UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

Carrera de Ingeniería Industrial y Comercial

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA ALCACHOFA

Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial y Comercial

UGGO AMADOR PEREZ ORIONDO

Asesor:
Javier Morán Ruiz

Lima – Perú

2012

Dedicatorias

A mis Padres, por su gran amor y apoyo incondicional porque confiaron plenamente en mí. A mi Hermana, por sus sabios consejos y por haber entendido mis malos momentos. A mis compañeros, por el apoyo brindado para culminar con éxito esta experiencia. A Donnatela, por todo el tiempo que me acompañó y animó a continuar.

Uggo Amador Pérez Oriondo

Agradecimientos

En primer lugar, a Dios por iluminar, proteger y guiar mi vida hacia el camino de la felicidad llenando todos mis días de alegría.

En segundo lugar, a mis padres por su constante fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado a crecer y brindado el valor para llegar a cumplir mis sueños.

Por último, quisiera brindar el más profundo y sincero agradecimiento al Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, M.B.A. Armando Aguilar Faura, M.B.A. Hugo Diestra Carbajal y a todas aquellas personas que me apoyaron e hicieron posible de forma directa o indirecta el cumplimiento de la presente tesis.

Resumen Ejecutivo

El crecimiento económico que ha tenido el Perú en la última década, lo ha convertido en uno de los países más atractivos para la inversión extranjera dentro de América Latina. Esta evolución se ha debido entre otros motivos al aumento en las exportaciones de minerales, productos tradicionales y no tradicionales. Dentro de este último grupo se encuentra la alcachofa fresca y en conserva. Esta hortaliza ha podido posicionarse en los consumidores internacionales por dos motivos: su exquisito sabor y su alto valor nutricional favorable para la salud.

Resulta pues importante destacar que el crecimiento en la exportación de la alcachofa peruana, ha sido impulsado por dos motivos básicos: el aumento en la demanda internacional y el incremento en el precio. Si adicionalmente se considera que el Perú cuenta con las condiciones climáticas y geográficas necesarias para la óptima producción, sumado a una mano de obra económica, se generan pues las condiciones idóneas para atraer e incentivar la inversión privada, tanto nacional como la extranjera. Bajo este contexto y considerando las ventajas comparativas que tiene el país, se plantea la siguiente tesis, que identifica los factores críticos para el éxito, que se deben desarrollar para mejorar las condiciones actuales y desarrollar una ventaja competitiva, sostenible en el tiempo, que le permita al Sector Industrial de la Alcachofa peruana llegar a ser el número uno a nivel mundial.

Abstract

Peru has become one of the most attractive countries for foreign investment in Latin America because of its economic growth in the last decade. This economic development is because of many factors including the increase of mineral and traditional/non–traditional exports. In this last group, we have fresh and canned artichokes. This vegetable is in the top of the international consumers because of its delicious flavor and high nutritional value.

It is important to emphasize that the increase of Peruvian artichokes exports has been developed because of two important factors: the increase of the international demand and the rise of its price. Furthermore, if we consider that Peru has the climate and geographic conditions to an optimal production, coupled with cheap labor, it generates the right conditions to attract and encourage private investment, both national and foreign.

Under this context and considering the comparative advantages of the country, we propose the following thesis to identify the critical factors for the success. They must be developing to improve the current conditions and to develop a competitive advantage and sustainable in the time which allows that industry sectors of the Peruvian artichoke be the number one in the world.

Tabla de Contenidos

Introducción 1

Capítulo I: Situación General del Sector Industrial de la Alcachofa 6

1.1 Situación General 6

1.2 Conclusiones 22

Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética 24

2.1 Antecedentes 24

2.2 Visión 24

2.3 Misión 25

2.4 Valores 26

2.5 Código de Ética 27

2.6 Conclusiones 29

Capítulo III: Evaluación Externa 31

3.1 Análisis Tridimensional del Perú 31

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) 31

3.1.2 Potencial nacional 33

3.1.3 Principios cardinales 47

3.1.4 Influencia del Análisis en el Sector Industrial de la Alcachofa 51

3.2 Análisis Competitivo del Perú 52

3.2.1 Condiciones de los factores 61

3.2.2 Condiciones de la demanda 63

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas 63

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo 64

3.2.5 Influencia del Análisis en el Sector Industrial de la Alcachofa 65

3.3 Análisis del Entorno PESTE 65

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) 66

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) 72

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) 80

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) 91

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) 96

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) 106

3.5 El Sector Industrial de la Alcachofa y sus Competidores 106

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores 108

3.5.2 Poder de negociación de los compradores 108

3.5.3 Amenaza de los sustitutos 109

3.5.4 Amenaza de los entrantes 111

3.5.5 Rivalidad de los competidores 117

3.6 El Sector Industrial de la Alcachofa y sus Referentes 118

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) 118

3.8 Conclusiones 121

Capítulo IV: Evaluación Interna 124

4.1 Análisis Interno AMOFHIT 124

4.1.1 Administración y gerencia (A) 124

4.1.2 Marketing y ventas (M) 128

4.1.3 Operaciones y logística – infraestructura (O) 138

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F) 152

4.1.5 Recursos humanos (H) 156

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) 158

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) 160

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) 162

4.3 Conclusiones 164

Capítulo V: Intereses del Sector Industrial de la Alcachofa y Objetivos de Largo Plazo 166

5.1 Intereses del Sector Industrial de la Alcachofa 166

5.2 Potencial del Sector Industrial de la Alcachofa 167

5.3 Principios Cardinales 174

5.4 Matriz de Intereses del Sector Industrial de la Alcachofa (MIO) 178

5.5 Objetivos de Largo Plazo 178

5.6 Conclusiones 180

Capítulo VI: El Proceso Estratégico 181

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA) 181

6.1 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) 184

6.2 Matriz Boston Consulting Group (BCG) 186

6.3 Matriz Interna Externa (IE) 190

6.4 Matriz de la Gran Estrategia (GE) 192

6.5 Matriz de Decisión 193

6.6 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE) 198

6.7 Matriz Rumelt 199

6.8 Matriz de Ética 199

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia 204

6.10 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo 205

6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores 205

6.12 Conclusiones 206

Capítulo VII: Implementación Estratégica 211

7.1 Objetivos de Corto Plazo 211

7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo 215

7.3 Políticas de cada Estrategia 221

7.4 Estructura del Sector Industrial de la Alcachofa 221

7.5 Medio Ambiente y Ecología – Responsabilidad Social 224

7.6 Recursos Humanos 227

7.7 Gestión del Cambio 228

7.8 Conclusiones 232

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica 234

8.1 Perspectiva de Control 234

8.1.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 235

8.1.2 Perspectiva interna 235

8.1.3 Perspectiva del cliente 235

8.1.4 Perspectiva financiera 236

8.2 Tablero de Control Integrado 236

8.3 Conclusiones 236

Capítulo IX: Competitividad del Sector Industrial de la Alcachofa 242

9.1 Análisis Competitivo del Sector Industrial de la Alcachofa 244

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Industrial de la Alcachofa 250
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Industrial de la Alcachofa 253
9.4 Identificación y Análisis de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres 256
9.5 Conclusiones 260
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones 262
10.1 Plan Estratégico Integral 262
10.2 Conclusiones 262
10.3 Recomendaciones 265
10.4 Futuro del Sector Industrial de la Alcachofa 270
Lista de Abreviaturas y Siglas 273
Referencias 275

Lista de Tablas

Tabla 1. *Valor Nutricional de la Alcachofa* 8

Tabla 2. *Variedades de Alcachofa Cultivada en el Perú* 11

Tabla 3. *Superficie cosechada de principales cultivos transitorios – 2010* 13

Tabla 4. *Superficie sembrada de Alcachofa por regiones* 15

Tabla 5. *Producción de Alcachofa por Regiones* 16

Tabla 6. *Exportaciones Líderes 2011 / 2012: Enero – Noviembre* 16

Tabla 7. *Evolución de las Exportaciones de Alcachofa* 17

Tabla 8. *La Estacionalidad de la Alcachofa* 18

Tabla 9. *Área Cultivada de Alcachofa en el Mundo* 19

Tabla 10. *Producción de Alcachofa en el Mundo* 19

Tabla 11. *Matriz de intereses nacionales (MIN)* 32

Tabla 12. *Crecimiento porcentual del Producto Bruto Interno 2005 – 2013* 40

Tabla 13. *Análisis de los indicadores de Perú en el Reporte de Competitividad Global* 54

Tabla 14. *Análisis de la calificación de los indicadores de Perú en el Reporte de Competitividad Global* 55

Tabla 15. *Análisis de Perú en el reporte de competitividad mundial IMD 2008 – 2011* 57

Tabla 16. *Análisis de Perú en el Ranking del Doing Business 2008 – 2012* 58

Tabla 17. *Perú: Estructura Arancelaria Vigente* 69

Tabla 18. *Inflación Histórica* 74

Tabla 19. *Acuerdos Comerciales vigentes del Perú* 76

Tabla 20. *Proyección del tipo de cambio (Soles por dólar)* 79

Tabla 21. *Perú: Población total y tasa de incremento promedio anual, 1940 –* 2007 81

Tabla 22. *Población total y porcentajes por grupos de edad a nivel nacional y ámbito* 82

Tabla 23. *Tasa de analfabetismo de la población de 15 a más años de edad* 85

Tabla 24. *Tasa de analfabetismo de la población de 15 a más años de edad, según departamento* 87

Tabla 25. *Evolución de la pobreza entre 2001 y 2010, según regiones* 88

Tabla 26. *Evolución de la pobreza entre los años 2001 y 2010, según departamento* 90

Tabla 27. *Hogares según ámbito geográfico con acceso a telefonía fija, móvil, computadora e internet; Año 2004 – 2010* 94

Tabla 28. *Metas del Plan Nacional de Acción Ambiental del Perú al 2021* 99

Tabla 29. *Relación de indicadores ETHOS – PERÚ 2021* 104

Tabla 30. *Matriz de Evaluación de Factores Externos del Sector Industrial de la Alcachofa* 107

Tabla 31. *Valor nutritivo de 100 gr. comestibles de Alcachofa y 100 gr. comestibles de Esparrágo* 110

Tabla 32. *Matriz Perfil Competitivo del Sector Industrial de la Alcachofa* 119

Tabla 33. *Matriz Perfil Referencial del Sector Industrial de la Alcachofa* 120

Tabla 34. *Empresas Exportadoras de Alcachofas Preparadas (TM)* 125

Tabla 35. *Empresas Exportadoras de Alcachofas Preparadas (miles de US$)* ... 126

Tabla 36. *Superficie Sembrada de Alcachofa (Ha)* 127

Tabla 37. *Principales mercados de Hortalizas preparadas y conservadas del Perú* 130

Tabla 38. *Principales países importadores de Hortalizas preparadas y conservadas del mundo* 131

Tabla 39. *Eventos y Ferias en los que participa PROMPERÚ*..... 132

Tabla 40. *Otros Eventos y Ferias en el Mundo*..... 133

Tabla 41. *Estructura de Costos de las principales Agroexportadoras de Alcachofa (al período 2010)* 155

Tabla 42. *Población ocupada asalariada, del 2008 al 2010 (Miles de personas)* 157

Tabla 43. *Matriz de Evaluación de Factores Internos del Sector Industrial de la Alcachofa*..... 163

Tabla 44. *Matriz de Intereses del Sector Industrial de la Alcachofa* 177

Tabla 45. *Matriz FODA del Sector Industrial de la Alcachofa* 182

Tabla 46. *Matriz FODA del Sector Industrial de la Alcachofa* 183

Tabla 47. *Matriz PEYEA del Sector Industrial de la Alcachofa* 185

Tabla 48. *Participación de Mercado de la Alcachofa*..... 188

Tabla 49. *Matriz de Decisión del Sector Industrial de la Alcachofa*..... 196

Tabla 50. *Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Sector Industrial de la Alcachofa*..... 200

Tabla 51. *Matriz Rumelt del Sector Industrial de la Alcachofa*..... 201

Tabla 52. *Matriz Ética para el Sector Industrial de la Alcachofa*..... 202

Tabla 53. *Tabla de Estrategias Retenidas*..... 203

Tabla 54. *Tabla de Estrategias de Contingencia*..... 204

Tabla 55. *Matriz de estrategias Vs Objetivos de Largo Plazo – Estrategias Retenidas*..... 208

Tabla 56. *Matriz de estrategias Vs Objetivos de Largo Plazo – Estrategias de Contingencia* 209

Tabla 57. *Matriz de Posibilidades de los Competidores del Sector Industrial de la Alcachofa* 210

Tabla 58. *Objetivos de Corto Plazo asociados a OLP 1* 212

Tabla 59. *Objetivos de Corto Plazo asociados a OLP 2* 213

Tabla 60. *Objetivos de Corto Plazo asociados a OLP 3* 214

Tabla 61. *Objetivos de Corto Plazo asociados a OLP 4* 215

Tabla 62. *Recursos para Objetivos de Corto Plazo* 216

Tabla 63. *Recursos para Objetivos de Corto Plazo – continuación* 217

Tabla 64. *Recursos para Objetivos de Corto Plazo – continuación* 218

Tabla 65. *Recursos para Objetivos de Corto Plazo – continuación* 219

Tabla 66. *Recursos para Objetivos de Corto Plazo – continuación* 220

Tabla 67. *Políticas de cada estrategia* 222

Tabla 68. *Matriz de Perspectivas de Control Financiera* 238

Tabla 69. *Matriz de Perspectiva de Control Clientes* 239

Tabla 70. *Matriz de Perspectiva de Control Aprendizaje* 240

Tabla 71. *Matriz de Perspectiva de Control Interno* 241

Tabla 72. *Plan Estratégico Integral del Sector Industrial de la Alcachofa* 272

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico 1

Figura 2. Alcachofas..... 7

Figura 3. Zonas de Producción de Alcachofa. 14

Figura 4. Evolución del Cultivo de Alcachofa en el Perú: Superficie cosechada y producción 15

Figura 5. Estacionalidad de la Producción de Alcachofa 17

Figura 6. Principales Destinos de Alcachofa Preparada, 2011/2010 20

Figura 7. Población censada en el Perú en 1993 y 2007, según región (en porcentaje)..... 34

Figura 8. Población censada según departamentos, 2007..... 35

Figura 9. Mapa político del Perú 36

Figura 10. Producto Bruto Interno: 2004 – 2013 39

Figura 11. Balanza comercial peruana..... 42

Figura 12. Etapa de desarrollo del Perú 56

Figura 13. Principales problemas que afectan la competitividad en el Perú 57

Figura 14. Ventajas y desventajas competitivas del Perú..... 57

Figura 15. Evolución del arancel nominal y efectivo: 1993–2011..... 70

Figura 16. Evolución del Tipo de Cambio y Dolarización (en soles por dólar y % de colocaciones) 79

Figura 17. Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940 – 2007.... 81

Figura 18. Evolución de la tasa de analfabetismo de la población de 15 años a más de edad, por el período entre 2001 y 2010..... 85

Figura 19. Evolución de los hogares con acceso a los distintos servicios entre 2004 y 2010 92

Figura 20. Perfil de Perú de acuerdo al índice de Desempeño Ambiental 2012.. 101

Figura 22. Cadena de comercialización del producto..... 136

Figura 23. Cadena productiva de la Alcachofa 140

Figura 24. Evolución del Precio Promedio en Chacra de la Alcachofa (S/. por kilogramos)..... 153

Figura 25. Evolución del Precio Promedio Alcachofa Preparada (US$/TM)..... 154

Figura 26. Ingreso Promedio Mensual por Trabajo, según rama de actividad..... 157

Figura 27. Ingreso Promedio Mensual por Trabajo, según Región..... 158

Figura 28. Polígono de la Matriz PEYEA del Sector Industrial de la Alcachofa ... 186

Figura 29. Matriz BCG de la Alcachofa..... 189

Figura 30. Matriz IE del Sector Industrial de la Alcachofa 191

Figura 31. Matriz de la Gran Estrategia del Sector Industrial de la Alcachofa (GE)..... 192

Figura 32. Estructura organizacional del Instituto Peruano de la Alcachofa..... 224

Figura 33. Cadena productiva de la Alcachofa 244

Introducción

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).

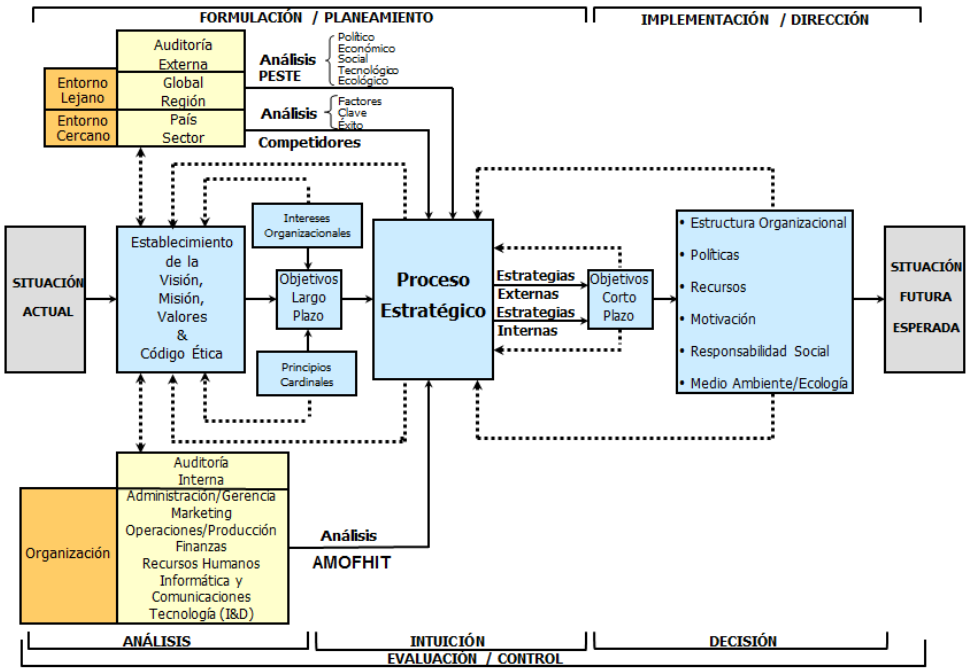

Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico
Nota. Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia.", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

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. 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 compite. 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, cuidad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Sector Industrial de la Alcachofa

1.1 Situación General

La Alcachofa es el fruto de la alcachofera (*Cynara scolymus*), que es una planta hortense semiperenne, perteneciente a la familia de las compuestas (*Compositae*) a la que también pertenecen otras plantas muy conocidas como las margaritas o la lechuga. Su cultivo es muy antiguo, tal como lo menciona Robles (2001) su centro de origen se ubica en una amplia zona que cubre Asia Menor y el Norte de África, formando parte de la cuenca del Mediterráneo e incluye a las islas Canarias, las Egeas y el Sur de Turquía y Siria, donde aún crecen en estado silvestre tres subespecies primitivas. Fue el médico griego Dioscórides (por la época del nacimiento de Cristo) el primero en escribir sobre la Alcachofa. Los árabes la llevaron a España desde Marruecos, donde tomó el nombre de Alcachofa como una derivación fonética del árabe *Al Kharshuf*. En 1466 fue llevada de Florencia a Nápoles, y comenzó a cultivarse en mayor escala. Emigrantes europeos introdujeron la planta en Norte América; posteriormente, la migración italiana que siguió a la primera guerra mundial la introdujo en Argentina y por la misma vía llegó también al Perú. El cultivo, en nuestro país, se concentró en la zona de Concepción del departamento de Junín, que se ubica alrededor de los 3,300 metros sobre el nivel del mar, lo que constituye una situación única en el mundo.

Características morfológicas. Son plantas de hasta dos metros de altura, las hojas son pinnado lobuladas de más de 60 cm. de longitud, capítulos vistosos muy grandes de hasta 15 cm., flores azuladas y brácteas ovales. Las Alcachofas son en realidad las yemas florales, es decir las flores a medio formar que se comen cuando están tiernas, pueden ser alargadas o achatadas, en forma de

rosetón, con hojas verdes superpuestas que parecen escamas y unidas al vástago (Ver Figura 2). A las brácteas blandas internas y las porciones blandas del cogollo se les llama de manera coloquial "corazón de la Alcachofa".

Figura 2. Alcachofas
Nota. Tomado de “La Alcachofa: Nueva alternativa para la agricultura peruana” de Robles (2001). Lima, Perú: PROMPEX

Un aspecto muy importante a tener en cuenta al momento de planificar la siembra y la distribución en el campo de cultivo de esta planta es el siguiente:

Debido a su gran superficie foliar la Alcachofa es una planta con elevado índice de transpiración y por consiguiente bastante sensible a la falta de agua. En nuestro medio es común que en la temporada de otoño – invierno las plantas de las variedades perennes alcancen 1.60 m. de diámetro y hasta 1.50 m. de altura.; dimensiones que disminuyen considerablemente en la temporada de primavera – verano. Por esta razón el tamaño de las hojas determina en parte el marco de plantación, pues si el distanciamiento es corto, al entrecruzarse pueden crear un microclima favorable a enfermedades foliares cuando el clima es húmedo, o se pisan y maltratan al momento de hacer labores culturales y cosecha, obligando a podas. Si

en cambio es grande, se pierde la oportunidad de lograr buenos rendimientos (Robles, 2001, p. 8).

Composición nutricional y propiedades medicinales. La Alcachofa puede ser considerada como una hortaliza *light*. Esto se debe a su bajo contenido calórico y alta proporción de fibra. El valor nutritivo aproximado de una porción comestible de 100 gr. de corazón de Alcachofa, se considera el fondo más las hojuelas interiores despuntadas, se muestra a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1

Valor Nutricional de la Alcachofa

Compuestos	Contenido	Compuestos	Contenido
Agua	86.50%	Calcio	51 mgr.
Ceniza	1.8 gr.	Magnesio	10 mgr.
Calorías totales	4	Fosforo	69 mgr.
Calorías de la grasa	0	Potasio	310 mgr.
Carbohidratos	9.90%	Hierro	1.1 mgr.
Azucares	1.0 gr.	Ácido Ascórbico (Vitamina C)	8.0 mgr.
Proteínas	2.8 gr.	Tiamina (Vitamina B1)	0.07 mgr.
Grasas	0.2 gr.	Riboflavina (Vitamina B2)	0.04 mgr.
Fibra	3.4 gr.	Niacina	0.85 mgr.
Colesterol	0	Retinol (Vitamina A)	150 mgr.

Nota. La Tabla muestra el valor nutricional de la Alcachofa en 100 gr. de contenido comestible crudo. Tomado de "Industrialización integral de la Alcachofa en pasta nutricional y para alimentos balanceados", por T. García, 2008, *Industrial Data*, *11*(1), 37–46. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/pdf/id/v11n1/a06v11n1.pdf

La Alcachofa ha sido exhaustivamente estudiada por biólogos y médicos naturistas. En tal sentido, se puede señalar las diferentes propiedades medicinales.

- Alto contenido de potasio, que es un mineral necesario para la transmisión y generación del impulso nervioso y para la actividad muscular normal.

- El magnesio se relaciona con el funcionamiento del intestino, nervios y músculos; forma parte de huesos y dientes, mejora la inmunidad y posee un suave efecto laxante.
- La fibra, abundante en las Alcachofas, favorece el tránsito intestinal.
- La inulina es un polisacárido que sustituye al almidón (reserva de moléculas de glucosa en los vegetales) y que también tiene función de reserva (unidades de fructosa en lugar de glucosa).

Lo más destacable de la composición de la Alcachofa son una serie de sustancias que no destacan por su cantidad, pero sí por los notables efectos fisiológicos que provocan. En este sentido, las sustancias más notables son: (a) la cinarina, que se conoce por su efecto colerético y diurético; (b) la cinaropicrina, cuyas propiedades se centran en el potencial papel preventivo de las enfermedades tumorales; (c) el ácido clorogénico, que es un compuesto fenólico con capacidad antioxidante; (d) los esteroles, que son sustancias vegetales con semejanza química al colesterol animal, con capacidad para limitar la absorción del colesterol en el intestino; (e) el cinarósido, que es un flavonoide de acción anti – inflamatoria; y (f) los ácidos orgánicos (málico y cítrico, entre otros), que potencian la acción de la cinarina y del cinarósido, entre otras funciones (García, 2008, p. 39).

Hace unos años, la Alcachofa fue considerada como el prototipo de hortaliza más sana, con grandes aplicaciones en el campo medicinal; por ello, es comúnmente recomendada en el campo de la nutrición. Su consumo es muy saludable a distintos niveles del organismo, gracias a sus reconocidas propiedades coleréticas, hepatoprotectoras y diuréticas. Además, tal y como lo mencionó García (2008), beneficia el crecimiento y desarrollo de los niños; la

función hepática y de la vesícula biliar, mejorando la digestión. La fibra tiene capacidad de absorber agua, aumenta el volumen de las heces, de manera que ayuda a corregir el estreñimiento.

Otros beneficios que posee la Alcachofa son:

- La fibra proporciona sensación de plenitud, lo que conduce a la persona a ingerir menos alimentos.
- Reduce los niveles de colesterol y evita elevaciones bruscas de la glucemia. Por tal motivo, se considera saludable para los diabéticos.
- Provoca un aumento de la cantidad de orina eliminada. Esto resulta beneficioso en el caso de sufrir cálculos renales, hiperuricemia, hipertensión arterial, retención de líquidos u oliguria (producción escasa de orina) (García, 2008, p. 40).

Variedades. Según lo indicado por Robles (2001), se tienen dos variedades principales, semiperennes y anuales. A nivel mundial predominan las variedades semiperennes; en Italia, destacan la Romanesco, la Violetto di Toscana, la Spinoso Sardo (ancestro del tipo Criolla), la Catanese y la Masedu. En España, domina ampliamente la variedad Blanca de Tudela. Las variedades más cultivadas en Francia son la Violet du Provence, la Camús y la Hyérois Blanc o Macau. Los países africanos siembran las variedades que consumen los mercados europeos a los que abastecen. En Estados Unidos, sobre todo en Castroville, California, predomina la Green Globe. En México, Colombia y Chile, se cultiva también esta última variedad. Argentina tiene variedades propias desarrolladas por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, de las que se conocen la Sampedrino, Gallego, Gringo y Tiernito. En el Perú, la producción se ha basado únicamente en las variedades con y sin espinas.

Las variedades anuales han sido obtenidas por modificación genética de las variedades semiperennes. En la zona central y sur de California y también en Arizona, se viene difundiendo desde 1991 la variedad Imperial Star (University of California), apta para zonas desérticas; la Emerald (D. Palmer Seeds, Arizona); la Green Globe Improved (Sunseeds, California); la Big Heart XR–1 (Dole Fresh Vegetables, California); y la Desert Globe (Ocean Mist Farms, California). En Israel, la Talpiot (Hazera), también cultivada en España, de donde se trajo al Perú y la ZAA–101 (Daniel Zohari). En Italia, la Violetto di Sicilia, muy tolerante al frío y al calor, ha sido llevada a California. En España, las variedades Arnedo AR–9903, rebautizada como Lorca y las Agriset A–104, A–106 y A–107.

Variedades cultivadas en el Perú. En el Perú se cultivan primordialmente seis variedades, distribuidas en la costa norte, costa central, sierra centro y sierra sur. En la Tabla 2 se puede ver que variedad se cultivan por cada zona geográfica.

Tabla 2.

Variedades de Alcachofa Cultivada en el Perú

Variedad	Ubicación	Tipo	Condición
Criolla	Concepción	Con espinas	Semiperenne
Green Globe	Concepción y costa	Sin espinas	Anual
Imperial Star	Concepción y costa	Sin espinas	Anual
Lorca	Chavimochic y sierra	Sin espinas	Anual
A–106	Costa	Sin espinas	Anual
Talpiot	Costa	Sin espinas	Anual

Nota. Adaptado de "Zonas de Producción", por el Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas (IPEH), 2011. Recuperado de http://www.ipeh.org/alca–zp.asp

Según United States Agency for International Development [USAID] (2007), la variedad criolla (con espinas) se cultiva desde hace mucho tiempo en la sierra central y se destina principalmente al mercado interno que es muy reducido, debido a que no satisface los requerimientos de los consumidores internacionales.

La demanda internacional está dirigida a los corazones de Alcachofa, que son obtenidos de las variedades sin espinas, cuya producción mundial ha estado dominada por Italia y España.

En los años noventa, la necesidad de diversificar la oferta exportable condujo a la introducción de esta variedad de Alcachofa en la costa. Se introdujeron tres variedades principales: Green Globe, Imperial Star y Lorca. Aunque estas se cultivan principalmente en la costa peruana, ahora se las están cultivando también en distintas zonas de la sierra.

Zonas de producción en el Perú. La superficie cultivada de Alcachofa el 2010 fue de 6,848 Hectáreas [Ha] lo que representa tan solo el 0.3% del total del área agrícola nacional (Ver Tabla 3). Es importante tener en cuenta lo que indica el informe de La Cadena del Valor Agregado de las Alcachofas en el Perú:

> El crecimiento de la agro – exportación requiere necesariamente un aumento de la oferta del producto, en las condiciones de calidad requeridas por el mercado internacional. De acuerdo al III Censo Nacional Agropecuario [CENAGRO], realizado en 1994, a nivel nacional sólo existían 294 Ha dedicadas a este cultivo. Esta producción se concentraba en la región Junín. Pese a la reducida producción, la demanda del mercado nacional se encontraba cubierta por esta oferta, ya que tradicionalmente la Alcachofa no había tenido una presencia significativa en el patrón de consumo peruano. Sin embargo, a partir de esta reducida base, el cultivo de Alcachofa empieza a crecer sostenidamente desde el 2000 (USAID, 2007, pp.28–29).

La producción nacional de Alcachofa se concentra en los departamentos de Cajamarca, La Libertad, Ancash, Lima, Junín, Huancavelica, Ica, Ayacucho y

Arequipa. Como se muestra en la Figura 3, la mayoría de las zonas productivas se encuentran en la costa y algunas partes de la sierra, esto debido a las necesidades climáticas de este cultivo las cuales se adaptan a estas áreas geográficas.

Tabla 3

Superficie cosechada de principales cultivos transitorios – 2010

Cultivos	**Superficie cosechada (ha)**	**Porcentaje (%)**	**Participación acumulada (%)**
Arroz cascara	388,659	18.5	18.5
Maíz a. duro	295,848	14.1	32.6
Papa	289,873	13.8	46.4
Maíz amiláceo	201,328	9.6	56.0
Trigo	154,285	7.3	63.3
Cebada grano	154,005	7.3	70.7
Yuca	105,408	5.0	75.7
Frijol grano seco	81,219	3.9	79.6
Haba grano seco	53,534	2.5	82.1
Arveja grano seco	50,582	2.4	84.5
Maíz choclo	46,572	2.2	86.7
Algodón rama	27,963	1.3	88.1
Quinua	35,313	1.7	89.8
Arveja grano verde	30,255	1.4	91.2
Olluco	26,759	1.3	92.5
Frijol castilla	22,736	1.1	93.6
Cebolla	21,568	1.0	94.6
Oca	16,121	0.8	95.3
Camote	15,689	0.7	96.1
Haba grano verde	13,336	0.6	96.7
Tarhui	9,303	0.4	97.2
Alcachofa	6,848	0.3	98.4
Pallar grano seco	6,086	0.3	97.8
Cañihua	6,535	0.3	98.1
Paprika	6,516	0.3	97.5
Resto	33,427	1.6	100.0
TOTAL	**2,099,768**	**100.0**	

Nota. Tomado de "Desenvolvimiento del Comercio Exterior Agroexportador – Informe Anual 2010". Lima, Perú: PROMPERÚ.

La distribución del área destinada al cultivo de esta hortaliza se muestra en la Tabla 4, se puede notar que el 85% se concentra en Ica, La Libertad y Arequipa. Junín, que fue la zona donde se inició el cultivo de esta planta en el país, ha sido desplazado y participa solo con el 1.6%, esto debido a que los campos de esta zona se utilizan para el sembrío de diferentes alimentos que abastecen al mercado nacional y, como ya se mencionó, el consumo interno de Alcachofa es muy reducido.

Figura 3. Zonas de Producción de Alcachofa.
Nota. Adaptado de "Zonas de Producción", por el Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas (IPEH), 2011. Recuperado de http://www.ipeh.org/alca–zp.asp

Volumen de producción y exportación actual. En el Perú, la industrialización de la Alcachofa se inició en la década de los noventa, en donde

la superficie cosechada de Alcachofa fue de 200 Ha aproximadamente, con una producción de 1,881 TM; al 2010 la superficie destinada a la cosecha de esta hortaliza se ha incrementado a 6,848 Ha aproximadamente, con una producción bruta aproximada de 127,500 TM. En la Figura 4, se muestra la evolución histórica del área cultivada y de la producción.

Tabla 4

Superficie sembrada de Alcachofa por regiones

Regiones	Anual (Ha)			Var. %	Part. %
	2007–08	2008–09	2009–10	09–oct	2009–10
Ica	1,600	2,191	2,817	28.6	43.8
La Libertad	962	723	1,368	89.2	21.3
Arequipa	1,527	1,642	1,331	–18.9	20.7
Ancash	1,527	830	620	–25.3	9.6
Lima	1,458	411	150	–63.5	2.3
Junín	100	74	105	41.9	1.6
Huancavelica	8	0	30	——	0.5
Cusco	80	2	9	350.0	0.1
Apurímac	31	6	2	–66.7	0.0
otros	308	126	1	–99.2	0.0
Total	**7,601**	**6,005**	**6,433**	**7.1**	**100.0**

Nota. Tomado de "Riesgo de Mercado: Alcachofa – octubre 2011" por Maximixe, 2011. Perú: Maximixe

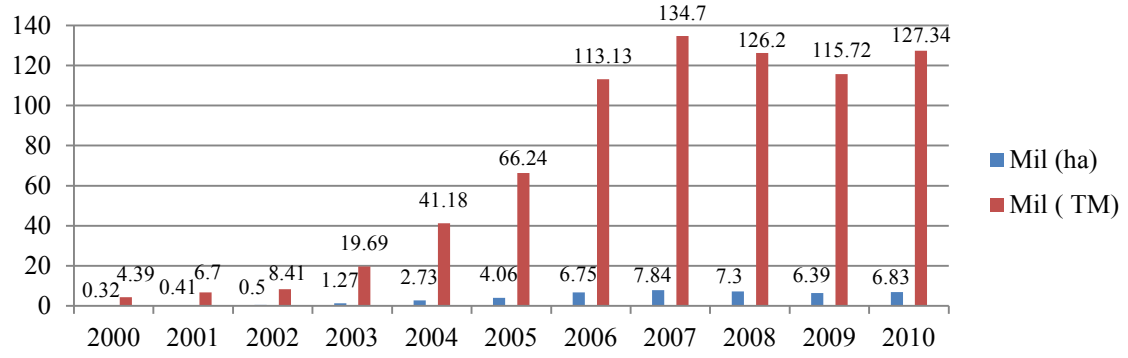

Figura 4. Evolución del Cultivo de Alcachofa en el Perú: Superficie cosechada y producción

Nota. Tomado de "Perú Un campo fértil para sus inversiones y desarrollo de sus exportaciones" de La Dirección de Agronegocios, Ministerio de Agricultura del Perú, 2011a.

Según Maximixe (2011), en el 2010 se registró una producción de 127,500 TM (10.5% mayor al 2009) gracias a las condiciones climatológicas originadas por

el fenómeno de La Niña, el cual incrementó el rendimiento a 18.7 TM/Ha obteniéndose mayores cosechas en la región Ica y La Libertad (Ver Tabla 5). En la Tabla 6, se puede observar la cantidad exportada.

