados como: Japón, Alemania y Corea del Sur	Integrar a los pequeños y medianos agricultores, en asociaciones tipo cooperativas.	Mejorar de técnicas de cultivo y optimizar procesos de producción, con inversión extranjera.	Desarrollar clúster de la hortaliza peruana para conseguir economía de Escala .	Incrementar las ventas de alcachofas frescas y envasadas aprovechando los canales distribución.	Desarrollar productos derivados de rentabilidad más alta
	E1	E2	E3	E4	E5	E12	E13	E18	E19	E20	E21	E23
1 Ser socialmente responsable, respetando las BPM, BPA, normas HACCP, cumplir con los estándares mundiales del cuidado y protección del medio ambiente.	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2 Fomentar la capacitación de productores a través de programas de capacitación y fomentar la alianza estratégica entre el sector industrial y educación en universidades e institutos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3 Apoyar e incentivar los planes de exportación a través de un comercio justo.		X	X	X	X	X	X	X		X		
4 Impulsar la cooperación tecnológica de países con industria desarrollada como España, Francia, Italia, etc. Esta cooperación debe ser tanto a productores, como a estudiantes por medio de las universidades.		X	X	X				X	X			X
5 Respetar y luchar por los derechos de los productores, personal de mano de obra, apoyando condiciones óptimas de trabajo, además de formalizar la actividad.	X		X		X		X	X		X	X	
6 Actuar con transparencia y ética, manteniendo siempre el objetivo de cumplir de manera honesta con los objetivos planteados.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Hasta el momento la industria de la Alcachofa cuenta con apoyo de ADEX, en cuanto a temas de exportación, y del Instituto de Hortalizas (que en realidad se especializa mayormente en espárrago) para promover el cultivo de la Alcachofa. Es necesario promover la creación dentro del Instituto de Hortalizas de la Comisión especializada sólo en Alcachofa que, si bien pertenece al Instituto de Hortalizas, sea autónoma y cuente con un presupuesto asignado y una administración que se encargue de verificar el uso correcto del mismo.

Para eso se propone el nombramiento de la comisión de promoción, producción y comercialización de Alcachofa en el Perú que se implementará con un pequeño porcentaje del presupuesto agrario nacional, con los años y el crecimiento del sector esta comisión debería convertirse en un instituto propiamente dicho con instalaciones separadas del Instituto de Hortalizas, contando con un número de asociaciones a nivel nacional inscritas en él, además de las agro-exportadoras e institutos educativos. La finalidad de su existencia es promover y encaminar las acciones por separado que cada participante de la cadena productiva venía efectuando hacia el cumplimiento de los objetivos determinados para el sector en general. Este organismo debe velar por la innovación en cuanto a producción, formas de comercialización, etc. de la Alcachofa, además debe actuar siguiendo las políticas y valores determinados.

La estructura planteada para la Comisión es la que se representa en la Figura 54, y a continuación se describe sus órganos:

1. Directiva: conformada por representantes de las principales empresas agro-exportadoras, los dirigentes de las asociaciones, representantes de organismos del Estado (MINAG, MINCETUR), representantes de ADEX. La directiva deberá formular los pilares de la comisión, nombrar a las secretarías encargadas de cada punto específico, aprobar el planeamiento estratégico.

2. Organismos de Seguimiento: formado por representantes de organismos certificados, representantes de educación. Su función principal es informar y mantener sobre las tendencias de consumo, velar por la calidad de la producción y de los productos exportados, promover por el cumplimiento de las normas internacionales y del plan estratégico definido.
3. Gerencia de Exportación: conformada por representantes de ADEX, PROMPERÚ y PROMPEX, función es promover la exportación e incentivar la participación de los productores en las ferias gastronómicas y agrarias/orgánicas a nivel mundial.
4. Gerencia de Administración: encargado de administrar el presupuesto de todas las actividades de la comisión. Integrado por profesionales en este rubro que no formarán parte de ningún actor actual de la cadena productiva.
5. Gerencia de Innovación e Investigación: integrada por INIA, representantes de universidades, representantes de empresas y asociaciones, cuyo fin será el de actualizar constantemente sobre las nuevas tecnologías aplicadas en la producción de Alcachofa a nivel mundial.
6. Gerencia de Ventas y Marketing: formada por profesionales de marketing, publicistas, representantes de cada eslabón de la cadena, para realizar investigación de mercado, inteligencia de mercado, tendencias de consumo, elaborar las campañas publicitarias para impulsar la producción, exportación y consumo de Alcachofa.
7. Gerencia de Responsabilidad Social y Medio Ambiente: integrada por un representante de cada actor de la cadena, dicta normas, y cumple la normativa internacional para el cuidado y preservación del medio ambiente.



Figura 54. Estructura de la Comisión de promoción, producción y comercialización de Alcachofa en el Perú

7.5 Medio Ambiente y Ecología y Responsabilidad Social

Un planeamiento estratégico no puede ser concebido sin contemplar el aspecto de la responsabilidad social y cuidado del medio ambiente. Como se ha descrito previamente en los OCP y en las políticas que regirán para enmarcar la implementación de las estrategias escogidas dentro del planeamiento estratégico, no se llevará a cabo ninguna acción que atente contra el bienestar de la población y que repercuta en el medio ambiente. En términos estratégicos, se puede decir que la responsabilidad social es la labor que debe cumplir una organización o una persona, tanto en el corto como en el largo plazo, en favor del equilibrio económico, social y ambiental (D'Alessio, 2014).

La responsabilidad será vista como el respeto y cuidado de los recursos del sector de Alcachofa, además de contribuir con el desarrollo social y educativo de las personas involucradas en la actividad ya sea de manera directa como los propios trabajadores o de manera indirecta como la comunidad y las familias de los mismos trabajadores.

Actualmente se habla de la triple rentabilidad, el triple enfoque, el triple balance, las 3 P: económico (profit), social (people), y ambiental (planet) terminología inicialmente atribuida a Elkington (1997) (D'Alessio, 2014).

Al 2050 aún se tendrá agua suficiente para producir alimento para los 9 000 millones de personas, pero si el consumo sigue en tendencia excesiva y sin cuidado, se continúa con la degradación de los recursos, el cambio climático reducirá la disponibilidad de agua en muchos países, especialmente en zonas de desarrollo (FAO, 2015). En vista de esta situación es necesario y obligatorio que se planteen y respeten las políticas gubernamentales e inversiones de los sectores público y privado para asegurar la producción agrícola, ganadera y pesquera, esta última debe salvaguardar el recurso hídrico.

De acuerdo con Benedito Braga, actual presidente del Consejo Mundial del Agua, durante el 7mo Foro Mundial del Agua, mencionó que la seguridad alimentaria e hídrica está estrechamente unida. Desarrollando los enfoques locales y con las inversiones adecuadas, los líderes mundiales pueden asegurar que habrá suficiente volumen, calidad y acceso al agua para garantizar la seguridad alimentaria al 2050 y más allá (WWC, 2016). Como en la mayoría de los cultivos, en el caso de la Alcachofa el impacto por contaminación de agua, es muy alto, ya que este cultivo necesita una gran cantidad de agua para poder desarrollarse y generar fruto. Respecto al uso de los residuos generados por la industria, dentro de los OCP se plantea el incentivar el consumo de harina de alcachofa, uso de rastrojos por parte de la industria pecuaria, de esta manera se reduce la contaminación y se genera un valor agregado al cultivo por medio de apoyo a otras actividades pecuarias. Considerando que uno de los OCP es producir respetando la normativa internacional, es necesario que esta normativa sea conocida e implementada a todo nivel en la cadena productiva, sólo los productos que demuestren ser cultivados con el máximo permitido de agroquímicos, fertilizantes, etc., y que demuestren el comercio justo para agricultores, podrán incrementar su volumen de venta en

mercados extranjeros, que son estrictos en cuanto al cumplimiento de estas normas de conservación ambiental y responsabilidad social.

Es evidente que, con el crecimiento de la población, la demanda de alimentos y agua se hace cada vez mayor, por lo tanto es necesario hacer uso eficiente de los recursos como tierras, semillas, etc. que permitan obtener el máximo beneficio de una hectárea cultivada respetando el medio ambiente y el entorno incluyendo a la población. La mejora de la productividad en el cultivo de la alcachofa en el Perú de una manera sostenida, permitirá el desarrollo de todos los actores que formen parte de la cadena, este desarrollo cumplirá con las políticas descritas en el plan.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano, quizá el más importante factor clave para el éxito de la implementación y cumplimiento de un plan estratégico. Son los miembros de una corporación, los que ejecutan las tareas y estrategias para cumplir los objetivos que les permitan alcanzar la visión establecida. Retomando la nueva estructura que se plantea para velar por el cumplimiento del planeamiento estratégico, es necesario contar con un líder que tenga claramente identificada la visión y la haga suya, para que pueda transmitirla al resto del equipo. En este caso siendo que la comisión está conformada por organismos del Estado, empresas agro-exportadoras, asociaciones de productores, etc. Es necesario que todos estos actores impulsen la capacitación del personal y en general de todos los involucrados en la cadena productora de la Alcachofa. Siendo que las empresas agro-exportadoras son las que mayor acceso a tecnificación hasta el momento tienen, deben interiorizar los valores y políticas descritas en este planeamiento estratégico y apoyar e incentivar la educación de la mano de obra y agricultores que estén inmersos en la actividad, solamente la educación permitirá que se logren los niveles de excelencia y eficiencia que se piden para alcanzar los objetivos de largo plazo.

Dentro de los objetivos de corto plazo y las estrategias que se necesitan para poder cumplirlos se han descrito distintas formas para lograr capacitar, educar y mejorar el nivel técnico de las personas que están envueltas en el sector de la Alcachofa, para lograr el éxito de estas estrategias, se necesita desarrollar el valor de la solidaridad y compromiso con los demás, mejorar la comunicación para que los mensajes lleguen a todos de la forma en que se busca se hagan. La formación de las asociaciones permitirá facilitar el proceso de capacitación además de brindar empoderamiento a los agricultores para que se sientan considerados y motivados a seguir invirtiendo y sembrando sus tierras con semillas de Alcachofa, con este crecimiento en cuanto a tierra cultivada se logrará alcanzar el crecimiento de volumen de exportación y con la capacitación constante se mejorará el rendimiento económico de cada ha cultivada. Los actores de la cadena productiva deben ser justos frente a cada eslabón de la misma, por eso es importante rescatar el concepto de comercio y precio justo, que generará mayor empleabilidad y disminuirá los niveles de pobreza de las comunidades que dependen del cultivo de la alcachofa.

7.7 Gestión del Cambio

El proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente (D'Alessio, 2014). Para que el cambio se dé, el mensaje debe ser claro y contundente, por lo tanto empezar por una visión con un lenguaje que todos comprendan es importante, la visión debe ser concisa y clara, para que se recuerde fácilmente. Ante una posible reacción negativa frente a proponer un cambio, el paso previo deberá ser que el MINAGRI, en conjunto con PromPerú y ADEX, establecerá la necesidad de cambiar del modelo actual, y plantearán esta necesidad al resto de los actores de la cadena productiva. La comunicación es primordial, se debe comunicar y repetir el mensaje hasta que esté sea 100% asimilado por todos. A continuación, se describen algunas

acciones que la comisión de la Alcachofa deberá seguir para lograr gestionar el cambio de la mejor manera:

- Planear la estrategia del cambio: este paso se ha hecho al presentar el planeamiento estratégico, el mismo que debe ser revisado y alimentado por todos los actores de la cadena, para que sea la representación de la necesidad de todos.
- Establecer el sentido de urgencia: mostrar las estadísticas de las amenazas que significan otros países que acuden al mismo mercado y el poco crecimiento que muestra el país frente a esta situación, por lo cual el modelo actual debe cambiar.
- Conformar un grupo director facultado: en este caso la comisión tendrá en sus filas representantes de todos los involucrados, de esta forma asegurar la participación de todos en las tomas de decisiones.
- Crear una visión para el cambio y comunicarla oportunamente: todos deben tener el objetivo identificado y la totalidad de las acciones debe hacerse pensando en acercar al sector cada vez a la visión establecida.
- Facultar a otros para lograr la visión del cambio: esto se conseguirá si el gobierno brinda soporte a la comisión y le da autonomía en toma de decisiones.
- Usar tecnología de información y comunicación como facilitadores: se hará a través del área de sistemas del IPEH en alimentación con el área de estadística del INEI y ADEX para contar con información actualizada.
- Usar permanentemente el referenciación: identificar modelos y experiencias en otros países para estudiarlas, adaptarlas y/o mejorarlas de acuerdo a la realidad del sector Alcachofa en el Perú.
- Tercerizar cuando sea posible, disminuirá los costos de la operación.