Tabla 5

Producción de Alcachofa por Regiones

Regiones	**Anual (miles de TM)**			**Var. %**	**Part. %**
	2008	**2009**	**2010**	**2010 / 09**	**2010**
Ica	32.30	46.8	57.7	23.3	45.1
la Libertad	18.50	14.7	26.8	82.3	21.0
Arequipa	35.00	31.7	26.6	–16.1	20.8
Junín	8.00	7.3	7.2	–1.4	5.6
Ancash	5.50	8.3	7	–15.7	5.5
Lima	20.60	4.6	2	–56.5	1.6
Apurímac	0.20	0.1	0.3	200.0	0.2
Otros	6.10	2.2	0.3	–86.4	0.2
Total	**126.20**	**115.70**	**127.90**	**10.5**	**100.0**

Nota. Tomado de "Riesgo de Mercado: Alcachofa– octubre 2011" por Maximixe, 2011. Perú: Maximixe

Tabla 6

Exportaciones Líderes 2011 / 2012: Enero – Noviembre

Productos	**Peso neto (miles de t)**		**Var %**	**Valor FOB (millones US$)**		**Var %**	**Precio FOB**		**Var %**
Total	**2010**	**2011**	11.6	**2010**	**2011**	37.4	**2010**	**2011**	
	1,841.4	2,053.5		3,007	4,131				
Café s/ tostar	205	244	18.9	785	1,323	68.6	3,822	5,417	41.8
Espárragos	164	173	5.4	377	412	9.4	2,297	2,384	3.7
Uvas frescas	48	77	61.6	112	187	66.5	2,361	2,432	3.0
Palta	60	81	36.8	85	164	93.9	1,422	2,016	41.8
Mangos	100	145	45.3	100	143	43.5	999	986	–1.2
Paprika	37	41	12.0	80	113	40.4	2,202	2,760	25.4
Alcachofas	33	33	0.2	83	99	18.5	2,499	2,957	18.3
Preparaciones para alimento animal	93	116	24.6	65	87	33.5	699	749	7.2
Otros	1,044	1,085	3.9	1,062	1,306	23.0			

Nota. Tomado de "Boletín Informativo de Comercio Exterior Agrario – noviembre 2011", por la Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos [OEEE]. Perú: Ministerio de Agricultura 2011b.

En cuanto a las exportaciones, las dos presentaciones que actualmente existen son: (a) Alcachofas frescas y (b) Alcachofas preparadas. Esta segunda presentación corresponden a cerca del 99.9% de los envíos a clientes del exterior.

Durante el 2011, la exportación aproximada fue de 33,000 TM a un valor FOB de US$ 99 millones; el 2010, se exportaron 33,000 TM de Alcachofas preparadas o conservadas, equivalentes a un monto de aproximadamente US$ 83 millones de dólares.

Tabla 7

Evolución de las Exportaciones de Alcachofa

Partida	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	Mill. US$	Mil TM	Mill. US$	Mil TM	Mill. US$	Mil TM	Mill. US$	Mil TM	Mill. US$	Mil TM	Mill. US$	Mil TM	Mill. US$	Mil TM
Fresca	0.01	0	0.01	0	0.01	0	0.03	0.02	0.02	0.01	0.03	0.01	0.11	0.04
Preparada	21.91	9.56	44.13	19.04	65.49	29.48	77.96	34.88	82.57	35.23	74.19	30.44	96.11	38.18
Total	**21.92**	**9.57**	**44.14**	**19.04**	**65.5**	**29.48**	**77.98**	**34.9**	**82.58**	**35.24**	**74.22**	**30.45**	**96.22**	**38.22**

Nota. Tomado de "Perú Un campo fértil para sus inversiones y desarrollo de sus exportaciones" de La Dirección de Agronegocios, Ministerio de Agricultura del Perú 2011a.

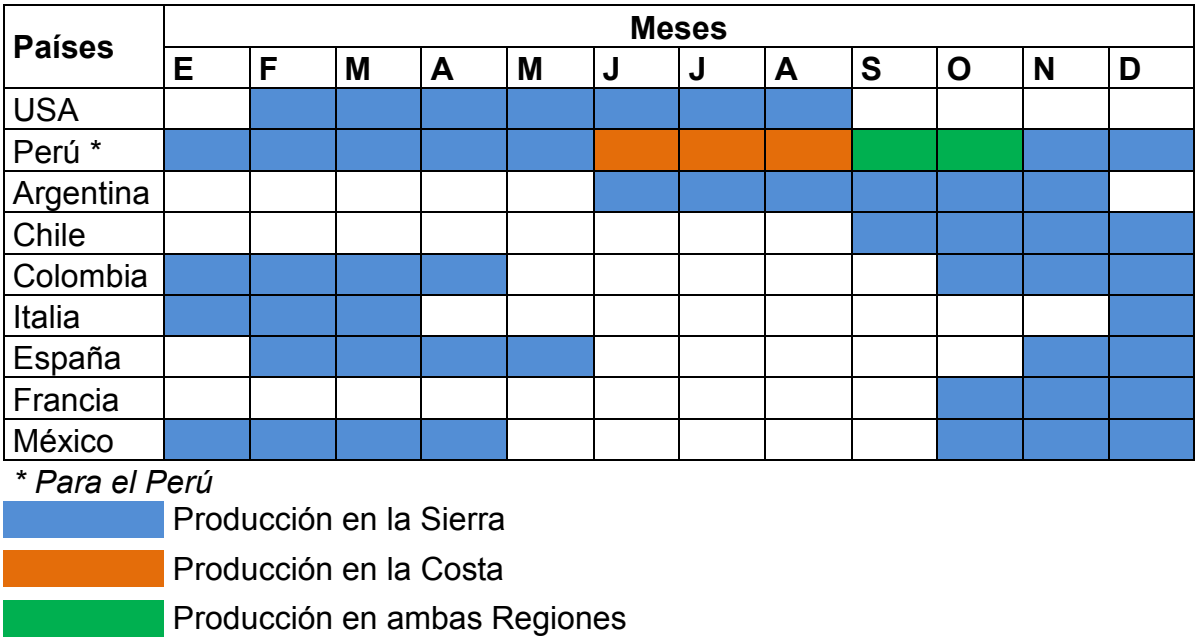

Figura 5. Estacionalidad de la Producción de Alcachofa
Nota. Tomado de "Riesgo de Mercado: Alcachofa – octubre 2011" por Maximixe, 2011. Lima, Perú: Maximixe

En la Tabla 7, se detalla la evolución de los volúmenes exportados. Por otro lado, es importante mencionar que el Perú presenta una ventaja respecto a otros países productores, que es la relativamente estable oferta productora, esto debido a que el clima de país permite el cultivo tanto en la sierra como en la costa

y por ello la cosecha se realiza en forma alternada durante todos los meses del año, en diferentes regiones (Ver Figura 5).

Tabla 8

La Estacionalidad de la Alcachofa

Producción (%)	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic
100.00	2.60	2.00	2.70	2.30	2.40	3.00	5.20	1.60	18.80	20.30	18.70	11.30

Nota. Tomado de "Perú Un campo fértil para sus inversiones y desarrollo de sus exportaciones" de La Dirección de Agronegocios, Ministerio de Agricultura del Perú 2011a.

La estacionalidad de la Alcachofa se concentra entre los meses agosto, septiembre, octubre y noviembre y diciembre; meses en que la producción de esta hortaliza es mayor. En la Tabla 8 se puede apreciar mejor la estacionalidad que tiene la Alcachofa en el Perú.

Consumo y producción mundial. El consumo mundial de Alcachofa se da principalmente de dos formas, frescas y preparadas. El Perú participa del mercado internacional básicamente exportando Alcachofas preparadas, que es un producto con mayor valor agregado. El Perú es el sexto país a nivel mundial en área cultivada de Alcachofa (Ver Tabla 9), sin embargo ya en el 2010 ocupaba la cuarta posición en volumen de producción (Ver Tabla 10), esto por la mayor productividad que se logra en nuestro país fundamentalmente debido a factores climatológicos.

En el año 2011, el Perú se convirtió en el tercer exportador de Alcachofa procesada a nivel mundial, según datos publicados por el Ministerio de Agricultura [MINAG], se exportó un total de 33,000 TM de este producto con un valor FOB de US$ 99 millones de dólares aproximadamente, lo que muestra la acogida mundial y la calidad que se está logrando en este producto.

Tabla 9

Área Cultivada de Alcachofa en el Mundo

Ítem	País	2010 (Ha)
1	Italia	50,321
2	España	13,200
3	China	9,500
4	Egipto	8,909
5	Francia	8,690
6	Perú	6,848
7	Chile	4,651
8	Marruecos	3,710
9	Argentina	3,700
10	USA	2,910
11	otros	12,072

Nota. Tomado de "Artichokes: Area Harvested [Base de datos FAOSTAT]" por *Food and Agriculture Organization of the United Nations* [FAO], 2011. Recuperado de http://faostat.fao.org/DesktopDefault.aspx?PageID=567#ancor

Tabla 10

Producción de Alcachofa en el Mundo

Ítem	País	Producción 2010 (TM)	OBS
1	Italia	480,112	
2	Egipto	215,534	
3	España	166,700	
4	Perú	127,500	
5	Argentina	84,800	Im
6	China	59,900	Im
7	Marruecos	45,460	
8	Francia	42,153	
9	USA	40,820	
10	Argelia	39,200	Im
11	Chile	35,000	F
12	Otros	103,721	
	Total	1,440,903	

Nota. Im= Estimado basado en Metodología de Imputación de la FAO F= Estimado de la FAO
Tomado de "Artichokes: Area Harvested [Base de datos FAOSTAT]" por *Food and Agriculture Organization of the United Nations* [FAO], 2011. Recuperado de http://faostat.fao.org/DesktopDefault.aspx?PageID=567#ancor

Principales mercados del Perú. Las exportaciones peruanas están orientadas al mercado estadounidense y la exportación de la Alcachofa no es la

excepción, aproximadamente el 58% de las exportaciones de esta planta están destinadas a ese mercado; el segundo destino es Europa, fundamentalmente España y Francia, estos mercados representan aproximadamente el 34% de nuestras exportaciones. Tanto en el año 2010 como el 2011 han mostrado el mismo comportamiento en cuanto a composición de nuestro mercado tal como se muestra en la Figura 6.

Enero – Noviembre (millones US$ FOB)

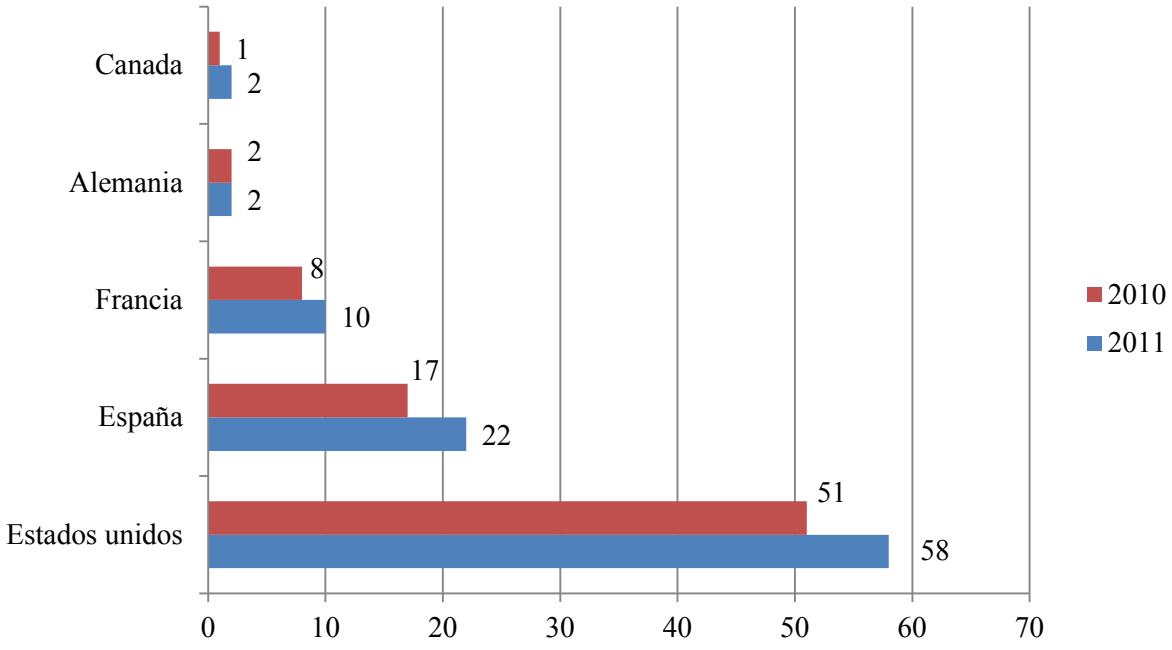

Figura 6. Principales Destinos de Alcachofa Preparada, 2011/2010
Nota. Tomado de "Boletín Informativo de Comercio Exterior Agrario – noviembre 2011", por la Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos [OEEE]. Perú: Ministerio de Agricultura 2011b.

Aplicación industrial. El proceso de industrialización de la Alcachofa se origina a través de la producción de Alcachofa en frascos, sea en salmuera o en aceite de oliva. Actualmente, se puede encontrar la Alcachofa en picadillo o preparadas. Sin embargo, aún no se encuentra un producto en pasta de Alcachofa. Del proceso de producción de la pasta, se puede obtener la harina y el polvo micro pulverizado. Los desechos se utilizan para elaborar extractos y complementos para alimentos balanceados. En tal sentido, se da a conocer la

posibilidad de la industrialización completa de la Alcachofa (tanto su pulpa, tallo y hojas); de realizarse en el sector, se lograría cerrar la cadena productiva. Este hecho implica que se amplíe y dinamice el cultivo de la Alcachofa, se incremente la actividad agro – industrial y, por consiguiente, la exportación de los productos obtenidos.

Por otro lado, se debe considerar que en la actualidad los consumidores son más exigentes que antes. De esta manera, los mercados demandan alimentos fáciles de preparar pero manteniendo una composición natural y con alto valor nutritivo. Por esta razón, la nueva tendencia de los hábitos de consumo incentiva a los clientes a demandar productos que sean esencialmente competitivos. Estas condiciones hacen del extracto y del alimento balanceado de la pasta de la Alcachofa, insumos con grandes posibilidades de posicionamiento en el consumidor final.

De acuerdo a sus características, las industrias que se benefician directamente de la Alcachofa son:

- La industria panificadora; que requiere de la Alcachofa trozada y en pasta, para la elaboración de empanadas, bocaditos, y otras variedades.

- La industria farmacéutica; que requiere la pasta de Alcachofa para la elaboración de cremas de belleza, tanto para la piel como para el tratamiento del cabello.

- La industria de medicina natural; que requiere de harina de Alcachofa para desayunos instantáneos; y para encapsularla, se requiere de la Alcachofa micro pulverizada y del tallo y desechos blandos semi –

procesados para la preparación de extractos y de las hojas para la preparación de filtrantes.

- La industria de alimentos balanceados; que requiere de la parte blanda y desechos del corazón y tallo de Alcachofa para el fortalecimiento del forraje.

- En la actividad gastronómica, los restaurantes y las empresas dedicadas a la preparación de bufetes, que presentan diferentes platos y bocaditos en base a Alcachofa trozada y en pasta; además, las hojas de la Alcachofa se utilizan para fabricar un licor llamado *Cynar*, que se usa como aperitivo amargo.

- La industria cosmética utiliza los extractos de los tejidos finos de la Alcachofa como ingrediente de los tónicos o lociones ligeramente astringentes, útiles para limpiar y refrescar el cutis o para vigorizar el cabello (García, 2008, p. 38).

1.2 Conclusiones

El principal mercado al cual está dirigida nuestra exportación de Alcachofas preparadas es el norteamericano y en segundo término el europeo, sin embargo hay un gran potencial en los mercados asiáticos y en el Brasilero que no se está aprovechando. Se debe ampliar el área agrícola nacional destinada a este cultivo, debido a que la Alcachofa peruana es altamente competitiva en términos de rendimiento por Ha y en calidad del producto, lo que redunda en reducción de costos y aumento de los márgenes de utilidad. La demanda internacional a la cual se apunta abastecer no sería cubierta con el área que se destina actualmente

para esta producción. Se debe aprovechar la ventaja comparativa de la estacionalidad del cultivo de la Alcachofa en el Perú, en relación con otros países, ya que en nuestro territorio se cosecha esta hortaliza prácticamente durante todo el año mientras que en otros países no; motivo por el cual se abre una ventana de oportunidad especialmente entre los meses de junio, julio y agosto.

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

2.1 Antecedentes

En el presente capítulo, se presentan la visión, misión, valores y código de ética propuestos para el Sector Industrial de la Alcachofa, siguiendo las nueve características para una adecuada definición (D'Alessio, 2008). Actualmente no existen estos elementos, como parte de la perspectiva a largo plazo dentro del Sector Industrial de la Alcachofa; y siendo un pilar fundamental el establecimiento de los mismos, es que se propone una visión y misión, los cuales podrán modificarse en el futuro, pero servirán de cimiento en el presente. De igual modo, se trazan los valores y código de ética, que establecerán los lineamientos para los agentes inmersos en este sector.

2.2 Visión

Según D'Alessio (2008) la visión de una organización es la definición deseada del futuro, y responde a la pregunta "¿Qué queremos llegar a ser?" (p. 61). Así mismo, plantea que una visión debe tener siete características fundamentales (a) simple, clara y comprensible; (b) ambiciosa, convincente y realista; (c) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios; (d) proyectada a un alcance geográfico; (e) conocida por todos; (f) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y (g) una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.

Por lo tanto, habiendo establecido las características propias de una visión, se propone la siguiente para el Sector Industrial de la Alcachofa: "Para el año 2021, el Perú pasará de ser el tercer exportador a ser el primer exportador mundial de Alcachofa. Este Sector Industrial de la Alcachofa se convertirá en un

importante impulsor del desarrollo en sus zonas de influencia, contribuyendo de esta manera al desarrollo de los sectores campesinos más pobres del país".

2.3 Misión

De acuerdo a lo publicado por D'Alessio (2008), "la misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada" (p. 62). Por otro lado, el mismo autor refiere que la misión responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito. Una misión debe poseer las siguientes características: (a) definir lo que es la organización, (b) definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada, (c) ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo, (d) diferenciar a la organización de todas las demás, (e) servir de marco para evaluar las actividades en curso, (f) ser expresada con claridad para ser entendida por todos, (g) generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

Por lo tanto, habiendo señalado los parámetros para establecer adecuadamente una misión, se propone la siguiente para el Sector Industrial de la Alcachofa: "Producir y procesar Alcachofas en el territorio nacional para satisfacer la demanda de nuestros clientes en los diferentes mercados internacionales. Cumplir con los más altos estándares de calidad a nivel mundial, mediante el uso intensivo de tecnología de punta que permita un uso racional de suelos, agua y fertilizantes; de esta manera aumentar la productividad y la rentabilidad en beneficio de las comunidades productoras y del sector. Fomentar la investigación y la innovación de productos que se puedan ofrecer en el mercado internacional de tal forma que permita ampliar la oferta y lograr un mejor posicionamiento. Brindar continuamente programas de capacitación acerca de las mejores prácticas, en los diferentes niveles de la cadena productiva para elevar

progresivamente la competitividad del sector frente a nuestros competidores internacionales".

2.4 Valores

En toda organización, los valores pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes que establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad, los valores son indispensables para, (a) moldear los objetivos y propósitos, (b) producir políticas y (c) definir las intenciones estratégicas (D'Alessio, 2008). De esta manera, se ha considerado los siguientes valores para el Sector Industrial de la Alcachofa al 2021:

1. Liderazgo: Se traduce en el espíritu de todos los miembros integrantes del Sector Industrial de la Alcachofa con el objetivo de llegar a mejorar todas las actividades agregándole un mayor valor.
2. Calidad y excelencia: El Sector Industrial de la Alcachofa ofrecerá productos que busquen satisfacer las necesidades hasta del cliente más exigente, enfocándose principalmente en la gestión de las expectativas de sus *stakeholders* para canalizar e impulsar un proceso de innovación y mejora continua mediante el uso de las herramientas de la calidad.
3. Respeto: Será la guía básica para las acciones individuales de cada miembro, respetando su interés privado, pero enfatizando y promoviendo el interés conjunto del sector, sin afectar el logro de los objetivos comunes y sociales, en donde no habrá ningún tipo de discriminación y se respetará la dignidad de la persona.

4. Integración: Se define como la suma de esfuerzos entre los miembros del sector que repercute favorablemente en el logro de sinergias para alcanzar un objetivo común.
5. Innovación: Se respetarán y aceptarán las nuevas ideas que los miembros puedan aportar y, sobre todo, las mejores prácticas en las actividades que cada miembro ha desarrollado o se ha especializado, considerando las habilidades y competencias de cada uno.
6. Identidad: Se buscará el compromiso y el desarrollo de un sentimiento de orgullo basado en el papel que desempeña cada miembro al aportar valor a las actividades, reconociendo sus logros y motivando a que todos los miembros se identifiquen plenamente con los objetivos.
7. Transparencia y honestidad; se generará confianza a través de la transparencia en las acciones convirtiendo al Sector Industrial de la Alcachofa en un sector libre de cualquier acto de corrupción.
8. Vocación de servicio; se manifestará en cada uno de los miembros el espíritu de colaboración y aprendizaje integral de las actividades del sector.
9. Equidad social y solidaridad; se promoverá el bienestar entre sus miembros de manera justa y equitativa, incidiendo en quienes más lo necesitan y reconociendo el aporte del esfuerzo de los que obtienen mejores resultados que cumplan con los objetivos establecidos.

2.5 Código de Ética

Conforme a lo referido por D'Alessio (2008) la ética puede definirse como "las reglas o principios morales del comportamiento para decidir qué es lo correcto o incorrecto, creencias que influyen en el comportamiento y actitud de las

personas, y el estudio de los estándares de lo correcto e incorrecto" (p. 69). Así mismo, D'Alessio (2008) también indicó que "el código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos" (p. 70). Ambas citas refieren que el código de ética es el marco de todo aquello que se podrá desarrollar en este sector, desde la perspectiva de lo que es correcto o incorrecto, es decir lo "bueno" o "malo". En tal sentido, el código de ética que se propone para establecer ciertas directrices dentro del Sector Industrial de la Alcachofas es el siguiente:

1. Emplear los recursos naturales de forma prudente y responsable, para tal sentido existen nuevas técnicas desarrolladas para maximizar el uso del agua, evitar el empleo excesivo de insumos químicos, y obtener el mayor beneficio de los cultivos.
2. Mantener procesos de estándares internacionales y enfocados a ofrecer un producto de alta calidad; solo por medio de un proceso de calidad, que incluya nuevas técnicas de cultivo, y que aproveche las nuevas tecnologías desarrolladas, en materia de cultivos.
3. Honestidad y transparencia de los compromisos asumidos. En tal sentido, se debe mostrar mucho profesionalismo en términos de la calidad del producto presentada a los clientes, y en el cumplimiento de los envíos, así como en los métodos y plazos de pagos acordados. Respaldar cada acuerdo que se realice, con toda la documentación apropiada y vigente.
4. Competir lealmente, cumpliendo con todas las normas legales, evitando en todo momento la "guerra sucia" con los principales competidores. Aumentar la participación de mercado, y posicionar la Alcachofa

peruana, por sobre encima de las demás, por medio de una estrategia diferenciadora en términos de calidad, desarrollando para ello una ventaja competitiva. Evitar en todo momento la afiliación a carteles o el dumping, como medio de incremento en los ingresos.

5. Fomentar el empleo digno y el desarrollo del sector y las zonas de influencia. Uno de los principales objetivos es el desarrollo del sector, que se traduce en aumentar la producción dirigida a la exportación, demandando a su vez más empleados. La idea principal es ofrecer empleos formales, con todos los beneficios de ley, a más personas; tanto a profesionales capacitados, como a los habitantes de las zonas, donde se encuentren las plantas de procesamiento.
6. Evitar y sancionar cualquier acto de corrupción que pueda presentarse. Asumir un compromiso por el cumplimiento de todas las normas éticas y legales, denunciando cualquier acto de corrupción, ya sea que se presente dentro o fuera del Sector Industrial de la Alcachofa.

2.6 Conclusiones

Para poder completar un plan estratégico adecuado para el Sector Industrial de la Alcachofa, es indispensable contar con una brújula, que guíe a todos los agentes dentro de este sector en la misma dirección. Ésta es la razón fundamental, por la que se proponen la misión y visión para el Sector Industrial de la Alcachofa, descrito líneas arriba. Por otro lado, es imperativo establecer las directrices que servirán de base sobre la cual se constituye el patrón de actuación que guíe el proceso de toma de decisiones de todos los involucrados dentro de este sector. En ese sentido, es que se han considerado los siguientes valores como norma: liderazgo, calidad y excelencia, respeto, integración, innovación,

identidad, transparencia y honestidad, vocación de servicio, y equidad social y solidaridad. Del mismo modo, es necesario establecer los lineamientos entre lo que es correcto e incorrecto. Para tal efecto se plantean los siguientes principios, que fungirán dentro del código de ética: (a) emplear los recursos naturales de forma prudente y responsable; (b) mantener procesos de estándares internacionales y enfocados a ofrecer un producto de alta calidad; (c) honestidad y transparencia de los compromisos asumidos; (d) competir lealmente, cumpliendo con todas las normas legales; (e) fomentar el empleo digno y el desarrollo del sector, y las zonas de influencia; y (f) evitar y sancionar cualquier acto de corrupción.

Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se analizarán las implicancias del contexto global y la influencia del entorno sobre el sector en estudio; para ello se realizará: (a) el análisis tridimensional de Frederick Hartmann, (b) el análisis de competitividad nacional de Michael Porter, y (c) el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE). Sobre ésta base se desarrollarán las matrices: (a) Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la misma que permitirá identificar amenazas y oportunidades del entorno del Sector Industrial de la Alcachofa; (b) Matriz del Perfil Competitivo (PC), con el que se identificarán los factores claves del éxito y estrategias que permitan competir al Sector Industrial de la Alcachofa peruano con el resto de países; y (c) Matriz de Perfil Referencial (PR) que compara los factores de éxito de los principales competidores con el Sector Industrial de la Alcachofa en el Perú.

3.1 Análisis Tridimensional del Perú

Tal como lo indicó D'Alessio (2008, p. 95) para que exista la posibilidad de una relación entre las naciones debe existir un interés común. Estas relaciones se realizan en un continuo basado en la diplomacia, las leyes internacionales, la economía internacional, los organismos internacionales, y finalmente por el conflicto bélico cuando no funciona lo anterior. Existen tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según el Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional [CESDEN] (CESDEN, 2010) el interés nacional, se define como la defensa y promoción de objetivos naturales y esenciales de un estado en el área política, económica,

social y cultural. El interés nacional esencial, converge en garantizar la supervivencia, seguridad del propio estado y la defensa de su población.

Tabla 11

Matriz de intereses nacionales (MIN)

	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Soberanía Nacional		***Chile Ecuador***	***Brasil***	***Bolivia Colombia***
2. Crecimiento Económico		EE.UU	U.E. China Japón	Brasil Chile
3. Exportaciones – Comercio Exterior		EE.UU ***U.E.***	***China***	Brasil Venezuela
4. Reducción de la pobreza		Todos los Países		
5. Desarrollo Nacional		Todos los Países		
6. Clima de Negocios		EE.UU China	U.E.	
7. Estabilidad Económica y política		EE.UU	Brasil Colombia Chile	
8. Reducción del narcotráfico y erradicación de los remanentes terroristas		EE.UU Colombia	México	Ecuador

Nota. En letras cursivas y negritas se presentan los intereses opuestos. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia.", de F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson Educación.

Asimismo cabría situar la búsqueda de poder, riqueza y crecimiento económico; Nuechterlein (1973) desarrolló cuatro criterios para evaluar la intensidad de un interés: (a) supervivencia, son raros y relativamente fáciles de identificar, se presentan cuando hay una amenaza inminente y creíble de destrucción masiva del territorio nacional; (b) vital, se distingue de uno de supervivencia principalmente por la cantidad de tiempo que tiene un país para decidir cómo responderá a la amenaza exterior; (c) primordial, es aquél que

un país considera importante, pero no crucial para su bienestar y pueden ser negociados con un adversario; y (d) periférico, es un factor que no afecta seriamente el bienestar de la nación en general. En la Tabla 11 se muestra el análisis realizado para el caso peruano.

3.1.2 Potencial nacional

Según D'Alessio (2008), los factores del potencial nacional son aquellos relacionados con la fortaleza y debilidad de un país; ¿En qué se es fuerte?, ¿En qué se es débil?. Para poder determinar el potencial nacional, es imperativo considerar los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) científico/ histórico/ psicológico/ sociológico, (f) organizacional/ administrativo, y (g) militar (p. 97). A continuación se realiza el análisis de cada uno de los dominios.

Demográfico. De acuerdo al último censo nacional, realizado en octubre del 2007 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], la población aproximada en todo el territorio nacional, ascendía a 28'220,764 habitantes. La mayor concentración de la población se presenta en la zona costera del país (54.6%) seguida por la sierra (32%), y por último la zona de la selva (13.4%) (INEI, 2008). Tal como se muestra en la Figura 7, al comparar el censo del 2007, con el realizado en 1993, puede observarse un aumento en la población de la costa de 2.2%; de igual manera existe un aumento en los residentes de la región de la selva de 0.6%. Este efecto no se presenta en la sierra, ya que la cifra disminuye en 2.8%. Así mismo, el censo del año 2007, arrojó resultados interesantes, sobre la distribución de la población por departamentos.

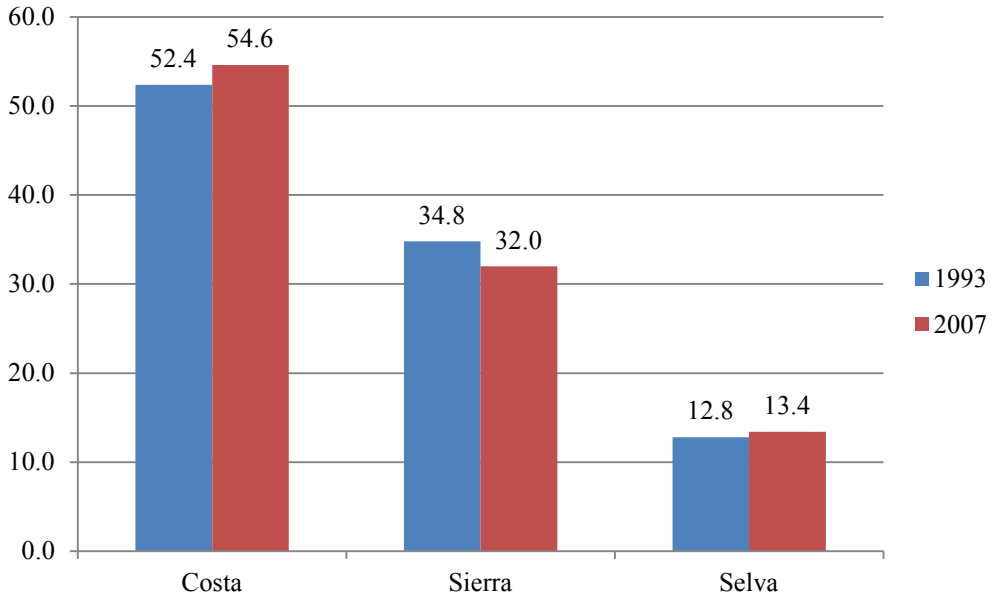

Figura 7. Población censada en el Perú en 1993 y 2007, según región (en porcentaje)
Nota. Tomado de INEI. Recuperado de http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf

En ese sentido, los cinco departamentos con mayor población censada fueron: (a) Lima, con 8'445,211 de habitantes; (b) Piura, con 1'676,315 habitantes; (c) La Libertad, con 1'617,050 habitantes; (d) Cajamarca, con 1'387,809 habitantes; y (e) Puno, con 1'268,441 habitantes. La distribución de la población por cada departamento se detalla en la Figura 8 (INEI, 2008).

Por otro lado, según el documento *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950–2050* elaborado por el INEI, la población en el Perú para el 2011 ascendió a 29'798,000 habitantes, a una tasa anual de crecimiento de 1.14%. Cabe mencionar que, el Perú es el quinto país con mayor población en América Latina. Para el 2021, año en que se celebrará el bicentenario de la independencia del Perú, se estima que la población alcance los 33'149,000 habitantes, cifra que representa una tasa de crecimiento anual de 1.04% respecto del 2015 (31'152,000 habitantes). En tanto que, para el año 2050 se prevé una población

de 40’111,000 habitantes, lo que representa una tasa de crecimiento anual de 0.66%, respecto del 2021 (INEI, 2009).

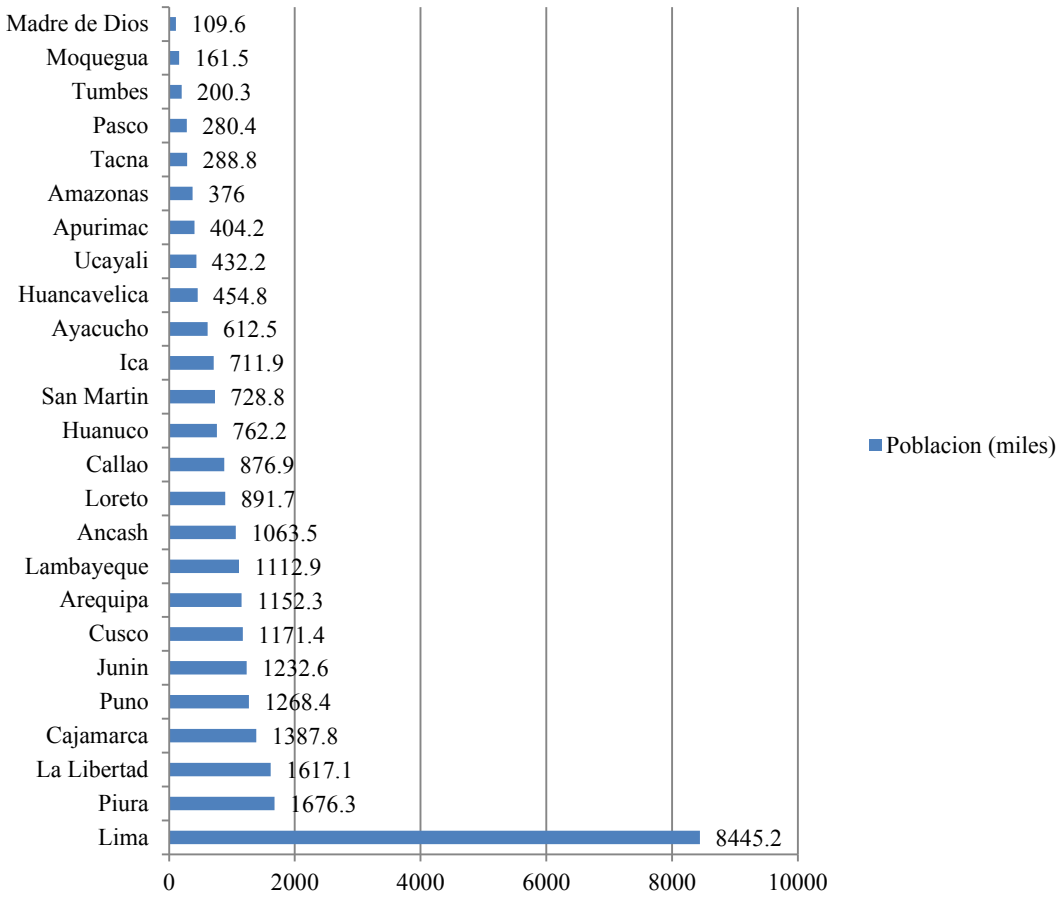

Figura 8. Población censada según departamentos, 2007
Nota. Tomado de INEI. Recuperado de http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf

Geográfico. El Perú es un país andino, ubicado en la región central y occidental de América del Sur. Se encuentra ubicado, frente al Océano Pacífico, entre los paralelos 0º2’ y los 18º 21’34’’ de latitud sur y los meridianos 68º 39’7’’ y los 81º 20’13’’ de longitud. Tiene una extensión de 1’285,216 km^2 ó 496,223 millas, es el tercer país más extenso en Sudamérica y tiene tres regiones geográficas muy marcadas: Costa, Sierra y Selva. Limita al norte con Ecuador, en una extensión de 1,529 Km. de frontera, y con Colombia (1,506 Km. de frontera); al sur con Chile (169Km. de frontera); al este con Brasil (2,822 Km. de frontera), y

Bolivia (1,047 Km. de frontera), y al oeste sus costas son bañadas por el Océano Pacífico, en una extensión de 3,080 Km., donde el dominio marítimo se extiende a 200 millas; la Figura 9 muestra el mapa político del Perú. Su posición geográfica lo proyecta a través del río Amazonas y Brasil al Océano Atlántico. La Cordillera de los Andes que atraviesa el Perú lo une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina, a través de vías que siguen muchas veces el trazo de los legendarios caminos Incas.

Figura 9. Mapa político del Perú

Nota. Tomado de Instituto Geográfico del Perú. Recuperado de http://www.ign.gob.pe/index.php?PG=Proceso_cartografico

Por el Océano Pacífico, el Perú se conecta con los países del Foro de Cooperación Asia – Pacifico (o por sus siglas en inglés: *Asia – Pacific Economic*

Cooperation [APEC], de la cual el Perú es miembro), el mercado más importante, rico y de mayor crecimiento en el mundo, según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada del Perú (Proinversion, 2011a). El Perú es un país con un territorio que tiene casi todos los climas del planeta, con notables recursos naturales, mineros y energéticos. De los 128'500,000 Ha que tiene, ocho millones tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones para pastos y 49 millones para actividades forestales sostenibles, asimismo se cuenta con 54 millones de Ha de tierras de protección. El área peruana de bosques naturales, que incluye árboles de maderas finas como cedro y caoba, se estima en poco menos de 80 millones de Ha Por su extensión, el Perú se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y el segundo en Sudamérica. Existen también numerosos glaciares, lagos, lagunas y ríos en todo el vasto y rico territorio peruano. Entre ellos está el lago Titicaca, el lago navegable más alto del mundo; la Cordillera Blanca, la cordillera tropical más alta del planeta con decenas de picos de más de 6,000 metros de altura, y los cañones de Colca y Cotahuasi los más profundos de la tierra.

Es importante resaltar que la ubicación central y occidental del Perú en América del Sur, favorece su posición de nudo natural de comunicaciones terrestres, ferroviarias, marítimas y aéreas, facilitando el tráfico comercial y turístico recíproco en toda la región, constituyéndose en un pivote y centro estratégico de esta parte de América.

La zona costera es una estrecha franja de 2,500 Km. de longitud mayormente árida, que cuenta con 52 valles regados por ríos que descienden de la vertiente occidental de los Andes. La costa ocupa un 11% de la superficie del país albergando al mismo tiempo un 52% de su población. Allí se asientan

ciudades importantes como Lima, la capital; Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna, entre otras. El mar peruano o Mar de Grau es la parte del Océano Pacífico que se extiende a lo largo de la costa y un ancho de 200 millas náuticas mar adentro. Su gran riqueza ictiológica es resultado de las corrientes marinas de Humboldt y del Niño. Existe diversas variedades de peces en sus aguas, cuya abundancia hace del Perú uno de los primeros países pesqueros del mundo. El Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry son los puertos principales. En la Costa del Perú la temperatura media oscila entre los 14° y 27°C. La sierra tiene un clima de templado a frío y seco, y la temperatura media oscila entre los 9° y 18°C. En la selva el clima es caluroso y húmedo, la temperatura promedio es de 25° a 28°C (Proinversión, 2011a).

La sierra o montaña, rica en minerales, se extiende de sur a norte sobre la Cordillera de los Andes, cuya cima más alta es el nevado Huascarán con 6,786 metros sobre el nivel del mar. Esta región se extiende de la banda costera hasta 250 Km. dentro de las tierras al norte y 400 Km. al sur. Se trata esencialmente de una meseta recortada por valles y dominada por una de las cadenas montañosas más agrestes del mundo. En esta región, donde hoy vive el 37% de la población peruana, establecieron los Incas su capital, el Cusco, lo que refleja su gran atractivo turístico. Otras ciudades importantes son Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca. En la sierra nacen los afluentes que conforman en la selva peruana el río Amazonas, el más caudaloso y extenso del planeta, y también se encuentra el lago Titicaca, el más alto del mundo.

La selva, región de bosques y ríos, representa el 56% del territorio peruano y el 11% de su población; allí se registran grandes precipitaciones durante la estación de lluvias. Esta región 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, y petróleo y gas en el subsuelo. Se han creado numerosas áreas reservadas naturales, lo que la hace una reserva biológica de la humanidad y uno de los últimos *pulmones* verdes de la tierra. Tiene dos ciudades importantes: Iquitos y Pucallpa.

Económico. La economía peruana ha venido mostrando un crecimiento sostenido durante los últimos años, generando mayor confianza entre los inversionistas, locales y extranjeros, y creando un clima de estabilidad para atraer más inversiones extranjeros.

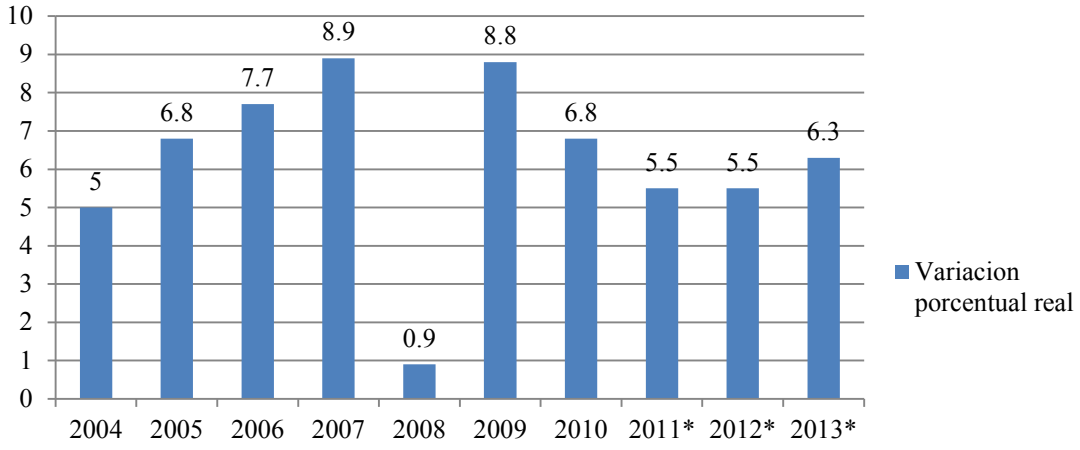

Figura 10. Producto Bruto Interno: 2004 – 2013
Nota. Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómica 2011–2013", del Banco Central de Reserva del Perú, 2011a. Perú: Autor.

De acuerdo al Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2011 – 2013, emitido por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], la economía peruana se encuentra entre las de mejor desempeño en América Latina, desde el año 2002. Durante el período 2004, la economía peruana creció 5%, continuando con un crecimiento de 6.8% en 2005, 7.7% en 2006, 8.9% en 2007 y 9.8% en 2008. En la Figura 10, se observa que el

crecimiento en el 2009 solo llegó al 0.9%, este efecto fue causado por la crisis financiera mundial.

Tabla 12

Crecimiento porcentual del Producto Bruto Interno 2005 – 2013

Producto Bruto Interno									
(Variación porcentual real)									
	2005	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Agropecuaria	5.4	8.4	3.2	7.2	2.3	4.3	3.6	5.2	4.3
Pesca	3.2	2.4	6.9	6.3	-7.9	-16.4	28.2	-2	2.8
Minería e hidrocarburos	8.4	1.4	2.7	7.6	0.6	-0.1	-0.6	4.4	10.6
Minería metálica	7.3	1.1	1.7	7.3	-1.4	-4.9	-4.1	4.3	9.7
Hidrocarburos	23.4	5.7	6.5	10.3	16.1	29.5	18.1	5.3	14
Manufactura	7.5	7.5	11.1	9.1	-7.2	13.6	5.8	4.9	6.2
Procesadora de recursos p	3.9	4.1	-2.7	7.6	0	-2.3	12.7	4	6.3
Industria no primaria	8.5	8.5	14	8.9	-8.5	16.9	4.6	5.1	6.2
Electricidad y Agua	5.6	6.9	8.4	7.8	1.2	7.7	7.3	5.5	5.6
Construcción	8.4	14.8	16.6	16.5	6.1	17.4	3.5	8.8	7.6
Comercio	6.2	11.7	9.7	13	-0.4	9.7	8.7	5.7	5.4
Otros servicios	6.4	7	9.6	8.6	4.2	7.4	8.1	5.3	6.3
Producto Bruto Interno	**6.8**	**7.7**	**8.9**	**9.8**	**0.9**	**8.8**	**6.8**	**5.5**	**6.3**

Nota. Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómica 2011–2013", del Banco Central de Reserva del Perú, 2011a. Perú: Autor.

El impacto de la crisis en el país generó una menor demanda externa de productos, disminución de los precios de exportación, aumento de las tasas de interés y un menor flujo de capitales externos (BCRP, 2011a). En la Tabla 12 se presenta la evolución del Producto Bruto Interno [PBI], desde el año 2005. Los años 2011, 2012 y 2013, son proyecciones realizadas por el BCRP.

Según datos del BCRP, en el período enero – diciembre del 2010, el PBI se incrementó en 8.93% reflejando de esta manera el crecimiento económico óptimo por el que atraviesa Perú. De este modo y siguiendo la tendencia positiva de la economía, se proyecta que para el 2011 y 2012 el crecimiento del PBI se encontraría alrededor del 6.5% y 6.0% respectivamente, cifras cercanas al crecimiento potencial de la economía, lo que contribuiría a que la inflación se ubique dentro del rango meta durante estos años (Proinversión, 2011b).

Asimismo, las perspectivas económicas para el Perú, se mantienen favorables para los próximos años basadas principalmente en los anuncios sobre la ejecución de importantes proyectos de inversión, especialmente en actividades relacionadas a la infraestructura pública y de producción y comercialización agrícola, además de elevadas expectativas para el consumo interno. A esto se debe agregar la confianza generada en los agentes económicos, a partir del manejo institucional responsable que han mantenido las diferentes autoridades económicas, independientemente de la filiación política del gobierno de turno (Proinversión, 2011b).

Dentro de las fortalezas que el Perú posee, se encuentran: (a) su integración al mundo; (b) ventaja comparativa en minería, turismo, pesca, confecciones, acuicultura y recurso forestal; (c) potencial energético en recursos renovables; y (d) estabilidad y buenos indicadores macroeconómicos (Indacochea, 2010). Estas fortalezas, generan un entorno económico idóneo, para impulsar el Sector Industrial de la Alcachofa, en términos de exportación de productos no tradicionales, y constituirse como el primer exportador de esta hortaliza nivel mundial.

Es importante mencionar, que en el transcurso del 2010, las exportaciones tradicionales ascendieron a US$ 35,042 millones de dólares, 31.1% más respecto del año anterior, ante una recuperación en el precio internacional de los principales productos de exportación del país. En el 2010 todos los sectores económicos, tanto los tradicionales como los no tradicionales, reflejaron un comportamiento creciente.

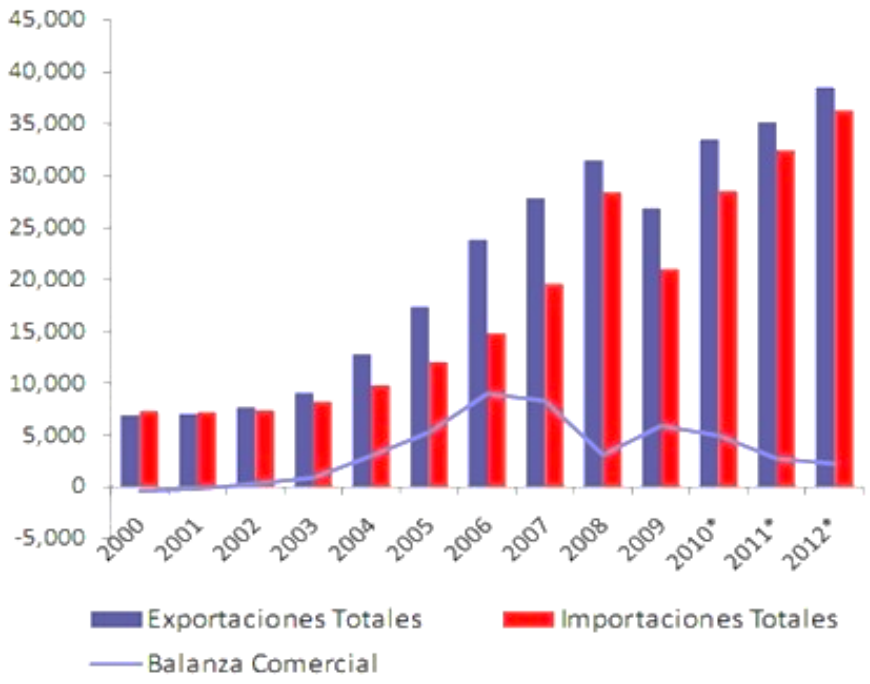

Figura 11. Balanza comercial peruana
Nota. Tomado de Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de http://ProInversión.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=62. Expresado en miles de millones de US$

Con este resultado, se recobró la tendencia positiva registrada hasta el 2008, año en que las exportaciones ascendieron a US$ 31,008 millones de dólares, que luego por efecto de la crisis financiera del 2009 se vieran reducidas a US$ 26,738 millones de dólares. Sin embargo, a pesar que el valor de las exportaciones disminuyó durante el 2009, este fue cuatro veces superior al correspondiente del año 2000 y la tasa de crecimiento promedio anual para el período 2000 – 2009 fue de 19.57%.

Tecnológico / Científico. De acuerdo a la Cámara de Comercio de Lima, el gasto en investigación y desarrollo en el Perú asciende a solo 0.1% del PBI, muy por debajo comparado a otros países en la misma región, como Brasil, que invierte aprox. 0.8% de su PBI; Chile, por su lado, destina 0.7%. Mientras que a nivel mundial Costa Rica destina 0.4% de su PBI; China (1.2%); Korea (2.8%) y Singapur (2.2%) (Andina, 2010). Estas cifras traducen en números, una realidad

que se vive en el mundo global actualmente. El Perú, es un país que no posee una industria muy desarrollada, lo cual limita el desarrollo y el despegue económico exponencial.

El crecimiento que ha tenido el Perú, ha estado impulsado básicamente por la explotación de recursos naturales no renovables, dejando de manera desplazada la industrialización, el desarrollo de nuevas tecnologías y la investigación científica. No existe una conciencia por parte del estado, en fomentar este campo, tampoco existe una formación profesional especializada en estás ramas, ni tampoco una demanda de estos profesionales. Esta mentalidad debe transformarse y seguir el ejemplo de la India. Este país, adoptó un modelo de sustitución de importaciones por varias décadas y comenzó a liberalizar su economía a comienzos de la década del noventa. Desde entonces, India ha usado una estrategia que combina mano de obra a bajos costos, un sistema democrático estable, una economía abierta al mercado internacional, y sobre todo incentivos a la innovación, que le han permitido convertirse en una potencia tecnológica (Barro, 2010).

Histórico / psicológico / sociológico. El legado histórico que dejó el imperio inca en el Perú, es comparable a las dejadas por culturas como los egipcios, los mayas o los aztecas. Prueba de ello, fue el reconocimiento de Macchu Picchu como nueva maravilla del mundo en el 2007, evento organizado por New Open World Corporation. Esta joya arqueológica, que muestra el avanzado nivel de preparación en técnicas de arquitectura de los antiguos peruanos, ha permitido impulsar el turismo, tanto nacional como extranjero. Asimismo, está sirviendo de catalizador, para atraer cada vez a más turistas, y permitirles descubrir otras ruinas o restos arqueológico igual de sorprendentes,

como la ciudadela de Caral, la fortaleza de Chavín de Huántar, las ruinas del Templo del Sol y de la Luna, las Líneas de Nazca, entre otras. A todo esto, se suma el reconocimiento otorgado a Lima como Capital Gastronómica de América (Servín, 2009), que de alguna manera contribuye a la consolidación de un clúster de turismo.

Por otro lado, en cuanto a los temas sociales en el Perú aún se puede observar ciertos remanentes de discriminación racial, ese cáncer que ha contaminado desde siempre a diversas sociedades por todo el mundo, a lo largo de toda la historia de la humanidad. Este tipo de comportamientos racistas, se presenta sobre todo hacia los pobladores andinos, de la sierra y del altiplano peruano. Este factor, fue tocado de manera indirecta durante la campaña electoral celebrada en el 2011 bajo el concepto de inclusión social, el cual resulto siendo uno de los principales estandartes, que terminó equilibrando la balanza a favor de Ollanta Humala.

Es interesante encontrar que de acuerdo a London Business School y Babson College (2011), el Perú es considerado el país más emprendedor del mundo. Analizando al empresariado peruano se puede afirmar que de las 700 mil empresas que existen en el Perú, el 70% son familiares. Sin embargo tres de cada diez, sobreviven a la muerte del fundador y solo el 15% sobrevive a la tercera generación. Según el Centro de Desarrollo Emprendedor de ESAN, el 78% de emprendedores son personas con secundaria incompleta, lo cual indica que este emprendimiento se genera de una necesidad de creación de ingresos.

Organizacional / administrativo. De acuerdo a la Constitución Política del Perú (1993), vigente desde el 29 de diciembre de 1993, el estado peruano es una república constitucional, compuesta por:

- Poder ejecutivo, comprende al Presidente de la República, Jefe de Estado y de Gobierno, elegido por sufragio universal para un período de cinco años, así como a dos Vice Presidentes. El jefe de estado designa a un gabinete ministerial, compuesto por ministros de estado. Este gabinete ministerial, debe ser aprobado por el Congreso de la República.
- Poder legislativo, comprende al Congreso de la República, que tiene una sola cámara de 120 miembros elegidos por distrito múltiple para un período de cinco años. Los congresistas deben proponer, establecer y promulgar nuevas leyes.
- Poder judicial, comprende a la Corte Suprema integrada por 18 vocales supremos, cortes superiores integrada por 84 vocales superiores, juzgados de primera instancia, especializados en civil, penal, laboral, agrario, del niño y el adolescente, y juzgados de paz letrados.

Adicionalmente se debe señalar que existen otros organismos autónomos como: (a) el Tribunal Constitucional, (b) el Ministerio Público, (c) la Contraloría General de la República, y (d) la Defensoría del Pueblo. Por otro lado, como parte del programa de descentralización, el Estado Peruano tiene instituciones públicas descentralizadas, organizaciones estatales, gobiernos regionales, municipalidades provinciales y municipalidades distritales.

Es importante denotar, que la corrupción es un mal endémico que corroe al sistema de gobierno peruano. Existe un alto nivel de corrupción, en los tres poderes del estado. Por otro lado, no existe una conciencia de largo plazo y continuidad en muchas de las obras y proyectos que realiza el estado.

***Militar*.** La defensa nacional es el conjunto de medidas, previsiones, acciones que el Estado genera, adopta y ejecuta en forma integral y permanente, y se desarrolla en los ámbitos externo e interno. La seguridad nacional está definida, en términos económicos como un bien público intangible, necesario fundamentalmente para garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial del Estado, fijados en la Constitución Política del Estado (Ministerio de Defensa, 2005).

Asimismo, es importante señalar que el presidente de la república preside el Sistema de Defensa Nacional. El Consejo de Defensa Nacional es el más alto órgano de decisión del Sistema de Defensa Nacional y establece la política que orienta la conducción de la defensa nacional; mantiene relaciones permanentes con los organismos integrantes del sistema a través de la Secretaría de Defensa Nacional. Sus miembros natos son: (a) el presidente de la república; (b) el presidente del consejo de ministros; (c) los ministros de relaciones exteriores, del interior, de defensa, de economía y finanzas; (d) el presidente del comando conjunto de las fuerzas armadas; (e) el jefe del Servicio de Inteligencia Nacional; y (f) el jefe de la Secretaría de Defensa Nacional.

Por su parte, el Ministerio de Defensa formula, ejecuta y supervisa la política de defensa nacional en el campo militar, así como: diseña, planifica y coordina, la política de defensa nacional en los campos no militares. Asimismo, está encargado de formular y difundir la doctrina de seguridad y defensa nacional y asesorar, planificar y coordinar las acciones que en esta materia realicen los órganos que integran el Consejo de Defensa Nacional.

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es el organismo del Ministerio de Defensa que ejecuta las operaciones militares en el marco de la

política de defensa nacional, garantizando la interacción y accionar de las Fuerzas Armadas. Las Comandancias Generales de las Fuerzas Armadas constituyen cargos dependientes del Ministerio de Defensa, son responsables de la preparación, organización, mantenimiento y equipamiento de la fuerza correspondiente (Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2005).

Los órganos de adquisiciones de las fuerzas armadas no están unificados y cada estamento (ejército, aviación y marina) realizan sus compras de manera independiente. Si se quisiera comercializar la alcachofa se tendría que negociar con los tres independientemente; sin embargo, al ser la alcachofa un producto relativamente costoso, este no se encuentra incluido en la dieta ordinaria que suministran las fuerzas armadas a su personal y las probabilidades de su adquisición por parte de estas instituciones son muy reducidas.

3.1.3 Principios cardinales

Tal como lo mencionó D'Alessio (2008, p. 98), los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. Estos principios son: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra – balance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Según Reuters (2011), China está cerca de sobrepasar a la U.E. como el segundo socio comercial de Latinoamérica para el 2015, transformando las economías emergentes de la región y debilitando el dominio de Estados Unidos. El gigante asiático ha impulsado durante años el crecimiento de productores de materias primas como Brasil, Argentina, Chile y Perú con su voraz demanda de bienes no procesados, como mineral de hierro, cobre y soja. Esta influencia también ha acarreado un costo para Latinoamérica

debido a que importaciones baratas de China llenan los mercados domésticos, perjudicando a industrias locales, como fábricas y textiles.

La influencia de los Estados Unidos en el Perú como en toda América Latina es preponderante, a través de los tratados de libre comercio es el principal socio comercial de la región. La influencia política es marcada sobre todo en países como Chile, Colombia, Perú, México y Centro América, sin embargo esta es débil en países como Argentina, Bolivia, Ecuador, Brasil y Venezuela; a la cabeza de este último grupo se encuentra Hugo Chávez (presidente de Venezuela) quién, con su denominado *socialismo del siglo XXI*, ha creado alternativas de financiamiento para diversos países, diferentes a los tradicionales fondos económicos dependientes de Estados Unidos (Scott, 2008).

A mediados del 2012 entrará en vigencia el tratado de libre comercio entre el Perú y la Unión Europea. Esta oportunidad representará un nuevo marco en las relaciones bilaterales, comerciales y de inversión entre este bloque económico y el Perú, ya que además cubre aspectos políticos. Si bien el 77% de las exportaciones peruanas a la Unión Europea son productos tradicionales, cada vez se venden más bienes con mayor valor añadido, como productos agro – industriales, pesqueros y textiles.

Lazos pasados y presentes. Chile fue un aliado del Perú desde la lucha por la independencia, esta relación se rompió en la Guerra del Pacífico, donde el Perú perdió los territorios de Arica y Tarapacá. Después de estar nuevamente al borde la guerra en la década del setenta, las relaciones han ido mejorando. Sin embargo en el 2007, el Perú presenta ante la corte internacional de La Haya una demanda al estado chileno para zanjar definitivamente la delimitación marítima pendiente. Chile y Perú han confirmado su intención de mejorar las relaciones

entre ellos (caracterizadas en las últimas décadas por una relación de hostilidad versus desconfianza), principalmente impulsados por la gran cantidad de intercambio comercial entre ambos países en el sector privado, materializado en un tratado de libre comercio que se encuentra en vigencia. Este acuerdo comercial ha favorecido ampliamente a Chile, con una inversión que excede los US$ 7,200 millones de dólares en el Perú, mientras que la inversión peruana en Chile asciende a poco más de US$ 1,000 millones de dólares. Chile se está adueñando de los recursos, empresas y puertos estratégicos, aprovechando la inconsciencia de la población, carente de identidad nacional. El Perú se encuentra, en una condición asimétrica muy peligrosa.

Por otro lado, con Ecuador, al igual que con Chile, el Perú compartió gestas y episodios durante el proceso de emancipación que les identificaron en sus comunes afanes libertarios, esto generó ideales compartidos y cooperación entre las naciones en formación. Sin embargo, desde el inicio mismo de su nacimiento como repúblicas soberanas, ambas naciones tuvieron serias diferencias territoriales. Dichas diferencias, lamentablemente, fueron la causa de reiterados enfrentamientos armados. Según la embajada del Ecuador en Lima (2011), con la firma de la paz entre ambas naciones suscrita en 1998, se logró impulsar el comercio binacional entre ambos países, el cual a partir de ese año hasta el 2008, registró un crecimiento de alrededor de US$ 2,000 millones de dólares. Al cierre del 2009, la relación comercial entre Perú y Ecuador, llegó a los US$ 1,600 millones de dólares, con un saldo comercial de US$ 303.64 millones de dólares favorables a Ecuador; estas cifras ubican al Perú como uno de los socios comerciales más importantes de su vecino norteño. Según analistas económicos ecuatorianos, Perú es un mercado atractivo por factores como la

seguridad jurídica y la firma del Tratado de Libre Comercio [TLC] con los Estados Unidos. Esto beneficia a las empresas ecuatorianas ya que, al radicarse en Perú, podrán exportar sus productos a una tasa arancelaria menor. Además se pueden favorecer de las bajas tasas de interés peruanas y del bajo costo por transporte.

Contra – balance de intereses. El Perú cuenta con grandes ventajas comparativas, tales como: (a) una excepcional ubicación geoestratégica en la parte central de América del Sur; (b) profundidad de las aguas marítimas, las mismas que favorecen la instalación de grandes puertos; (c) gran potencial turístico; (d) salida al océano Atlántico vía el rio Amazonas; y (e) incalculable potencial en biodiversidad de flora y fauna, debido a que ostenta gran diversidad de climas, que también favorece a la agricultura y a la agro – industria.

Por otro lado, los tratados de libre comercio son un esfuerzo en la política de apertura comercial del Perú hacia el mundo con la finalidad de aprovechar estas ventajas comparativas y convertirlas en ventajas competitivas; actualmente el país mantiene acuerdos comerciales con Estados Unidos, Singapur, Canadá, China, Chile, *European Free Trade Association* [EFTA], Comunidad Andina de Naciones [CAN], Mercado Común del Sur [MERCOSUR], Tailandia, México, Cuba Corea del Sur, APEC, entre otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2011b).

Conservación de los enemigos. El enemigo por antonomasia del Perú, es Chile. La rivalidad entre ambos países se da en casi todas las áreas: agro – industria, minería, banca, poderío bélico, pesca, en general existe una competencia por la hegemonía del Pacifico sur y convertirse en el principal *Hub* en América del sur. En el Sector Industrial de la Alcachofa, ProChile ha realizado estudios de mercado y de factibilidad para sus exportaciones de Alcachofas al

mercado estadounidense, esto es indicativo de que se han propuesto como objetivo tomar parte del mercado que el Perú tiene ganado en este país, ya que como se ha indicado anteriormente, el Perú es el principal exportador de Alcachofas preparadas a ese mercado, por esta razón es necesaria aumentar la productividad de los cultivos para reducir costos y mejorar la calidad de los productos peruanos para consolidarse en este mercado.

3.1.4 Influencia del Análisis en el Sector Industrial de la Alcachofa

La influencia del análisis expuesto en el Sector Industrial de la Alcachofa es variada, sin embargo los puntos más importantes y relevantes se detallan a continuación:

- En el Perú existe un clima jurídico apto que contribuye a todos los miembros de la industria, asegurando un estado de derecho idóneo para desarrollar actividades económicas y de inversión.
- El país cuenta con ventajas comparativas, dados los climas que posee el país, las propiedades de las tierras, mano de obra barata, entre otros. Asimismo, también existen deficiencias entre las que se cuentan la pobre infraestructura de puertos y carreteras, la innovación en tecnología, el alto nivel de corrupción, etc.
- El crecimiento económico sostenido que se ha visto en el Perú, demuestra que se trata de un país que ha presentado una mejoría en los últimos años y, sienta las bases para crear un clima atractivo para la inversión privada extranjera, sobre todo el sectores industriales como el de la alcachofa, que tiene un potencial enorme por desarrollar.

- Tal como se mencionó al final del punto anterior, existe la amenaza del ingreso de Chile, como competidor del Perú en la exportación de la alcachofa, sobre todo en el mercado norteamericano.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar (Porter, 2009). En tal sentido, el análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar al sector industrial con su entorno. Las ventajas comparativas se heredan, son estáticas; mientras que las ventajas competitivas se crean, son dinámicas. Más aún, la evidencia empírica señala que rara vez se ha logrado un crecimiento industrial basado exclusivamente en factores heredados (ventajas comparativas), sino que más bien se han presentado por la vinculación de factores y actividades tales como las estrategias empresariales y la estructura de los competidores, la existencia o inexistencia de infraestructura de apoyo, la disponibilidad de mano de obra calificada o infraestructura adecuada y las condiciones de la demanda.

La competitividad de una nación se mide a través de una serie de factores que generan los índices anuales de competitividad. El *World Economic Forum* (WEF, 2011) ha basado su análisis de competitividad en el Índice de Competitividad Global (*Global Competitiveness Index* [GCI]. A su vez, esta organización define la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas, y factores que determinan el nivel de productividad de una nación. En consecuencia, realiza un *ranking* de competitividad entre naciones que mide 110 indicadores de la competitividad agrupados en 12 pilares: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) ambiente macroeconómico, (d) salud y educación primaria, (e) educación superior y capacitación, (f) eficiencia de mercado de bienes, (g)

eficiencia de mercado laboral, (h) desarrollo de mercado financiero, (i) preparación tecnológica, (j) tamaño de mercado, (k) sofisticación empresarial, e (l) innovación (WEF, 2011). El *ranking* abarca a 142 países con un puntaje de uno a siete de acuerdo a la fortaleza de sus pilares.

De acuerdo al Reporte de Competitividad Global 2011–2012 (WEF, 2011) el Perú ha logrado mejorar su clasificación en seis puestos y ocupar el lugar 67 (respecto del reporte 2010–2011), obteniendo un índice general de 4.21 y presentando mejoras sobre los subíndices de requerimientos básicos y potenciadores de eficiencia. En cuanto a su estabilidad macroeconómica, se debe a las mejoras en sus políticas de control de la inflación y reducción de la deuda y déficit público.

También, cuenta con un ambiente más amigable para emprendedores con menos procedimientos y menos tiempo necesario para iniciar un negocio. Esto ha contribuido al fortalecimiento de la competitividad del país. Además, la consolidación de las mejoras en la eficiencia laboral y de los de mercados financieros, el tamaño relativamente grande del mercado local, y la apertura del país al comercio internacional e inversiones extranjeras directas también han contribuido a mantener el progreso de competitividad del Perú en los últimos cuatro años. A pesar de estas mejoras, la economía del Perú todavía enfrenta una serie de retos importantes que obstaculizan obtener el máximo potencial de su competitividad. En este sentido, las principales áreas en las cuales se debe enfocar el esfuerzo de la nación incluyen desarrollar, (a) el entorno institucional público relativamente débil; (b) una red de infraestructura de transporte efectiva; (c) un sistema educativo que necesita mayor calidad; y (d) el muy bajo nivel de innovación.

Tabla 13

Análisis de los indicadores de Perú en el Reporte de Competitividad Global

	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Variación
Índice General	86	83	78	73	67	
Requerimientos Básicos	94	94	88	87	78	
Instituciones	106	101	90	96	95	
Infraestructura	101	110	97	88	88	
Estabilidad macroeconómica	78	67	63	75	52	
Salud y educación primaria	95	95	91	92	97	
Potenciadores de Eficiencia	68	69	59	56	50	
Educación superior y capacitación	84	89	81	76	77	
Eficiencia del mercado de bienes	67	61	66	69	50	
Eficiencia del mercado laboral	87	75	77	56	43	
Desarrollo del mercado financiero	46	45	39	42	38	
Preparación tecnológica	80	87	77	74	69	
Tamaño del mercado	53	50	46	48	48	
Factores de Innovación y Sofisticación	81	83	85	89	89	
Sofisticación empresarial	63	67	68	71	65	
Innovación	100	110	109	110	113	

Nota. Adaptado de "The Global Competitiveness Report 2007–2008", por el WEF, 2007; "The Global Competitiveness Report 2008–2009", por el WEF, 2008; "The Global Competitiveness Report 2009–2010", por el WEF, 2009; "The Global Competitiveness Report 2010–2011", por el WEF, 2010; y del "The Global Competitiveness Report 2011–2012", por el WEF, 2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011–12.pdf

El impresionante panorama económico para los próximos años, con tasas de crecimiento del PBI estimadas del 5.8% para el 2012 gracias a los altos precios de minerales, proporciona una buena oportunidad para realizar las inversiones necesarias y reformas que conforman sus limitaciones competitivas. Se presenta la variación y análisis de los 12 pilares en las Tabla 13 y Tabla 14. De acuerdo al WEF (2011), el Perú se encuentra en una segunda etapa de desarrollo. Ésta es caracterizada por las economías manejadas por la eficiencia dentro de los 12 pilares que se evaluaron anteriormente, tal como se muestra en la Figura 12.

Tabla 14

Análisis de la calificación de los indicadores de Perú en el Reporte de Competitividad Global

	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Variación
Índice General	3.87	3.95	4.01	4.11	4.21	
Requerimientos Básicos	3.90	4.02	4.06	4.22	4.38	
Instituciones	3.28	3.45	3.52	3.53	3.54	
Infraestructura	2.56	2.53	2.91	3.47	3.62	
Estabilidad macroeconómica	4.70	4.98	4.66	4.52	5.02	
Salud y educación primaria	5.07	5.10	5.14	5.38	5.36	
Potenciadores de Eficiencia	3.92	4.01	4.11	4.18	4.25	
Educación superior y capacitación	3.63	3.62	3.75	4.00	4.00	
Eficiencia del mercado de bienes	4.14	4.25	4.21	4.15	4.37	
Eficiencia del mercado laboral	4.12	4.28	4.30	4.52	4.62	
Desarrollo del mercado financiero	4.68	4.68	4.66	4.59	4.54	
Preparación tecnológica	2.94	3.03	3.39	3.51	3.65	
Tamaño del mercado	4.01	4.19	4.35	4.31	4.34	
Factores de Innovación y Sofisticación	3.45	3.40	3.37	3.29	3.32	
Sofisticación empresarial	4.11	4.12	4.02	3.85	3.93	
Innovación	2.78	2.68	2.71	2.73	2.72	

Nota. Adaptado de "The Global Competitiveness Report 2007–2008", por el WEF, 2007; "The Global Competitiveness Report 2008–2009", por el WEF, 2008; "The Global Competitiveness Report 2009–2010", por el WEF, 2009; "The Global Competitiveness Report 2010–2011", por el WEF, 2010; y del "The Global Competitiveness Report 2011–2012", por el WEF, 2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011–12.pdf

Asimismo, el WEF (2011) ha identificado los factores más problemáticos que impactan de forma negativa para alcanzar el máximo potencial de la competitividad en el Perú. Estos factores se muestran a continuación en la Figura 13. Respecto de este análisis hecho por el WEF (2011) y considerando la ubicación de acuerdo a la calificación en los 12 pilares, el Instituto Peruano de Economía [IPE] (IPE, 2011) ha destacado las tres mejores ubicaciones como ventajas competitivas y las cuatro peores como desventajas competitivas (ver Figura 14).

De acuerdo al Reporte de Competitividad Mundial 2011 del *Institute for Management Development* [IMD] (IMD, 2011), el Perú ha caído dos posiciones respecto del 2010 y se ubica en el puesto 43 entre 59 economías cubiertas por el

World Competitiveness Yearbook [WCY] y sobre la base de 331 criterios de evaluación distribuidos en cuatro grandes grupos: (a) desarrollo económico, (b) eficiencia del gobierno, (c) eficiencia de las empresas, y (d) infraestructura. A continuación, se presenta el análisis del reporte de competitividad mundial en la Tabla 15.