- Planear resultados y crear éxitos tempranos: se logrará cumpliendo los OCP que se han trabajado en períodos justamente con el fin de tener metas cumplibles a distintos plazos.
- Consolidar mejoramientos y producir más cambios: institucionalizar lo bueno y retroalimentar lo que no se hizo bien, permitirá mejorar y realizar cambios necesarios al plan.
- Institucionalizar los nuevos enfoques: a través de la comisión, cuando se oficializará el nuevo enfoque, nueva estructura y procedimientos para que el sector pueda actuar como un sistema holístico.

7.8 Conclusiones

En este capítulo han quedado definidos los objetivos de corto plazo, sobre los cuales se desarrollarán las estrategias, y que a su vez permitirán medir el avance de la implementación del plan estratégico, para la consecución de objetivos de largo plazo. Dichos objetivos de corto plazo, han sido definidos para que al 2026 se incremente el volumen de exportaciones que se tiene actualmente, así como el rendimiento de producción por hectárea, reducir la participación de intermediarios en la cadena productiva para mejorar el desarrollo de los integrantes de la cadena productiva. Asimismo, han quedado definidos los recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros que demandará cada uno de los objetivos de corto plazo.

También se han establecido las políticas sobre las cuales se desarrollan las estrategias, estas políticas el ser socialmente responsable, fomentar la capacitación de los productores, apoyar e incentivar los planes de exportación, impulsar la cooperación de tecnología de países con industria desarrollada como son los casos de España, Francia e Italia, respetar y luchar por los derechos de los productores propiciando condiciones óptimas de trabajo, actuar siempre con transparencia y ética, manteniendo el objetivo de cumplir con la visión

propuesta. Dentro de la estructura de la Alcachofa, se propone la creación de la Comisión de promoción, producción y comercialización de Alcachofa en el Perú que será un organismo autónomo pero funcionalmente dentro del Instituto Nacional de Hortalizas, teniendo el objetivo de promover, comunicar e incentivar el cumplimiento del planeamiento estratégico.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El desarrollo de este capítulo ayudará a poder elaborar un tablero de control balanceado que se alinee correctamente, a través de la interacción de todas las áreas de la industria, de esta forma se lograrán los objetivos trazados en el planeamiento estratégico.

8.1 Perspectivas de Control

De acuerdo a D'Alessio (2012) los resultados estratégicos se evalúan considerando cuatro perspectivas que permitirán realizar un control y constante seguimiento de la visión integral del planeamiento estratégico, evaluando procesos internos, financieros, del cliente y aprendizaje de la organización, con estas cuatro perspectivas se podrá construir el *Balanced Scorecard*.

Según Kaplan y Norton (2001), para la ejecución del tablero de control integrado, se debe utilizar cuatro medidas para evaluar la consecución de objetivos, iniciando con: (a) la evaluación del aprendizaje de la alcachofa, es decir, utilizar una perspectiva de aprendizaje y crecimiento a partir de la cual se pueda evaluar a los empleados motivados, en otras palabras, lo que la industria debe mejorar y aprender para alcanzar la visión; (b) la perspectiva de los procesos internos, que hace referencia a cómo mejorar todos los procesos productivos, orientados a elevar la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes; (c) perspectiva del cliente, orientada a identificar nuevos segmentos, nuevos mercados, nuevos productos, además de clientes satisfechos; y (d) perspectiva financiera, relacionada con los resultados, tangibles en beneficio de los accionistas (Kaplan & Norton, 2001).

8.1.4 Financiera

En la perspectiva financiera se busca medir los resultados tangibles de los dos objetivos de corto plazo relacionados a la misma. Estos indicadores mostrarán si la aplicación de la estrategia está generando desarrollo a los integrantes de la cadena de valor.

Estos indicadores son medibles a partir de la generación de nuevos puestos de trabajo, así como mayor eficiencia en la producción y el uso de los créditos de Agrobanco.

8.1.3 Clientes y Mercado

Esta perspectiva se controla, en el caso de la Alcachofa, con el nivel de participación en los actuales mercados tanto nacional e internacional, y evaluando oportunidades de ingresos en nuevos mercados. Se evaluarán las relaciones con clientes actuales y las expectativas de los posibles clientes nuevos, tomando en cuenta y equilibrando los elementos que generan valor a ambos. Este valor debe satisfacer las necesidades de los compradores, englobando una oferta completa que incluya: precio, calidad, tiempo de entrega, imagen, diversificación de productos. La perspectiva de los clientes se satisface desarrollando estrategias de mercado como desarrollo y penetración de los mismos y desarrollo de nuevos productos.

8.1.2 Procesos

La perspectiva de procesos permite a la industria hacer el respectivo seguimiento y potenciar las mejoras de los procesos, mediante la identificación de los más relevantes relacionados con las operaciones, con el fin de obtener el cumplimiento de los objetivos de corto plazo y posterior a ello los objetivos de largo plazo. Dichos procesos deben tener mejoras en aplicación de tecnología, lo que se reflejará en una mejora del rendimiento de producción, disminución de los desperdicios de alcachofa, desarrollando subproductos y derivados.

8.1.1 Aprendizaje y Crecimiento

En la perspectiva de aprendizaje interno dentro los productores de alcachofa en el Perú, se busca incrementar el nivel de asociatividad de los agricultores en organizaciones que les permita a cada uno de ellos actuar como una microempresa, y a nivel macro a través de la organización se busca lograr el desarrollo y crecimiento de las personas que forman parte de

ella. Por otro lado, es preciso mencionar que se va a realizar mediciones referentes a los entrenamientos técnicos del personal agrícola. Asimismo, se buscará que todas las empresas adopten las certificaciones internacionales respectivas incluyendo la de comercio justo.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado permitirá definir indicadores operativos para monitorear los objetivos de corto plazo alienados a la visión, misión y valores de la empresa dentro de cuatro perspectivas: financiera, mercado, procesos internos, aprendizaje de la organización (ver Tabla 49).

8.3 Conclusiones

Para garantizar la consecución de los objetivos de largo plazo es necesario hacer un seguimiento y control de la visión integral del plan estratégico, con la finalidad de evaluar los procesos internos, procesos financieros, del cliente y el propio aprendizaje de la organización; esto permitirá retroalimentar el planeamiento estratégico continuamente. Es preciso mencionar que si bien cierto el cuadro de mando integral nos permite un control sobre las perspectivas más importante para el logro de los objetivos, es necesaria la toma de decisiones efectivas ante los cambios del entorno y del *intorno*.

Tabla 49

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Responsable	Indicador	Descripción	Unidades de medida	Periodo										
						2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Financiera	OCP 2.5	Organismo de Control	>30	Millones de soles en créditos	MS./		X	X	X	X						
	OCP 3.7		>8	Millones de dólares en créditos	MUS\$					X	X	X	X			
Clientes y Mercado	OCP 1.1	Gerencia de Ventas y Marketing	>5	Porcentaje de exportaciones totales	%	X	X	X	X							
	OCP 1.2		>1.5	Variación anual de exportaciones totales	%					X	X	X	X	X	X	
	OCP 1.3		>2.5	Variación anual de exportaciones totales	%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OCP 1.4		>12	Ventas en segmento cocina gourmet	MUS\$	X	X	X	X							
	OCP 1.5		>10	Ventas en segmento cocina gourmet	MUS\$								X	X	X	X
	OCP 1.6		>20	Ventas de productos derivados	MUS\$					X	X	X	X			
	OCP 4.2		100	Avance en certificación	%					X	X	X	X			
	OCP 2.1		>2000	Hectáreas migradas	ha	X	X	X								
Procesos Internos																

	OCP 2.2	Expandir a 8,000 ha las áreas cultivadas de Alcachofa aprovechando la ejecución del Proyecto Chavimochic III en el periodo 2019 al 2020. Al 2016 se tiene 5,200 ha cultivadas.	Gerencia de Innovación e Investigación	>8000	Nuevas Hectáreas	ha		X	X	X				
	OCP 2.3	Lograr un incremento de la titulación de tierras de los agricultores en un 20%. Trabajando con PETT (proyecto de titulación de tierras y catastro rural) del periodo 2021 al 2022. Al 2016 es de alrededor de 52%.		>20	Nuevos título de tierras	%					X	X	X	X
	OCP 2.4	Generar 10% adicional de puestos de trabajos a partir de la inclusión desde la etapa de selección de productos en el periodo 2023 al 2024. En los últimos 10 años se ha crecido alrededor de 6% anual.		>20	Nuevos puestos de trabajo	%					X	X		
	OCP 2.6	Incrementar el rendimiento de producción de Alcachofa de 19.5TM/ha. a 25TM/ha. en el periodo del 2021 al 2022.		>137000	Producción de Alcachofa en conserva	Toneladas					X	X	X	X
	OCP 3.3	Reducir el 50% el porcentaje de pérdidas por enfermedades en los cultivos en el periodo del 2016 al 2018, elaborando un plan de seguimiento y auditoría por parte del MINAGRI que permita alertar a los productores ante la presencia de enfermedades, generando una solicitud de inversión a ONG's.		>20	Puestos de trabajos creados en agricultura alcachofa	%		X	X	X	X			
	OCP 3.1	Lograr tecnificar el sistema de riego de cultivo al 30% de los productores de alcachofa, durante el periodo 2019 al 2020. Actualmente es del 12% entre aspersión y goteo. Elaborar a través del apoyo del MINAGRI y el INIA un plan anual de capacitaciones para tecnificación y mejora de parámetros productivos a los pequeños y medianos campesinos en todas las zonas de cultivo, al 2026 se tendrá al 60% en planes de capacitaciones.		<50	Porcentaje Ha pérdidas con respecto a Ha cosechadas	%	X	X	X	X				
	OCP 3.2	Incrementar el nivel de asociatividad de productores agrícolas de al menos el 40% del total de productores medianos y chicos; en el periodo 2023 al 2024; estas asociaciones serán nominadas y monitoreadas por un organismo del MINAG, apoyándose en el IPEH, con la finalidad de conseguir mejores condiciones para los agricultores. Al 2016 el grado de asociatividad es menor al 23%.		>40 >60	Porcentaje de agricultores tecnificados	%					X	X	X	X
	OCP 3.4	Realizar al menos 3 estudios que certifiquen las propiedades para la salud de la Alcachofa con el apoyo del MINAGRI y el INIA en el Periodo 2017 al 2018. Al 2016 no hay ningún estudio.		>40 >70	% de productores asociados con respecto al total de productores	%			X	X	X	X		
	OCP 4.1	Lograr que los agricultores migren 2,000 ha de sus cultivos tradicionales al cultivo de Alcachofa en el periodo 2016 al 2018. Al 2016 se tienen 5,200 ha.		>3	Nº de estudios	#	X	X	X	X				
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP 3.5	Conseguir certificaciones de comercio justo que permitan tener un "Premium" en el precio de 10%, del 2025 al 2026.		>10	Premium de precio sobre el precio internacional	%						X	X	X
	OCP 3.6	En el periodo 2019 al 2020 desarrollar subproductos de alcachofa sobre el 50% de la merma que no puede ser exportable, como harina de alcachofa, rastrojo, etc.	Gerencia de Innovación e Investigación	>50	Porcentaje de mermas en procesamiento de alcachofa	%	X	X	X	X	X			

Capítulo IX: Competitividad de la Alcachofa

Este capítulo se encarga de analizar la competitividad de la Alcachofa en el Perú, para lo cual se consultaron fuentes primarias y secundarias con el fin de dar sustento al análisis cuantitativo y cualitativo del sector. La evolución de la competitividad de la alcachofa, así como sus principales características en cuanto a la oferta y demanda son analizadas con las fuentes secundarias, tomando en cuenta también su demanda mundial. Para el análisis de la demanda actual, se toman como base los datos de Maximixe, referente a las demás hortalizas en conservas que se mantuvo hasta el año 2013.