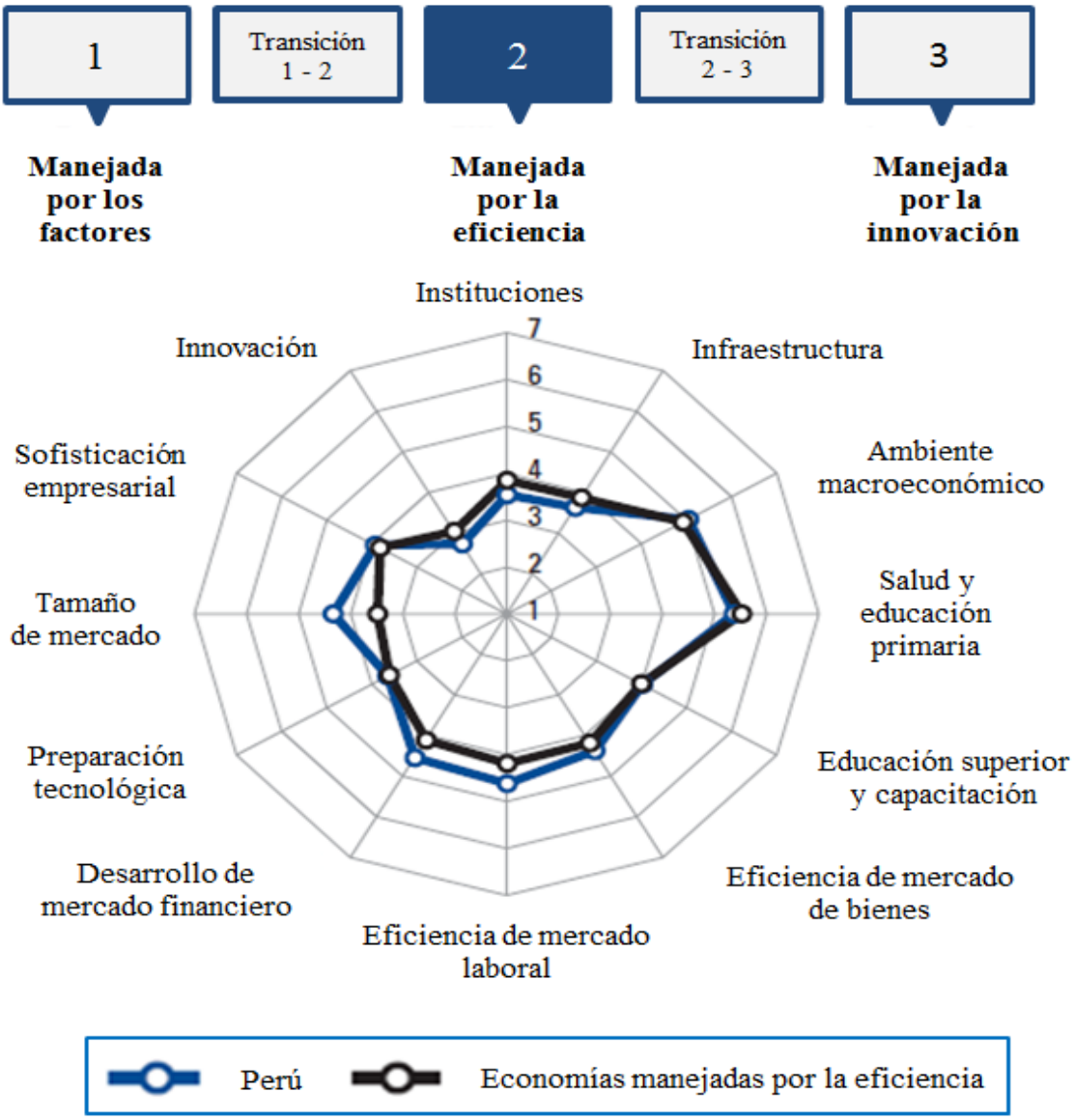

Figura 12. Etapa de desarrollo del Perú
Nota. Adaptado de "The Global Competitiveness Report 2011–2012", por el World Economic Forum, 2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011–12.pdf

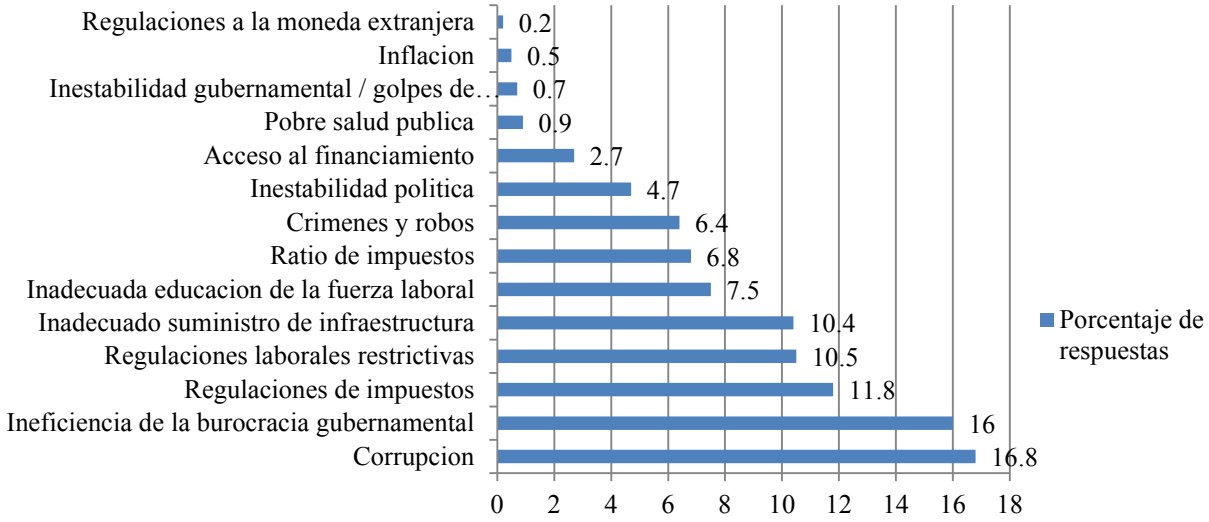

Figura 13. Principales problemas que afectan la competitividad en el Perú
Nota. Tomado de "The Global Competitiveness Report 2011 – 2012", por el World Economic Forum, 2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011–12.pdf

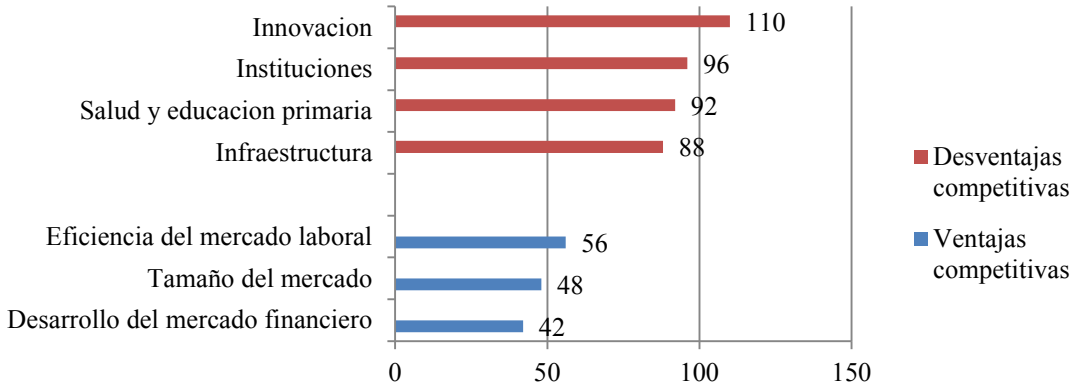

Figura 14. Ventajas y desventajas competitivas del Perú
Nota. Tomado de "Reporte de competitividad (World Economic Forum) e índice de competitividad mundial (International Institute for Management Development)" por Instituto Peruano de Economía, 2011.

Tabla 15

Análisis de Perú en el reporte de competitividad mundial IMD 2008 – 2011

	Puesto				Variación
	2008	2009	2010	2011	2010 – 2011
Índice General	35	37	41	43	↓
Desarrollo económico	14	22	28	20	↑
Eficiencia del gobierno	32	41	35	36	↓
Eficiencia de las empresas	30	33	42	39	↑
Infraestructura	52	49	57	58	↓

Nota. Adaptado de "IMD World Competitiveness Yearbook 2011", por el IMD, 2011. Recuperado de http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/Overall_ranking_5_years.pdf

Según el reporte *Doing Business 2012*, del *The World Bank & International Finance Corporation* (2012), Perú fue el país de la región que introdujo más mejoras en la regulación empresarial, pero aun así, descendió al puesto 41 (dos puestos menos que el 2011) entre 183 economías en el mundo. La clasificación general del *Doing Business 2012* relativa a la facilidad de hacer negocios, se basa en grupos de indicadores que miden y comparan las regulaciones que influyen en nueve áreas del ciclo de vida de una empresa: (a) apertura de una empresa, (b) manejo de permisos de construcción, (c) registro de propiedades, (d) obtención de crédito, (e) protección de inversores, (f) pago de impuestos, (g) comercio transfronterizo, (h) cumplimiento de contratos, e (i) cierre de una empresa (The World Bank & International Finance Corporation, 2012). En la Tabla 16 se puede observar la calificación del *Doing Business* durante los últimos años.

Tabla 16

Análisis de Perú en el Ranking del Doing Business 2008 – 2012

	Puesto					Variación	
	2008	2009	2010	2011	2012	2010 – 2011	2008–2012
Puesto	58	62	56	36	41	↑	∼
Reformas	0	0	6	4	3		

Nota. Adaptado de "Doing Business 2008", por el The World Bank & International Finance Corporation, 2008; "Doing Business 2009", por el The World Bank & International Finance Corporation, 2009; "Doing Business 2010. Reforming through difficult times", por el The World Bank & International Finance Corporation, 2010; "Doing Business 2011. Making a difference for entrepreneurs", por el The World Bank & International Finance Corporation, 2011; "Doing Business 2012. Doing business in a more transparent world", por el The World Bank & International Finance Corporation, 2012. Recuperado de http://www.doingbusiness.org/~/media/fpdkm/doing%20business/documents/annual–reports/english/db12–fullreport.pdf

El *Doing Business 2012* del *The World Bank & International Finance Corporation (2012)*, explica cuáles fueron las reformas que se implementó en el Perú durante el 2012:

1. Apertura de una empresa. Perú facilitó la apertura de empresas al eliminar el requisito de la micro y pequeña empresa, de realizar un depósito de un capital inicial en el banco antes de su registro.
2. Protección a los inversionistas. Perú reforzó su política de protección a los inversionistas a través de una nueva ley que permite a los accionistas minoritarios solicitar acceso a documentos corporativos no confidenciales; el país está en el puesto 20 según el WEF en protección al inversionista.
3. Pago de impuestos. Perú facilitó el pago de impuestos para las empresas al mejorar la presentación electrónica de pago de los principales impuestos y promoviendo el uso de la opción electrónica entre la mayoría de los contribuyentes.

Particularmente, el Perú cuenta con el llamado Consejo Nacional de la Competitividad, que es una comisión permanente de coordinación del Ministerio de Economía y Finanzas encargada del desarrollo y la implementación del Plan Nacional de la Competitividad, cuyo objetivo es incrementar los niveles de competitividad del país a nivel nacional, regional y local con el concurso de los sectores público y privado para lograr una mejora en la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas del Perú a través de la generación de empleo (Perú Compite, 2011).

Por otro lado el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] impulsa la instauración de una cultura de planeamiento estratégico concertado en los diferentes niveles de gobierno, asegurando que las acciones del Estado alcancen los objetivos nacionales de desarrollo e integración a la economía global y la mejora de la gestión pública (CEPLAN, 2011). Tanto el Plan Nacional de

Competitividad como el CEPLAN tienen como fin desarrollar una mejora en la calidad de vida para todos los peruanos y usan los mismos indicadores (WEF, IMD y Doing Business) de manera que los elementos evaluados por éstos, sirven además como temas para la implementación de iniciativas de mejora (García–Vega, 2010).

Según Porter (2009), los determinantes de la ventaja competitiva nacional crean el ambiente nacional en el que las empresas nacen y aprenden a competir. Por tal motivo, en base a su modelo del rombo de la ventaja nacional, Porter (2009) indicó:

Cada punto del rombo –y el rombo como sistema– afecta a los ingredientes esenciales para lograr el éxito competitivo internacional: (a) la disponibilidad de los recursos y destrezas necesarios para tener ventaja competitiva en un sector; (b) la información que da forma a las oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en que despliegan sus recursos y destrezas; (c) los objetivos de los propietarios, de los directivos y del personal de las empresas; y lo que es más importante (d) las presiones sobre las empresas para invertir e innovar (pp. 231–232).

De acuerdo a Porter (2009), estos cuatro atributos o determinantes son:

1. Condiciones de los factores. La situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado.
2. Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior.

3. Sectores afines y auxiliares. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y otros afines que sean internacionalmente competitivos.
4. Estrategia, estructura y competencia de la empresa. Las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

Por consiguiente, Porter (2009) indicó: “El único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad” (p. 224). Sin embargo, este concepto de competitividad incluye componentes dinámicos y estáticos. La productividad es el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital y es el principal determinante, en el largo plazo, del nivel de vida de una nación.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según Porter: “Los factores más importantes de la producción son los que implican una grande y continua inversión y están especializados. Las naciones triunfan en sectores en los que son especialmente buenas en la creación de factores” (Porter, 2009, p. 238). El Perú es un país cuya ubicación geográfica está determinada por su lejanía de los grandes mercados internacionales. En adición, la infraestructura del sistema portuario del Perú esta ineficientemente desarrollada. Por lo tanto, es necesario recorrer grandes distancias marítimas para integrarse a estos mercados. Sin embargo, está estratégicamente ubicado en la parte central occidental de América del Sur. Cuenta con una cantidad ingente de recursos naturales no aprovechados estratégicamente, así mismo agrupa una gran variedad de regiones geográficas y climas que le han otorgado el título de país mega diverso. El Perú tiene en sus recursos minerales una fuente

importante de riqueza, siendo los de mayor explotación y potencial el cobre, plata, zinc, oro, hierro y otros metales secundarios (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2009); a lo cual se suman reservas no probadas en hidrocarburos por casi 4,500 millones de barriles de petróleo y líquidos de gas natural y 31.2 trillones de pies cúbicos de gas natural (MINEM, 2009). A la vez cuenta con una variedad de recursos hidrobiológicos a lo largo de su litoral y una creciente industria agrícola en pequeños polos de desarrollo, los 37 niveles de subempleo han generado una oferta considerable de mano de obra, sin embargo los niveles de pobreza extrema han ido disminuyendo gradualmente alcanzando un 11.5% de la población total hacia el año 2009, población que es predominantemente rural (INEI, 2010a).

Del análisis efectuado por Porter (2010) se desprende que las condiciones de los factores en el Perú, están rezagadas a comparación de sus pares latinoamericanos, particularmente en infraestructura física. El país ha realizado importantes reformas en materia de simplificación de procedimientos administrativos, razón por la que se encuentra en el puesto 34, en procedimientos para empezar un negocio según el WEF. Mientras el Perú ha incrementado la inversión en infraestructura en años recientes, se encuentra retrasado en capacidad de generación de energía eléctrica, líneas telefónicas y pavimentación de vías, en comparación con otros países latinoamericanos, el país está en el puesto 105 en calidad general de la infraestructura; los servicios en infraestructura permanecen costosos. El sistema educativo produce comparativamente menos graduados en áreas técnicas, ingeniería y ciencias físicas (el Perú se encuentra en el puesto 102 en disponibilidad de científicos e ingenieros); Perú es el país que menos gasta en educación entre los países sudamericanos. Los activos

financieros están altamente concentrados, cuatro bancos tienen el 83% de todos los préstamos bancarios; los costos de financiamiento son altos, el país se ubica en el puesto 131 en costos del capital; el sistema de fondos de pensiones se caracteriza por su baja participación. La infraestructura peruana de ciencia y tecnología es muy pobre, el país está en el puesto 109 en calidad de sus instituciones de investigación.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Tal como lo indicó Porter (2010), se ha incrementado la sofisticación del consumidor peruano, el Perú se encuentra en el puesto 61 en sofisticación del consumidor según el WEF (2011); la protección al consumidor y las regulaciones ambientales están dadas pero no muy impulsadas, se ubica en el puesto 37 en grado de orientación al consumidor según el WEF. El crecimiento económico ha permitido el surgimiento de una nueva clase media, la cual tiene acceso al crédito de consumo, ha tomado conciencia de nuevos productos y marcas, y exige calidad, el país está en el puesto 43 a nivel mundial en tamaño del mercado domestico según el WEF. Sobre el medio ambiente, existen regulaciones para proteger la salud, la seguridad y normas ambientales, pero no existe ningún mecanismo para hacer cumplir estas normas o el código de los consumidores. En la práctica, el gran sector informal opera fuera de estas protecciones.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En la investigación realizada por Porter (2010) determinó que las barreras al comercio y a la inversión han sido reducidas (el Perú se ubica en el puesto 28 en barreras al comercio según el WEF), pero la eficiencia del mercado laboral y la rivalidad local siguen limitadas, el país está en el puesto 88 en cuanto a pago y productividad, y en el puesto 55 en intensidad de la competencia local. En cuanto

al comercio exterior y a las políticas de inversión, se ha llevado a cabo un proceso de desregularización y liberalización del régimen comercial; el Perú ha firmado un número significativo de tratados de libre comercio. Sin embargo, los flujos de inversión (de entrada y de salida) permanecen bajos comparados con sus vecinos. En cuanto a políticas de desconfianza, el Perú tiene un avanzado marco regulatorio para la desconfianza, pero su implementación es débil; las industrias domesticas están altamente concentradas, con evidencia de carteles y practicas oligopólicas, en cuanto a efectividad de políticas anti monopólicas se encuentra en el puesto 63 según el WEF; un alto nivel de informalidad en la economía facilita el lavado de dinero y la falsificación, el país está en el puesto 122 en protección a la propiedad intelectual. En lo referente al mercado laboral, este es altamente rígido (el Perú se encuentra en el puesto 100 en rigidez del empleo), no existe un código laboral unificado; los altos costos no salariales del trabajo condicionan la creación de empleos formales.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La disponibilidad de proveedores y de industrias de apoyo sigue siendo baja, los clústeres peruanos son poco desarrollados, el Perú ocupa el puesto 63 en estado de desarrollo de clústeres. Las industrias exportadoras están altamente concentradas en productos basados en recursos naturales, estas actividades no están bien integradas dentro de la actividad económica local y no han generado actividades industriales conexas. Hay una falta de proveedores locales de maquinaria, equipamiento y servicios, la mayoría de productos y servicios son importados; la producción local de insumos y maquinaria está en su infancia y no puede soportar a compañías avanzadas orientadas a la exportación, el Perú está en el puesto 42 en cantidad de proveedores locales y en el puesto 61 en calidad

de estos proveedores según el WEF. Hay presencia de clústeres nacientes, pero hay pocas iniciativas de generación de estos, hay una pobre tradición de colaboración entre el gobierno y el sector privado en el campo de desarrollo de clústeres.

3.2.5 Influencia del Análisis en el Sector Industrial de la Alcachofa

La influencia de este análisis, en el Sector Industrial de la Alcachofa, se manifiesta al dar a conocer los factores mas influyentes en el desarrollo de una ventaja competitiva del país, para mejorarlos e impulsarlos, colocándolos en una agenda prioritaria de acción; de manera que esto ayude también a desarrollar, alcanzar y mantener una ventaja competitiva en el mercado de la alcachofa, frente a sus rivales internacionales. Actualmente el Perú cuenta con una ventaja comparativa importante, en términos de factores de producción, sin embargo para poder alcanzar la visión planteada en el capítulo anterior, es imperativo desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que contribuya de manera directa y objetiva a alcanzar la situación futura deseada para el Sector Industrial de la Alcachofa peruana.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

La evaluación externa o auditoría externa de la gestión estratégica está orientada a la exploración del entorno y el análisis del mismo. El propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave de éxito y de esa manera, vencer a los competidores. Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas

políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas (D'Alessio, 2008).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Este tipo de fuerzas determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. Asimismo, están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la organización, así como a las pugnas de intereses de los agentes involucrados (D'Alessio, 2008).

Estabilidad política. El Perú es un país, que al igual que otros países de América Latina, ha sufrido durante el siglo XX, de los males endémicos que se derivan de los gobiernos de factos o totalitarios. Sin embargo, desde el 2001 el Perú mantiene un orden político estable, que si bien es cierto, las diferentes administraciones han debido encarar problemas sociales serios, no han representado un peligro para la estabilidad política del país, como lo sucedido en Ecuador o Bolivia.

Durante el primer semestre del 2011, se celebraron los comicios electorales, que definieron como ganador de las elecciones y presidente para el período 2011 – 2016 a Ollanta Humala Tasso. Durante la campaña electoral, existió mucha incertidumbre y especulación acerca de las inclinaciones ultra nacionalistas e izquierdistas del candidato Humala, que impactaron negativamente los indicadores nacionales, y provocaron la caída del Índice General de la Bolsa de Valores de Lima. Sin embargo luego de casi siete meses en el gobierno, el presidente Humala es percibido como un político que se ha ubicado en el centro, alejado de posturas etiquetadas de izquierda o derecha. De acuerdo a una encuesta divulgada por la empresa Datum Internacional, los

resultados de un sondeo presentan interpretaciones similares de diversos expertos en materia de política; la posición del presidente Humala es la de un pragmático que no es ni de izquierda, ni derecha (El Comercio, 2012).

Esta imagen positiva de régimen político estable, con gobernantes elegidos en procesos democráticos que han implementado políticas macroeconómicas que permiten el crecimiento del país en términos de libre mercado, es valorado por los inversores internacionales que continúan apostando por el país. El jefe de la Delegación de la Unión Europea en Perú, Hans Alldén, afirmó que el histórico interés europeo de invertir en el Perú creció gracias a la estabilidad política y a los índices macroeconómicos que presentó el país en los últimos años. Como prueba de ese interés, mencionó que la inversión europea representa la mayor parte de los capitales extranjeros en el país, y se ubican en diferentes rubros y mercados por su amplia oferta (El Peruano, 2011).

Este último punto es sumamente interesante para el Sector Industrial de la Alcachofa, en vista que la productividad que se puede explotar en las tierras peruanas, es mucho mayor a las españolas, y puede ser foco para las inversiones europeas en el Perú, en materia de agro – exportación.

Política monetaria. A principios de 2011 el BCRP retiró el estímulo monetario como respuesta a un mejor comportamiento en la actividad económica interna del país, de las economías desarrolladas y por el dinamismo de las economías emergentes, principalmente por los precios de los *commodities*. Cabe señalar, que de acuerdo a la revista *Finanzas y Desarrollo del Fondo Monetario Internacional*, el Perú Figura entre los cinco países de América Latina que mejor implementó las reformas de política monetaria, lo que le ha permitido gozar de una importante estabilidad económica. También añade que el Perú se ubica en

este selecto grupo junto a Brasil, Chile, Colombia y México. (Peru21, 2011). Esta situación posibilita contar con cierta estabilidad en el tipo de cambio, favoreciendo a los exportadores mitigando el riesgo por cobertura de variación del tipo de cambio, así como tasas de referencia reguladas por el BCRP actualmente a un 3%, que permiten gestionar el acceso a créditos tanto inmobiliarios como de consumo que favorece el gasto y la demanda interna (BCRP, 2011a).

Por otra parte, entre diciembre de 2010 y noviembre de 2011, la inflación anual se elevó de 2.08 a 4.64 por ciento, ubicándose por encima del rango meta. La aceleración de la inflación se explica principalmente por el impacto en los precios domésticos de las alzas en los precios de los *commodities*, tal como se mencionó, desde los últimos meses de 2010, así como factores climatológicos internos que afectaron la oferta de algunos alimentos perecibles, principalmente entre los meses de agosto y noviembre. El Banco Central de Reserva, espera que la inflación converja paulatinamente al rango meta hacia mediados del presente año, toda vez que se disipen las presiones de costos generadas por los incrementos significativos en los precios de *commodities* (BCRP, 2011c).

Legislación arancelaria. A finales del año 2010, el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] dispuso una rebaja general de aranceles a un total de 3,401 partidas. Estas medidas fueron llevadas a cabo, con el objetivo de consolidar los efectos positivos de la política en la economía y en la competitividad del país. Con esta medida, el arancel promedio del país pasa de 5% a 3.4%, mientras que la dispersión arancelaria lo hace de 5.9 a 4.3 puntos porcentuales. Este proceso de apertura comercial que continúa desarrollando el país, en cuyo marco se han venido reduciendo aranceles de manera continua y gradual, ha permitido mejoras en la asignación eficiente de los recursos, en la productividad del país y en la

competencia de la economía, lo que ha redundado en el incremento sostenido del crecimiento económico de corto y largo plazo, así como en el aumento del bienestar de la sociedad (MEF, 2010). Este estímulo, en materia de tasas arancelarias mejora la competitividad del país, ya que la industria puede importar del exterior los insumos a menores precios que se traducen en una reducción de sus costos.

Es importante mencionar, que durante el segundo trimestre de 2011 el MEF, volvió a disponer otra rebaja del arancel para un conjunto de 799 subpartidas. Esta reducción implicó la disminución del promedio arancelario de 3.4% a 3.2%. La medida adoptada disminuía el arancel de 13% a 11% para 792 subpartidas y de 6% a 0% para siete subpartidas relacionadas con maíces.

Tabla 17

Perú: Estructura Arancelaria Vigente

Niveles Arancelarios Ad–Valorem	**Sub partidas Nacionales**		**Importación 2011 Valor CIF**	
	N°	**%**	**millón US$**	**%**
0	4,224	55.92	28,160.6	74.70
6	2,538	33.60	8,154.8	21.63
11	792	10.48	1,380.5	3.66
Total	7,554	100.00	37,695.9	100.00
Promedio arancelario nominal simple				3.2
Dispersión arancelaria (desviación estándar)				3.8
Arancel efectivo 1_/				1.3
Arancel promedio ponderado por importaciones				1.7

1_/ arancel efectivo = (monto de recaudación advalorem CIF / mosto de importación CIF)*100, con datos de importación del 2011

Nota. Tomado de "Estructura Arancelaria Vigente" por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2011c. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/pol_arancelaria/04_Estructura_Arancelaria_vigente.xls

Es importante destacar que el proceso continuo de reducción arancelaria ha permitido generar mejoras en la asignación eficiente de los recursos, la productividad del país y la competencia de la economía, lo que ha redundado en

el incremento sostenido del crecimiento económico y de la competitividad del país, así como en el aumento del bienestar de la sociedad (MEF, 2011b). Con esta modificación, los niveles arancelarios quedan en el orden del 0%, 6% y 11%. Tal como se señala en la Tabla 17, el 55.9% del universo arancelario, que representa el 74.4% en términos de valor de las importaciones del 2011, se encuentra sujeto a un arancel de 0%.

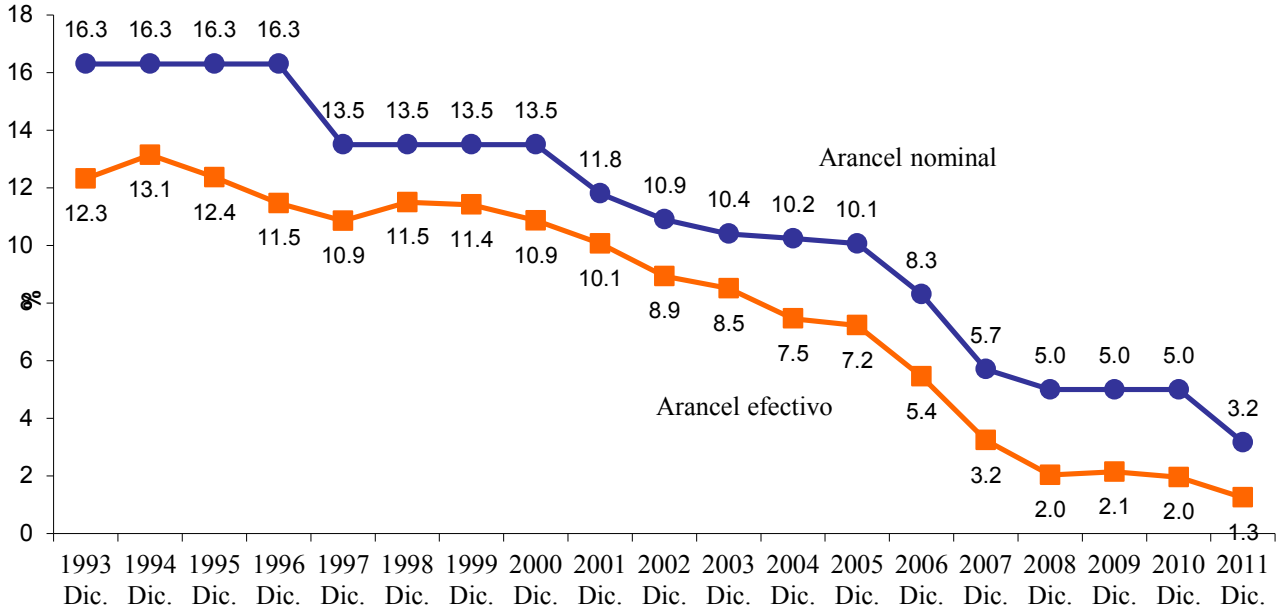

Figura 15. Evolución del arancel nominal y efectivo: 1993–2011

Nota. Tomado de "Evolución del arancel nominal y efectivo: 1993– 2011" por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2011d. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/pol_arancelaria/03_Arancel_Nominal_y_Efectivo_1993_2011.xls

El arancel promedio nominal es 3.2% y la dispersión arancelaria es 3.8 puntos porcentuales. Asimismo, la Figura 15 muestra la evolución del arancel nominal y efectivo, desde diciembre de 1993 a diciembre de 2011. Esta evolución del arancel, muestra la apertura de la economía al mercado internacional que se ha venido desarrollando en el Perú (MEF, 2011c).

Corrupción. Como se ha mencionado, el Perú es un país que ha mostrado un crecimiento económico sostenido, producto de adecuadas políticas

económicas y de gobierno. Sin embargo aún sigue siendo víctima de uno de los peores males endémicos de la sociedad: la corrupción. Según el diccionario de la Real Academia Española (2012), la corrupción se define “en las organizaciones, especialmente en las públicas, práctica consistente en la utilización de las funciones y medios de aquellas en provecho, económico o de otra índole, de sus gestores.” De acuerdo a la Sexta Encuesta Nacional sobre Corrupción de Pro Ética, elaborado por Ipsos Apoyo, más de la mitad del país (51%) considera que el principal problema que enfrenta el país es la corrupción. Esta percepción ha ido aumentando significativamente con el paso de los años, pues en el 2003 llegaba a 25%. Es importante mencionar que el 56% de los encuestados considera, que la corrupción de funcionarios y autoridades son el principal factor que impide el desarrollo del país. Asimismo, los resultados demuestran que para los peruanos, las instituciones más corruptas son: el Congreso de la República (46%), la Policía Nacional (45%) y el Poder Judicial (38%) (El Comercio, 2010b).

Según el Índice de Percepción de la Corrupción [IPC], el cual indica el grado de corrupción en el sector público según la percepción de empresarios y analistas de país, el Perú ocupó el puesto 72 en el *ranking* global del IPC. Este mismo índice señala que Chile y Uruguay ocupan el puesto 23 y Costa Rica en la posición 47 (Transparencia Internacional, 2011).

Si el Perú no realiza un combate frontal hacia la corrupción, obstaculizará la inversión extranjera, y seguirá beneficiando solo a unos pocos y perjudicando a la mayoría de la población. El crecimiento económico aumentará, logrará un mayor beneficio y será más sostenible en el tiempo, en la medida que la corrupción se reduzca y permita una equidad entre todas las personas. Un claro ejemplo de esta afirmación lo constituyen Chile y Uruguay.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según D'Alessio (2008), las fuerzas económicas y financieras son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión de un país. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional, tanto en importación como en exportación. Para este análisis se ha encontrado que las siguientes variables generadoras de oportunidades y/o amenazas son:

Evolución del PBI. Tal como se indicó anteriormente, de acuerdo a proyecciones realizadas por el INEI, el crecimiento del PBI mantendrá su tendencia alcista durante el 2012 y el 2013. Esta tendencia también se presenta en el sector agropecuario, el cual tiene previsto crecer 5.2% en el 2012 y 4.3% en el 2013. El escenario internacional de desaceleración de la actividad económica, en particular en Europa, y los riesgos de una crisis fiscal generalizada en dicha zona, ha sido el principal factor por el cual el Banco Central de Reserva mantuvo su tasa de referencia en 4.25% desde junio del 2011. Esta posición de política monetaria actual de pausa tiene un carácter preventivo y es consistente con la convergencia de la inflación al nivel meta en 2012. El escenario central de proyección contempla un menor crecimiento de la economía mundial para los siguientes años, en particular para 2012, tomando en consideración el desarrollo reciente de la crisis de deuda pública en la Eurozona y el asociado endurecimiento de las condiciones crediticias y de liquidez en dicho continente. Esta proyección supone además un crecimiento moderado en otras economías desarrolladas donde la recuperación del consumo se vería limitada por el nivel de endeudamiento y el alto desempleo. El crecimiento de las economías emergentes

también se vería afectado por el canal comercial (exportaciones a países desarrollados) y la transmisión de la restricción de las condiciones crediticias en Europa al mercado de créditos externos bancarios, en particular aquellos sistemas financieros con menor liquidez doméstica y mayor fondeo externo relativo de corto plazo. Sin embargo, la desaceleración sería menor que en el caso de las economías desarrolladas (BCRP, 2011a).

Luego del crecimiento de 8.8 por ciento el 2010, la economía peruana ha continuado creciendo a tasas más moderadas durante el 2011, como reflejo de la convergencia hacia tasas más cercanas al crecimiento potencial. Durante el 2011, el crecimiento del PBI pasó de 8.9 por ciento en el primer trimestre, a 6.8 por ciento en el segundo y a 6.6 por ciento en el tercer trimestre. Este comportamiento está asociado a la moderación del dinamismo de la demanda interna, explicado principalmente por la inversión pública, la cual acumuló una caída de 24% en el período enero – setiembre, y en menor medida, por el comportamiento de la inversión privada. En el tercer trimestre la desaceleración del crecimiento fue menos pronunciada de lo previsto debido al alto crecimiento del consumo privado y las exportaciones. El aumento del consumo se reflejó en el dinamismo de sus determinantes, tales como el crecimiento del ingreso nacional disponible (7.9 % frente a 5.5% en el segundo trimestre), altos niveles de confianza del consumidor y expansión del crédito y el empleo. En las exportaciones destacaron los mayores envíos de productos no tradicionales, que en términos de volumen crecieron 24.5 %, en particular de productos agropecuarios y químicos. En consecuencia, el crecimiento observado en el tercer trimestre fue 0.6 puntos porcentuales superior al proyectado (BCRP, 2011c).

Tasas de inflación. Entre diciembre de 2010 y noviembre de 2011, la inflación anual se elevó de 2.08% a 4.64%, ubicándose por encima del rango meta (Tabla 18). La aceleración de la inflación se explica, tal como se indicó, principalmente por el impacto en los precios domésticos de las alzas en los precios de los *commodities* desde los últimos meses de 2010, así como factores climatológicos internos que afectaron la oferta de algunos alimentos, principalmente entre los meses de agosto y noviembre.

Tabla 18

Inflación Histórica

	Histórico (%)				
	2007	2008	2009	2010	2011
Inflación promedio	1.78	5.79	2.94	1.53	4.64
Inflación fin del período	3.93	6.65	0.25	2.08	0.27

Nota. Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómica 2011–2013", del Banco Central de Reserva del Perú, 2011d. Perú: Autor.

De acuerdo a las proyecciones del BCR, se espera que la inflación converja paulatinamente al rango meta hacia mediados de 2012, toda vez que se disipen las presiones de costos generadas por los incrementos significativos en los precios de *commodities* (BCRP, 2011a). Por otro lado, el Departamento de Estudios Económicos del Scotiabank, ha estimado la inflación para el 2012, en un orden del 3%, y 2.5% para el 2013 (Scotiabank, 2012).

Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC). El Perú posee acuerdos comerciales que le abren los principales mercados del mundo, en donde millones de consumidores esperan conocer, apreciar y disfrutar los productos y servicios que Perú puede ofrecerles. La Tabla 21, muestra los acuerdos comerciales que posee el Perú.

Cabe mencionar, que a partir del presente año, deben entrar en vigencia seis TLC suscritos por Perú, correspondientes a la Unión Europea y Japón, en el marco de las negociaciones con Centroamérica; Panamá, Guatemala y Costa Rica. Igualmente, está pendiente la entrada en vigencia del acuerdo con Noruega en el marco del TLC con la EFTA luego que en 2011 entró en vigencia con Suiza, Liechtenstein e Islandia, los otros miembros del bloque.

Además, están en vigencia los Acuerdos de Complementación Económica [ACE] y otros TLC, con Estados Unidos, China, República de Corea, Cuba, Chile, Tailandia, Singapur, Canadá y México. Igualmente, con el Mercosur, que agrupa a Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay. También están los acuerdos vigentes con la CAN, que reúne a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú; con la Organización Mundial del Comercio [OMC] y APEC (MINCETUR, 2012). En la Tabla 19 se muestran todos los tratados comerciales que ha suscrito el Perú.

Por otro lado, aún se encuentra en negociación los TLC con Honduras y El Salvador, en el marco de las tratativas con Centroamérica; así como el Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial con Venezuela, con el cual se ha prorrogado la vigencia de los beneficios arancelarios en el marco de la CAN, cuando este país pertenecía al bloque andino.

Por otro lado, aún se encuentra en negociación los TLC con Honduras y El Salvador, en el marco de las tratativas con Centroamérica; así como el Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial con Venezuela, con el cual se ha prorrogado la vigencia de los beneficios arancelarios en el marco de la CAN, cuando este país pertenecía al bloque andino.

Tabla 19

Acuerdos Comerciales vigentes del Perú

Acuerdos vigentes			
País o Grupo de Países	**Nombre del Acuerdo**	**Fecha de suscripción**	**Entrada en vigor**
México	Acuerdo de Complementación Económica	25 de Marzo de 1987	25 de Marzo de 1987
Cuba	Acuerdo de Complementación Económica	5 de Octubre de 2000	5 de Diciembre de 2000
Mercosur	Acuerdo de Complementación Económica entre los gobiernos de la Republica Argentina, de la Republica Federativa del Brasil, de la Republica del Paraguay y de la Republica Oriental del Uruguay, Estados partes del MERCOSUR y el Gobierno de la Republica del Perú	30 de Noviembre de 2005	6 de Febrero de 2006
Estados Unidos de Norteamérica	Acuerdo de Promoción Comercial Perú - Estados Unidos	12 de Abril de 2006	1 de Febrero de 2009
Chile	Acuerdo de Libre Comercio entre el Gobierno de la Republica del Perú y el Gobierno de la República de Chile	22 de Agosto de 2006	1 de Marzo de 2009
Singapur	Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de la Republica del Perú y el Gobierno de la Republica de Singapur	29 de Mayo de 2008	1 de Agosto de 2009
Canadá	Tratado de Libre Comercio entre Canadá y la Republica del Perú	29 de Mayo de 2008	1 de Agosto de 2009
China	Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de la Republica del Perú y el Gobierno de la Republica Popular China	28 de Abril de 2009	1 de Marzo de 2010
AELC (Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein)	Acuerdo de Libre Comercio entre la República del Perú y los Estados AELC	14 de Julio de 2010	1 de Octubre de 2011
Islandia	Acuerdo sobre Agricultura entre la República del Perú y el Reino de Islandia	14 de Julio de 2010	1 de Octubre de 2011
Suiza	Acuerdo sobre Agricultura entre la República del Perú y la Confederación Suiza	14 de Julio de 2010	1 de Julio de 2011
Corea	Acuerdo de Libre Comercio entre la República del Perú y la República de Corea	21 de Marzo de 2011	1 de Agosto de 2011
Tailandia	Acuerdo Marco para una Asociación Económica más Cercana entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno del Reino de Tailandia	17 de Octubre de 2003	Aun no entra en vigor
Noruega	Acuerdo sobre Agricultura entre la República del Perú y el Reino de Noruega	14 de Julio de 2010	Aun no entra en vigor
Japón	Acuerdo de Asociación Económica entre la República del Perú y Japón	31 de Mayo de 2011	1 de Marzo de 2012
México	Acuerdo de Integración Comercial entre la República del Perú y los Estados Unidos Mexicanos	6 de Abril de 2011	1 de Febrero de 2012
Panamá	Tratado de Libre Comercio entre la República del Perú y la República de Panamá	25 de Mayo de 2011	Aun no entra en vigor
Costa Rica	Tratado de Libre Comercio entre la República del Perú y la República de Costa Rica	26 de Mayo de 2011	Aun no entra en vigor
Guatemala	Tratado de Libre Comercio Entre la República del Perú y la República de Guatemala	6 de Diciembre de 2011	Aun no entra en vigor
Unión Europea	Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Perú y Colombia	28 de Febrero de 2010	Aun no entra en vigor

Nota. Acuerdos Comerciales del Perú. Tomado de MINCETUR, 2012. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/varios/cuadro_de_acuerdos_comerciales_25_01_12.pdf

De igual manera, el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) en el que participan Australia, Brunei Darussalam, Chile, Estados Unidos, Malasia, Nueva Zelanda, Perú, Singapur y Vietnam, todas economías que forman parte del APEC. A nivel multilateral Perú también participa en las negociaciones de la Ronda Doha, en el marco de la OMC, para la liberalización del comercio multilateral (MINCETUR, 2012).

Fluctuaciones de precios. Las fluctuaciones de los precios, tanto nacionales como internacionales se encuentran directamente relacionadas al nivel de inflación que se presente. Bajo este aspecto, la incógnita sigue siendo la inflación mundial. Al igual que en los últimos años, la clave para la inflación de 2012 será el rumbo de los precios internacionales del petróleo y de los alimentos (*commodities soft*). Hacia fines del 2011 la tendencia de estos precios era a la baja, pero no es claro si persistirá esta tendencia o no. El consenso de mercado es que la desaceleración mundial presionará a la baja a estos *commodities*. Sin embargo, en un mundo de sobreabundancia de liquidez y movimientos especulativos de capitales, existe incertidumbre en todos los mercados. La persistencia y posible aceleración de políticas monetarias expansivas en los países desarrollados podría exacerbar movimientos de capital hacia mercados y productos que impactan al componente de inflación importada, incluso en contra de los fundamentos (BCRP, 2011a).

El precio del petróleo es una incógnita particular. Según el Reporte Especial, acerca de las proyecciones macroeconómicas del Perú, elaborado por el Departamento de Estudios Económicos del Scotiabank (2012), el precio promedio del petróleo será de US$ 105 dólares por barril, nivel 10% superior al promedio del 2011. El riesgo es al alza, pero es difícil estimar hasta que nivel

llegará, teniendo en cuenta que el petróleo es susceptible a eventos. Últimamente, las tensiones geopolíticas en los países petroleros ha elevado el riesgo al alza de los precios de los combustibles. Esta tensión, particularmente en torno a la política nuclear de Irán, podría escalar o desinflarse, con impactos fuertemente opuestos sobre el mercado petrolero. Si aumenta el precio del petróleo, el gobierno peruano probablemente trate de amortiguar el impacto a través del Fondo de Estabilización de Precios de los Combustibles. Sin embargo, hay un límite, en términos de recursos y alcance, a lo que se puede hacer para evitar algún nivel de presión al alza sobre la inflación.

Tipo de cambio. De acuerdo a las estimaciones del Departamento de Estudios Económicos del Scotiabank (2012), el tipo de cambio para fines de 2012 será de S/.2.63 por dólar y de S/.2.66 para el promedio del año; este último dato representa una apreciación de 3.3%, en línea con la apreciación anual promedio entre el 2005 y 2010 (excluyendo el 2009, año anómalo por la crisis financiera). En la Figura 16 se muestra la evolución de tipo de cambio del Nuevo Sol. Los fundamentos económicos detrás de la apreciación en los últimos años se mantendrán durante el 2012, mostrando una trayectoria de apreciación continua y la que el grado de apreciación será en promedio similar al de años previos. La incertidumbre impulsada por las políticas de estímulo monetario y el nivel sobrevendido de euros está generando tensión en los mercados cambiarios a nivel mundial. Existen posiciones extremadamente cortas en algunos mercados, y largas en otros, que son especulativas y pueden darse vuelta. El BCR ha sido activo en el mercado cambiario en el pasado, y lo ha seguido siendo a principios de 2012.

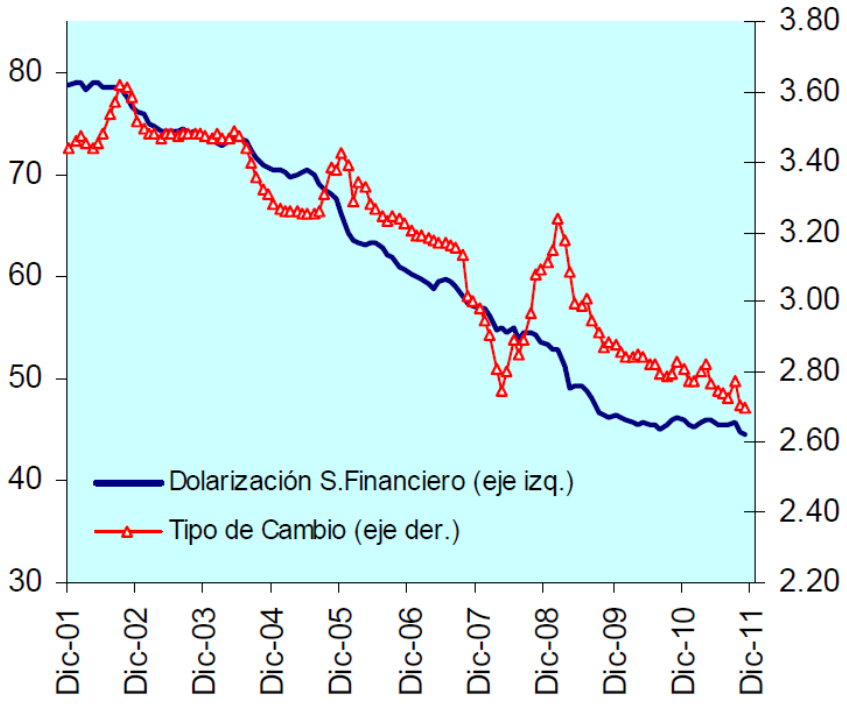

Figura 16. Evolución del Tipo de Cambio y Dolarización (en soles por dólar y % de colocaciones)
Nota. Tomado de "Perú: proyecciones macroeconómicas 2012– 2013" por el Departamento de Estudios Económicos del Soctiabank, 2012. Recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/scripts/Reporte_macroeconomico.aspx

Tabla 20

Proyección del tipo de cambio (Soles por dólar)

	Año 2011	**Año 2012 (p)**	**Año 2013 (p)**
Promedio			
USD–PEN	2.75	2.66	2.6
Var %	–2.6	–3.3	–2.2
Fin del período			
USD–PEN	2.7	2.63	2.57
Var %	–4.1	–2.4	–2.3

Nota. Tomado de "Perú: proyecciones macroeconómicas 2012– 2013" por el Departamento de Estudios Económicos del Soctiabank, 2012. Recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/scripts/Reporte_macroeconomico.aspx

El BCR tiene suficientes recursos como para afectar significativamente al mercado cambiario, pero lo más probable es que lo haga en línea con la tasa de apreciación de los últimos años. En la práctica, las intervenciones cambiarias del BCR han reducido la volatilidad del mercado y, en consecuencia, el sol ha sido una de las monedas más estables del mundo en los últimos tres años, un período

de mucha volatilidad cambiaria a nivel mundial. Las proyecciones para el tipo de cambio se presentan en la Tabla 20 (Scotiabank, 2012).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según D'Alessio (2008), éstas 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 (en este caso, en torno al Sector Industrial de la Alcachofa). Además definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes. En un mundo globalizado, donde las fronteras económicas tienden a desaparecer, la influencia de estas fuerzas sigue siendo muy variable de país a país, debiendo ser evaluadas según las particularidades de cada realidad, respetando las diferencias y siendo tolerantes a los contrastes, bajo la premisa de pensar globalmente, actuar localmente.

Tasa de crecimiento poblacional. De acuerdo al INEI (2010) el incremento de la población medido por la tasa de crecimiento promedio anual, para el período 1993 – 2007 fue de 1.6%; esta cifra confirma la tendencia decreciente presentada en los últimos 46 años. Entre los censos de 1981 y 1993, el crecimiento poblacional fue de 2.0% por año; este nivel resultó mayor en el período comprendido entre 1972 y 1981 (2.6% anual). En la Tabla 21 se muestra este fenómeno, con las cifras correspondientes. La tendencia declinante del ritmo de crecimiento poblacional es el resultado de la reducción de los niveles de fecundidad. Este resultado se confirma con los resultados de las encuestas demográficas y de salud realizadas por el INEI. La Figura 17 muestra la evolución

de esta tendencia, desde 1940 al 2007, año en que se realizó el último censo nacional en el Perú (INEI, 2008). Por otro lado, en términos absolutos la población ha aumentado en 5.6 millones de habitantes lo que representa alrededor del 20% de la población total estimada en 28.2 millones en el censo del 2007 y proyectada a 29.1 millones en el 2009 (INEI, 2010). De acuerdo al Censo Nacional de Población y Vivienda (INEI, 2010) la población total censada fue de 27.4 millones de habitantes.

Tabla 21

Perú: Población total y tasa de incremento promedio anual, 1940 – 2007

Año	Total	Incremento intercensal	Incremento anual	Tasa de crecimiento promedio anual (%)
1940	7,023,111			
		3,397,246	161,774	1.9
1961	10,420,357			
		3,701,207	336,473	2.8
1972	14,121,564			
		3,640,667	404,519	2.6
1981	17,762,231			
		4,877,212	406,434	2.0
1993	22,639,443			
		5,581,321	398,666	1.6
2007	28,220,764			

Nota. Tomado de la "Perú: crecimiento y distribución de la población, 2007" por el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf

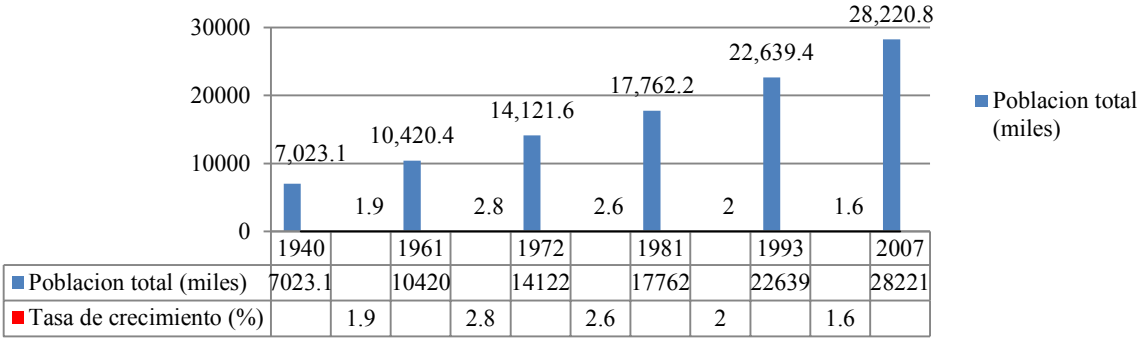

Figura 17. Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940 – 2007
Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2008. Recuperado de http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf

A nivel nacional, la proporción por género es ligeramente diferente, siendo 49.7% para los hombres y 51.3% para las mujeres. Esta distribución por género con pequeñas diferencias se mantiene para zonas urbanas (49.1% hombres, 51.9% mujeres) y se invierte en zonas rurales siendo la población masculina ligeramente mayor (54.1% hombres, 45.9% mujeres). La Tabla 22 presenta la población total y los porcentajes por grupos de edad. Tal como se muestra en la Tabla 22, el grueso de la población peruana lo conforman los grupos de entre 1 y 29 años de edad siendo más de la mitad de la población total a nivel nacional (55% aproximadamente).

Tabla 22

Población total y porcentajes por grupos de edad a nivel nacional y ámbito

	Total	< 1año (%)	1 a 14 (%)	15 a 29 (%)	30 a 44 (%)	45 a 64 (%)	65 a más (%)
Perú	**27'412,157**	**1.80**	**28.70**	**27.60**	**20.40**	**15.10**	**6.40**
Hombres	13'622,640	1.90	29.40	27.60	20.00	14.90	6.20
Mujeres	13'789,517	1.80	27.90	27.50	20.70	15.30	6.70
Urbana	**20'810,288**	**1.70**	**26.40**	**28.40**	**21.40**	**15.70**	**6.30**
Hombres	10'226,205	1.80	27.40	28.40	20.90	15.40	6.10
Mujeres	10'584,083	1.70	25.50	28.40	21.90	15.90	6.60
Rural	**6'601,869**	**2.20**	**35.70**	**24.90**	**17.10**	**13.40**	**6.70**
Hombres	3'396,435	2.10	35.50	25.20	17.30	13.30	6.50
Mujeres	3'205,434	2.20	35.80	24.50	17.00	13.50	7.00

Nota. Tomado de "Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda" por el Instituto Nacional de Estadística E Informática [INEI], 2008. Recuperado de http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf

Los otros dos grupos conformados por aquellos de 30 a 44 años y de 45 a 64 años representan el 35% de la población total. Los grupos de edad con menor población lo conforman los grupos menor de un año de edad y los adultos mayores. Una diferencia importante se puede apreciar en zonas rurales en donde la proporción de niños es mayor a las de zonas urbanas, lo cual se explica por

una índice de fecundidad mayor en zonas rurales con un promedio de 3.2 hijos en contraposición con el promedio de 1.9 hijos en zonas urbanas.

Tasa de desempleo y subempleo. De acuerdo al INEI, la población adecuadamente empleada se incrementó en 8.2% en Lima Metropolitana durante el trimestre móvil octubre–noviembre–diciembre del 2011, el equivalente en cifras absolutas a 201,600 personas. Según la Encuesta Permanente de Empleo [EPE] correspondiente al trimestre móvil mencionado, la población subempleada disminuyó en 5.2% (99,300 personas). De modo, que los subempleados por horas– subempleo visible– decrecieron 10.4%, cifra que representa a cerca de 62,300 personas, y los subempleados por ingresos disminuyeron en 2.8%, es decir, en 37,000 personas. En el trimestre móvil, el análisis en Lima Metropolitana registró 6'888,700 de personas con edad para desempeñar una actividad económica, que corresponde al grupo Personas en Edad de Trabajar [PET]. Del total del PET, el 69.8%, es decir 4'811,500 personas integraban la Población Económicamente Activa [PEA] y el restante 30.2%, equivalente a 2'77,200 personas son Población Económicamente Inactiva [PEI], que agrupa a las personas que no participan en la actividad económica ni como ocupados ni desocupados. Asimismo, el trimestre móvil bajo análisis, comparado con un período similar anterior, encontró que la PEA se incrementó en 2.2% (101,400 personas) y la PEI en 1% (21,400 personas). Cabe señalar, que la PEI está compuesta por aquellas personas que se dedican exclusivamente a los quehaceres del hogar, solamente estudian, jubilados o pensionistas, o que tienen impedimentos físicos, entre otros. En la PEA se identifica a la población que participa en la generación de algún bien económico o en la prestación de un

servicio, la cual en el trimestre móvil bajo estudio alcanzó los 4'475,300 personas (Perú21, 2012).

Tasa de analfabetismo. Saber leer y escribir es uno de los hechos sociales determinantes para el desarrollo de la persona. Por dificultades de acceso a los servicios educativos, una parte de la población no aprende a leer ni escribir en forma oportuna. En este sentido, las diversas acciones emprendidas, especialmente por el Estado ha permitido reducir el analfabetismo en el Perú. Según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares [ENAHO] del 2010, el 7.4% de la población de 15 y más años de edad no sabe leer ni escribir. Habiéndose reducido en 3.3% el fenómeno en relación al año 2001, que afectó al 10.7% de la población de 15 y más años de edad. De acuerdo con el área de residencia, el analfabetismo afecta en mayor proporción al área rural que a la urbana. En tal sentido el área urbana involucró al 4.0% de la población, en tanto en el rural al 18.3%, es decir, cuatro veces más. Esto permite notar que las acciones futuras deben estar orientadas en mayor parte a la población del campo, que está apartada, dispersa y que es de difícil acceso. En ese sentido la región de la sierra con 13.3%, representa la tasa más elevada de analfabetismo, siendo tres veces más que los analfabetos residentes de la región costa (4.2%) y casi el doble de los que residen en la selva (7.4%). En la Tabla 23 se observa que la tasa de analfabetismo ha disminuido en todos los ámbitos geográficos, habiéndose reducido en mayor proporción en la zona rural (5.0 %) mientras que en la urbana (1.4%). Adicionalmente se presenta la Figura 18, donde se muestra la evolución de la tasa de analfabetismo, durante el período 2001 – 2010 (INEI, 2011a).

Tabla 23

Tasa de analfabetismo de la población de 15 a más años de edad

Ámbitos geográficos	**2001 (%)**	**2002 (%)**	**2003 (%)**	**2004 (%)**	**2005 (%)**	**2006 (%)**	**2007 (%)**	**2008 (%)**	**2009 (%**	**2010 (%)**
Total	10.7	10.6	10.8	10.1	9.6	9.2	8.5	8.2	7.6	7.4
Lima metropolitana	3.0	3.1	3.0	3.5	3.3	3.3	3.1	3.3	3.0	2.9
Resto del país	14.1	14.0	14.3	13.2	12.6	11.9	11.0	10.6	9.9	9.6
Área de residencia										
Urbana	5.4	5.3	5.4	5.3	5.2	5.1	4.6	4.5	4.2	4.0
Rural	23.3	23.8	24.4	22.7	21.7	20.7	19.7	19.5	18.3	18.3
Región natural										
Costa	5.4	5.2	5.4	5.4	5.0	5.0	4.7	4.5	4.1	4.2
Sierra	19.2	19.6	19.8	18.4	17.6	16.2	14.6	14.5	13.6	13.3
Selva	11.0	10.6	10.5	9.6	9.5	9.9	9.7	9.0	8.2	7.4

Nota. Tomado de "Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2001–2010" por el Instituto Nacional de Estadística E Informática, 2011a. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0993/Libro.pdf

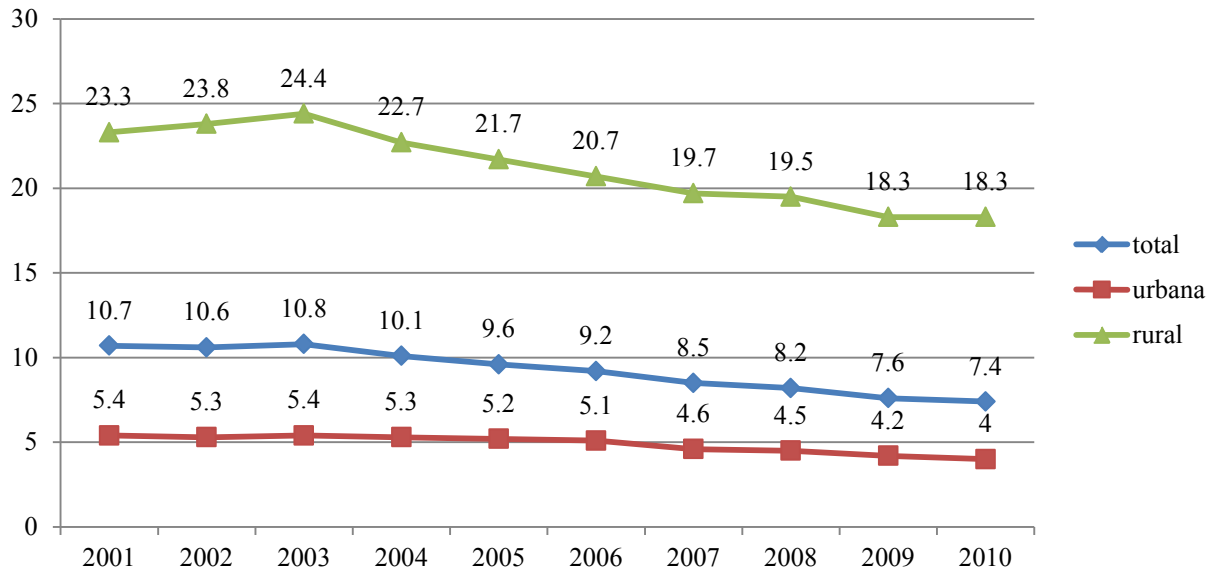

Figura 18. Evolución de la tasa de analfabetismo de la población de 15 años a más de edad, por el período entre 2001 y 2010

Nota. Tomado de "Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2001–2010" por el Instituto Nacional de Estadística E Informática, 2011a. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0993/Libro.pdf

Por otro lado se presentan los departamentos con menor tasa de analfabetismo: (a) el Callao (2.8%), (b) Lima (3.3%), (c) Tacna (4.0%), (d) Tumbes

(4.2%) y (e) Madre de Dios (4.5%). Asimismo, en la Tabla 24 se muestra el porcentaje correspondiente a cada departamento (INEI, 2011a).

Un punto importante que se debe mencionar son los diferentes niveles de analfabetismo en los departamentos. De acuerdo a esta información, se observa que tanto el departamento de Ica (4.9%), como La Libertad (8.2%), Arequipa (4.7%) y Junín (7.1%) que representan los departamentos con mayor producción de Alcachofa, mantienen una población con bajos índices de analfabetismo, comparado con el resto del país. Este aspecto, debe considerarse como positivo, ya que al tener un índice de analfabetismo relativamente bajo, facilita la capacitación que se puede brindar al agricultor con nuevas técnicas de cultivo, para optimizar la productividad de la Alcachofa.

Incidencia de la pobreza y pobreza extrema. De acuerdo con el informe *Evolución de la Pobreza en el Perú al 2010* realizado por el INEI (2011b) el 2010, el 31.3% de la población del país se encontraba en situación de pobreza, tenían un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo, compuesto por alimentos y no alimentos.

Entre el 2009 y el 2010 la incidencia de la pobreza disminuyó en 3.5%, y entre el 2005 y el 2010 en 17.4%. En el período 2001–2010, la pobreza decreció en 23.5%, al pasar de 54.8% a 31.3% en el 2010. Al analizar la incidencia de la pobreza por área de residencia, se observan resultados diferenciados. Así, mientras en el área urbana la pobreza incidió en el 19.1% de su población, en el caso de los residentes del área rural la pobreza afectó al 54.2% de su población, siendo 2.8 veces más que en el área urbana. Entre el 2009 y el 2010, la pobreza del área urbana disminuyó en 2.0%y del área rural en 6.1%. En el período 2001–2010, la pobreza en el área urbana se redujo en 22.9% y en el área rural en

24.2%. En la Tabla 25 se presenta la evolución de la pobreza, de acuerdo a cada región.

Tabla 24

Tasa de analfabetismo de la población de 15 a más años de edad, según departamento

Departamento	2001 (%)	2002 (%)	2003 (%)	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)
Total	**10.7**	**10.6**	**10.8**	**10.1**	**9.6**	**9.2**	**8.5**	**8.2**	**7.6**	**7.4**
Amazonas	13.3	14.1	13	14.3	12.1	10.8	10.9	9.1	9.7	9.6
Ancash	18.5	15.6	17.7	16.9	19.1	16.5	13.4	12.9	12.4	11.3
Apurímac	25.8	24.6	24	20.1	20	19.1	19.8	19.9	17	16.4
Arequipa	8.7	8	6.6	6.7	6.6	7.5	5.4	5.4	5.3	4.7
Ayacucho	23.4	23.1	18.7	20.5	20.6	23	17.3	16	15	14.9
Cajamarca	22.3	23.4	23.5	20.2	19.2	16.4	16.6	17.3	14.5	14.9
Callao	0	0	0	0	0	0	2.8	3.5	2.9	2.8
Cusco	21	21.2	21	20.6	18.7	15.6	12.1	14.3	12.4	12.7
Huancavelica	25	27.9	24.5	24.1	25.2	23.6	18.5	18.9	17.1	18.5
Huánuco	19.9	21.7	25.5	20.6	19	20.5	17.8	17.2	18.6	18.6
Ica	6.8	4.3	4.9	4	5.1	5.4	4.8	4.2	4.4	4.9
Junín	11.9	10.5	9.7	10.5	10.4	11.6	11	8.3	7.5	7.1
La Libertad	10	12.2	13.2	11.1	10.9	11	9.3	8.3	8.3	8.2
Lambayeque	11.8	9.4	11.9	10.4	8.7	7.2	10.4	8.5	8.3	8.4
Lima y Callao	3.5	3.5	3.4	4	3.7	3.6	3.5	3.8	3.3	3.3
Lima	0	0	0	0	0	0	3.5	3.8	3.4	3.3
Loreto	7.1	6.6	6.9	5.7	6.1	6.9	8.4	8	7.7	5.7
Madre de Dios	5	4.2	5.6	5.2	4.2	5.1	3.9	4.1	3.6	4.5
Moquegua	5.6	7.9	8.3	8.4	8.7	6.8	7.5	6.4	5.3	5.4
Pasco	9.9	11.3	8.7	11.4	10.5	9.5	11.2	9.7	8.8	7.5
Piura	14.2	14.4	14.4	13.4	12.4	11.1	10.8	9.4	8.9	9.4
Puno	18.1	20.5	21.4	17.8	15	14	12.9	14.1	13	11.7
San Martin	9.8	9.7	9.6	9.1	9.2	8.5	8.6	7.7	7.6	7
Tacna	5.8	7.4	4.8	5.2	5	5.5	3.9	3.4	3.5	4
Tumbes	5.3	4	4.7	5.6	4.6	4.7	5.2	3.4	3.9	4.2
Ucayali	7.3	4.6	8.3	6.3	6	7.5	7.2	6.1	5.5	5.4

Nota. Tomado de "Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2001–2010" por el Instituto Nacional de Estadística E Informática, 2011a. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0993/Libro.pdf

Tabla 25

Evolución de la pobreza entre 2001 y 2010, según regiones

Ámbito geográfico	IV Trimestre		may–dic	Anual (%)							Variación (%)		
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010–2009	2010–2005	2010–2001
Total	54.8	54.3	52.3	48.6	48.7	44.5	39.3	36.2	34.8	31.3	–3.5	–17.4	–23.5
Área de residencia													
Urbana	42.0	42.1	40.0	37.1	36.8	31.2	25.7	23.5	21.1	19.1	–2.0	–17.7	–22.9
Rural	78.4	77.1	75.2	69.8	70.9	69.3	64.6	59.8	60.3	54.2	–6.1	–16.7	–24.2
Región natural													
Costa	39.3	40.7	37.9	35.1	34.2	28.7	22.6	21.3	29.1	17.7	–1.4	–16.5	–21.6
Sierra	72.0	69.9	68.8	64.7	65.6	63.4	60.1	56.2	53.4	49.1	–4.3	–16.5	–22.9
Selva	68.7	65.6	64.1	57.7	60.3	56.6	48.4	40.4	46.0	37.3	–8.7	–23.0	–31.4
Dominios geográficos													
Costa urbana	44.6	44.1	39.6	37.1	32.2	29.9	25.1	23.4	21.4	21.1	–0.3	–11.1	–23.5
Costa rural	62.7	63.3	61.7	51.2	50.0	49.0	38.1	34.8	40.6	34.8	–5.8	–15.2	–27.9
Sierra urbana	51.6	48.6	47.1	44.8	44.4	40.2	36.3	33.5	31.3	27.3	–4.0	–17.1	–24.3
Sierra rural	83.4	81.8	80.8	75.8	77.3	76.5	73.3	68.8	65.6	61.2	–4.4	–16.1	–22.2
Selva urbana	62.4	58.1	60.6	50.4	53.9	49.9	40.3	31.3	32.5	27.4	–5.1	–26.5	–35.0
Selva rural	74.0	71.9	67.1	63.8	65.6	62.3	55.3	49.1	57.4	45.6	–11.8	–20.0	–28.4
Lima Metrop.	31.9	34.7	32.6	30.9	32.6	24.2	18.5	17.7	14.1	12.8	–1.3	–19.8	–19.1

Nota. Tomado de "Evaluación de la pobreza al 2010" por el Instituto Nacional de Estadística E Informática, 2011b. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/documentosPublicos/Pobreza2010/InformeTecnico.pdf

Por otro lado, la disminución de la pobreza, de acuerdo a cada región, se detalla a continuación:

- En la sierra durante el año 2010 la pobreza afectó al 49.1% de su población, principalmente a los residentes de la sierra rural (61.2%) mientras que en la población urbana de dicha región incidió en el 27.3%. Entre el 2009 y 2010 la pobreza en la sierra disminuyó en 4.3% y entre 2001 y 2010 en 22.9 %.
- En la selva el 37.3% de los residentes son pobres. Entre el 2009 y el 2010 la pobreza disminuyó en 8.7% principalmente en la selva rural se redujo en 11.8% al pasar de 57.4% a 45.6%. Mientras que en la selva

urbana, el descenso fue de 5.1%. En el período 2001 y 2010 la incidencia de la pobreza en la selva se redujo en 31.4%, siendo el descenso de 35.0% en la selva urbana y de 28.4% en la selva rural.

- Por otra parte, al 2010 el 17.7% de la población de la costa se encontraba en situación de pobreza, respecto del nivel obtenido en el año 2009 la disminución alcanzó los 1.4% y comparados con el año 2001 en 21.6% al pasar de 39.3% en el 2001 a 17.7% en el 2010. La pobreza afectó en mayor proporción a los residentes del área rural (34.8%).

Los resultados departamentales muestran una imagen más clara de los contrastes de la incidencia de la pobreza. En el 2010, del total de departamentos 14 registraron tasas de pobreza superiores al promedio nacional y 10 a tasas inferiores. Para un mejor análisis, se clasifican en cinco grupos de departamentos, en el orden de más pobres a menos pobres. Estos grupos se agrupan de la siguiente manera, teniendo en cuenta los *tests* de significancia:

- En el primer grupo se encuentran los departamentos: (a) Huancavelica (66.1%), (b) Apurímac (63.1%), (c) Huánuco (58.5%), (d) Puno (56.0%) y (e) Ayacucho (55.9%).
- En el segundo grupo se encuentran: (a) Amazonas (50.1%), (b) Cusco (49.5%), (c) Loreto (49.1%), (d) Cajamarca (49.1%), (e) Pasco (43.6%) y (f) Piura (42.5%).
- En el tercer grupo están: (a) Lambayeque (35.3%), (b) La Libertad (32.6%), (c) Junín (32.5%), (d) San Martín (31.1%) y (e) Ancash (29.0%).

- Tres departamentos integran el cuarto: (a) Ucayali (20.3%), (b) Tumbes (20.1%) y (c) Arequipa (19.6%).
- El quinto grupo lo constituyen departamentos que presentan tasas de pobreza relativamente bajas: (a) Moquegua (15.7%), (b) Tacna (14.0%), (c) Lima (13.5%), (d) Ica (11.6%) y (e) Madre de Dios (8.7%).

Tabla 26.

Evolución de la pobreza entre el 2001 y el 2010, según departamento

Departamento	IV Trimestre		Mayo Dic	Anual							2010 al 95% de confianza		
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Mín	Máx	CV (%)
Total	54.8	54.3	52.3	48.6	48.7	44.5	39.3	36.2	34.8	31.3	30.1	32.5	2.0
Huancavelica	88.0	83.7	86.9	84.8	90.3	88.7	85.7	82.1	77.2	66.1	60.6	71.7	4.2
Apurímac	78.0	77.0	70.3	65.2	73.5	74.8	69.5	69.0	70.3	63.1	58.1	68.1	4.0
Huánuco	78.9	83.2	81.3	78.3	75.8	74.6	64.9	61.5	64.5	58.5	52.9	64.2	4.9
Puno	78.0	79.7	77.2	78.3	75.2	76.3	67.2	62.8	60.8	56.0	51.0	61.0	4.6
Ayacucho	72.5	72.7	72.9	65.9	77.3	78.5	68.3	64.8	62.6	55.9	50.8	60.9	4.6
Amazonas	74.5	80.4	73.0	65.1	68.6	59.1	55.0	59.7	59.8	50.1	44.3	55.9	5.9
Cusco	75.3	61.7	56.6	53.1	55.6	49.9	57.4	58.4	51.1	49.5	43.8	55.1	5.8
Loreto	70.0	66.4	68.4	66.9	71.5	66.3	54.6	49.8	56.0	49.1	43.8	54.4	5.5
Cajamarca	77.4	76.8	73.1	66.2	68.8	63.8	64.5	53.4	56.0	49.1	44.2	54.0	5.1
Pasco	66.1	65.6	54.5	65.7	72.9	71.2	63.4	64.3	55.4	43.6	37.4	49.7	7.2
Piura	63.3	64.0	68.7	60.7	58.6	54.0	45.0	41.4	39.6	42.5	37.3	47.7	6.2
Lambayeque	63.0	62.1	45.3	43.6	44.0	41.1	40.6	31.6	31.8	35.3	29.3	41.3	8.6
La Libertad	52.1	50.1	50.4	48.5	43.0	46.5	37.3	36.7	38.9	32.6	26.9	38.3	8.9
Junín	57.5	62.6	58.3	49.6	56.0	49.9	43.0	38.9	34.3	32.5	27.2	37.7	8.2
San Martin	66.9	54.3	61.9	51.9	54.1	54.3	44.5	33.2	44.1	31.1	26.6	35.6	7.3
Ancash	61.1	55.5	58.6	53.3	48.4	42.0	42.6	38.4	31.5	29.0	24.2	33.8	8.4
Ucayali	70.5	69.3	68.1	56.3	53.1	54.0	45.0	32.5	29.7	20.3	14.9	25.6	13.4
Tumbes	46.8	38.4	29.6	24.2	16.2	15.8	18.1	17.2	22.1	20.1	25.3	24.9	12.2
Arequipa	44.1	39.3	38.9	34.2	24.9	26.2	23.8	19.5	21.0	19.6	15.5	23.7	10.7
Moquegua	29.6	35.8	33.1	38.7	30.3	27.3	25.8	30.2	19.3	25.7	10.9	20.5	15.6
Tacna	32.8	32.0	32.7	24.7	30.3	19.8	20.4	16.5	17.5	14.0	10.4	17.7	13.3
Lima 1/	33.4	35.8	34.6	32.2	32.9	25.1	19.4	18.3	15.3	13.5	11.8	15.2	6.4
Ica	41.7	42.6	29.0	27.3	23.9	23.8	15.1	17.3	13.7	11.6	8.8	14.3	12.1
Madre de Dios	36.7	50.7	27.0	27.1	30.8	21.8	15.6	17.4	12.7	8.7	5.2	12.3	20.6

Nota. Tomado de "Evaluación de la pobreza al 2010" por el Instituto Nacional de Estadística E Informática, 2011b. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/documentosPublicos/Pobreza2010/InformeTecnico.pdf

Entre el 2009 y 2010, en la gran mayoría de departamentos la incidencia de la pobreza disminuyó, siendo más importante el descenso en: (a) San Martín, (b) Pasco y (c) Huancavelica donde la pobreza decreció en: 13.0%, 11.8% y 11.1% respectivamente. La Tabla 26, muestra la información relacionada a todos los departamentos del Perú, así como la evolución de la pobreza entre el 2001 y el 2010 (INEI, 2011b).