9.1 Análisis Competitivo de la Alcachofa

El Perú, por encontrarse muy cerca de la línea ecuatorial, posee condiciones climáticas muy favorables para el cultivo de la Alcachofa, las tres principales regiones que lo producen se encuentran en la costa cerca a los principales puertos de exportación, poseyendo acceso a energía eléctrica y agua con los grandes proyectos de irrigación, además de tener carreteras adecuadas para el transporte tanto para su procesamiento como para su comercialización en el exterior. La costa peruana posee gran potencial para la ampliación de la producción de la Alcachofa lo cual puede generar una mayor oferta en el mercado. Posee además de la disponibilidad de suelos, una adecuada mano de obra requiriendo de este último mayormente la mano de obra femenina (MINCETUR, 2005). Con respecto a los suelos, si bien es cierto la Alcachofa requieren un suelo especial y abundante agua, el Perú en general posee recursos hídricos suficientes y adecuada extensión de terrenos para los cultivos a escala de agro exportación.

Referente al acceso al financiamiento, dado que la mayor cantidad de las alcachofas que se exportan son envasadas, las Plantas procesadoras tienen acceso a créditos de las diferentes entidades debido a su solidez en el mercado. Por otro lado, los pequeños agricultores, los cuales son los más numerosos y que poseen pequeñas extensiones de

terrenos, no tienen facilidades de crédito directo, sin embargo, en gran parte reciben asistencia técnica por parte de las grandes empresas de envasado y comercialización.

La mayoría de pequeños agricultores poseen bajo nivel sociocultural dependiendo su canasta básica del cultivo de la Alcachofa en muchos de los casos, sin embargo, existen casos como Pomalca, cuya empresa ha generado alianzas con pequeños agricultores en Chiclayo, generando en poco tiempo el mejoramiento de la calidad de vida no solo de los agricultores, sino también de sus familias y de su comunidad (MINCETUR, 2009).

En la actualidad la Alcachofa en el Perú está estructurada mayormente por las diversas empresas agro-exportadoras, que son las que se encargan mayormente del acopio general, el procesamiento y la exportación. No existe en la actualidad en el Perú ninguna cooperativa ni asociación, siendo la única registrada la Asociación de Productores de Alcachofa y Hortalizas del Perú, dedicado al sector de hortalizas y legumbres, sin embargo, actualmente su condición de contribuyente es de baja de oficio (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2016).

Las principales zonas de cultivo de la alcachofa están distribuidas a lo largo de la región Junín, principalmente en el Valle del Mantaro, también en la Libertad, Ica, Lima y Apurímac (ADEX, 2016). Si bien es cierto que existen productores que tienen grandes extensiones de terreno agrícola, también existen pequeños agricultores que no representan la mayoría referente a terrenos de cultivo. El Perú posee alta producción a nivel mundial, alcanzando en el 2015 una producción alrededor de 100 mil toneladas y tiene uno de los mejores rendimientos de producción, aunque con bastante dispersión entre las diversas regiones productoras de Alcachofa.

A pesar de ser un producto cuya exportación va en aumento, todavía no aporta una cantidad considerable al PBI del Perú, esto se debe a que las tierras de cultivo son destinadas a otros productos como el arroz y el maíz. Sin embargo, el sector que más aportó a la

economía durante los primeros meses del 2015 fue el sector de servicio con 83.3% constituido principalmente por los rubros de transportes, actividades de inmobiliaria, finanzas, educación entre otros; seguido después por los rubros de minería y el comercio (Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2015). Las empresas actualmente compiten entre sí, no existe una visión compartida como país en lograr una visión a largo plazo referente al cultivo y exportación de la Alcachofa y se manifiesta una baja participación del gobierno nacional referente a tomar el liderazgo en ese sentido.

La mayor parte de la producción de la alcachofa se destina para la exportación, debido al bajo consumo interno. Sin embargo, es notorio el auge mundial por el consumo de alimentos saludables, ya que los consumidores se preocupan cada vez más por su bienestar y salud. Es preciso mencionar que si bien es cierto que Estados Unidos es el principal destino a nivel mundial de las alcachofas peruanas (67%), países como Canadá y Alemania han tenido un crecimiento considerable en los últimos dos años, con 62% y 22% de crecimiento promedio respectivamente (FAOSTAT, 2013).

Por otro lado, según datos de Maximixe, en el 2013 las importaciones de las demás hortalizas han tenido un retroceso del 0.4% a causa de la caída de los precios de importación (Figura 56), sin embargo, los volúmenes comprados subieron en 0.9% lo que muestra un sostenido aumento. El primer importador fue Estados Unidos con un monto de US\$ 398 millones mostrando una participación del 16%, siguiendo Japón y Alemania con US\$388 y US\$268 millones respectivamente. Es preciso mencionar que países como Corea, Reino Unido, Australia y Rusia que si bien es cierto no muestran una representativa participación, han aumentado su demanda.

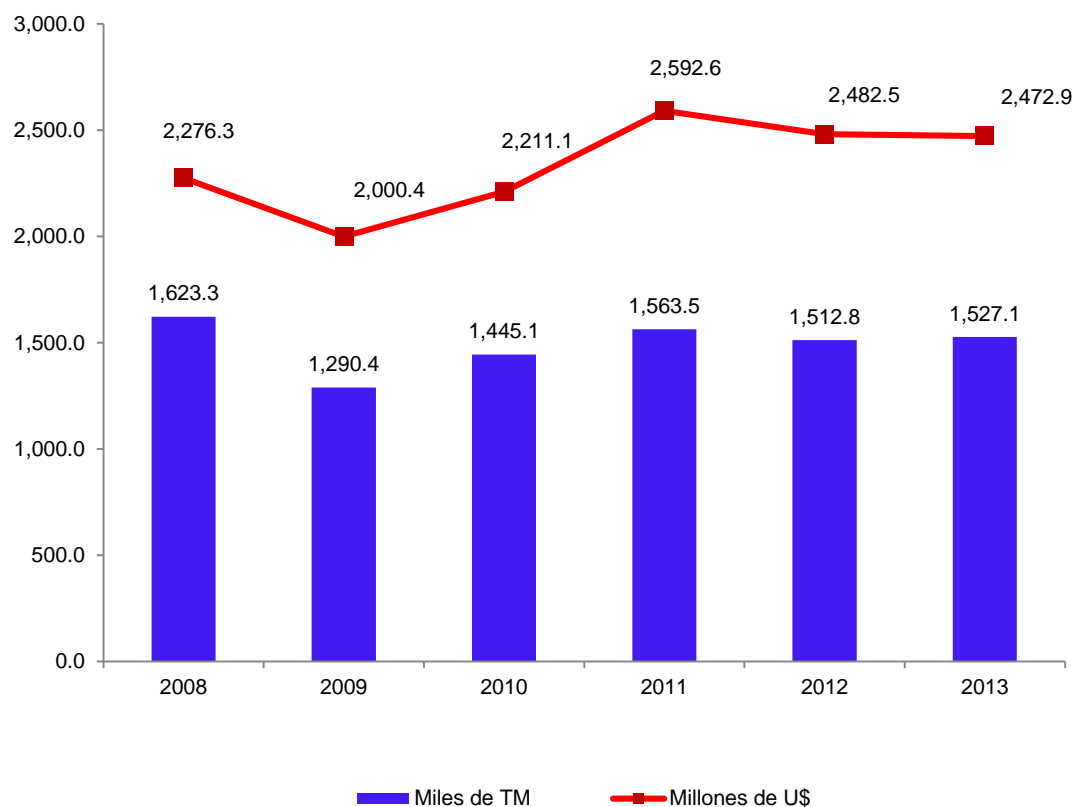


Figura 55. Importación mundial de las demás hortalizas preparadas o conservadas. Tomado de “Riesgos de Mercado Alcachofa,” por Club de análisis de riesgos-Maximixe, junio 2014.

Los servicios conexos y las industrias relacionadas son muy importantes en este proceso, ya que toman participación a través de alianzas y asociaciones con el fin de poner en práctica diversos programas de cooperación llevados a cabo por ONG y los gobiernos nacionales y regionales. Los gobiernos regionales y las entidades del Estado toman un papel fundamental en el desarrollo de la industria, ya que estudios como el “Plan Operativo Piloto de la Alcachofa en la Libertad” (MINCETUR, 2005), así como también el informe final de Mejora de Técnicas y Procesos en la Producción, cosecha y Acopio de la Alcachofa, Lambayeque (MINCETUR, 2009), ambos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, están permitiendo a los diversos agricultores mejorar sus técnicas de cultivo. El proceso de exportación se lleva a cabo mayormente por grandes empresas agro-exportadoras, siendo la

sociedad agrícola Virú la más grande exportadora durante el año 2015, seguido por Danper Perú, ambas de la región La Libertad.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Alcachofa

A pesar de haber sufrido un retroceso en su crecimiento del 6% en el 2015 en comparación al 2014, el Perú todavía tiene una significativa participación en el mercado mundial, con tasas de crecimiento anteriores que promediaban el 10% hasta el 2014 siendo mayor al crecimiento promedio anual del 5%. Debido a que la alcachofa es un tipo de cultivo que se adapta a climas templados, el Perú posee una ventaja comparativa referente a muchos otros países por su cercanía a la línea ecuatorial, lo que da origen a un clima adecuado para este producto. También es preciso considerar que, a diferencia de sus mayores competidores, la producción en el Perú de la alcachofa es casi todo el año, sobre todo en el segundo semestre.

El rendimiento de la hectárea es otra ventaja que posee el Perú respecto a la mayoría de sus competidores, teniendo uno de los más altos a nivel mundial, ocupando el cuarto puesto con 19.5 TM/ha. es preciso mencionar también que este rendimiento ha ido en aumento en los últimos años, ya que en el 2012 su rendimiento fue de 18 TM/ha. Otro punto a considerar es el nivel de industrialización que posee actualmente el Perú con respecto a la alcachofa, ya que casi en su totalidad las exportaciones son en productos envasados, lo que garantiza el cumplimiento de los estándares internacionales de calidad que poseen los mayores consumidores como es el caso de los Estados Unidos.

9.3 Identificación y Análisis de los Principales Clústeres de la Alcachofa

En el libro *Ser Competitivo*, Porter definió al clúster como concentraciones de empresas que se encuentran geográficamente cerca e interconectadas de un sector o sectores afines en particular con acceso a una adecuada infraestructura, como por ejemplo un grupo de proveedores especializados o de servicio, empresas afines, universidades, institutos de normalización y asociaciones comerciales que además de competir entre sí, cooperan entre ellas, siendo los clúster una característica de países avanzados en su economía (Porter, 2013).

La intensificación de la industrialización de la alcachofa, ha dado lugar un auge en el modelo de integración vertical de la cadena productiva, sin embargo, las empresas relacionadas con el sector de la alcachofa son comunes con otro tipo de industrias, como son el espárrago y el pimiento. El Consejo Nacional de la Competitividad realizó un estudio en el 2013 de los potenciales clústeres en el Perú tomando los siguientes criterios: (a) la importancia a nivel de país o región, tanto en su dimensión socioeconómica como en su importancia estratégica; (b) su potencial de crecimiento, principalmente sus oportunidades de mercado y ventajas competitivas; y (c) el nivel de esfuerzo y riesgos de la intervención, es decir, el potencial de colaboración entre las empresas e institucionalidad previa. El objetivo clave del estudio de búsqueda de clúster fue la identificación de aquellos que maximicen el resultado (Consejo Nacional de la Competitividad, 2013). En ese sentido se han identificado los siguientes clústeres posibles que pueden servir para llevar a cabo un efecto multiplicador de manera que el beneficio en conjunto de las empresas que lo conforman sea mayor al que se pueda obtener individualmente (ver Tabla 50).

Tabla 50

Identificación de Clústeres para la Industria de la Alcachofa

Clúster	Negocio	Concentración Geográfica	Eslabones de la Cadena de Valor	Nro. de Empresas
Conservas y Congelados Hortalizas de La Libertad/Lima	Especializadas en la producción, procesamiento y comercialización de conservas y congelados de hortalizas, como espárrago, alcachofa y pimiento del piquillo.	La libertad Lima 70%	Identificación de pequeños productores artesanales en La Libertad y productores grandes con capacidad para el procesamiento y la exportación. Carencia en industria auxiliar (empaque e industria de metalmecánica) Demanda local:US\$253 millones Facturación:US\$253 millones	60
Conservas y Congelados de Hortalizas en Ica/Lima	Empresas es en la producción, procesamiento y comercialización de conservas y congelados de hortalizas, principalmente espárrago, alcachofa y pimiento del piquillo, en la región de Ica, sin prejuicio a que muchas de ellas tengan su oficina comercial o, en algunos casos incluso oficinas centrales en Lima.	Ica y Lima 25%	Identificación de pequeños productores artesanales, productores grandes con capacidad para el procesamiento y la exportación. Carencia en industria auxiliar (empaque, industria de metalmecánica y otra tipología de ind. Auxiliar como logísticos o de otro tipo) Demanda local:US\$36 millones Facturación:US\$36 millones	28

Nota. Tomado de “Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú” por Consejo Nacional de la Competitividad, 2013. (<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/25/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>)

9.4 Identificación de Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Es muy importante tomar en cuenta que de los clústeres identificados para la producción de alcachofas se consideren los siguientes aspectos: (a) industrialización del producto, ya que mayor parte de las alcachofas que se exportan son envasadas; y (b) la exclusión de las empresas auxiliares como la de empaque, metalmecánica y logístico; esto se debe a que los últimos servicios conexos identificados no son especializados para la industria en mención, ya que están enfocados a la industria en general. La calidad tanto del producto como de los procesos juega también un papel fundamental para el desarrollo de los clústeres, tomando en cuenta que la mayor parte de la producción está enfocada hacia el mercado externo, por lo que debe cumplir rigurosos estándares de calidad.

Debe considerarse también que existe un potencial desarrollo o inclusión en los clústeres de empresas conexas referente a la logística de entrada, como por ejemplo los fertilizantes y controles biológicos; ya que, incluyendo a las empresas especializadas en estos campos, no solo se puede lograr una estandarización y mejora continua de los procesos, sino también una mejora en los costos al poder adquirir productos en lotes de mayor escala que los adquiridos a nivel individual. Cabe resaltar, por último, que el nivel de conocimiento de los agricultores es un punto fundamental que se debe estandarizar y controlar.

9.5 Conclusiones

El Perú posee por un lado ventajas comparativas en relación a sus competidores, debido a que se encuentra en una zona geográfica a nivel mundial propicia para la producción de la Alcachofa. Los recursos hídricos que posee y la disponibilidad de suelos facilitan su producción y rendimiento. La mayor parte de la producción se encuentra industrializada siendo las regiones de La Libertad e Ica los que concentran la mayor cantidad de empresas, por lo que son propicias para el desarrollo de clústeres, conjuntamente con la agro-exportación de espárragos y pimiento piquillo. Sin embargo, deben también desarrollarse empresas conexas, como las de empaquetado, metalmecánica y logística que den un valor agregado al clúster.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Luego de haber desarrollado todas las etapas que se contemplan en un plan estratégico, se hace necesario desarrollar una hoja resumen que permita resaltar lo más relevante del planeamiento estratégico realizado. Esta hoja resumen recibe el nombre de Plan Estratégico Integral (PEI) el mismo que “cumple varias funciones: ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, facilita la realización de los ajustes necesarios, y brinda un panorama holístico de todo el proceso” (pg. 573. D’Alessio, 2014), en otras palabras, permite una visión global de todo el plan estratégico y se presentan las conclusiones y recomendaciones producto del mismo. El PEI será desarrollado en la Tabla 51.

10.2 Conclusiones Finales

A continuación, se detallan las conclusiones finales del Plan Estratégico de la Industria de la Alcachofa:

1. La industria de la Alcachofa en el Perú posee fortalezas que le permiten capitalizar las oportunidades de los mercados internacionales; como: alto rendimiento por hectárea, producción en contra-estación de los principales competidores internacionales, bajo costo de mano de obra y margen bruto atractivo para todos los participantes de la cadena productiva (agricultor-productor-exportador). Sin embargo, la industria necesita superar debilidades para enfrentar mejor las amenazas; como: alto grado de parcelación de tierras de cultivo, medio a bajo nivel técnico, bajo número de hectáreas cultivadas en comparación con competidores.
2. Existe un entorno propicio de cara a la industria de la Alcachofa en el Perú, como la situación macroeconómica actual del país, las condiciones favorables de clima y geografía que posee el Perú y el impulso de los proyectos de irrigación por parte

del estado. Sin embargo, hay amenazas sobre las cuales la industria ha iniciado acciones como el impacto del fenómeno de El Niño, el intento de derogación de la Ley de Promoción del Sector Agrario y la desaceleración de la economía de China.

3. Las estrategias definidas en la industria de la alcachofa están orientadas a alcanzar los objetivos de largo plazo y la visión del planeamiento estratégico como el incremento de las áreas de cultivo, aumento de la producción en los meses de contra-estación; incremento de participación de alcachofa peruana en nuevos mercados como Japón, Corea del Sur y Alemania. Mejorar las técnicas de cultivo, incrementar la venta de la alcachofa fresca y desarrollar productos derivados de rentabilidad más alta.
4. Existe un potencial de aumento de la competitividad de la industria de la Alcachofa en el Perú con la aplicación de diversas estrategias plasmadas en el presente plan, que le permitirán mejorar sus niveles de producción y rendimiento aprovechando las ventajas comparativas y competitivas.
5. Las condiciones favorables del Perú respecto a su clima y geografía, así como también el impulso de las exportaciones de productos no tradicionales por parte del gobierno y los tratados de libre comercio con Estados Unidos y Europa, representan las principales oportunidades del Perú para el cultivo e industrialización de la Alcachofa. Sin embargo, la desaceleración de la economía peruana y la baja tasa de crecimiento de países europeos representan entre otros factores, grandes amenazas de la industria.
6. Una de las principales ventajas competitivas del Perú es el potencial de expansión de tierras de cultivo de Alcachofa, el cual conjuntamente con proyectos de irrigación y tecnificación, hacen viables un incremento de la producción y

rentabilidad para el aumento de la competitividad a nivel internacional. Con la implementación del Plan Estratégico, se aumentarán 5,000 ha adicionales de cultivos destinados a la producción de Alcachofa. Además, El Perú posee mano de obra en agricultura de costos reducidos respecto a otros países competidores; lo cual hace más rentable la producción contrarrestando de alguna manera el bajo nivel de tecnificación; esto aunado a las condiciones arancelarias y TLC firmados con los diferentes países brindan un escenario ventajoso en cuanto a regulación de exportación.

7. Incrementar las campañas de marketing en Estados Unidos y Europa, el desarrollo de nuevos productos con valor agregado, así como también el aumento de la producción en los meses de contra estación de los países con los cuales el Perú posee TLC representan las principales estrategias a seguir para el logro de la visión del actual Planeamiento Estratégico.
8. El alto potencial de expansión agrícola, además del alto rendimiento y margen bruto atractivo para los agricultores, productores y exportadores, son las principales fortalezas del Perú en la producción e industria de la Alcachofa. Sin embargo, el bajo consumo interno, el alto grado de parcelación de tierras y la existencia de hortalizas más rentables, son debilidades que se han tenido en cuenta en el presente plan.
9. La Industria de la Alcachofa en el Perú se encuentra altamente concentrada en cinco empresas agroindustriales, por lo tanto, la producción y adelantos tecnológicos están estrechamente relacionados a un sector reducido de profesionales. Exceptuando a las grandes agro-exportadoras, los demás agricultores no tienen un buen nivel técnico, considerando que el 64% de los agricultores residen en la sierra en situación de pobreza.

10. El presupuesto del Perú en materia de investigación es menor en comparación a otros países, la inversión en desarrollo permitirá innovar productos y mejorar la calidad de los ya ofrecidos.
11. El bajo grado de asociación de los agricultores de Alcachofa destruye valor en la cadena productiva ya que sólo el 23% pertenece a una asociación o comité, por lo tanto, no concentran el volumen requerido para poder negociar mejores condiciones con los compradores, deben vender su producción a un acopiador; al no comercializar directamente sus productos, no reciben un pago justo por su producción, debido al bajo poder de negociación que tienen frente los proveedores y compradores.
12. La cadena productiva de la industria de la Alcachofa también se ve afectada por la ausencia de una adecuada infraestructura agro-exportadora como carreteras que comuniquen los principales puntos de exportación, almacenes, cadenas de frío, etc.
13. Alrededor del 90% de la exportación de Alcachofas del Perú corresponde a conservas y el 10% a frescas, esto es debido que al darle un valor agregado al producto lo vuelve más rentable, lo que ha colocado al Perú en el *top 3* del *ranking* de exportadores y le ha permitido ser competitivo a pesar de los grandes volúmenes de producción de otros países como Egipto, Italia y España.
14. Dentro del plan de expansión de plazas para exportación, con el objetivo de diversificar riesgos y disminuir la presión de los compradores, se han identificado mercados que pueden, en algunos casos, ser trabajados para incrementar la participación de la Alcachofa; y en otros casos introducirlos como nuevos destinos de exportación. Alemania, Canadá, Países Bajos y Brasil son mercados en los que ya se realizan operaciones de comercio, pero en los cuales la participación del

total exportado es bajo, siendo Alemania el que tiene mayor participación con un 1.8% del valor FOB exportado en lo que va del año 2016. Dentro de los nuevos mercados se identificaron a Japón, Reino Unido y Corea del Sur, por su alto nivel de importación de Alcachofa de otros países; cabe resaltar que estos mercados también fueron elegidos por las facilidades para la comercialización, el estilo de vida de los consumidores y la valoración que estos le dan a una nutrición saludable.