Tal como se observa en la Tabla, los departamentos de Ica, Arequipa y La Libertad, que cuentan con la mayor concentración de cultivo de la Alcachofa en el Perú, se encuentran con un índice de pobreza cercano al nivel promedio de todo el país. Este indicio muestra que es necesario buscar mecanismos de ayuda social y educacional en las regiones para un mayor crecimiento sostenido del cultivo. Adicionalmente se tiene que los departamentos de Ica y Arequipa tienen un índice de pobreza extrema inferior al promedio del país. Sin embargo, en La Libertad se encuentra con un índice de pobreza extrema cercana al promedio del país.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo a D'Alessio (2008), estas fuerzas están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución. El impacto que genera en el entorno es amplio: (a) modifican las reglas de la competencia, (b) vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, (c) reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de la organización, (d) generan nuevas oportunidades de negocio, y (e) influencian las decisiones de tercerización de actividades. Por otra parte, los adelantos tecnológicos dan como resultado la proliferación de

productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de costos competitivos relativos en una industria y hacen que productos, bienes y servicios existentes resulten obsoletos.

Desarrollo de las comunicaciones. Para poder determinar el nivel de desarrollo en materia de comunicaciones dentro del Perú, el INEI incorporó en el 2007 dentro del cuestionario ENAHO, dirigido a una muestra importante de hogares a nivel nacional, preguntas que han permitido la construcción de principales indicadores para realizar mediciones sobre el desarrollo de la Sociedad de la Información. Asimismo, a fin de contar con indicadores comparables a nivel regional se ha considerado los indicadores claves de las Tecnologías de Información y Comunicación [TIC] propuestos por el Observatorio de la Sociedad de la Información [OSILAC] – CEPAL.

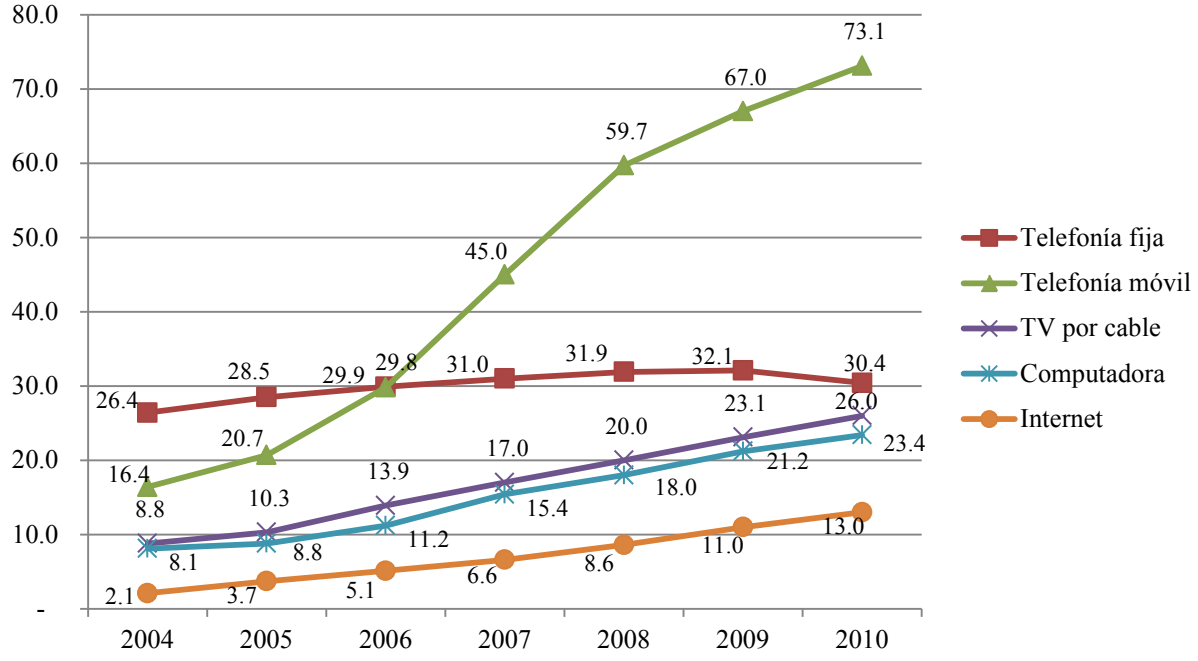

Figura 19. Evolución de los hogares con acceso a los distintos servicios entre 2004 y 2010

Nota. Tomado de Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares por el Instituto Nacional de Estadística E Informática, 2011c. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=13382.pdf

Es así como a partir de enero del 2007 se incorpora en la ENAHO preguntas sobre uso de Internet dirigido a la población de seis años y más de edad, lugar de mayor uso como hogar, el trabajo, el establecimiento educativo, la cabina pública; además se considera la frecuencia de uso y las actividades que se realizan en Internet. Los indicadores TIC son heterogéneos, para el trimestre julio – agosto – setiembre del 2011, el 29.9% de los hogares del país disponen de teléfono fijo, 75.5% cuentan con telefonía móvil (celular), 30.2% tiene acceso a la televisión por cable, el 25.2% cuenta con computadora y solo el 16.5% tiene instalado Internet en sus hogares, asimismo en la Figura 19 se grafica la evolución de cada elemento desde el 2004 al 2010.

Esta situación refleja que hay un crecimiento considerable de la telefonía móvil, cuyo incremento está asociado al avance incesante de la tecnología en el campo de la telecomunicación, lo cual hace posible una mayor difusión a un precio más accesible (INEI, 2011c). Por otra parte, al igual que ocurre en otros aspectos del proceso hacia la modernidad, la incorporación de Tecnologías de Información y Comunicación no se presenta de manera equitativa dentro del país. Y si este aspecto se ve por el grado de urbanización, en el Resto Urbano y Área Rural se presentan diferencias muy marcadas, las mismas que probablemente son causados por los costos de instalación de estos servicios y por la falta de acceso de estas TIC en las áreas menos pobladas donde es escasa la infraestructura que facilite la implementación. En la Tabla 27 se muestra los accesos que tiene la población a los diferentes servicios: telefonía fija, móvil, computadora e internet según ámbito geográfico (INEI, 2011c).

Tabla 27

Hogares según ámbito geográfico con acceso a telefonía fija, móvil, computadora e internet; Año 2004 – 2010

Año	Lima Metropolitana				Resto urbano				Área rural			
	Telef. fija	Telef. móvil	Comp.	Internet	Telef. fija	Telef. móvil	Comp.	Internet	Telef. fija	Telef. móvil	Comp.	Internet
2004	54.1	34.2	15.8	5.9	25.5	14.7	9.0	0.8	0.4	1.3	0.3	0.0
2005	58.4	39.5	16.0	10.2	26.4	20.5	10.6	1.6	0.4	1.4	0.4	0.0
2006	58.1	51.3	21.2	12.9	29.2	31.7	12.5	2.7	0.4	3.7	0.8	0.0
2007	58.7	65.7	26.9	14.9	30.8	52.1	17.0	5.0	0.9	11.3	1.0	0.0
2008	59.7	75.7	29.7	18.6	30.7	70.1	20.2	6.7	1.3	24.3	1.6	0.1
2009	58.9	80.3	34.7	23.4	31.1	76.3	23.5	8.6	1.6	36.0	2.2	0.1
2010	54.5	83.3	36.0	25.7	29.7	81.3	27.6	11.4	2.1	46.2	2.6	0.3

Nota. Adaptado de "*Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*" por el Instituto Nacional de Estadística E Informática, 2011c. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=13382.pdf

Mejoras e innovaciones tecnológicas. De acuerdo al artículo *La Gestión de la Innovación Agraria en el Perú: Antecedentes y Perspectivas* elaborado por Rendón (2010), uno de los cambios más significativos en la política agraria es la introducción del enfoque de cadenas productivas y la importancia que se otorga a la innovación tecnológica como medio para mejorar la competitividad. En este contexto presentado el año 2008, el Ministerio de Agricultura ha establecido en el Plan Estratégico 2007 – 2011 seis ejes estratégicos:

1. Gestión del agua: tiene por objetivo específico, incrementar la eficiencia de la gestión del agua y el uso sostenible de los recursos hídricos.
2. Acceso a mercados: busca desarrollar mercados internos y externos para la producción agropecuaria, forestal y agro – industrial.
3. Información Agraria: el objetivo específico consiste en desarrollar un sistema de información agraria destinada a cubrir una amplia cobertura

de usuarios y de utilidad para la toma de decisiones de los productores agropecuarios.

4. Capitalización y Seguro: busca fomentar el desarrollo de los servicios financieros y seguro para pequeños y medianos agricultores.
5. Innovación Agraria: busca impulsar el desarrollo de la innovación, la investigación y la transferencia de tecnología.
6. Desarrollo Rural: tiene por objetivo focalizar la intervención del sector público en zonas de pobreza, principalmente en la Sierra y Selva, bajo un enfoque territorial y multisectorial.

Cabe señalar que el MINAG tiene emitido los Decretos Legislativos 997 y 1060, mediante los cuales el Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA] tiene el encargo de diseñar y ejecutar la estrategia de innovación agraria, otorgándosele el mandato de Ente Rector y Autoridad Técnico–normativa del Sistema Nacional de Innovación Agraria [SNIA]. Los mencionados Decretos Legislativos han sido emitidos en el marco de la delegación de facultades legislativas otorgadas por el Congreso de la República del Perú al Poder Ejecutivo, como mecanismo de facilitación de la implementación del Acuerdo de Promoción Comercial Perú – Estados Unidos (TLC). El objetivo de esta labor por parte del INIA, consiste en orientar su actividad y la de los demás actores componentes del SNIA, hacia la generación de conocimiento y tecnologías que permitan satisfacer las demandas de los mercados internos y externos, con la finalidad de incrementar la competitividad de la actividad nacional agraria en los mencionados mercados (Rendón, 2010).

Adicionalmente es importante mencionar que existe un esfuerzo desde hace alguno años, por parte del Estado en realizar programas de capacitación y

desarrollo de nuevas técnicas, a través del INIA y del MINAG, en vista que existe poca transferencia de tecnología agraria entre los agricultores tradicionales. Entre algunos de los factores que han contribuido a esta debilidad, se encuentra la limitada disponibilidad al crédito de los productores, acceso a tecnología y la descapitalización del sector, entre otros (INEI, 2011c).

De manera más particular, es importante mencionar que el proyecto de irrigación Pampas Verdes tiene planeado abastecer de agua a 218,015 Ha de tierras eriazas en los departamentos de Ica y Arequipa, permitiendo generar agro exportaciones por US$ 2,000 millones anuales. Electropampas, empresa concesionaria del proyecto hidroenergético Pampas Verdes, contempla un programa de desarrollo agrícola, el cual comprende la irrigación de 109,520 Ha de tierras eriazas de Nazca, en el departamento de Ica, además de 108,495 Ha en Caravelí, en la provincia de Arequipa. Este proyecto contempla la construcción de cuatro centrales hidroeléctricas y se espera que el agua sea también utilizada en el proyecto de irrigación de las tierras, a través de la construcción de tuberías para el abastecimiento de agua (Agroeconomía, 2012).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

De acuerdo a D'Alessio (2008), en los últimos años es innegable la importancia que ha adquirido la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones. En tal sentido, el objetivo ideal de la nación es alcanzar la triple rentabilidad (Guevara, 2009), es decir la rentabilidad financiera, la rentabilidad social y la rentabilidad ambiental que deben perseguir las empresas y los gobiernos para el bienestar de toda la humanidad. Así aplicar el concepto de valor compartido para obtener beneficios conjuntos y

que el sector sea beneficiado de las medidas a tomar y a las consecuencias a enfrentar.

Riera, García, Kriström y Brännlund (2005) sostuvieron que “los recursos ambientales y naturales se utilizan como factores de producción y por tanto contribuyen indirectamente al bienestar de las personas, además contribuyen directamente a nuestro bienestar” (p.8). Adicionalmente, Field y Field (2003) también definieron que:

> Los recursos naturales siempre han sido considerados como factores importantes del proceso de producción, pero la calidad del medio ambiente también es un activo productivo para la sociedad. La productividad del medio ambiente reside en su capacidad para sustentar y enriquecer la vida humana, así como (en algunos casos) de asimilar los residuos generados en el proceso productivo y hacer que estos sean menos dañinos (p. 35).

Dentro de los países de la región, el Perú es un país que cuenta con una enorme riqueza ecológica que ha sido reconocida internacionalmente. Esto se debe a que es un país mega–ecológico y diverso, con pisos ecológicos y microclimas, que permiten cultivar alimentos durante todo el año. Por lo tanto, permite ofrecer al mundo una diversidad de productos complementado a las principales potencias o naciones productoras. En este sentido, el país posee 28 de los 32 climas existentes a nivel mundial, lo que le permite tener productos en contra – estación a los que se producen en el hemisferio norte (Agroeconómica, 2011). Sin embargo, los efectos del cambio climático son un fuerte limitante al crecimiento económico de la nación. Al mismo tiempo, impiden el logro de un desarrollo sostenible en el tiempo de cualquier país. No obstante, si se llega a considerar la transversalidad de los efectos climáticos, afectaría a todos los

sectores de la economía peruana. Si no se establecen medidas para controlar los efectos del cambio climático, estos podrían causar en los próximos 50 años una pérdida del PBI global del orden del 9%, y de no realizar acciones de mitigación y adaptación, dicha pérdida podría ascender a 20% debido a los daños e impactos crecientes (MEF, 2011a).

Según el *Tyndall Centre* (2012), el Perú es el tercer país más afectado en el mundo por el cambio climático. En especial, la agricultura está amenazada por los efectos como: (a) el retroceso de los glaciares que disminuye la disponibilidad del agua de riego, (b) la variabilidad de las lluvias que cambia el ciclo de crecimiento, y (c) lluvias fuertes provocadas por el Fenómeno El Niño [FEN] que eliminan partes de la producción y provocan erosión. Los productores ya sufren por las consecuencias y pierden sus ingresos. Además, se debe considerar que esta vulnerabilidad, antes eventos climáticos, se debe principalmente a factores como: (a) lo complejo y diverso de su ecosistema, (b) que el 60% de la población vive en zonas áridas de la costa, (c) que el 60% de su agricultura es de secano y depende de los regímenes de lluvia, (d) que sus glaciares tropicales son bastante sensibles al cambio de temperatura, y (e) que el 70% de la energía eléctrica es generada por fuentes hídricas, entre otras (MEF, 2011a). En el Perú es necesario que se realice un diseño de políticas públicas que permitan reducir los impactos económicos del cambio climático y permitan adaptar la economía y la sociedad a dicho fenómeno.

Por consiguiente, el MEF debe diseñar y promover los instrumentos económicos y financieros, que ayuden a evitar los efectos negativos del cambio climático, así como ser parte del diseño del marco normativo y regulatorio que permita orientar a la economía peruana hacia una economía de primer nivel. El

establecimiento de nuevas políticas y desarrollo de estrategias, ayudará a que el Perú tenga una posición más sólida en las negociaciones internacionales sobre cambio climático, en donde se deberán de acordar los mecanismos a través de los cuales los países desarrollados puedan realizar un apoyo sostenido en lo relacionado al problema. Por ello, en la medida que el Perú tenga una estimación tangible de los efectos del cambio climático podrá acceder a una mayor colaboración internacional (MEF, 2011a).

Tabla 28

Metas del Plan Nacional de Acción Ambiental del Perú al 2021

Área de acción	Meta
Tratamiento del agua	100% de aguas residuales adecuadamente tratadas
Residuos sólidos	100% de sus residuos sólidos adecuadamente dispuestos
Calidad del aire	100% de ciudades que han sido identificadas prioritarias en el país, cuenten con planes de acción de limpieza del aire que cumplan con los estándares de calidad ambiental
Bosques y Cambio climático	Deforestación neta y una tala ilegal igual a cero, reduciendo los gases de efecto invernadero en cerca del 48%. Esto está vinculado también al cambio de uso de la tierra para la conservación de 54 millones de Ha de bosques primarios
Diversidad biológica	Incrementar al 100% el valor de los bienes, los servicios de las áreas naturales protegidas, aumentar en 80% la superficie de producción orgánica e incrementar el 70% de las exportaciones de productos de biocomercio y en 50% las inversiones en eco negocios
Minería y energía	100% de la pequeña minería y la minería artesanal puedan aplicar, principalmente, los instrumentos de gestión ambiental
Gobernanza ambiental	100% de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Gestión Ambiental, aplican la Política Nacional del Ambiente y sus instrumentos de gestión ambiental

Nota. Tomado del "Plan Nacional de Acción Ambiental del Perú 2010–2021" del Ministerio del Ambiente [MINAM], 2011. Lima, Perú: Autor.

El crecimiento sostenido registrado durante la última década y el incremento de la inversión privada en los sectores minería e hidrocarburos, infraestructura e industria, necesitan de la intervención del estado en el

establecimiento de las previsiones ambientales y sociales que se requieran. Estas medidas, no deben calificarse como limitaciones a la economía o a la inversión. Por el contrario, deben ser considerados como fuerzas que promueven la competitividad para el desarrollo de oportunidades económicas, sostenibles y amigables con el ambiente (MINAM, 2011).

Desde este punto de vista, el Perú no ha permanecido indiferente a la creciente preocupación por la conservación y protección del medio ambiente. Inclusive, considerando que sus características de mega diversidad y la creciente extracción de recursos mineros sostienen gran parte de su economía, se generó la iniciativa de la institucionalidad ambiental en todos los niveles del estado. Esta iniciativa, se consolidó con la creación del Ministerio del Ambiente [MINAM] (MINAM, 2010) encargado de conducir la formulación de la Política Nacional del Ambiente, del Plan Nacional de Acción Ambiental y de la Agenda Nacional de Acción Ambiental, supervisando su cumplimiento.

La Política Nacional del Ambiente, tiene la finalidad de orientar la gestión ambiental y es de cumplimiento obligatorio por todas las entidades que conforman el Sistema Nacional de Gestión Ambiental [SNGA], en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local). Mediante Decreto Supremo Nº 014 – 2011 – MINAM el gobierno central aprobó el Plan Nacional de Acción Ambiental [PLANAA] – PLANAA PERÚ 2011 – 2021, que contiene 7 metas prioritarias en el corto, mediano y largo plazo hacia el año 2021 que se detallan en la Tabla 28. El PLANAA es un instrumento de planificación ambiental nacional de largo plazo, el cual se formula a partir de un diagnóstico situacional ambiental y de la gestión de los recursos naturales, así como de las potencialidades del país para el aprovechamiento y uso sostenible de dichos recursos. No obstante, el Índice de

Desempeño Ambiental (*Environmental Performance Index* – [EPI], por sus siglas en inglés) que mide el desempeño ambiental de las políticas de 132 países, ubicó al Perú en el puesto 86 del *ranking* mundial de 2012. Este índice de desempeño mide a las naciones en 22 indicadores de rendimiento, clasificados en diez categorías: (a) aire (efectos sobre la salud humana), (b) carga de morbilidad ambiental, (c) agua (efectos sobre la salud humana), (d) agricultura, (e) aire (efectos sobre el ecosistema), (f) biodiversidad y hábitat, (g) cambio climático, (h) pesca, (i) bosques, y (j) recursos hídricos (efectos sobre el ecosistema) (Yale Center for Environmental Law and Policy. Yale University, 2012a).

Nivel de Agregación	Rendimiento Puntaje	Rendimiento Rango	Puntaje de rendimiento con sombreado de tendencia (0 – 100)	Resultados tendencias Puntaje (-50 a 50)	Resultados tendencias Rango
Índice de Desempeño Ambiental	**50.3**	**81**		**1.4**	**96**
Salud Ambiental	**45.7**	**99**		**6.0**	**103**
Aire (efectos sobre la salud humana)	57.2	86		-2.6	118
Carga de morbilidad ambiental	48.5	101		7.8	98
Agua (efectos sobre la salud humana)	28.5	100		10.8	48
Vitalidad del Ecosistema	**52.2**	**53**		**-2.3**	**66**
Agricultura	57.1	53		10.4	44
Aire (efectos sobre el ecosistema)	13.9	119		10.3	67
Biodiversidad y Hábitat	74.0	43		26.9	13
Cambio Climático	67.3	26		-18.2	108
Pesca	24.1	65		-4.9	65
Bosques	64.5	94		-17.8	94
Recursos Hídricos (efectos sobre el ecosistema)	24.4	82		-37.8	82

Figura 20. Perfil de Perú de acuerdo al índice de Desempeño Ambiental 2012
Nota. Tomado de "Enviromental Performance Index 2012", por el Yale Center for Environmental Law and Policy. Yale University, 2012a. Recuperado de http://www.epi.yale.edu/dataexplorer/countryprofiles

Se presenta el perfil de Perú de acuerdo al Índice de Desempeño Ambiental 2012 en la Figura 20 y la comparación de su calificación de rendimiento EPI 2012 frente a la calificación de la tendencia en la Figura 21.

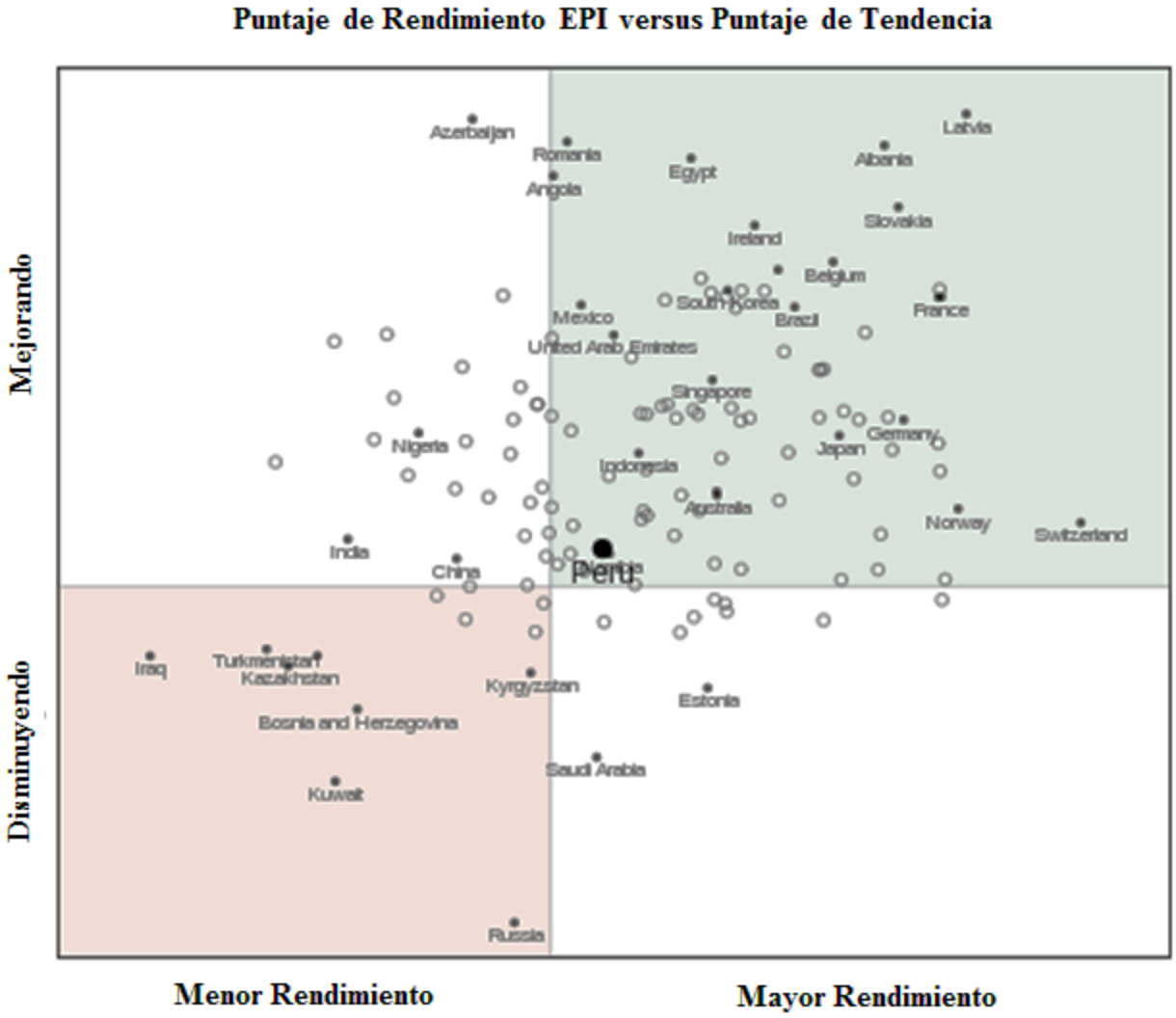

Figura 21. Comparación de la calificación de rendimiento EPI 2012 frente a la calificación de la tendencia

Nota. Tomado de "Enviromental Performance Index 2012", por el Yale Center for Environmental Law and Policy. Yale University, 2012a. Recuperado de http://www.epi.yale.edu/dataexplorer/countryprofiles

De acuerdo a lo que se identifica en este índice, el Perú ha descendido en su calificación del 2012 básicamente por no manejar adecuadamente el cambio climático, la preservación de los bosques en la amazonia y, sobre todo, no racionalizar los recursos de agua y sus efectos en los ecosistemas. Aún frente a estas deficiencias, el Perú se encuentra dentro de los umbrales del ranking de naciones en mejora y con mayor desempeño, comparando sus resultados obtenidos en 2012 con los resultados de tendencia.

Según el informe de competitividad del IMD (2011b), en materia de infraestructura, el manejo de los problemas de polución y contaminación del ambiente representan una gran debilidad y oportunidad de mejora para el Perú. Actualmente, la globalización ha impuesto las tendencias hacia una cultura verde que se visualizan a través de la adopción de certificaciones como el ISO 14000, la cual busca fundar una cultura con enfoque completo en la gestión ambiental empresarial. Por otro lado, la norma no certificable ISO 26000, brinda la orientación armonizada para el accionar socialmente responsable, ante demandas cada vez más exigente de los distintos grupos de interés para generar un valor compartido, ofreciendo productos y servicios que satisfagan al cliente, sin dañar al medio (International Standard Organization [ISO], 2011). Es necesario que estas reglamentaciones y normas sean conocidas y aplicadas por las autoridades a nivel nacional para una mejora en la calidad de vida y desarrollo de las organizaciones respetando el medio ambiente, y propiciando el uso sostenido de los recursos para un beneficio común de la organización. En cuanto a responsabilidad social, PERÚ 2021 (2010) es un organismo no gubernamental líder en responsabilidad social empresarial en el Perú que, en colaboración con el instituto ETHOS, ha realizado un esfuerzo por desarrollar e impulsar los indicadores ETHOS – PERÚ 2021 de Responsabilidad Social Empresarial para medir, comparar y enseñar a las empresas latinoamericanas sobre los compromisos con la responsabilidad social empresarial. Estos indicadores son una herramienta de autoaprendizaje, sensibilización, evaluación y seguimiento de la gestión de las empresas en el camino de incorporar la responsabilidad social en el planeamiento estratégico, monitoreo y desempeño general de las empresas (Ver Tabla 29).

Tabla 29

Relación de indicadores ETHOS – PERÚ 2021

	Indicadores ETHOS – PERÚ 2021
1	Compromisos Éticos
2	Arraigo en la Cultura Organizativa
3	Gobierno Corporativo
4	Relaciones con la Competencia
5	Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés (Stakeholders)
6	Balance Social/ Reporte de Sostenibilidad
7	Relaciones con Sindicatos u Otras Asociaciones de Empleados
8	Gestión Participativa
9	Compromiso con el Futuro de los Niños
10	Compromiso con el Desarrollo Infantil
11	Valoración de la Diversidad
12	Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial
13	Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género
14	Relaciones con Trabajadores Tercerizados
15	Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera
16	Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo
17	Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad
18	Conducta Frente a Despidos
19	Preparación para Jubilación
20	Compromiso con el Mejoramiento de la Calidad Ambiental
21	Educación y Concientización Ambiental
22	Gerenciamiento de los Impactos sobre el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios
23	Sustentabilidad de la Economía Forestal
24	Minimización de Entradas y Salidas de Insumos
25	Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores
26	Trabajo Infantil en la Cadena Productiva
27	Trabajo Forzado en la Cadena Productiva
28	Apoyo al Desarrollo de Proveedores
29	Política de Comunicación Comercial
30	Excelencia de la Atención
31	Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños Potenciales de los Productos y Servicios
32	Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de Entorno
33	Relaciones con Organizaciones Locales
34	Financiamiento de la Acción Social
35	Involucramiento con la Acción Social
36	Contribuciones para Campañas Políticas

Nota. Tomado del "Indicadores ETHOS – PERÚ 2021 de Responsabilidad Social Empresarial" de PERÚ 2021, 2010. Recuperado de http://www.peru2021.org/images/esquemas/indicadores%20completo.pdf

Se trata de un instrumento de autoevaluación y aprendizaje exclusivamente para uso interno en la organización (Perú 2021, 2010). Es indispensable para las empresas conocer, implementar y alinear en su estrategia estos indicadores para mejorar de forma integral la interacción de todos los grupos de interés identificados y el medio ambiente. De esta manera, se mejora la competitividad de la nación.

Uno de los cambios más importantes que enfrenta el Perú y sus grandes ciudades es la contaminación del aire. Entre los problemas detectados están (a) el parque automotor obsoleto y sin regulaciones adecuadas, (b) facilidades otorgadas para la importación de vehículos usados, (c) baja calidad de los combustibles líquidos por su alto contenido de azufre en el diesel, (d) actividades productivas y extractivas que operan con tecnologías obsoletas y sin un control adecuado de emisiones sobre el material articulado, gases y otros contaminantes, (e) la falta de redefinición de las políticas de impuestos a los combustibles derivados de los hidrocarburos y de reformulación del sistema de impuesto vehicular, (f) falta de implementación o actualización de los Límites Máximos Permisibles [LMP] para las emisiones industriales y mineras relacionados con la calidad de aire, y (g) otros problemas de menor proporción. Al mismo tiempo, el manejo de residuos sólidos no es un ámbito muy bien desarrollado por las autoridades municipales e instituciones encargadas en el país, ya que en la gran mayoría de casos los residuos son depositados al aire libre sin tratamiento previo.

Por otro lado, se incrementa el deterioro de los hábitats naturales a nivel nacional. Esto significa que han aumentado los problemas de erosión, contaminación, destrucción y explotación inadecuada de los recursos naturales. Lo cual genera incompatibilidad entre la preservación del medio ambiente y las

diversas actividades productivas y de servicios. Se ha reconocido el impacto, en ciertos casos críticos, a que están expuestos los hábitats naturales, ante el desarrollo industrial y el crecimiento de la población. Las secuelas de esta realidad, transformados en conflictos socio–económicos, están aflorando poco a poco a la forma de contaminación del aire, agua y suelos.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Luego de realizar el análisis PESTE, se pudo identificar 12 factores críticos o determinantes de éxito. Se obtuvo como resultado un valor igual a 2.77, el cual se encuentra por encima del promedio en relación a la respuesta que tiene el sector a las oportunidades y amenazas del entorno. La Tabla 30 muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos con sus pesos y valoración respectiva.

3.5 El Sector Industrial de la Alcachofa y sus Competidores

Para el análisis del sector en cuestión se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, desarrollado en 1980; el punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) desarrollo potencial de productos sustitutos, (c) poder de negociación de clientes, (d) ingreso potencial de nuevos competidores, y (e) rivalidad entre empresas competidoras. Este análisis está enfocado en tener en cuenta posibles amenazas que puedan presentarse en el sector, por lo que se plantea las principales causas que las pueden ocasionar.

Tabla 30

Matriz de Evaluación de Factores Externos del Sector Industrial de la Alcachofa

	Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1.–	Crecimiento económico del país y aumento de las exportaciones	0.09	4	0.36
2.–	TLC con EE.UU y la entrada en vigencia de un TLC con la U.E.	0.1	3	0.30
3.–	Cotización internacional continuará su tendencia creciente	0.09	3	0.27
4.–	Diversidad de micro climas, que permite una producción constante	0.07	2	0.14
5.–	Firma de Tratados de Libre Comercio	0.11	3	0.33
6.–	Menor producción en España, afectado por el clima gélido	0.09	4	0.36
7.–	Mayor tendencia por el consumo de productos orgánicos	0.05	2	0.10
	Sub total	0.60		1.86
Amenazas				
1.–	Fenómeno del Niño y cambios climáticos	0.10	2	0.20
2.–	Consolidación de China como productor	0.11	3	0.33
3.–	Deficiente técnicas de cultivo	0.07	2	0.14
4.–	Pobres vías de comunicación e infraestructura general	0.05	2	0.10
5.–	Crisis en la Eurozona	0.07	2	0.14
	Sub total	0.40		0.91
	Total	1.0		2.77

Nota. En la matriz, 4 significa una respuesta superior, mientras que 1 significa una respuesta pobre. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia.”, de F. D’Alessio. 2008. México D.F., México: Pearson Educación.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Existe una fuerte competencia y amplia variedad de proveedores de insumos como envases de vidrio, etiquetas, pesticidas y fertilizantes; por lo tanto estos proveedores no tienen poder de negociación y las transacciones se realizan sobre la base del libre mercado. Las semillas de Alcachofa son importadas principalmente de los Estados Unidos a través de empresas especializadas, las cuales las distribuyen a los agricultores; los precios en general no presentan grandes variaciones, pero evidentemente hay una fuerte dependencia a estas empresas, ante esta situación el INIA ha desarrollado una tecnología de micro propagación en Alcachofa para obtener plántulas de calidad y producción uniforme.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El principal comprador de las exportaciones de Alcachofa son los Estados Unidos, representa casi el 60% de los envíos de Alcachofa al exterior. Así mismo según la *United States International Trade Commission* [USITC] el Perú es el principal proveedor de Alcachofa preparada de Estados Unidos, con una participación del 53.9%, seguido de España con el 18%, Chile con 12%, Italia con 2.3% y China con 1.9%. Los países de la Unión Europea forman el segundo gran destino de las exportaciones mundiales de Alcachofa, con casi el 40% de los envíos, los principales destinos son España, Francia y Alemania; los acuerdos comerciales con los Estados Unidos y la Unión Europea han favorecido enormemente al sector.

El poder de negociación de estos dos bloques comerciales es elevado ya que se trata de dos mercados con consumidores altamente exigentes y con regulaciones estrictas, sin embargo este se podría reducir debido a la

estacionalidad de producción en Estados Unidos y en Europa que no alcanza a cubrir sus demandas locales la cual debe ser satisfecha con un producto de calidad como el peruano. Por otro lado, el Japón es el principal comprador de hortalizas preparadas o conservadas, sin embargo es un mercado al cual el Perú no ha incursionado con sus Alcachofas procesadas.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

De acuerdo a su sabor y contextura, entre otros factores, no existe un sustituto directo de la Alcachofa. Sin embargo, el Esparrágo podría considerarse como un sustituto indirecto o el más cercano de la Alcachofa, ya que es percibido como un producto *light, gourmet* y saludable (Arbulú, Guillen & Souza, 2006). Como se indicó anteriormente la Alcachofa es fuente de diversos beneficios para la salud, contando con múltiples minerales y vitaminas, así como una alta proporción de fibra. Como parte de los valores medicinales, la Alcachofa posee entre sus principales propiedades (a) potasio, (b) magnesio, (c) fibra, (d) inulina, (e) cinarina y cinoropricina, (f) ácido clorigénico, (g) esteroles, (h) cinarósido y (i) ácidos orgánicos. Por otro lado, el Esparrágo también es una hortaliza beneficiosa para la salud del ser humano. El Esparrágo tiene casi las mismas propiedades nutritivas que la Alcachofa, con la diferencia que ésta última posee además de los valores del Esparrágo: (a) calorías, (b) azucares, (c) magnesio, y (d) potasio. En la Tabla 31 se presenta un cuadro comparativo entre el contenido nutricional de 100gr. comestibles de Alcachofa y de Esparrágo. Es importante mencionar que los espárragos son fuentes de antioxidantes que paralizan los efectos dañinos de los radicales libres; de modo que quienes los consumen logran reducir el riesgo cardiovascular y cerebrovascular. Incluso, previene de algunos tipos de cáncer y de enfermedades degenerativas.