15. El rendimiento actual de la Alcachofa cultivada en el Perú es de 19.5 TM/Ha, el cual se encuentra dentro de los mejores promedios a nivel mundial. Sin embargo, a nivel nacional se encuentra dispersión dentro de las regiones. Al término del plan estratégico se propone llegar a 25 TM/ha, a través de asociatividad y mejoras en técnicas de cultivo.
16. En el Perú se cultivan distintas variedades de Alcachofas, de las cuales más del 90% son destinadas a la exportación, ya que el consumo interno no es representativo, lo cual hace que la producción siga la evolución de los precios internacionales.
17. A pesar del potencial que existe para el desarrollo de la industria, actualmente no se han desarrollado conglomerados del cultivo de la Alcachofa.
18. La demanda de la Alcachofa tanto nacional como internacional a mediano y largo plazo, se incrementará debido a sus propiedades que son beneficiosas para la salud, siendo reconocida dentro de modelos de alimentación saludable. Este incremento se manifiesta no solo en el ámbito local, sino también a nivel mundial especialmente en países desarrollados.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente Plan Estratégico del Sector Industrial de la Alcachofa, como instrumento que brinde el soporte necesario para el desarrollo de la industria y poder mejorar la participación peruana en el mercado internacional.
2. Adoptar la nueva organización propuesta, la cual estará establecida como la Comisión de promoción, producción y comercialización de Alcachofa en el Perú.
3. Respecto a la rentabilidad, se plantea mantener el producto peruano como un “*Premium*” mediante certificaciones internacionales que otorgarán valor al consumidor.
4. Incrementar ventas locales e internacionales con productos como Harina de Alcachofa, Pasta de Alcachofa, comida preparada y utilizar los desperdicios de cosecha como fuente de fibra a través de forraje para ganado.
5. Como nuevo negocio se plantea la incursión de la Alcachofa en el sector gourmet tanto en el mercado local como internacional. Esta acción se iniciará en el mercado europeo, seguido de USA y los países asiáticos.
6. Se debe aprovechar el impulso de la OMS para incrementar la demanda internacional y local, promoviendo el consumo de Alcachofa debido a sus características nutricionales que están de la mano con los estilos de vida actuales, estas acciones lograrán incrementar el consumo local del producto.
7. El Estado deberá fomentar el incremento del cultivo de Alcachofa entre los agricultores, apoyado por las acciones descritas en el presente plan.
8. Se recomienda la constitución de la Comisión de Alcachofa, que vigilará constantemente las tendencias, nuevos competidores, oportunidades de mercado, precios, etc, con el fin de adelantarse a las acciones que se puedan dar en el mercado.

9. El Estado debe continuar con la política de desarrollo y apoyo a las exportaciones de los productos no tradicionales, que son los que mayor valor agregado generan al país, por lo tanto, el desarrollo del PENX debe ser alimentado anualmente con el objetivo de obtener a través de los Tratados de Libre Comercio, mejores condiciones para los agro-exportadores peruanos. Este debe ser un trabajo en conjunto de todos los organismos que conforman la cadena agro-exportadora de la Alcachofa como el MINAG, PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX y Asociaciones de productores.
19. Se debe implementar el plan de capacitaciones y actualización tecnológica a los agricultores, para mejorar rendimiento y aprovechamiento del total de la Alcachofa, esto incluye desarrollo de productos nuevos, subproductos e incremento del consumo local.
20. La industria agro-exportadora presenta las condiciones para el desarrollo de conglomerados (*clusters*) en especial en las zonas de la Libertad e Ica; su implementación permitirá mejorar la competitividad actual de la industria de la Alcachofa y otras hortalizas en toda la cadena productiva además del desarrollo de nuevos productos derivados de la alcachofa e incrementar el grado de aprovechamiento del cultivo creando sinergias con otras industrias.

10.4 Futuro de la Alcachofa

Al término del año 2026 y luego de implementar el Plan Estratégico del Sector Industrial de la Alcachofa peruana, el Perú se ha convertido en un actor principal en el mercado mundial de la Alcachofa en conserva. La industria peruana evolucionó, innovó e implementó mejoras tecnológicas que lograron posicionarla en el segundo lugar a nivel mundial como exportador y en tercer lugar en ranking de productores globales. Basándose en

sus ventajas comparativas y competitivas como la asociatividad de los productores, la transferencia tecnológica, la creación y propagación de una variedad de alcachofa adaptada completamente al entorno climatológico peruano, la obtención de diferentes certificaciones internacionales que confirman la calidad *premium* de este producto, y su oferta de valor que le permite liderar el mercado con un precio diferenciado.

El papel de la Comisión de la Alcachofa, que hasta la fecha forma parte del Instituto de Hortalizas ha sido fundamental para lograr un desarrollo sostenido de la cadena productiva, impulsando la creación del *cluster* de la Alcachofa, único en su categoría a nivel nacional, estas mejoras permitieron que la rentabilidad en toda la cadena se incrementara, hoy el Perú atiende el consumo mundial con una oferta única que le han permitido conquistar nuevos mercados como Japón, Brasil, Alemania, y ha consolidado e incrementado su *market share* tanto en Europa como en USA.

A la fecha el valor FOB de la alcachofa en conserva asciende a alrededor de US\$400 millones, se producen 249, 000 toneladas de las cuales no sólo se obtiene la conserva de exportación sino subproductos que son destinados a diferentes sectores de consumo, las hectáreas cultivadas pasaron de 5000 en el 2016 a 10 000 ha a fines del 2026. La inversión del sector privado, público y la Comisión de la Alcachofa han logrado incrementar el consumo interno, a la fecha la Alcachofa forma parte de la dieta habitual de los peruanos, es impulsada a nivel nacional por El Estado resaltando sus bondades y ofrecida dentro de la carta de diversos restaurantes.

El incremento de hectáreas cultivadas y la generación de presentaciones industrializadas mejoraron el margen de contribución por unidad vendida. El apoyo del Estado en la industrialización del sector, a través de inversiones en plantas, infraestructura y capacitación, permitieron que el sector se convierta en una opción atractiva de ingresos y

empleos, logrando cumplir con el beneficio a la comunidad y respetando el medio ambiente en el que se desarrolla la actividad.

La realidad mundial de continuar con el consumo de alimentos saludables, entre ellos la Alcachofa permite proyectarse hacia el crecimiento de la industria, considerando que un planeamiento estratégico debe ser constantemente revisado y actualizado es necesario trabajar en una versión del mismo, donde se debe en los próximos diez años, promocionar los diferentes productos y subproductos del Sector de Alcachofa a través de la creación del Instituto de la Alcachofa, que además consolide la imagen de los productores peruanos en expertos, la misma que prestará servicio a la Industria a nivel mundial.



Tabla 51

Plan Estratégico Integral

Visión						Valores			
Al 2026 el Perú estará entre los tres primeros productores y entre los dos primeros exportadores de alcachofa en conserva en el mundo, con altos rendimientos de producción, convirtiéndose en un actor clave en los diferentes mercados mundiales, contribuyendo al incremento de la rentabilidad de la Industria de Alcachofa en toda su cadena productiva.						<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación: para crear asociaciones que permita lograr las economías de escala requeridas para agregar valor a la cadena productiva, y cree las bases para el trabajo en equipo. • Compromiso: para lograr los objetivos de corto y largo plazo así como el compromiso social con los agricultores del Perú • Calidad: el mundo tendrá que reconocer a la alcachofa peruana como de alta calidad, lo cual permitirá asegurar la demanda futura. • Respeto por el medio ambiente: para salvaguardar el medio ambiente en las zonas del área de influencia. • Eficiencia: que permitirá lograr los mejores rendimientos de producción que permitirá hacer más rentables los cultivos. • Profesionalismo: contando con profesional nacionales reconocidos en su ámbito que apoyen el proyecto. 			
Intereses Organizacionales		Objetivos de Largo Plazo					Principios Cardinales		
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4				
1	Aumento de la competitividad de la alcachofa	Para el 2026, las exportaciones de alcachofa deben alcanzar los US\$400 millones, estando actualmente en US\$86 millones en el 2015, lo que representa incrementar anualmente en 15% el volumen de ventas.	Para el 2026, incrementar la producción de alcachofa en conserva a 249,000 toneladas. Actualmente en el 2015 se encuentra en 112,000 toneladas.	Para el 2026, incrementar la rentabilidad de los productores del cultivo de la alcachofa a 35%, que actualmente en el 2015 se encuentra en 26% al 2015.	Para el 2026, lograr que el consumo interno de la alcachofa represente el 15% del valor FOB de exportaciones. Al 2016 el consumo interno no es representativo.		1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos		
2	Incrementar la rentabilidad de la industria peruana de la alcachofa								
3	Incrementar los niveles de producción, exportación y participación de mercado.								
4	Incrementar el valor de toda la cadena productiva de la alcachofa en el Perú								
5	Mejorar la calidad de vida de los participantes de la cadena productiva, siendo un agente generador de valor compartido								
Estrategias							Políticas		
E1	Incrementar las áreas de Cultivo	X	X				Ser socialmente responsable, cumpliendo estándares de protección del medio ambiente. Actuar con transparencia y ética, cumpliendo honestamente los objetivos. planteados.		
E2	Participar en ferias internacionales	X				Impulsar la cooperación tecnológica de países con industria desarrollada. Actuar con transparencia y ética, cumpliendo honestamente los objetivos.			
E3	Aumentar la producción en los meses de producción de contra-estación de los países de TLC	X	X			Ser socialmente responsable, cumpliendo estándares de protección del medio ambiente. Actuar con transparencia y ética, cumpliendo honestamente los objetivos.			
E4	Invertir con capital extranjero, programas dedicados a la agricultura para su desarrollo	X	X	X	X	Ser socialmente responsable, cumpliendo estándares de protección del medio ambiente. Fomentar la capacitación de productores y fomentar la alianza estratégica entre el sector y educación. Apoyar planes de exportación a través de comercio justo. Actuar con transparencia y ética, cumpliendo honestamente los objetivos.			
E5	Incrementar la inversión privada como una alternativa de negocio rentable			X	X	Ser socialmente responsable, cumpliendo estándares de protección del medio ambiente. Fomentar la capacitación de productores y fomentar la alianza estratégica entre el sector y educación. Apoyar planes de exportación a través de comercio justo. Respetar y luchar por los derechos de los productores y formalizar la actividad. Actuar con transparencia y ética, cumpliendo honestamente los objetivos.			
E12	Incrementar las ventas en mercados actuales, a través de TLC vigentes.	X	X			Apoyar planes de exportación a través de comercio justo. Actuar con transparencia y ética, cumpliendo honestamente los objetivos.			
E13	Incrementar la participación de la exportación de Alcachofa en nuevos mercados como: Japón, Alemania y Corea del Sur	X	X			Apoyar planes de exportación a través de comercio justo. Actuar con transparencia y ética, cumpliendo honestamente los objetivos.			
E18	Integrar a los pequeños y medianos agricultores, en asociaciones tipo cooperativas.				X	Ser socialmente responsable, cumpliendo estándares de protección del medio ambiente. Fomentar la capacitación de productores y fomentar la alianza estratégica entre el sector y educación. Respetar y luchar por los derechos de los productores y formalizar la actividad. Actuar con transparencia y ética, cumpliendo honestamente los objetivos.			
E19	Mejorar de técnicas de cultivo y optimizar procesos de producción, con inversión extranjera.			X	X	Ser socialmente responsable, cumpliendo estándares de protección del medio ambiente. Fomentar la capacitación de productores y fomentar la alianza estratégica entre el sector y educación. Impulsar la cooperación tecnológica de países con industria desarrollada. Actuar con transparencia y ética, cumpliendo honestamente los objetivos.			
E20	Desarrollar clúster de la hortaliza peruana para conseguir economía de Escala.		X	X	X	Ser socialmente responsable, cumpliendo estándares de protección del medio ambiente. Fomentar la capacitación de productores y fomentar la alianza estratégica entre el sector y educación. Actuar con transparencia y ética, cumpliendo honestamente los objetivos.			
E21	Incrementar las ventas de alcachofas frescas y envasadas aprovechando los canales distribución.		X		X	Apoyar planes de exportación a través de comercio justo. Actuar con transparencia y ética, cumpliendo honestamente los objetivos.			
E23	Desarrollar productos derivados de rentabilidad más alta	X				Fomentar la capacitación de productores y fomentar la alianza estratégica entre el sector y educación. Impulsar la cooperación tecnológica de países con industria desarrollada. Actuar con transparencia y ética, cumpliendo honestamente los objetivos.			
Tablero de Control		Objetivos Corto Plazo				Tablero de Control	Código de Ética		
OCP	Indicadores	Unidades				OCP	Indicadores	Unidades	1. Respeto de las áreas de influencia directa e indirecta de la cadena productiva de la Alcachofa. 2. Absoluto respeto de las regulaciones locales e internacionales. 3. Conservación del medio ambiente. 4. Establecer y mantener relaciones transparentes y honestas con todos los grupos de interés. 5. Investigación y cooperación con el desarrollo de los grupos de interés locales involucrados en la producción de Alcachofa. 6. Contribuir al crecimiento responsable de la producción de Alcachofa y la mejora del producto para exportación.
			OCP1.1 Lograr que las exportaciones a Japón y Corea del Sur alcancen el 5% de nuestras exportaciones, incrementando las relaciones y acciones de organismos como ADEX, PromPerú y MINAGRI para dar a conocer la alcachofa peruana a un mercado de alto consumo del periodo 2016 al 2019.	OCP2.1 Lograr que los agricultores migren 2,000 ha de sus cultivos tradicionales al cultivo de Alcachofa en el periodo 2016 al 2018.	OCP3.1 Reducir el 50% el porcentaje de pérdidas por enfermedades en los cultivos en el periodo del 2016 al 2019, elaborando un plan de seguimiento y auditoría por parte del MINAGRI que permita alertar a los productores ante la presencia de enfermedades, generando una solicitud de inversión a ONG's.	OCP4.1 Realizar al menos 3 estudios que certifiquen las propiedades para la salud de la Alcachofa con el apoyo del MINAGRI y el INIA en el Periodo 2016 al 2019.			
			OCP1.2 Incrementar las exportaciones a Alemania, Canadá, Países Bajos 1.5% anualmente a partir del 2020 hasta el 2023 y mantener este incremento al 2026.	OCP2.2 Expandir a 8,000 ha las áreas cultivadas de Alcachofa aprovechando la ejecución del Proyecto Chavimochic III en el periodo 2018 al 2020.	OCP3.2 Lograr tecnificar el sistema de riego de cultivo al 30% de los productores de alcachofa, durante el periodo 2020 al 2023. Elaborar a través del apoyo del MINAGRI y el INIA un plan anual de capacitaciones para tecnificación y mejora de parámetros productivos a los pequeños y medianos campesinos en todas las zonas de cultivo, al 2026 se tendrá al 60% en planes de capacitaciones.	OCP4.2 Lograr que el consumo per cápita anual de la alcachofa sea 100gr en el Perú en el Periodo 2020 al 2023.			
			OCP1.3 Incrementar las ventas en los mercados actuales como Estados Unidos, España y Francia en 2.5% anual del total de las ventas en el periodo 2016 al 2026. A través de contratos de largo plazo, con presencia en ferias agroexportadoras que amplíen el rango de acción y mantener este incremento hasta el 2026.	OCP2.3 Lograr un incremento de la titulación de tierras de los agricultores en un 20%. Trabajando con PETT (proyecto de titulación de tierras y catastro rural) del periodo 2023 al 2026.	OCP3.3 Incrementar el rendimiento de producción de Alcachofa de 19.5TM/ha a 25TM/ha en el periodo del 2018 al 2021.				
OCP2.5	>30	MS./				OCP2.1	>2000	ha	