Tabla 31

Valor nutritivo de 100 gr. comestibles de Alcachofa y 100 gr. comestibles de Esparrágo

Compuesto	Alcachofa	Esparrágo
	Contenido	Contenido
Agua	86.50%	92.30 %
Ceniza	1.8 gr.	0.7 gr.
Calorías totales	4 kcal.	29 kcal.
Calorías de grasa	0	0
Carbohidratos	4.7 gr.	4.6 gr.
Azucares	1.0 gr.	0
Proteínas	2.8 gr.	2.2 gr.
Grasas	0.2 gr.	0.2 gr.
Fibra	3.4 gr.	0
Colesterol	0	0
Calcio	51 mgr.	35 mgr.
Magnesio	10 mgr.	0
Fosforo	69 mgr.	35 mgr.
Potasio	310 mgr.	0
Hierro	1.1 mgr.	1.2 mgr.
Ac. Ascórbico (Vit. C)	8.0 mgr.	8 mgr.
Tiamina (Vit. B1)	0.07 mgr.	0.09 mgr.
Riboflavina (Vit. B2)	0.04 mgr.	0.05 mgr.
Niacina	0.85 mgr.	0.8 mgr.
Retinol (Vit. A)	150 mgr.	4 mgr.

Nota. Adaptado de "Industrialización integral de la Alcachofa en pasta nutricional y para alimentos balanceados." de Industrial Data, 2008. Y "Tabla de composición de alimentos de América Latina," de FAO/LATINFOODS, 2012. Recuperados de http://www.scielo.org.pe/pdf/id/v11n1/a06v11n1.pdf y http://www.rlc.fao.org/es/conozca–fao/que–hace–fao/estadisticas/composicion–alimentos/busqueda/?clave=B410

Por otra parte, los espárragos son esenciales en la alimentación de las mujeres embarazadas debido a su alto contenido de folfatos (Díaz, 2007). Por lo tanto, ambas hortalizas comparten una serie de atributos y sabores que podrían sustituirse entre ellas. Sin embargo, como ya se mencionó, la Alcachofa posee mayores beneficios para la salud que el Esparrágo y de acuerdo a algunos expertos, su sabor es más sabroso.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Durante el período 2004–2009 la producción de Alcachofas creció a un ritmo de 34.4%, siendo las regiones de mayor desarrollo Ica, Arequipa y La Libertad que participaron en la producción nacional con 30.3%; 26.2% y 15.5% respectivamente (participación promedio de los últimos tres años). Los altos rendimientos logrados y la creciente demanda mundial han incentivado el ingreso de inversionistas nacionales y extranjeros (Maximixe, 2011).

Como ya se mencionó, durante el 2010 el Perú fue el principal proveedor de Alcachofa preparada de EE.UU, obteniendo la mayor participación de 53.9%, seguido de España (18.0% de participación), Chile (12.0% de participación) y China (1.9% de participación). Esto se debió a la mayor producción que Perú tuvo en ese año, el cual fue del orden de 127,500 TM (10.2% mayor a 2009) gracias a las condiciones climatológicas otorgadas por el fenómeno de La Niña, el cual incrementó el rendimiento a 18.7 TM/Ha obteniéndose mayores cosechas en la región de Ica y La Libertad de 2.827 (28.6% de crecimiento) y 1.413 Ha (84.8% de crecimiento) respectivamente (Maximixe, 2011).

Asimismo, las exportaciones de Alcachofas preparadas al exterior crecieron 30.7% hasta llegar al orden de US$ 97.0 millones de dólares; mientras que en términos de volumen se exportaron 38,500 TM, lo que representó un aumento de 26% respecto del 2009. Estas cifras de exportación, representaron el 30.2% del total de producción (127,500 TM). El ingreso de las Alcachofas preparadas en el segmento de marcas propias en supermercados de EE.UU se ha incrementado en más del 80%. En España la penetración en los cinco supermercados más grandes con marcas propias se calcula entre 60% y 70% de

participación (en los productos: Alcachofa, Esparrágo y pimiento piquillo) (Maximixe, 2011).

En adición, la demanda de EE.UU impulsó las exportaciones, al elevar sus pedidos en 63.5% en términos de volumen, debido a una menor oferta local. Asimismo, España aumento la cantidad demandada de Alcachofas peruanas en 21.0%. EE.UU fue el principal comprador de Alcachofas preparadas de Perú. De igual modo, las exportaciones hacia España sumaron US$ 19.3 millones, ubicándolo como el segundo principal destino (19.9% de participación). El incremento de la demanda española fue reflejo de una menor producción en su mercado interno a causa de factores climáticos adversos al cultivo (Maximixe, 2011).

En el primer bimestre del 2011, la producción de Alcachofa mostro un avance a 4,700 TM (75.6% de crecimiento), explicado por las mayores instalaciones (áreas sembradas) efectuadas en las dos últimos campañas por las buenas expectativas sobre la mayor demanda de EE.UU, España y Francia; y la alerta sobre la baja producción española dada la presencia de un nuevo temporal de frio y nieve que ha afectado parte de los cultivos (Maximixe, 2011).

Durante el 2012 se espera que la producción mundial de Alcachofas preparadas disminuya debido a la menor producción de España. Este país es el segundo mayor productor a nivel mundial y está siendo afectado por el clima gélido y la corriente de nieve que viene perjudicando parte de la producción. Sin embargo, la Alcachofa peruana posee una gran demanda potencial en el exterior y cuenta para su desarrollo con condiciones favorables derivados de la geografía y clima que permiten una oferta exportable relativamente estable (con mayor peso

en la segunda mitad del año) en contraste con países competidores a nivel global (Maximixe, 2011).

Los canales de comercialización y distribución de los productos de agro–exportación se pueden agrupar en tres categorías, dependiendo del segmento al cual se abastece: canal *retail* (cadenas de supermercados y tiendas gourmet), canal *foodservice* (restaurantes, grandes hoteles) y canal *E–commerce* (Maximixe, 2011). Como se mencionó, el Perú es el principal país abastecedor de Alcachofas preparadas de EE.UU a pesar de la crisis financiera, en los próximos años se vislumbra una recuperación de la demanda por parte de la primera economía a nivel mundial. Los mercados geográficos norteamericanos más importantes para los productos *gourmet* son el Noreste de EE.UU y la Costa Oeste, siendo Nueva York, el principal mercado de productos importados. Es posible que estas exportaciones se incrementen en mayor magnitud en la medida que las economías de los principales importadores (EE.UU y Europa) se recuperen.

El crecimiento de la participación en el mercado norteamericano por parte de Chile es preocupante resultado de una agresiva estrategia para brindar productos de mayor calidad. Sin mencionar que, al igual que Perú, cuenta con un TLC con Estados Unidos que lo libera de aranceles. A pesar de esto, existe una fortaleza que ayuda a minimizar los efectos de la competencia, y ésta es el hecho de que Perú cuenta con una producción estable todo el año, mientras que Chile produce Alcachofa solamente de octubre a diciembre (Maximixe, 2010). El punto de mayor preocupación es el proyecto de INIA Intihuasi de Chile, el cual se encuentra en su etapa final, en donde todas las experiencias recopiladas en los más de tres años de investigación se compartirán con el fin de aumentar el

potencial productivo y comercial de la agro – industria de Alcachofa, mediante mejoramiento genético y optimización de factores claves en la cadena de producción. Uno de sus logros es el haber podido elaborar seis productos a partir de la Alcachofa, destinados a sacar provecho de materiales que actualmente se desechan (INIA Intihuasi, 2011a).

Durante los últimos cinco años, China es considerada el primer exportador de hortalizas a nivel mundial, con un total estimado de US$ 555.4 millones de dólares en el 2011 (Maximixe, 2010). Actualmente, ha realizado su ingreso en el mercado de las Alcachofas, siendo a nivel mundial el sexto productor de Alcachofa. Algunos factores como la mano de obra barata y ser el país de mayor crecimiento en los últimos años, lo colocan en buenas condiciones para incursionar de manera agresiva en el mercado de Alcachofa. En Asia, es el principal productor y destina su producción principalmente al consumo interno y a ciertos países de Europa del Este. China no cuenta con limitaciones de capital y ya ha empezado a desarrollar más el cultivo, por lo que es probable que en un largo plazo se convierta en la primera potencia en el mercado internacional. La incursión de este nuevo competidor cambiaría las reglas de juego, por lo que habrá que seguir minuciosamente los tipos de variedades de Alcachofa que procesará, rendimientos, niveles de calidad y volumen. Sin embargo, es importante resaltar que el desarrollo y/o pruebas de las semillas que mejor se adapten al clima y suelo demanda varios años. Por lo tanto, la obtención de Alcachofas de calidad de exportación por parte de China necesita de un período largo de desarrollo.

En los últimos años, la Asociación de Exportadores [ADEX] le solicitó al gobierno invertir en programas de investigación genética de la Alcachofa para

mejorar la competitividad ante el avance de China como competidor en las exportaciones, lo que podría amenazar el posicionamiento de Perú en el largo plazo (Terra, 2009). El jefe de producción de la empresa Danper Trujillo (Javier Gilardi) indicó que España es el principal exportador y competidor de Perú; China está creciendo en forma importante, y si no se trabaja de manera organizada entonces podría impactar de manera negativa a la Alcachofa peruana, así mismo indicó que el Perú ya debería tener una variedad genéticamente adaptada a los diferentes climas del país, pero que hasta el momento no se ha avanzado nada (Con Nuestro Perú, 2009).

En este sentido, los exportadores peruanos de Alcachofas procesadas deben identificar y crear estrategias para competir en el mercado mundial a fin de aumentar sus niveles de participación. Para ello, deben seguir cuidadosamente los cambios que experimente la oferta y precios de la competencia e informarse permanentemente de las nuevas tendencias que se desarrollen en el consumo de los distintos segmentos del mercado de productos gourmet, naturales u orgánicos en general o específicamente de los alimentos conservados. También, deben conocer, mejorar y desarrollar nuevos canales de distribución para este tipo de productos. Es relevante tener en cuenta que *todo el mundo* quiere vender productos a Estados Unidos, lo que implica que el empresario americano (importador, distribuidor, minorista) al tener disponible una gran variedad de productos similares provenientes de distintos países, es muy selectivo al momento de tomar decisiones. Por ello, las empresas peruanas deben ser capaces de entregar un producto terminado de mayor valor agregado, elaborado de acuerdo a los estándares de calidad y regulaciones exigidas en este mercado, con la presentación adecuada y a un precio competitivo. Al mismo tiempo, debe

identificar y enfocarse en las necesidades y preferencias del cliente, ser flexible para hacer las transformaciones que sean necesarias al producto para adaptarlo a las necesidades del mercado, mantener la calidad del producto en el tiempo y cumplir oportunamente con los envíos y otros compromisos, brindando un servicio post–venta de calidad. Un aspecto importante a considerar son los factores que puedan impactar los niveles productivos y/o estándares de calidad de la competencia, en este caso: Chile, España e Italia básicamente. Es recomendable monitorear permanentemente los movimientos de la oferta de estos países, así como también a las estrategias de marketing seguidas por ellos, fortalezas y debilidades. Esto podría ayudar a identificar nuevas oportunidades para el producto peruano.

En un mundo globalizado, donde la competencia es cada vez más intensa por aumentar la participación en el mercado de Alcachofas, el Perú está en una posición de seguidor; sin embargo, debe proyectarse a analizar, no sólo a sus competidores actuales sino los posibles nuevos países que puedan ingresar a este mercado tan atractivo. Para ello, debe desarrollar una estrategia para convertir su ventaja comparativa en una ventaja competitiva que pueda ser sostenible en el largo plazo. A continuación, se identificarán las principales barreras de entrada que le otorgan una posición favorable al país. En primer lugar, las condiciones agro–climatológicas, son la principal barrera de entrada. La Alcachofa requiere de una adecuada disponibilidad de agua, sobre todo durante el crecimiento vegetativo, formación de yemas y maduración de cabezuelas florales. En cuanto a las características del suelo, la Alcachofa se puede cultivar en un amplio rango de suelos. Sin embargo, se recomienda que éstas sean fértiles, profundas, ricas en materia orgánica y con un buen drenaje. El rango de

temperatura óptimo para el desarrollo de la Alcachofa fluctúa entre 12ºC a 20°C. Una de las variables más importantes es la longitud e intensidad de luz en el día durante el crecimiento de la planta, pues tiene un efecto importante en la época de floración. Otra condición agro–climatológica a tratar es la humedad relativa, la cual debe ser alta ya que influye directamente sobre la calidad de las cabezuelas.

Otra barrera de entrada es la disponibilidad de las semillas. En tal sentido, el Perú es básicamente importador de semillas anuales provenientes principalmente de Estados Unidos y España. Dependiendo del volumen de compra, los precios y disponibilidad varían, ya que existe una oferta limitada. Definitivamente, las empresas agro exportadoras que ya brindan semillas a los agricultores, y que por lo tanto, ya son clientes habituales de los proveedores internacionales, cuentan con mayores ventajas, versus empresas que recién se inician en el negocio.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Según datos de la *Food and Agriculture Organization of the United Nations* [FAO] (2011) el Perú se ubica en el cuarto lugar en el *ranking* mundial de rendimiento, el mismo que asciende a 17. 3 toneladas por Ha, de esta manera, supera a Italia y España que poseen rendimientos de 9.5 y 12.6 toneladas por Ha, respectivamente. A pesar de ello, Egipto tiene el liderazgo, con un rendimiento de 24.2 toneladas por Ha, y los otros dos países con mayor rendimiento que Perú son Argentina (22.9 toneladas) y Chipre (22.8 toneladas), aunque su producción es menor.

Según el MINAG (2011a), el Perú es el tercer país exportador de Alcachofa procesada en el mundo, después de China y Francia y el cuarto productor

mundial después de Italia (480,112 TM), Egipto (215,534 TM) y España (166,700 TM) según datos de la FAO.

3.6 El Sector Industrial de la Alcachofa y sus Referentes

El Sector Industrial de la Alcachofa peruana posee varios referentes a nivel internacional. Solo para mencionar a algunos, se tiene a los exportadores de países como España, Italia, China, Chile, Francia, entre otros. Como ya se mencionó anteriormente los más importantes referentes para la alcachofa peruana, son las producidas en China y Francia. Sin embargo, visto desde cierto punto de vista, el sector industrial del esparrago podría ser considerado como un referente local del Sector Industrial de la Alcachofa, ya que ambas hortalizas comparten valores nutricionales muy parecidos, por no decir idénticos. Es importante señalar, que los grandes agro – industriales que producen espárragos, son los mismos en el caso de la alcachofa. Es por tanto un competidor *directo*, ya que a medida que los agro – industriales aumenten la producción de uno, inevitablemente reducirán la producción en la otra hortaliza.

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

Mediante la matriz del perfil competitivo se identifican a los principales competidores, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con el Sector Industrial de la Alcachofa en el Perú; los factores de la MPC incluyen aspectos internos y externos. La información de entrada para la elaboración de esta matriz ha sido recopilada a partir de la evaluación externa realizada con el análisis PESTE y el análisis del Sector Industrial de la Alcachofa con el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El Perú se ubica en una mejor posición competitiva respecto de los dos líderes mundiales en exportaciones de Alcachofa y que son sus competidores directos.

Tabla 32

Matriz Perfil Competitivo del Sector Industrial de la Alcachofa

Factores claves de Éxito	Peso	Perú		Francia		Italia	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1. Rendimiento por Ha	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.30
2. Know How y experiencia agroexportadora del sector	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
3. Participación del mercado de EEUU y UE	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.30
4. Niveles de inversión privada	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.10
5. Preferencias arancelarias	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6. Costo de mano de obra	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.40
7. Utilización de variedades anuales	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.21
8. Disponibilidad de semillas	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.12
9. Meses de producción	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
10. Disponibilidad de tierras	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.24
11. Disponibilidad de aguas	0.11	2	0.22	2	0.22	4	0.22
TOTAL	**1.00**		**3.25**		**2.81**		**3.51**

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia.", de F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 33

Matriz Perfil Referencial del Sector Industrial de la Alcachofa

Factores claves de Éxito	Peso	Alcachofa peruana		Alcachofa italiana	
		Valor	Pond	Valor	Pond
1. Rendimiento por Ha	0.10	4	0.40	2	0.30
2. Know How y experiencia agroexportadora del sector	0.11	3	0.33	4	0.44
3. Participación del mercado de EEUU y UE	0.10	4	0.40	4	0.30
4. Niveles de inversión privada	0.10	2	0.20	4	0.10
5. Preferencias arancelarias	0.10	4	0.40	4	0.40
6. Costo de mano de obra	0.10	3	0.30	2	0.40
7. Utilización de variedades anuales	0.07	4	0.28	4	0.21
8. Disponibilidad de semillas	0.04	3	0.12	4	0.12
9. Meses de producción	0.09	4	0.36	3	0.27
10. Disponibilidad de tierras	0.08	3	0.24	4	0.24
11. Disponibilidad de aguas	0.11	2	0.22	4	0.22
TOTAL	**1.00**		**3.25**		**3.51**

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia.", de F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson Educación.

Se han identificado dos factores críticos de éxito en los que se presentan mayores debilidades: disponibilidad de aguas y niveles de inversión privada. Las fortalezas peruanas son el rendimiento por Ha, la participación del mercado norteamericano y europeo, las preferencias arancelarias debido a los tratados de libre comercio, los meses de producción o estacionalidad (solamente en el Perú se produce todo el año), y la utilización de variedades anuales. A continuación, se presenta la Matriz del Perfil Competitivo del Sector Industrial de la Alcachofa en la Tabla 32 y la Matriz del Perfil Referencial del Sector Industrial de la Alcachofa en la Tabla 33.

3.8 Conclusiones

Las estrategias seguidas por la mayoría de los gobiernos latinoamericanos para lograr sus metas en el contexto de la globalización incluyen la negociación de TLC, la diversificación de los mercados para sus exportaciones y las fuentes externas de inversión, los estímulos a los productos no tradicionales y las iniciativas regionales o subregionales de construcción de mercados comunes.

La entrada en vigencia del TLC va a ser un motor para que dicho crecimiento continúe, lo que también dependerá de la coyuntura internacional, además de la capacidad peruana de exportar, existe bastante trabajo que hacer en formar y capacitar a exportadores peruanos para que conozcan cuales son los principales requerimientos, normas, y complejidades el bloque europeo.

En esta coyuntura, el Ejecutivo debe cesar la suscripción de contratos, convenios, tratados, concesiones y acuerdos de orden económico y de cualquier otra índole con Chile, principalmente, inversiones en actividades estratégicas, verbi gratia: puertos, aeropuertos, energía eléctrica, gas, petróleo, minerales,

tierras cultivables y vías de comunicación, entre otros. Se debe aprovechar la estacionalidad que se presenta en los países productores de Alcachofa frente a la producción nacional que es permanente durante todo el año, lo que brinda una ventaja comparativa con respecto de los países competidores; esto se podría utilizar también para reducir el poder de negociación de los compradores.

El buen rendimiento de la Alcachofa peruana demuestra el potencial agroexportador del país; por tal motivo es necesario asegurar la competitividad de las empresas agroexportadoras y no dar cabida a propuestas que pueden afectar el desempeño y la competitividad como, por ejemplo, una nueva Ley General de Trabajo, o limitar la extensión de tierras agrícolas. Los distintos tipos de contaminación que actualmente se pueden encontrar y que afectan al Perú son antecedentes relevantes para la calidad de vida de sus ciudadanos, ya que la contaminación del aire, del agua y de sus suelos; están en relación directamente proporcional a la productividad de la nación. Al denotar los tipos de contaminación, es determinante que se tomen acciones paliativas y preventivas para disminuir los niveles; ya que esto permitirá aumentar la competitividad en el país y, en el largo plazo, apoyar la sostenibilidad del medio ambiente.

En cuanto a la investigación y desarrollo de semillas, es necesario desarrollar nuevos tipos de Alcachofa, cuya productividad pueda maximizarse en combinación a los diversos climas y micro climas de la costa y sierra peruana. Resultaría interesante que el INIA en conjunto con el MINAG, y el apoyo del Ministerio de Agricultura de Israel, desarrollen un proyecto de cooperación internacional, para desarrollar estas semillas de Alcachofas, especialmente diseñadas para los diversos microclimas del Perú, con el objetivo de aumentar los cultivos de esta hortaliza en el Perú. El ingreso de China al mercado de la

Alcachofa, representa una amenaza importante. Es necesario consolidar una imagen de producto de calidad, para las Alcachofas preparadas peruanas en vista que en el futuro la competencia se incrementará con la entrada de un *Goliat*, como China.

Capítulo IV: Evaluación Interna

"La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas" (D'Alessio, 2008, p.167). En el presente capítulo se realiza el análisis AMOFHIT del Sector Industrial de la Alcachofa, así como la matriz de Evaluación de Factores Internos [EFI] para identificar aquellas competencias distintivas del sector que no sean fácilmente igualables o imitadas, y sobre esa base construir las ventajas competitivas que materializarán los objetivos a largo plazo y la visión del Sector Industrial de la Alcachofa. Al concluir el capítulo, se presentan las conclusiones referentes al mismo.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis de los factores del *Intorno* se inicia con la auditoría de las áreas funcionales que forman parte del ciclo operativo de la organización (D'Alessio, 2008, pp. 166–167). El diagnóstico correcto situacional que se realice del Sector Industrial de la Alcachofa depende directamente del análisis que se realice en: (a) la administración y gerencia, (b) el marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (c) finanzas y contabilidad, (d) recursos humanos, (e) sistemas de información y comunicaciones, y (f) la tecnología e investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

De acuerdo a lo referido por D'Alessio (2008), "el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los mercados globales" (p. 170). Una administración eficiente por parte de los todos los miembros involucrados en la exportación de la Alcachofa, genera una cadena

de valor mas sólida, fuente de una ventaja competitiva que llevará al sector a alcanzar la visión trazada para el año 2021. De acuerdo a algunos expertos de Prompex, los agro – exportadores de espárragos fueron los primeros en interesarse en la explotación y comercialización de la Alcachofa al escuchar a sus clientes, quienes sugirieron venderles también otros productos y en vista que el mercado del Esparrágo ya había llegado un nivel máximo de saturación porque comenzaba a mostrar indicios de volverse menos rentable. Los exportadores consideraban que ya contaban con el *know how* en materia de requerimientos de calidad que deberían tener los productos de exportación y que se tenían los conocimientos necesarios en términos de comercio exterior. Dado que la iniciativa de diversificación provino de los mismos clientes compradores, y se podía realizar haciendo uso de las mismas plantas procesadoras de espárragos, observaron en la Alcachofa una interesante oportunidad como sustituto para migrar el interés parcial.

Tabla 34

Empresas Exportadoras de Alcachofas Preparadas (TM)

Empresas	Anual			Var. %	Var. %	Part. %	Part. %
	2008	2009	2010	2009/ 2008	2010/ 2009	2009	2010
Sociedad Agrícola Viru	9,983.0	10,641.7	15,273.4	6.6	43.5	34.9	39.7
Danper Trujillo	4,995.1	7,130.4	10,334.7	42.7	44.9	23.4	26.9
Danper Arequipa	2,258.2	2,835.3	3,560.5	25.6	25.6	9.3	9.3
Alsur Perú	235.7	1,056.7	2,609.0	348.4	146.9	3.5	6.8
Agroindustrial AIB	1,867.5	663.3	947.0	-64.5	42.8	2.2	2.5
Consorcio Perú-Murcia	1,108.8	429.8	942.0	-61.2	119.2	1.4	2.5
Open World Export	-	49.9	877.6	-	1,657.2	0.2	2.3
Otras	15,001.0	7,711.9	3,895.8	-48.6	-49.6	25.3	10.1
Total	**35,449.3**	**30,519.2**	**38,440.0**	**-13.9**	**26.0**	**100.0**	**100.0**

Nota. Tomado de "Riesgos de Mercado de: Alcachofa– octubre 2011" por Maximixe, 2011. Perú: Maximixe.

Bajo este escenario, el Instituto Peruano del Esparrágo [IPE] pasó a llamarse Instituto Peruano del Esparrágo y Hortalizas [IPEH] y empresas como Sociedad Agrícola Virú, Mendavia, Agro – industrias Backus y Danper Trujillo

ingresan como *jugadores* a este mercado, las cuales realizan exportaciones en el orden de US$ 1.09, US$ 0.54, US$ 0.13 y US$ 0.12 millones de dólares respectivamente, durante el período de 2002 (Maximixe 2002). Al 2010, las principales empresas exportadoras de Alcachofas preparadas son: (a) Sociedad Agrícola Virú con un volumen de 15,273.4 toneladas, (b) Danper Trujillo (10,334.7 toneladas), (c) Danper Arequipa (3,560.5 toneladas), (d) Alsur Perú (2,609 toneladas), (e) Agro – industrias AIB (947 toneladas), (f) Consorcio Perú– Murcia (942 toneladas), (g) Open World Export (877.6 toneladas) y (h) otras (3,895.8 toneladas). Los montos de las exportaciones se detallan en la Tabla 34.

Cabe destacar la actuación de Sociedad Agrícola Virú, que lideró las exportaciones durante el 2010 al enviar 15,300 toneladas al exterior, por un monto total de US$ 39.7 millones de dólares. Los principales países de destino de esta empresa fueron: (a) EE.UU (62.5%), (b) España (13.8%), (c) Francia (13.7%), (d) Alemania (4.2%), y (e) Holanda (2.2%).

Tabla 35

Empresas Exportadoras de Alcachofas Preparadas (miles de US$)

Empresas	Anual			Var. %	Var. %	Part. %	Part. %
	2008	2009	2010	2009/ 2008	2010/ 2009	2009	2010
Sociedad Agrícola Viru	24,421.1	25,997.0	39,694.8	6.5	52.7	35.0	41.0
Danper Trujillo	12,405.0	17,689.1	25,875.9	42.6	46.3	23.8	26.7
Danper Arequipa	5,791.6	7,522.7	9,280.3	29.9	23.4	10.1	9.6
Alsur Perú	941.8	2,482.3	6,655.3	163.6	168.1	3.3	6.9
Agroindustrial AIB	4,918.3	1,845.9	2,498.4	-62.5	35.3	2.5	2.6
Consorcio Perú-Murcia	2,210.2	884.4	2,184.6	-60.0	147.0	1.2	2.3
Procesadora Perú	297.3	365.8	211.3	23.1	477.4	0.5	2.2
Otras	32,210.2	17,410.7	8,599.0	-45.9	-50.6	23.5	8.9
Total	**83,195.3**	**74,197.9**	**96,900.5**	**-10.8**	**30.6**	**100.0**	**100.0**

Nota. Tomado de "Riesgos de Mercado de: Alcachofa– octubre 2011" por Maximixe, 2011. Lima, Perú: Maximixe.

Por otro lado, Danper Trujillo y Danper Arequipa, del grupo Danper, se ubicaron en el segundo y tercer lugar con participaciones de 26.7% y 9.6%

respectivamente. Danper Trujillo exportó US$ 25.9 millones, 46.3% más de lo presentado en 2009, lo cual obedeció a los mayores envíos hacia EE.UU (48.6% de crecimiento), Francia (163.4%) y Brasil (193.7%). En la Tabla 35 se presenta las exportaciones en US$. Cabe señalar que casi todas las empresas mencionadas diversifican la producción de sus productos, tales como espárragos, paprika, pimientos, mangos, entre otros (Maximixe, 2011).

Para la mitad de la campaña del 2010–2011, la superficie sembrada de Alcachofa (Tabla 36) mostró un aumento a 822 Ha (53.7% más en relación al período 2009–2010), especialmente en las regiones de Arequipa con 555 Ha (44.2% de crecimiento), Ica con 136 Ha (34.7 % de crecimiento), Junín con 38 Ha (533.3% de crecimiento) y Lima con 38 Ha (1,800% de crecimiento), explicado por la escasez relativa de Alcachofa preparadas en el mundo, lo que incentiva una mayor producción.

Tabla 36

Superficie Sembrada de Alcachofa (Ha)

Regiones	**Anual**			**Var. %**	**Part. %**
	2007–2008	**2008–2009**	**2009–2010**	**2009–2010**	**2009– 2010**
Ica	1,600	2,191	2,817	28.6	43.8
La Libertad	962	723	1,368	89.3	21.3
Arequipa	1,527	1,642	1,331	–18.9	20.7
Ancash	1,527	830	620	–25.3	9.6
Lima	1,458	411	150	–63.5	2.3
Junín	100	74	105	41.9	1.6
Huancavelica	8	–	30	0	0.5
Cusco	80	2	9	350	0.14
Apurímac	31	6	2	–75	0.03
Otros	308	126	1	–99.2	0.03
Total	**7,600**	**6,005**	**6,433**	**7.1**	**100**

Nota. Tomado de “Riesgos de Mercado de: Alcachofa– octubre 2011” por Maximixe, 2011. Lima, Perú: Maximixe.

Por otro lado, el MINAG también ha incentivado al aumento de siembras promoviendo la asociativa de los agricultores, capacitándolos y brindándoles tecnología. En tal sentido, el INIA y el programa Sierra Exportadora están apoyando el fortalecimiento de las cadenas productivas en Arequipa, Cusco, Ayacucho, y Junín. Se avizora, por tanto, un mejor escenario para la productividad y producción de hortalizas en el Perú, puesto que dichas instituciones están coordinando con las empresas para aumentar la investigación en el fortalecimiento genético del cultivo para mejorar su competitividad. Asimismo, el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], brinda a los exportadores peruanos información actualizada y clasificada, tales como oportunidades, noticias, eventos, alertas, calendario y otras herramientas, para fortalecer e integrar sus negocios al mundo (SIICEX, 2012).

De acuerdo al USAID (2007), el desarrollo de la cadena exportadora de Alcachofa se ha basado principalmente en la estrategia de diversificación de productos implementada por las empresas agroexportadoras que incursionaron con éxito en la exportación de espárrago desde la década pasada. De esta manera, se ha identificado un patrón de integración vertical en el desarrollo de estas organizaciones, el cual ha sido propiciado por la existencia del *drawback* que termina subsidiando exclusivamente a las organizaciones productoras–exportadoras del país.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

D'Alessio (2008) indicó "El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización"

(p.172). Durante los últimos años, el Sector Industrial de la Alcachofa en el Perú se ha desarrollad gracias a la exportación de la Alcachofa en dos presentaciones. Estas presentaciones son: (a) la Alcachofa fresca, y (b) la Alcachofa preparada. Sin embargo, la Alcachofa preparada es el producto que más se comercializa, representando el 99.9% de las exportaciones del total de Alcachofas a nivel nacional (Maximixe, 2011). A pesar de esto, la Alcachofa en estado fresco ha presentado un crecimiento bastante rápido en los últimos tres años, pasando de 7.2 toneladas el 2008 a 37.5 toneladas el 2010 (Maximixe, 2011). Las exportaciones de Alcachofas preparadas sumaron US$ 97.0 millones (30.7% de crecimiento) por mayores envíos a EE.UU, España y Francia; mientras que en volumen se exportaron 38,500 TM, lo que representó un aumento de 26% respecto del 2009. Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (2011). En cuanto a participación de mercado, EE.UU fue el principal comprador de Alcachofas preparadas de Perú (61.2% de participación). Las ventas hacia dicho mercado se elevaron 32.5% hasta alcanzar US$ 59.4 millones, como resultado de la reactivación de la demanda tras la crisis financiera global. De igual modo, las exportaciones hacia España sumaron US$ 19.3 millones, ubicándolo como el segundo principal destino (19.9% de participación). El incremento de la demanda española fue reflejo de una menor producción en su mercado interno a causa de factores climáticos adversos al cultivo. Por último, las exportaciones hacia Francia presentaron un leve aumento alcanzando el 10.2% de participación. Si bien no se cuenta con información específica de las importaciones de Alcachofa, esta se encuentra incluida bajo el código de partida 2005991000. Aunque las exportaciones peruanas han estado

en crecimiento, se puede identificar la dependencia por parte de las empresas peruanas por el mercado americano (Ver Tabla 37).

Tabla 37

Principales mercados de Hortalizas preparadas y conservadas del Perú

Mercado	%Var 2011–2010	% Participación 2011	FOB 2011 (miles US$)
Estados Unidos	20%	58%	71,555.89
España	45%	23%	28,089.43
Francia	33%	11%	13,148.72
Alemania	46%	2%	2,854.61
Canadá	34%	2%	1,907.06
Países Bajos	44%	1%	1,438.07
Brasil	15%	1%	1,213.60
Australia	–35%	1%	934.81
Panamá	20204%	0%	354.76
Otros Países (16)	—	1%	1,668.30

Nota. La Tabla lista los principales países importadores de hortalizas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o ácido acético) a nivel mundial 2010; incluye la Alcachofa. Adaptado de "Ficha comercial de la Alcachofa", por SIICEX, 2011.

Las empresas no cuentan con una diversificación de destinos de exportación a pesar de que existen otros mercados que consumen dicho producto (Ver Tabla 38). Los mercados más significativos, en donde el Perú aún no está posicionado, son Japón (17% participación) y Alemania (12% de participación). Estos países, junto a EE.UU y Francia conforman el 54% de participación de los mercados importadores del mundo. Adicionalmente, las exportaciones de Perú hacia el Reino Unido y Bélgica solamente fueron del 0.3% y 0.1%, a pesar que estos países representan el 6% y 5% del mercado global (SUNAT, 2011). En el 2010, la producción nacional creció un 10.2% a comparación del 2009, logrando una producción de 127,500 toneladas; esto le ha permitido consolidar el tercer lugar entre los principales exportadores a nivel mundial, después de China y Francia (MINAG, 2011c). No obstante, es necesario resaltar que para verificar esta posición, el ministerio realizó una aproximación al contar como base las

exportaciones mundiales en el rubro de las demás legumbres u hortalizas preparadas, las cuales incluyen a la Alcachofa. Las exportaciones mundiales de Alcachofas alcanzaron los US$ 83 millones de dólares, y para el 2011, se alcanzó los US$ 99 millones de dólares que ubicaron al Perú en el tercer lugar después de China y Francia (SIICEX, 2011).

Tabla 38

Principales países importadores de Hortalizas preparadas y conservadas del mundo

Nº	País	%Var 2010–2009	% Participación 2010	Total Exportación 2010 (millones US$)
1	Japón	18%	17%	287.32
2	Estados Unidos	11%	16%	298.8
3	Alemania	–11%	12%	260.74
4	Francia	–3%	9%	185
5	Reino Unido	27%	6%	88.98
6	España	18%	5%	82.21
7	Bélgica	2%	5%	89.8
8	Canadá	15%	4%	65.3
9	Italia	6%	3%	50.97
94	Perú	–14%	0%	0.07
	Otros Países (92)		25%	434.73

Nota. La Tabla lista los principales países importadores de hortalizas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o ácido acético) a nivel mundial 2010; incluye la Alcachofa. Adaptado de "Ficha comercial de la Alcachofa", por SIICEX, 2011. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%202005991000%20&pnomproducto=%20ALCACHOFAS%20%28ALCAUCILES%29

A raíz de este crecimiento, el MINAG se planteó como objetivo promover la asociación de los agricultores para lograr mejorar la calidad e incrementar productividad. En este sentido, entre otras, ha desarrollado iniciativas de promoción del producto como el Festival Gastronómico de la Alcachofa (MINAG, 2011c). Por otro lado, se ha establecido la feria Expo–alimentaria como punto de promoción hacia el mundo, la cual se encarga de promocionar los productos

peruanos, logrando en el 2010 cerrar negocios por un total US$ 69.1 millones de dólares (Expo–alimentaria, 2011).

Para poder promocionar la comercialización y exportación de la Alcachofa, tanto instituciones privadas como estatales, brindan la información necesaria para poder dar a conocer el producto en las principales ferias internacionales; este tipo de oportunidades está siendo aprovechado por los exportadores peruanos. Según SIICEX (2011), una de las más importantes ferias americanas es la *Internacional Fancy Food*, organizada por la Asociación Nacional de Ferias de Especialidades Alimentarias y Productos Gourmet.