Continuación...

OCP3.7	>8	MUS\$	OCP1.4 Incrementar las ventas en por lo menos 12 millones de USD de alcachofa procesada destinada a cocina gourmet iniciando en el mercado europeo del el periodo 2016 al año 2019.	OCP2.4 Generar 20% adicional de puestos de trabajos a partir de la inclusión desde la etapa de selección de productos en el periodo 2021 al 2022.	OCP3.4 Incrementar el nivel de asociatividad de productores agrícolas de al menos el 40% del total de productores medianos y chicos; en el periodo 2019 al 2022; estas asociaciones serán nominadas y monitoreadas por un organismo del MINAG, apoyándose en el IPEH, con la finalidad de conseguir mejores condiciones para los agricultores.	OCP2.2	>8000	ha
Perspectiva del Cliente			OCP1.5 Incrementar las ventas en por lo menos 10 millones de USD de alcachofa procesada destinada a cocina gourmet iniciando en el mercado Asia y EEUU en el periodo 2023 al 2026	OCP2.5 Destinar del presupuesto agrario (actualmente en 1,460 millones de soles) 30 millones de soles para crédito agrícola a través de fondos concursables de Agrobanco; para promover la capitalización del sector y financiamiento de campaña agrícola en el periodo 2017 al 2020.	OCP3.5 Conseguir certificaciones de comercio justo que permitan tener un "premium" en el precio de 10%, del 2023 al 2026.	OCP2.3	>20	%
OCP1.1	>5	%	OCP1.6 Lograr ventas de 20 millones de USD de productos derivados de la Alcachofa (harina de alcachofa, pasta de alcachofa, comida preparada, etc) en el periodo 2020 al 2023.		OCP3.6 Al 2020 desarrollar subproductos de alcachofa sobre el 50% de la merma que no puede ser exportable, como harina de alcachofa, rastrojo, etc.	OCP2.4	>20	%
OCP1.2	>5	%			OCP3.7 Destinar del financiamiento del Banco Mundial y del BLADEX US\$8 millones a la industria de Alcachofa para mejorar los rendimientos alineados a su filosofía de la seguridad alimentaria de la región en el Periodo 2020 al 2023.	OCP3.3	>20	%
OCP1.3	>2.5	%				OCP3.1	<50	%
OCP1.4	>12	MUS\$				OCP3.2	>40 >60	%
OCP1.5	>10	MUS\$				OCP3.4	>40 >70	%
OCP1.6	>20	MUS\$				OCP4.1	>3	#
OCP4.2	100	%				Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento		
						OCP3.5	>10	%
						OCP3.6	>50	%
RECURSOS								
Humanos	Publicistas y personal técnico bilingüe, con conocimiento en proyectos, especializados en comercial internacional para participar de ferias y misios empresariales.	Personal especializado, que estará a cargo del programa de monitoreo de plagas y enfermedades en campo. Abogados, encuestadores, personal de catastro. Personal técnico para promover los créditos y desarrollo de proyectos	Personal especializado, convenio con Universidades, centros de estudio. Sociólogos, antropólogos, agrónomos, comunicadores. Personal técnico de empresas certificadoras para capacitación	Equipo de investigadores científicos y agrónomos. Comunicadores, nutricionistas, chefs, agrónomos		Humanos		
Físicos	Muestras de productos, audiovisuales, merchandising, Laboratorios de investigación y desarrollo	Semillas, fertilizantes, canales de regadío. Laboratorios de investigación y desarrollo	Laboratorios de investigación y desarrollo. Aulas de entrenamiento, material de entrenamiento. Laboratorios de I & D, parcelas piloto, material de entrenamiento, audiovisuales y material de campaña.	Insumos y equipos de laboratorio, semillas. Muestras físicas del producto, exhibición en mercados, campañas publicitarias enfocadas a la salud. Recetarios, material publicitario, campañas BTL		Físicos		
Tecnológicos	Telefonía e internet, Maquinarias de proceso (deshidratadoras, mexcladoras, peletizadoras, etc)	Maquinarias, riego tecnificado. Semillas, reactivos. Telefonía e internet	Telefonía e internet, base de datos, computadoras, video conferencias	Telefonía e internet, base de datos, computadoras, publicidad en internet		Tecnológicos		
Financieros	US\$3.8 millones	US\$2.3 millones	US\$1.3 millones	US\$1.3 millones		Financieros		

Referencias

- Agromoquegua. (2011). *Dirección de Información Agraria*. Recuperado de <http://www.agromoquegua.gob.pe/?q=DIA>
- Asociación de Exportadores [ADEX] pide al gobierno invertir en investigación de alcachofa para mejorar competitividad (2009, 20 de junio). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-adex-pide-al-gobierno-invertir-investigacion-alcachofa-para-mejorar-competitividad-244019.aspx>
- Agrobanco: El 85% de agricultores en Perú aún no acceden a créditos. (2016, 19 de febrero) *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/agrobanco-85-agricultores-peru-aun-no-acceden-creditos-2154840>
- Asociación de Bancos [ASBANC]. (2015, 22 de julio). *América economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/creditos-bancarios-en-peru-crecieron-84-en-primer-semester-de-2015>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2009). Adex pide al gobierno invertir en investigación de alcachofa para mejorar competitividad. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-adex-pide-al-gobierno-invertir-investigacion-alcachofa-para-mejorar-competitividad-244019.aspx>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2009, 21 de julio). Exportadores de alcachofa piden al gobierno invertir en investigación. *Con Nuestro Perú*. Recuperado de http://www.connuestroperu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=7161:-exportadores-de-alcachofa-piden-al-gobierno-invertir-en-investigacion&catid=18&Itemid=33
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2014, 7 de junio). Perú es el tercer exportador de alcachofas en conserva del mundo, afirma Adex. *Diario Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/peru-tercer-exportador-alcachofas-conserva-mundo-afirma-adex-2099624>

Asociación de Exportadores [ADEX]. (2016). *Producción mensual de Alcachofa, según región o subregión. 2014/2015 (toneladas)*. Lima. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/index.php>

Asociación de Exportadores [ADEX]. (2016b). *Agroexportadores piden extender ley de promoción agraria por 20 años más*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-agroexportadores-piden-extender-ley-promocion-agraria-20-anos-mas-605608.aspx>

Asociación de Exportadores [ADEX]. (2016c). Principales zonas de producción de alcachofa están en el Valle del Mantaro. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-principales-zonas-produccion-alcachofa-estan-el-valle-del-mantaro-509267.aspx>

Apoyo. (2012). *Contribución e Impactos de la Agricultura Moderna al Desarrollo del Perú*. Lima: Apoyo. Recuperado de http://www.apoyoconsultoria.com/en/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/Ver%20estudio.pdf

Autoridad Nacional del Agua [ANA]. (2016). Recuperado de <http://www.ana.gob.pe>

Autoridad Nacional del Agua [ANA]. (Abril de 2016). *Gestionando los Recursos Hídricos*. Recuperado de http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/publication/files/revista_aguaymas_edicion_abril_2016_5ta_edicion.pdf

Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2015). *Síntesis Reporte de Inflación*. Lima: BCR. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015-sintesis.pdf>

- Banco Central de Reserva [BCR]. (2015, 20 de diciembre). Seis proyecciones sobre la economía peruana para el 2016. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/seis-proyecciones-sobre-economia-peruana-2016-noticia-1865204>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2016, 30 de enero). Reservas Internacionales del Perú suman US\$ 60,421 millones. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/reservas-internacionales-peru-suman-us-60421-millones-2153669>
- Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. (Junio de 2016). Reporte de Inflación Junio 2016: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2016 - 2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>
- Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2016, 09 de febrero). Economía peruana habría repuntado en diciembre al cerrar en 5.5%. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/economia-habria-repuntado-diciembre-al-cerrar-55-2154278>
- Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2016, 02 de mayo). BCP: BCR mantendrá su tasa de interés de referencia en 4.25% en mayo. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcp-bcr-mantendra-su-tasa-interes-referencia-425-mayo-2159914>
- Banco Mundial. (2014). *El Banco Mundial*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/>
- Banco Mundial. (2014). *El Banco Mundial*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW/countries>
- Banco Mundial (2015, 27 de octubre). Perú cae al puesto 50 en el ranking Doing Business. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-cae-al-puesto-50-ranking-doing-business-2146624>

- Grupo Banco Mundial. (2016). Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.CD.WD?locations=AF>
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2015, 02 de julio). Sector Servicios aporta más al PBI que Minería y Comercio. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sector-servicios-aporta-mas-al-pbi-que-mineria-y-comercio-2136170>
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2016). *Índice de Desempeño Medioambiental*. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/iedep-arbol-productividad-competitividad/sostenibilidad_medioambiental/indicador/desempeno_medioambiental.html
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2016). IEDEP: *Arbol de la productividad y Competitividad Sostenible*. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/iedep-arbol-productividad-competitividad/>
- Castroville Artichoke. (2016). Recuperado de <http://artichokefestival.org/general-info/parking-directions/>
- CBI Market Intelligence. (Noviembre de 2015). *Frozen Fruit and Vegetables in Europe*. Recuperado de <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/>
- IV Censo Nacional Agropecuario 2012. (CENAGRO, 2012). Lima: INEI. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

- CENTRUM al Día. (2016). *Impulsaremos la Agroexportación Regional*. Recuperado de <http://centrumaldia.com/index.php?K=32&id=2445#.VywTT2BwXIV>
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2016). *Historia del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas*. Recuperado de <http://www.ccffaa.mil.pe/ccffaa/historia/>
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2016). *Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas*. Recuperado de <http://www.ccffaa.mil.pe/>
- Comercio, E. (20 de 12 de 2015). *Seis proyecciones sobre la economía peruana para el 2016*. Recuperado el 10 de 02 de 2016, de <http://elcomercio.pe/economia/peru/seis-proyecciones-sobre-economia-peruana-2016-noticia-1865204>
- Comisión Europea. (2014). *Comprender las políticas de la Unión Europea: Agricultura*. Bélgica: Comisión Europea: Dirección General de Comunicación.
- Congreso de la República. (2016). *¿Cómo se Promulga una Ley?* Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/Flujogramalegislativo/>
- Con Nuestro Perú*. (21 de julio de 2009). Recuperado de http://www.connuestroperu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=7161:-exportadores-de-alcachofa-piden-al-gobierno-invertir-en-investigacion&catid=18&Itemid=33
- Consejo Nacional de la Competitividad. [CNC](2013). *Elaboración de un Mapeo de Clúster en el Perú*. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/25/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>
- Cormejo, J. (2008). *Estudio de Pre-factibilidad de una Empresa Procesadora y Comercializadora de Alcachofas en Conservas a los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea* (Tesis, Universidad Pontificia La Católica).. Recuperado de

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1338/CORNEJO_TORERO_JONATHAN_ALCACHOFAS_UNION_EUROPEA.pdf?sequence=1

Cronología: Historia del diferenciado marítimo Perú - *Chile*. (2014, 12 de enero). *RPP*.

Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/cronologia-historia-del-diferendo-maritimo-peru-chile-noticia-661339>

Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [CNUCED] (2015). Informe sobre las Inversiones en el Mundo 2015. Naciones Unidas. Recuperado de

http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/wir2015overview_es.pdf

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico*. Un enfoque de gerencia (2a ed.). México: PEARSON.

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*. Lima, Perú: Pearson.

Dalhman, C. (2007). *The innovation challenge: drivers for growth in China*. Washington D.C.: National Academy Press.

Decreto Supremo N° 015-2016-PCM. Aprueba la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – CTI. Presidencia de la República del Perú (2016).

Defensoría del Pueblo. (mayo de 2016). *Organo Constitucional Autónomo del Estado Peruano*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=10>

Diario de Navarra. (21 de 10 de 2015). *Buenas perspectivas para la campaña de la alcachofa en fresco y para industria*. Recuperado de

http://www.diariodenavarra.es/noticias/mas_actualidad/economia/2015/10/21/buenas_perspectivas_para_campana_alcachofa_294080_1033.html

Dipartimento di Scienze delle Produzioni Agrarie e Alimentari, Università di Catania, Italy.

(2011). *New Cropping Designs of Globe Artichoke for Industrial Use*. Recuperado de

<http://www.agronomy.it/index.php/agro/article/view/ija.2011.e8/308>

Economía peruana habría crecido 3% el 2015 por repunte en la producción de cobre. (2016, 12 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/economia-peruana-habria-crecido-3-2015-repunte-produccion-cobre-2154476>

Economía peruana habría repuntado en diciembre al cerrar en 6.39% (2016, 09 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/economia-habria-repuntado-diciembre-al-cerrar-55-2154278>

Eguren, F. (julio de 2016). *¿Cómo le fue al Agro en estos Cinco Años?- ¿Cómo Evaluar la política Agraria del Gobierno de Ollanta Humala?* Recuperado de Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES)-La Revista Agraria:
http://www.larevistaagraria.org/sites/default/files//revista/LRA181/LRA181_ComofueelAgro.pdf

Empresas Chilenas participan en 12 sectores económicos del Perú. (Mayo de 2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-peru-suman-us-16000-millones-2126181>

Eissa, A. (2016, 10 de febrero). Egipto, primer exportador mundial de naranjas y segundo de alcachofas. *Mercados*. Recuperado de <http://www.revistamercados.com/noticia/17990/>

El Comercio. (2015). Eliminación de ley 27360 restringiría fuertes inversiones. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/eliminacion-ley-27360-restringiria-fuertes-inversiones-noticia-1845551>

El Peruano, E. (9 marzo del 2016). *Decreto Supremo que Aprueba la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnologías e Innovación Tecnológica - CTI*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/Normas_Legales_Pol%C3%ADtica_Nacional_de_Desarrollo_de_CTI.pdf

El Sector Agrario representa el 6% del PBI, pero emplea a más del 25% de la PEA. (18 de marzo de 2013). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sector-agrario-representa-6-pbi-emplea-mas-25-pea-2061757>

Universidad ESAN. (2008). *Gestión del conocimiento del sector agroexportador*. Lima: CENDOC - ESAN.

Estado invertirá más de S/. 700 millones para fomentar la innovación productiva. (2015, 03 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/estado-invertira-mas-s-700-millones-fomentar-innovacion-productiva-2122313>

European Comission. (agosto de 2016). *EUROSTAT*. Recuperado de <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

European Food Safety Authority (EFSA, 2015). *Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria*. Recuperado de <http://www.efsa.europa.eu/en/science/data>

Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO] (14 de ABRIL de 2015). Recuperado de <http://www.fao.org/news/story/es/item/283264/icode/>

FAOSTAT. (2013). *Producción de productos alimentarios y agrícolas / Países por producto*. Recuperado de http://faostat3.fao.org/browse/rankings/countries_by_commodity/S

Fondo Multilateral de Inversiones [FOMIN]. (2015, 19 de abril). Perú ocupa tercer lugar en la región en atractivo para Asociaciones Público Privadas. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-ocupa-tercer-lugar-region-atractivo-asociaciones-publico-privadas-2129383>

Food and Agricultural Organization of the United Nations. (2015). AQUASTAT. Recuperado de AQUASTAT: <http://www.fao.org/nr/water/aquastat/data/query/results.html>

Food And Agriculture Organization [FAO]. (2015). *Dirección de Estadística*. Recuperado de <http://faostat3.fao.org/home/S>

- Gamero, J. (4 de Setiembre de 2016). *Impacto de la Ley de Promoción Agraria*. Recuperado de https://issuu.com/comunicandes.org/docs/impacto_ley_promo_agraria_27360_peru
- GDB NETWORK. (2015). *Perspectivas 2015 y balance 2014*. Recuperado de http://www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/83_i2020_perspectivas2015_balance2014_lima_0.pdf
- Ghezzi, P. (2015, 03 de febrero). Estado invertirá más de S/. 700 millones para fomentar la innovación productiva. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/estado-invertira-mas-s-700-millones-fomentar-innovacion-productiva-2122313>
- Global Fire Power. (2016). *South American Countries Ranked by Military Power*. Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing-south-america.asp>
- Gobierno del Perú. (2013). *Organigrama del Estado Peruano*. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>
- Hartmann, M. (1986). *Ontología*. 2ª Ed., FCE, México. Recuperado de <http://textosfil.blogspot.pe/2012/02/las-categorias-y-modalidades-de-ser-en.html>
- Horatlizas, P. d. (2000). *UNALM*.
- Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial [IEDEP]. (2016). Perú Programa Económico 2016-2021. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep2016_libroprogramaecono/libro%20iedep_paraweb.pdf
- Información Agropecuaria [INFOAGRO] (2014). *El Cultivo de la Alcachofa*. Recuperado de <http://www.infoagro.com/hortalizas/alcachofa.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Población Económicamente Activa 2004-2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1294/cap03.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Evolución de la pobreza monetaria 2009 - 2014*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014c). *Perú: Perfil de la Pobreza por Dominios Geográficos, 2004 - 2014*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1306/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014d). *Tendencia de la actividad económica nacional, a nivel global y sectorial*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Estimaciones departamentales de la población: 1995-2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib0015/cap-51.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Publicaciones Digitales*.

Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib0015/cap-23.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Perú: Síntesis Estadística 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1292/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *Tendencias de migración*.

Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib0015/cap-511.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015e). *Al 30 de junio de 2015 el Perú tiene 31 millones 151 mil 643 habitantes*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/al-30-de-junio-de-2015-el-peru-tiene-31-millones-151-mil-643-habitantes-8500/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1997). *Pulaciones Digitales*.

Recuperado de El Productor Agropecuario: Condiciones de Vida y Pobreza:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0386/indice.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *IV Censo Nacional*

Agropecuario (CENAGRO). Recuperado de

<http://proyectos.inei.gov.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] . (Setiembre de 2015). *Perú: Síntesis Estadística 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] . (2015). *Publicaciones Digitales*.

Recuperado de INEI:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-23.htm

Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subiría en US\$ 500 millones al 2016. (27

de 02 de 2015). Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756>

- Inversiones chilenas en el Perú bordearán los US\$16 mil millones al 2016 (2013, 20 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inversiones-chilenas-peru-bordearan-us16-mil-millones-al-2016-noticia-1578810>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy Focused Organization. How balacend scorecard thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Larrazabal, A. (2014). *La Producción de la Alcachofa en Argentina*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/marianolarra/alcachofa-38307830>
- Laudon, K., & Laudon, J. (2004). *Sistemas de Información Gerencial* (Octava ed.). Naulcalpan de Juarez, México D.F.: Pearson Education.
- Lava Jato: 4 claves del escándalo de corrupción en Brasil que llega hasta Perú (2015, 06 de agosto). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/politica/67037-lava-jato-claves-para-entender-el-caso-de-corrupcion-en-brasil-que-involucra-peru>
- Libelula. (2011). Diagnóstico de la Agricultura en el Perú. Peru Opportunity Fund.
- Los retos que enfrentará la economía mundial en el 2016. (2016, 15 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/retos-que-enfrentara-economia-mundial-2016-2154546>
- Losilla, R. (2015). *F&H Frutas y Hortalizas Block Murcia*. Recuperado de http://www.fyh.es/pdf/block_murcia_web_2015.pdf
- Marchand, K. (Mayo de 2013). *La Gazette du Prince*. Recuperado de <http://www.princdebretagne-pro.com/medias/4/20/1370439181.pdf>
- Maximixe. (2014). *Riesgos de Mercado - Junio*. Recuperado de <http://www.maximixe.com/>
- Maza, K. (31 de Marzo de 2016). ADEX pide reformas para el sector agro exportador. *Perú 21*, págs. <http://peru21.pe/economia/adex-pide-reformas-sector-agroexportador-2242634>.

Minagri: balanza comercial agraria registró un superávit de US\$1,214 millones el 2015.

(2016, 08 de Febrero). *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/agropecuario/178578-minagri-balanza-comercial-agraria-registro-un-superavit-de-us1214-millones-el-2015/>

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (01 de 2015). *Avances*

Superficies y producciones de cultivos 2015. Recuperado de

http://www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/agricultura/avances-superficies-producciones-agricolas/Cuaderno_Enero2015_tcm7-365267.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2012). *Plan Estratégico Sectorial*

Multianual 2012 – 2016. Recuperado de

http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/pesem2012-2016.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2012). *Censo Nacional Agropecuario -*

2012. Recuperado de http://www.iimp.org.pe/pptjm/jm20131114_conferencia.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015). *Intenciones de Siembra Campaña*

Agrícola: 2015 - Julio 2016. Recuperado de

http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/orientacionalproductor/intenciones_de_siembra/resumen_ejecutivo_intenciones_siembra2015-2016_010915.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (25 de junio de 2016). *MINISTERIO DE*

AGRICULTURA Y RIEGO. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/nosotros/que-hacemos>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015). *Alcachofa “Cultivo potencial de*

exportación”. Recuperado de <http://www.psi.gob.pe/docs//biblioteca/hojas/alcachofa.pdf>

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014). *Actividades Estadísticas. Comercio Exterior Agrario*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014, 06 de noviembre). Minagri: Perú cuenta con un potencial de 200,000 hectáreas para agroexportación. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/minagri-peru-cuenta-potencial-200000-hectareas-agroexportacion-2113157>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015). *Anuario Producción Agrícola 2014*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=noticias/anuarios-produccion-agricola-2014-y-produccion-pecuaria-y-avicola-2014>
- Ministerio del Ambiente. (2014). *El fenómeno del Niño*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2014/07/Dossier-El-Ni%C3%B1o-Final_web.pdf
- Ministerio del Ambiente . (mayo de 2016). *Ministerio del Ambiente*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/?el-ministerio=mision-y-vision>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2003). *Perfil del mercado y competitividad exportadora de alcachofas*. Lima: Mincetur.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2005). *Plan Operativo del Producto Alcachofa Perx: La Libertad*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_la_libertad/pdfs/Pop_Alcachofa.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2009). *Mejora de las técnicas y procesos en la producción, cosecha y acopio de la alcachofa, Lambayeque*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/10.pdf>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2010). *Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a la Unión Europea*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_ue.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014). *Acuerdos comerciales*. Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/acuerdos-comerciales/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Plan estratégico nacional exportador: PENX 2025*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2003). *Perfil del mercado y competitividad exportadora de alcachofas*. Lima: Mincetur.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2005). *Plan Operativo del Producto Alcachofa Perx: La Libertad*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_la_libertad/pdfs/Pop_Alcachofa.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2009). *Mejora de las técnicas y procesos en la producción, cosecha y acopio de la alcachofa, Lambayeque*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/10.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (Octubre de 2010). *Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a los Estados Unidos*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_usa.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de www.acuerdoscomerciales.gob.pe/
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Promperu*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-es/sobre-peru/patrimonio-de-la-humanidad.aspx>

Mercados. (10 de 02 de 2016). *Egipto, primer exportador mundial de naranjas y segundo de alcachofas*. Recuperado de <http://www.revistamercados.com/noticia/17990/>

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2003). *Libro Blanco de la Defensa Nacional Capítulo II: Perú en el Mundo*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Competitividad*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=section&id=30&Itemid=100732&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015b). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018*. Lima: MEF. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto-bcrp.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015c). *Inversión en innovación, ciencia y tecnología tendrá deducción de 175% del impuesto a la renta*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/3794-inversion-en-innovacion-ciencia-y-tecnologia-tendra-deducccion-de-175-del-impuesto-a-la-renta>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (Diciembre de 2012). *Perú: Política de Inversión Pública en ciencia Tecnología e Innovación*.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Lima, Cusco, Valle Sagrado y Machu Picchu*. Recuperado de <http://www.sophiatours.com.sv/tours/detail/peru-espectacular>

- National Research Centre El Cairo-Egipto. (2011). *VOLUME 13: EXAMPLES OF KNOWLEDGE-SHARING FOR LOCAL DEVELOPMENT IN THE SOUTH*. Recuperado de http://unossc1.undp.org/GSSDAcademy/SIE/Docs/Vol13/SIE.v13_CH4.pdf
- Noticias, A. P. (22 de 07 de 2015). *Créditos bancarios en Perú crecieron 8,4% en primer semestre de 2015*. Recuperado el 10 de 02 de 2016, de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/creditos-bancarios-en-peru-crecieron-84-en-primer-semester-de-2015>
- Oliva, J. (2016). Impulsaremos la Agroexportación Regional. *Centrum al Día*. Recuperado de <http://centrumaldia.com/index.php?K=32&id=2445#.VywTT2BwXIV>
- OMS. (2015). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado de <http://www.who.int/es/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura Base de datos Estadísticos [FAOSTAT]. (2013). *Producción de productos alimentarios y agrícolas / Países por producto*. Recuperado de <http://www.fao.org/statistics/es/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura Base de datos Estadísticos [FAOSTAT]. (2014). *Producción de productos alimentarios y agrícolas / Países por producto*. Recuperado de http://faostat3.fao.org/browse/rankings/countries_by_commodity/S
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2015). *2050: la escasez de agua en varias zonas del mundo amenaza la seguridad alimentaria y los medios de subsistencia*. Recuperado de <http://www.fao.org/news/story/es/item/283264/icode/>
- Organización Mundial de Salud [OMS]. (2015). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado de <http://www.who.int/es/>

- Palomba, G., Bardella, F., Duplay, R., Moretti, D., Richmond, C., Shah, A., & Zamora, A. (2015). *Perú Fiscal Transparency Evaluation*. Washington: Fondo Monetario Internacional. Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2015/cr15294.pdf>
- Pereira, R. (2015, 25 de julio). Demandan al gobierno en EE.UU. por incumplir el capítulo laboral. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/economia/17844-demandan-al-gobierno-en-eeuu-por-incumplir-el-capitulo-laboral>
- Pérez, S. (10 de 07 de 2013). *Perú: la corrupción golpea más a los pobres y frena el desarrollo*. Recuperado de <http://blogs.worldbank.org/latinamerica/es/la-corrupcion-golpea-mas-a-los-pobres-y-frena-el-desarrollo>
- Perú, tercer exportador de alcachofas en conservas del mundo. (7 de junio de 2014). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tercer-exportador-alcachofas-conserva-mundo-afirma-adex-2099624>
- Perú ocupa tercer lugar en la región en atractivo para Asociaciones Público Privadas. (19 de 04 de 2015). *Gestión*. Recuperado el 09 de 02 de 2016, de <http://gestion.pe/economia/peru-ocupa-tercer-lugar-region-atractivo-asociaciones-publico-privadas-2129383>
- Porter, M. (2013). *Ser Competitivo*. Madrid: Deusto.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Constitucion politica del Perú - 1993*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2014). *Organigrama del Estado peruano*. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>
- Principales zonas de producción de alcachofa están en el Valle del Mantaro. *Andina*. (2014, 07 de junio). Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-principales-zonas-produccion-alcachofa-estan-el-valle-del-mantaro-509267.aspx>

Programa de Apoyo de la Unión Europea. (2009). *Mejoras de las técnicas y procesos en la producción, cosecha y acopio de la alcachofa*.

PromPerú. (2014). *Guía de Mercado Francia*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Francia.pdf>

Proinversión. (2014). *Ventajas territoriales*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>

Proinversión (2015). *Por qué invertir en el Perú*. Recuperado de

http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_octubre_311015.pdf

Proinversión (2016). *Flujos de Inversión Extranjera Directa - BCRP 1995 - 2016 (Millones de US\$)*. Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/modulos/jer/PlantillaPopUp.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5975>

Radiografía al cultivo de la alcachofa en Chile. (2013). *Redagrícola*. Recuperado de

<http://www.redagricola.com/reportajes/hortalizas/radiografia-al-cultivo-de-la-alcachofa-en-chile>

Redagrícola. (2013). *Radiografía al cultivo de la alcachofa en Chile*. Recuperado de

<http://www.redagricola.com/reportajes/hortalizas/radiografia-al-cultivo-de-la-alcachofa-en-chile>

Reservas Internacionales del Perú suman US\$ 60,421 millones. (30 de enero de 2016).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/reservas-internacionales-peru-suman-us-60421-millones-2153669>

- Revista Actualidad Empresarial. (22 de mayo de 2016). *Califican al Perú como el país más emprendedor a nivel mundial*. Recuperado de <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=3648>
- Robles, F. (2001). *La alcachofa nueva alternativa para la agricultura peruana*. Recuperado de <http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Estudios%20de%20mercado/alcachofaalternativa2001.pdf>
- Rueda Ibáñez, L. (12 de Agosto de 2016). Principales Proveedores de Alcachofas y Negociación con los Proveedores. (P. L. Argote Fernández, Entrevistador)
- Ruiz, V., & Miguel, D. (2014). *Situación del cultivo de la alcachofa en España*. Recuperado de <http://www.horticulturablog.com/2014/05/situacion-del-cultivo-de-la-alcachofa.html>
- Santander Trade portal. (2016). Santander Trade portal. Recuperado de Santander Trade portal: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/francia/inversion-extranjera>
- Sector Servicios aporta más al PBI que Minería y Comercio. (2015). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sector-servicios-aporta-mas-al-pbi-que-mineria-y-comercio-2136170>
- Schwab, K. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Geneva: World Economic Forum. Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2015>
- Scott, G. (2011). *Agregando Valores a las Cadenas de Valor*. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v54n1/a07v54n1.pdf>
- Semana Económica. (08 de Febrero de 2016). *Minagri: balanza comercial agraria registró un superávit de US\$1,214 millones el 2015*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/agropecuario/178578-minagri-balanza-comercial-agraria-registro-un-superavit-de-us1214-millones-el-2015/>

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología [SENAMHI]. (abril de 2016). *Boletín Informativo monitoreo del Fenómeno "El Niño/La Niña" Abril 2016*. Recuperado de <http://www.senamhi.gob.pe/load/file/02216SENA-31.pdf>

Sistema Integrado de Estadística Agraria [SIEA]. (2015). *Anuario Producción Agrícola 2014*. Lima: MINAGRI. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=noticias/anuarios-produccion-agricola-2014-y-produccion-pecuaria-y-avicola-2014>

Sistema Integrado de Información del Comercio Exterior [SIICEX]. (2016). *Partidas Arancelarias del Producto, Exportadas en los Últimos Años*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=194.17100#anclafecha

Sistema Integrado de Información del Comercio Exterior [SIICEX]. (2015). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=2005991000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha

Sistema Nacional De Inversión Pública [SNIP]. (2012). *Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2016). *Consulta RUC*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/>

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT]. (2015). *Estadísticas de Comercio Exterior*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/Bol2014.htm

- Tealdo, A. (Julio de 2002). *Mercado de Trabajo y Empleo en el Sector Agrario*. Recuperado de Centro Peruano de Estudios Sociales - Debate Agrario:
<http://www.cepes.org.pe/debate/debate34/debate.htm>
- Tejada, J., & Mollinedo, Y. (2012). *Región Tacna, 2012*.
- The World Bank Group. (2016). *Doing Business*. Recuperado de The World Bank:
<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>
- The World Bank Group. (2016). *Overview*. Recuperado de The World Bank:
<http://www.worldbank.org/en/country/peru/overview>
- Transparecy International. (2015). *Corruption Perceptions Index 2015*. Recuperado de
<https://www.transparency.org/cpi2015>
- Trade Map (2015). *Balanza comercial*. Recuperado de
http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx
- United States Department of Agriculture Economic Research Service. (2011). *USDA*.
Recuperado de <http://www.ers.usda.gov/topics/crops/vegetables-pulses/trade.aspx>
- Universidad Nacional Agraria [UNA]. (2000). *Programa de Hortalizas*. Recuperado de
<http://www.lamolina.edu.pe/agronomia/web/index.php>
- Vasquez, K. (2015). Determinantes del Crecimiento Agroexportador en el Perú. *Moneda*.
Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-161/moneda-161-05.pdf>
- Velazco, J. &. (4 de setiembre de 2016). *Carecterísticas del Empleo Agrícola en el Perú*.
Recuperado de <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/LDE-2012-01-06.pdf>
- Vílchez, C. (25 de 04 de 2016). Gerente de Planta de Frescos. (P. Argote, Entrevistador)

World Economic Forum [WEF]. (2016). *Reporte de competitividad global*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=PER>

WEF. (2016). *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf









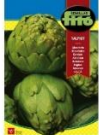
WWC. (2016). *World Water Council*. Recuperado de <http://www.worldwatercouncil.org/es/>

www.Proveedores.com. (2016). Recuperado de www.Proveedores.com:

http://www.proveedores.com/distribuidores-mayoristas_t/alcachofas



Apéndice A: Variedades de Alcachofa Cultivadas en el Perú

Tipo de Siembra	Nombre	
	Green Globe	
	De Tudela	
Semiperennes	Criolla con Espinas	
	Romanesco	
	Provenza	
	Imperial Star	
Perenne	A – 106	
	Lorca	
	Talpiot	

Nota. Adaptado de *Programa de Hortalizas*, por UNA La Molina Año 2000.