Tabla 39

Eventos y Ferias en los que participa PROMPERÚ

Nº	Nombre	Lugar
1	Feria SIAL PARIS	Francia
2	Feria Sumer Fancy Food	Estados Unidos
3	Feria BIOFACH	Alemania
4	Fruit Logistica	Alemania
5	Feria SupplySide West	Estados Unidos
6	Anuga	Alemania

Nota. Adaptado de "Evento comerciales de la Alcachofa", por SIICEX, 2011. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%202005991000%20&pnomproducto=%20ALCACHOFAS%20%28ALCAUCILES%29

En el 2010, esta feria sirvió para contactar a 24,000 asistentes de tiendas gourmet (21.4%), minoristas (11.8%), distribuidores (9.9%), restaurantes (9.1%), tiendas de vino (8.2%); para lo cual asistieron 2,300 expositores, entre ellas algunas empresas peruanas del sector tales como Sociedad Agrícola Virú, Danper Trujillo, Sociedad Agropecuaria San Gabriel, Consorcio Perú Murcia, Gandules, entre otros (Agroforum, 2010). Finalmente, se presenta en la Tabla 39 los eventos y ferias en los que participa PROMPERÚ, y en la Tabla 40 otros eventos y ferias en el mundo. Existen otras ferias que podrían ser utilizadas para

diversificar el mercado; en el caso de Inglaterra están las ferias de *Speciality and Fine Food Fair*, *International Food Exhibition*, y *Food and Drink Expo* entre otras (ProChile, 2010b). En el caso de Australia, existe la feria *Fine Food Australia*, la cual tiene carácter bianual y se celebra los años impares en Sidney y los años pares en Melbourne, siendo la más importante la de Sydney (Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX], 2011); y para el caso de Francia se cuenta con la Feria Internacional de los productos agroalimenticios y la Feria Internacional de la Restauración Hostelería y Alimentación (ProChile, 2009).

Tabla 40

Otros Eventos y Ferias en el Mundo

Nº	Nombre	Lugar
1	Feria Expoalimentaria	Perú
2	Agritechnica	Alemania
3	Promo	Perú
4	Feria Peru Natura	Perú
5	FOODPRO	Australia
6	Tecnoagro	Perú
7	Brasil Brau	Brasil
8	AGRO–TECH Minikowo	Polonia
9	México Alimentaria	México
10	Hofex	Hong Kong
11	Tutto Food	Italia
12	Agrishow	Brasil
13	Expo Agro–Almeria	España
14	IFE	Reino Unido
15	Agrotech	Polonia
16	Foodex Japan	Japón
17	Coffee Fest	Estados Unidos
18	Biofach	Alemania
19	Fruit Logistica	Alemania
20	International Fancy Food	Estados Unidos

Nota. Adaptado de "Evento comerciales de la Alcachofa", por SIICEX, 2011. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%202005991000%20&pnomproducto=%20ALCACHOFAS%20%28ALCAUCILES%29

Las empresas dentro del sector utilizan estas ferias para impulsar diversos productos debido a que la Alcachofa no es el único producto más importante que puedan tener de exportación; considerando sobre todo al espárrago entre otros. La participación activa por parte de las instituciones privadas y estatales, son claves para brindar oportunidades de extender las opciones de crecimiento a otros mercados.

Una de las ventajas para incrementar las ventas del sector son los TLC de Perú con Estados Unidos y con la Comunidad Europea. Estos tratados han permitido disminuir los aranceles e incentivar las exportaciones. De acuerdo al MINAG (2011c), este beneficio con la Comunidad Europea permitirá incrementar las exportaciones agrícolas de US$ 1,500 a 2,000 millones de dólares en los próximos cinco años, lo que beneficiaría a las Alcachofas entre otros productos preparados (Agroforum, 2011). El acceso al mercado de los 27 países miembros a la Comunidad Europea debe ser considerado por el sector para poder incrementar sus exportaciones, sobre todo llegando a mercados que usualmente no han sido explotados por el Perú tales como Alemania, Reino Unido, Bélgica, e incluso Australia.

De acuerdo Maximixe (2011), los canales de comercialización y distribución de los productos de agro–exportación se pueden agrupar en tres categorías, dependiendo del segmento al cual se abastece: (a) canal *retail* (cadenas de supermercados y tiendas gourmet), (b) canal *food service* (restaurantes, grandes hoteles) y (c) canal *E–commerce*. En los últimos años, este último canal ha tomado mucha importancia en EE.UU.

El primer canal está constituido por las cadenas de supermercados y tiendas gourmet. En el canal *retail* la tendencia es proveer a grandes cadenas de

las grandes economías, que optan por incursionar con marcas propias. En el mercado de Alcachofas preparadas la penetración del Perú en segmentos de marcas propias en supermercados de EE.UU se aproxima al 80%. En España la penetración en los cinco supermercados más grandes con marcas propias se calcula entre 60% y 70% (en productos de Alcachofa, Esparrágo y pimiento piquillo). El segundo canal de comercialización son los restaurantes y grandes hoteles. A pesar de la crisis financiera, se vislumbra una recuperación de la demanda por parte de la primera economía a nivel mundial. Los mercados geográficos norteamericanos más importantes para los productos *gourmet* son el Noreste de EE.UU y la Costa Oeste, siendo Nueva York, el principal mercado de productos importados. Finalmente, el tercer canal es el comercio electrónico, el cual es de amplio crecimiento en los Estados Unidos (Maximixe, 2011).

El canal y el número de participantes (importador, *broker* y distribuidor) depende de varios factores: el tipo de producto, el tipo de cliente y la experiencia del exportador. El canal de la comercialización empieza a funcionar con la acción de un primer distribuidor, que suele ser un *broker*, quien expende a la Alcachofa a un importador o la comercializa directamente a los *retailer* o a las *foodservice*. En el caso de los *retailer*, es en los supermercados donde se producen el 80% de las ventas de productos *gourmet* (Maximixe, 2011). Esta relación del canal y número de participantes se puede apreciar en la Figura 22. Las principales variedades de Alcachofa sin espinas son De Tudela, *Green Globe*, Provenza y Romanesco. La Alcachofa es exportada en una amplia variedad de presentaciones, tales como: Alcachofa condimentada con aceite de oliva; Alcachofa tipo antipasto con especias; corazones, fondos o cuartos de Alcachofa marinadas con especias; y corazones, fondos o cuartos al natural (Virú, 2011).

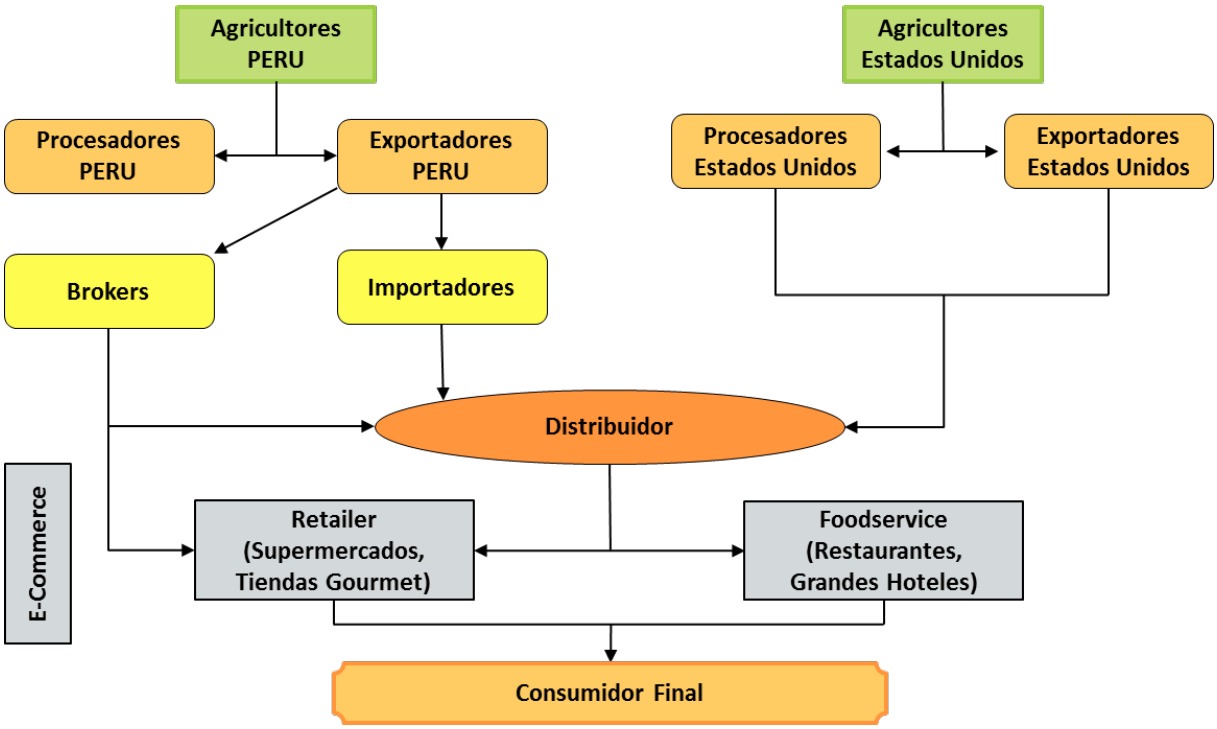

Figura 22. Cadena de comercialización del producto.
Nota. Adaptado de "Riesgo de mercado – octubre 2011" por Maximixe, 2011. Perú: Maximixe.

El producto se ofrece en una amplia variedad de frascos con capacidades de 212 ml hasta 1,700 ml, variando el peso drenado de 110 gr hasta 1,450 gr (Danper, 2011).

Dado que el principal mercado de exportación es el americano, es importante considerar algunas recomendaciones realizadas en un estudio de mercado realizado por ProChile (2010a):

1. En este estudio se menciona que el producto conservado que se vende en tiendas minoristas no se procesa en el país y que debe ser importado de otros países.
2. El consumidor de dicho país está comenzando a tener una tendencia hacia un consumo de productos más sanos y naturales, lo cual también puede aplicarse al mercado Europeo.
3. El resaltar las características saludables del producto debería ser un punto crucial. También debe resaltarse la variedad de platos en más de

1,000 preparaciones, muchas de ellas de afamados chefs de dicho mercado.

4. La certificación orgánica debe ser primordial debido al potencial que tiene en el mercado americano, así como para poder alcanzar a los consumidores de la costa oeste.
5. Se puede enfocar el producto para alcanzar el segmento de los "*baby boomers*" (generación nacida entre el 54–64), los cuales son los que cuentan con mayor poder adquisitivo y a la vez son los más preocupados por una alimentación sana.
6. Finalmente señala la importancia de desarrollar productos con marca propia, los cuales han registrado una tasa de incrementos en ventas de dos dígitos.
7. A pesar de que Perú cuenta con una buena participación de mercado en las exportaciones a dicho país, es evidente que aún existen oportunidades de crecimiento.

Debido a que el Reino Unido es uno de los países a donde se debería exportar Alcachofa debido a su participación de mercado, es importante resaltar la importancia de realizar un estudio de mercado adicional para exportar Alcachofas preparadas (ProChile, 2010a). No obstante, España es quien domina dicho mercado, pero se espera que en el 2011 tenga una menor producción, que en consecuencia, disminuirá la producción mundial de Alcachofa preparada. La producción de este país esta se ha visto perjudicada por el clima gélido, la corriente de nieve, las lluvias y los altos costos de producción. Debido a los problemas en la producción mundial, la cotización internacional continuará su tendencia creciente aunque con menor dinamismo (Maximixe, 2011).

Aunque el producto no es barato, se estima que el sector de mayor poder adquisitivo es el que más consume comida sana, por lo que están dispuestos a pagar el precio; esto indica la importancia de posicionar el producto por su calidad y beneficios para la salud. De esta forma, cuando la recesión vaya terminando, se espera que el mercado crezca debido al interés que el gobierno y la prensa han estado generando respecto de la comida sana a través de diversos programas de televisión tales como "Cinco al Día" (*5 a day*), el cual promueve el consumo de frutas y vegetales durante cinco veces al día (NHS Choices, 2011).

4.1.3 Operaciones y logística – infraestructura (O)

A partir del año 2000, la superficie cosechada de Alcachofa a nivel nacional ha crecido constantemente y tuvo una variación porcentual promedio anual de 47% (Mercurio Consultores, 2007). En el período 2004–2009 la producción de Alcachofas creció a un ritmo de 34.4%, siendo las regiones de mayor desarrollo Ica, Arequipa y La Libertad que participaron en la producción nacional con 30.3%; 26.2% y 15.5% (participación promedio de los últimos tres años). Arequipa ha adquirido protagonismo, pues tiene un clima apropiado en sus zonas de Costa y Sierra. Los altos rendimientos logrados y la creciente demanda mundial han incentivado el ingreso de inversionistas nacionales y extranjeros (Maximixe, 2011).

Sin embargo, en el 2009 la superficie cosechada de Alcachofa retrocedió 12.7% respecto del 2008 alcanzando 6,379 Ha. Las áreas cosechadas disminuyeron en Lima (–81.2%), La Libertad (–22.0%) y Junín (–13.6%), entre los principales. Estas caídas fueron parcialmente compensadas por el aumento de las áreas cosechadas en Ica (37.0%), Arequipa (5.2%) y Ancash (44.9%) (Maximixe, 2010). La Alcachofa posee una gran demanda potencial en el exterior y cuenta

para su desarrollo con condiciones favorables derivados de la geografía y clima que permiten una oferta exportable relativamente estable (con mayor peso en la segunda mitad del año) en contraste con países competidores a nivel global. Asimismo, su procesamiento involucra otras actividades conexas como la industria química y genera gran cantidad de puestos de trabajo. Esto ha motivado el apoyo de instituciones como el INIA y el programa Sierra Exportadora, los cuales impulsan el desarrollo de la cadena productiva (Maximixe, 2011). El primer bimestre del 2011 la producción de Alcachofa registro un alza interanual de 75.6%, alcanzando 4,700 TM, debido a la expansión de la superficie sembrada en las dos últimas campañas. Los departamentos con mayor producción fueron Arequipa (98.8% de crecimiento), Junín (16.1%) e Ica (100%) (Maximixe, 2011). De acuerdo a USAID (2007), el origen y final de la cadena se encuentran en el mercado externo, ya sea como fuente de los insumos del proceso (semillas y agroquímicos) o como destino del producto final. A lo largo del proceso desarrollado localmente se destacan tres etapas: producción, procesamiento y comercialización externa, que han desarrollado características particulares de acuerdo a la región (costa o sierra). Además, existen instituciones como el INIA y el programa Sierra Exportadora que apoyan el fortalecimiento de las cadenas productivas en Arequipa, Cusco, Ayacucho y Junín. Se ha desarrollado, por tanto, un mejor escenario para la productividad y producción de hortalizas en el Perú, puesto que dichas instituciones están coordinando con las empresas del sector para aumentar la investigación en el fortalecimiento genético del cultivo para mejorar su competitividad (Maximixe, 2011). Por otro lado, los actores que participan en la cadena productiva se muestran en la Figura 23.

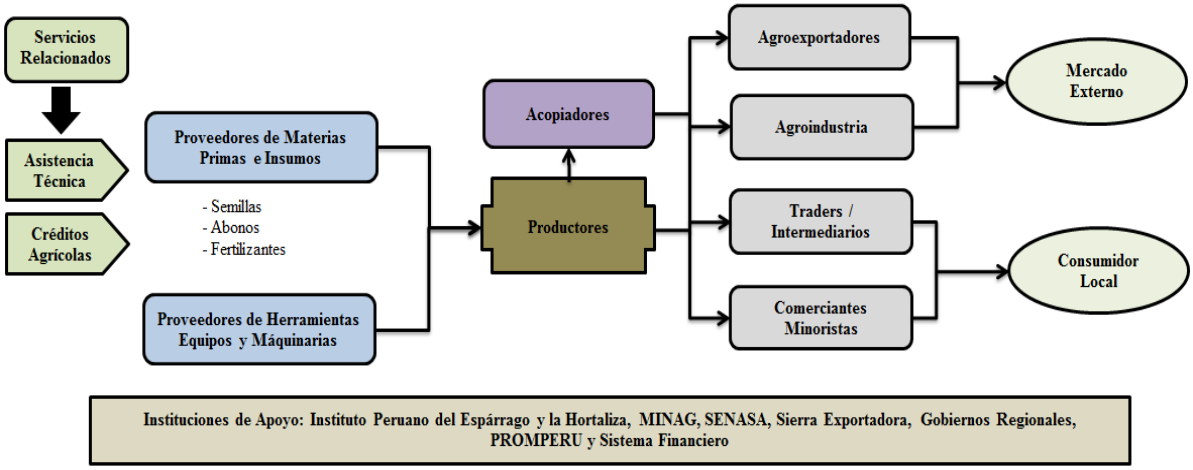

Figura 23. Cadena productiva de la Alcachofa
Nota. Adaptado de "Riesgo de mercado – octubre 2011" por Maximixe, 2011. Perú: Maximixe

Procesadoras – Exportadoras. En la región de la costa, la mayor parte de organizaciones exportadoras de Alcachofa son, a la misma vez, productores y procesadores. Esto se debe a la legislación que formalizó totalmente el mercado de tierras, es decir, un proceso de promoción de la inversión privada que subastó las tierras habilitadas o mejoradas para los proyectos de irrigación. La disponibilidad de servicios básicos (electricidad, agua potable) e infraestructura vial (carreteras) constituyó un elemento clave que favoreció el establecimiento de estas organizaciones. Es necesario resaltar que las organizaciones que surgieron a raíz del espárrago, posee una mayor ventaja sobre aquellas que solo se formaron exportando Alcachofa. Esto se debe a que estas organizaciones poseen varios cultivos, lo cual ha desarrollado una oferta diversificada de productos agro – industriales con alto valor agregado (USAID, 2007).

En la región de la sierra, la carencia de un mercado de tierras dinámico y ausencia de nuevas tierras habilitadas para la agricultura, han obligado a las organizaciones a integrar sólo las fases de procesamiento y exportación. Sin embargo, se ha incrementado el número de organizaciones que están asumiendo, en algunos casos, la conducción directa de la producción mediante el alquiler de

parcelas. Esto se debe, esencialmente, al incapacidad de los agricultores de satisfacer las necesidades del negocio al no contar con un aprovisionamiento de materias primas que cumplan los estándares de calidad requeridos por el proceso (USAID, 2007). En comparación a las organizaciones en la costa, el establecimiento de estas organizaciones en la sierra no cuenta con otros productos que permitan sustentar económicamente las operaciones. Al contrario, solo depende de la Alcachofa sin espinas, apostando por su difusión entre mas agricultores y esperando su expansión en los valles interandinos, hasta alcanzar una escala de producción suficiente para lograr un grado aceptable de utilización de la capacidad instalada. Adicionalmente, la región cuenta con excelentes condiciones agro–climáticas que favorecen a la producción de Alcachofa durante todo el año, pero la disponibilidad de materia prima adecuada limita las operaciones intensivas de estas plantas a pocos meses al año, entre agosto y diciembre. A pesar de esto, existen organizaciones procesadoras–exportadoras de la cadena agroexportadora de Alcachofa que siguen incrementando sus operaciones y apostando al desarrollo de sus plantas en la sierra. Estas empresas son: (a) Agromantaro, (b) TALSA y (c) Procesadora (USAID, 2007).

En adición a los proyectos de las instituciones peruanas privadas y estatales, se ha realizó el Proyecto Reducción y Alivio de la Pobreza [PRA], financiado por USAID. Este proyecto se convirtió en un socio estratégico para las organizaciones y agricultores de diversos distritos de Huancayo, Huancavelica y Ayacucho, en donde se realizaron las siguientes actividades: (a) se identificó la creciente demanda de Alcachofas; (b) se identificaron las zonas más adecuadas para desarrollar las plantaciones; y (c) se brindó capacitación y asistencia técnica en riego, manejo de cultivo, procesos de cosecha y post–cosecha para todos los

productores. A propósito de esto, organizaciones como TALSA y Agromantaro decidieron construir sus fábricas de Alcachofa preparadas en el Valle del Mantaro. En especial, Agromantaro invirtió más de un millón de dólares en la construcción de una planta de procesamiento en Concepción (USAID, 2010). Al respecto, el Gerente General de Agromantaro, Augusto Fernandini, manifestó: “Hemos diseñado y desarrollado un modelo de negocio apropiado a las condiciones naturales y económicas de la sierra. Acopiamos Alcachofas de más de 200 agricultores y estamos demostrando que con esfuerzo la sierra es viable. Inicialmente, generamos empleo directo para 40 obreros que ahora suman más de 200, e indirectamente el ratio del empleo podría estar multiplicándose hasta por siete” (Perú Exporta, 2010). Esta forma de pensar, se respalda en la teoría de valor compartido, la cual a través de la creación de negocios inclusivos busca generar rentabilidad para las empresas del sector, mejorar la calidad de vida de la población y preservar el medio ambiente.

Proveedores de insumos. En este caso, la producción de Alcachofa de la variedad sin espinas requiere la utilización de un paquete tecnológico con un alto componente de insumos externos. Es decir, que los insumos deben ser adquiridos por el agricultor en el mercado e implica una gran inversión. Los requerimientos principales del paquete tecnológico están dados por dos componentes principales: semillas y agroquímicos, los cuales se caracterizan por ser importados (USAID, 2007).

Las semillas representan, quizás, el componente más importante del paquete tecnológico. Esto se debe a la necesidad de las empresas agroexportadoras de producir un producto homogéneo y de alta calidad. Por esta razón, las empresas del sector se ven influenciadas a utilizar variedades hibridas

de semillas como la *Imperial Star*, *Green Globe* y Lorca. Sin embargo, obtener semillas modificadas genéticamente implica enfrentar mayores costos para los productores y una dependencia al aprovisionamiento de insumos, lo que no es fácilmente aceptado por los agricultores. Por ello, se han tratado de reproducir algunas de estas variedades sin espinas por hijuelos o esquejes.

En el Perú, uno de los principales proveedores de semillas es la empresa SF Almácigos. Si bien a esta empresa no puede atribuírsele un carácter monopolista, su posición dominante se debe a su oportuno posicionamiento y una permanente acción por la innovación, liderando la introducción de nuevos cultivos y brindando un servicio especializado (USAID, 2007). Esta empresa brinda un servicio que consiste en recepcionar las semillas del cliente y, de acuerdo a su orden y cronograma de siembras, se realizan las entregas de las plántulas en la cantidad y fecha deseada. Por lo tanto, asegura un efectivo manejo y optimización del stock de semillas, desarrollando las mejores plántulas con la calidad y sanidad requeridas. Así, facilitan indirectamente el proceso de exportación, porque las empresas estarán en capacidad de cubrir todos los requerimientos fitosanitarios exigidos por los importadores (Perú Exporta, 2010).

– Fertilizantes y agroquímicos. El proceso productivo de la Alcachofa sin espinas es altamente sofisticado, exigiendo una aplicación rigurosa de los componentes del paquete asociado a cada tipo de Alcachofa. Esta complejidad se refleja en un gran número de productos que deben ser aplicados durante el período que transcurre desde la siembra hasta la cosecha (USAID, 2007). Aunque la aplicación equilibrada y balanceada de los fertilizantes comerciales es decisiva para la producción de alimentos, los agricultores peruanos siempre intentan alterar la aplicación para acelerar el crecimiento del producto o para reducir

costos. Sin embargo, a medida que la demanda por alimentos se incremente, los agricultores podrán mejorar en base a la experiencia y la fertilización adecuada mejorará la calidad de los cultivos. Por esta razón, es importante que los gobiernos, gestores de la salud pública, y todos los grupos de interés, reconozcan el rol primordial de los fertilizantes en el abastecimiento de alimentos ricos en nutrientes, proteínas y vitaminas esenciales para la nutrición humana (Perú Exporta, 2010).

Proveedores de servicios. Según USAID (2007) este rubro se encuentra formado por tres tipos de servicios: (a) el crédito, (b) la asistencia técnica, y (c) la mano de obra.

Crédito. En los últimos años, se ha desarrollado el sistema bancario y existen muchas fuentes que brindan acceso y disponibilidad al crédito. No obstante, no existe una política específica de financiamiento a la cadena de Alcachofa. El acceso de las grandes empresas al crédito del sistema financiero es relativamente sencillo, pero la principal limitación son las altas tasas de interés que genera el sistema. En este sentido, los agricultores y las pequeñas agroexportadoras son reacios a optar por solicitar un crédito bancario, ya que no tienen la confianza en el servicio y, además, tienen percepción errónea de que van a ser víctimas de un robo basado en las altísimas tasas de interés. Incluso, los pocos recursos con los que cuentan algunas agroexportadoras son propios y, por consiguiente, son evaluados como clientes de alto riesgo y tienen menor respaldo al momento de solicitar un préstamo (COMEXPERÚ, 2010).

Los créditos son otorgados por diversas entidades públicas y privadas, a las que se puede desagregar de la siguiente forma: (a) créditos gubernamentales (Fondepes, Banco de Materiales y Agrobanco), créditos internacionales

(Corporación Andina de Fomento), créditos bancarios (Banco de Crédito del Perú, Banco del Trabajo, Banco Financiero del Perú, Mibanco, Scotiabank y Banco de Comercio) y créditos de otras instituciones (Empresas afianzadoras de crédito, EDPYME, Cajas municipales, Cajas rurales, Inversionistas Ángeles y Organizaciones No Gubernamentales [ONG]) (CRECEMYPE, 2012). Para incentivar el cultivo de Alcachofa, las procesadoras utilizan sus recursos económicos para financiar a los agricultores el 30 a 100% de los costos iniciales. En este sentido, las procesadoras en vez de darle dinero en efectivo, les proporcionan a los agricultores plántulas de Alcachofa, cuyo valor no tiene que ser devuelto hasta después de la primera cosecha (cuatro a cinco meses después). Inclusive, no se cobran intereses por este servicio, lo que implica que el costo de financiamiento está incluido en el precio o se utiliza como aliciente para atraer a los agricultores a cultivar Alcachofas. Existe otra ventaja de proporcionar plantones, la cual radica en aumentar el potencial de rendimiento y productividad del producto. En general, las semillas de Alcachofa no crecen con facilidad, pero una vez que han alcanzado la etapa de plántula, son mucho más propensas de sobrevivir a través de las etapas restantes. Así, el procesador reduce el riesgo de impago de su contrato con los mayoristas por proporcionar una cierta cantidad de Alcachofas procesadas (USAID, 2007).

– Asistencia Técnica. Por lo general, las empresas que no asumen directamente el control de la producción en la sierra, se encargan de proporcionar la asistencia técnica como parte de un paquete que incluye semillas, insumos (plaguicidas, fertilizantes, almácigos o plántulas, etc.) y crédito, exigiendo como contrapartida un compromiso de venta a un precio previamente pactado en base a determinadas normas de calidad (USAID, 2007). Para complementar estas

actividades, existen instituciones como el Programa PRA y Cáritas del Perú que facilitan el acceso a estos servicios e incluyen estos componentes como un medio para garantizar la adopción de Buenas Prácticas Agrícolas [BPA] (USAID, 2007). De igual forma, el IPEH ha contribuido con el impulso del sector, especialmente en el trabajo de aglutinar a todos los productores, en la difusión del conocimiento para el manejo integrado de plagas y en la identificación de las BPA, ampliando las Ha cultivadas certificadas (Corporación Andina de Fomento [CAF], 2008). Las BPA constituyen un conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas que se aplican a las diversas etapas de la producción agrícola para garantizar la producción de alimentos sanos e inocuos. De acuerdo con las normas internacionales, las BPA se orientan, sobre todo, al control de los peligros microbianos, químicos y físicos que podrían surgir en cualquier etapa de la producción primaria (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2008). En materia de BPA, las iniciativas que destacan por su alcance mundial son la Iniciativa de Inocuidad Agroalimentaria de Estados Unidos, que brinda orientaciones generales a la industria de frutas y hortalizas frescas, y la Norma EurepGAP, iniciativa privada, que surge de diversas cadenas de distribución de alimentos en Europa (IICA, 2008). Además, el Perú tiene entidades gubernamentales de reconocida labor en los aspectos de la normatividad de la calidad de los productos que se comercian interna y externamente, tales como el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], la normatividad y control fitosanitario de los alimentos en campo, industria y comercio como el Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA] y la certificación del cumplimiento con las normas de higiene y

salud ambiental en la exportación de alimentos a través de la Dirección General de Salud Ambiental [DIGESA] (Proinversión, 2007).

– Mano de Obra. El Perú cuenta con mano de obra calificada y de bajo costo debido a las variaciones del cambio de divisas internacionales. Se debe aclarar que la mano de obra constituye un factor de producción, pero que su importancia radica en que a lo largo de toda la operación, se registra un uso intensivo de mano de obra. Finalmente la mano de obra en Perú es más barata y, aunque la industria no está muy mecanizada, la tendencia indica que se está generando el cambio y están enfocando los recursos para comprar nuevas tecnologías y máquinas, y convertirse en una atentica amenaza (Andina, 2008).

Productores agrícolas. Según USAID (2007), en cuanto a la producción de la Alcachofa, los productores son los que realizan las actividades de cosecha en parcelas de distintos tamaños y bajo diferentes modalidades de trabajo. Los agricultores están vinculados hacia delante con los acopiadores, quienes transfieren el cultivo a las empresas exportadoras o a los comerciantes minoristas y supermercados. Las empresas exportadoras realizan directamente o tercerizan la selección y clasificación, refrigerado, desbracteado, envasado y etiquetado según la presentación del producto. Por la modalidad de producción, se distinguen cuatro tipos de actores: (a) productores–procesadores– exportadores (modelo de integración vertical), (b) productores rentistas (por arrendamiento de tierras), (c) productores con contrato (que mantienen una relación comercial con las empresas agro – industriales), y (d) productores sin contrato (sin compromiso de compra por parte de la agro – industria). Estos actores fueron descritos por USAID (2007) de la siguiente manera:

1. Productores – Procesadores – Exportadores. Este arreglo está conformado por las empresas agroexportadoras que han optado por el modelo de integración vertical mencionadas anteriormente. Según Maximixe (2011), las principales empresas exportadoras de este grupo en el 2010 fueron Sociedad Agrícola Virú (41.0% de participación), Danper Trujillo (26.7%), Danper Arequipa (9.6%) y Alsur Perú (6.9%). Estas representaron el 84.2% de las exportaciones de Alcachofa.
2. Productores rentistas. La necesidad de diversificar la oferta exportable y de aprovechar la ventana de mercado creada inicialmente por el *Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act* [ATPDEA] y actualmente por los TLC, lleva a que las empresas tomen acciones para incrementar su producción. A raíz de la escasez de tierras aptas para la agricultura y ofertadas en venta en el mercado, se recurre al arrendamiento de tierras, mediante la cual se paga al propietario un monto a cambio de ceder el control de las actividades agrícolas, que pasan a ser desarrolladas por técnicos y jornaleros contratados por la empresa arrendataria. Este modo de operación, ha empezado a ser considerada también por las empresas de la sierra, como un medio para garantizar la aplicación correcta del paquete tecnológico y la obtención de productos que cumplen los estándares requeridos. Se debe enfatizar que la situación en la sierra es diferente a la de la costa, básicamente porque resulta más difícil arrendar parcelas contiguas que permitan conformar conglomerados que faciliten la gestión de operaciones. Sin embargo, en la cadena productiva existen aproximadamente 300 productores rentistas.

3. Productores con contrato. Existen productores de la sierra que han establecido contratos con las empresas instaladas en la región, facilitados por instituciones como el PRA y Cáritas. Adicionalmente, se observa que muchos productores sostienen que mantienen una relación comercial permanente con las empresas agro – industriales que operan en la zona (ya sea con plantas procesadoras instaladas en la localidad o comprando de manera periódica). En la cadena productiva, se estima que existen 475 productores que trabajan bajo la modalidad de contratos. A propósito de esto, se presentan incumplimientos de contrato sobre todo en la sierra. Las eventuales diferencias entre los precios pactados y los vigentes en el mercado debido a la menor oferta mundial actúan como un estímulo para romper las cláusulas del contrato. También existe intervención de otras empresas, especialmente de la costa, que de manera esporádica recorren los valles andinos para adquirir materia prima pagando un precio más atractivo. Esta práctica debilita a la cadena, perjudicando tanto a la empresa local, que pierde acceso a una materia prima escasa en la región; y, al productor, que pierde la confianza de la empresa que le garantizaba precio y, en algunos casos, le brindó apoyo técnico y financiero para implementar el cultivo.
4. Productores sin contrato. Se denomina productor sin contrato a aquel productor agrícola que cultiva Alcachofa sin tener un compromiso previo de compra por parte de la agro – industria. En este caso, la producción de la Alcachofa se realiza directamente por el agricultor. Esta práctica se ha dado con frecuencia en la sierra, donde el agricultor asume el

riesgo de la inversión y cuenta con un conocimiento del cultivo de Alcachofa en su variedad criolla. Se estima que de las 1,116 Ha cultivadas en esta modalidad, el 75% correspondería a la Alcachofa sin espinas que ha sido promovida en Ancash, Apurímac y Huánuco, a lo que se suma la expansión de esta variedad en Junín. De acuerdo al estudio realizado, el tamaño promedio de la parcela destinada a la Alcachofa en la sierra equivale a 2.08 Ha. Se estima que 221 productores operan como proveedores sin contrato o compromiso de venta con las empresas agroexportadoras.

Infraestructura. A partir de los años 90, el gobierno se ha propuesto desarrollar la infraestructura que permita impulsar la actividad exportadora (Proinversión, 2007). Las nuevas infraestructuras de riego, modernización de puertos, aeropuertos, carreteras y telecomunicaciones alrededor de los centros de actividad agro – industrial permiten mayores rendimientos, así como un incremento en la productividad y, una distribución rápida y competitiva de la producción (Proinversión, 2007). Desde hace varias décadas, la ciudad de Lima ha sido siempre el gran centro administrativo–productivo de la actividad económica. Esto se debe a que está dotada con la mayor infraestructura de transportes tanto para el comercio nacional como internacional, entre todas las ciudades del país. El puerto más importante del territorio, el Terminal Portuario del Callao, así como el aeropuerto más importante, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, se ubican en esta ciudad y a una corta distancia entre ellos. Asimismo, las carreteras más importantes del país, están conectadas a Lima (Proinversión, 2007).

La infraestructura vial juega un rol decisivo para permitir la articulación de las zonas productoras con los mercados. Esto se debe a que la mayoría de los agricultores pequeños que intentan insertarse en la cadena productiva de la Alcachofa se encuentran en la sierra. No obstante, la sierra a pesar de su productividad potencial y actual, sigue siendo relativamente aislada. El aislamiento de la sierra se basa en su topografía. La falta de infraestructura general contribuye al aislamiento de sus mercados principales en la costa y, por ende, de los mercados internacionales (USAID, 2007).

El transporte naviero de carga, que constituye el 95% de todo el comercio internacional peruano, procede de 31 puertos en los que operan 62 instalaciones portuarias, de las cuales 45 son marítimas, 11 fluviales y 6 lacustres (Autoridad Portuaria Nacional, 2005. Aparte del gran puerto del Callao, los otros puertos de importancia para el comercio internacional son: (a) Paita y Talara (departamento de Piura), (b) Salaverry (La Libertad), (c) Chimbote (Ancash), (d) Matarani y Mollendo (Arequipa), (e) General San Martín y San Nicolás (Ica), y (f) Ilo (Moquegua) (Proinversión, 2007). En los últimos tres años, se han implementado una serie de mejoras portuarias. De esta forma, se ha realizado una inversión de US$ 30 millones de dólares que desde abril del 2009 ha mejorado la capacidad operativa del muelle cinco del Terminal Portuario del Callao; en el cual se adquirieron dos grúas pórtico y dos grúas de patio. Esto permite incrementar la velocidad de embarque y descarga de 12 a 60 contenedores por hora (Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC], 2011).

El sistema de aeropuertos del país está conformado por aproximadamente 169 aeropuertos, de los cuales 50 son para grandes aviones y 119 son pequeños aeropuertos para naves de dimensiones menores como avionetas y helicópteros.

Todos los departamentos tienen por lo menos un aeropuerto grande, pero los que más destacan son los que tienen la categoría de aeropuerto internacional, donde el Jorge Chávez (Lima) es el más grande de todos y el que concentra la gran parte del movimiento comercial del país (Proinversión, 2007). A fines del 2006 se suscribió el contrato de concesión del Primer Grupo de 12 Aeropuertos (Talara, Tumbes, Chachapoyas, Iquitos, Tarapoto, Pucallpa, Trujillo, Anta–Huaraz, Cajamarca, Pisco, Chiclayo y Piura). Por medio de este contrato, se han dado inicio a las obras de mejoramiento y modernización de los aeropuertos concesionados, y se ha comprometido una inversión estimada en US$ 115 millones. Así, dentro de los avances realzados, se pueden destacar las mejoras para aumentar la seguridad en las operaciones, remodelación de los edificios de las terminales, el asfaltado de los estacionamientos, equipamientos para la operación, entre otros (MTC, 2011).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo a D'Alessio (2008) "el área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida" (p. 176). En ese sentido, los pequeños productores no pueden beneficiarse del auge agro exportador, debido a la dificultad para acceder al crédito e incursionar en la producción de Alcachofa, ya que en términos relativos demanda una mayor inversión que los cultivos locales tradicionales, razón por la cual muchos de los productores pequeños optan por arrendar sus tierras. Se estima que en el Perú los pequeños agricultores representan el 68% del total y poseen el 27% del terreno dedicado al cultivo, por otra parte los grandes agricultores representan el 4%, pero concentran

el 56% de los terrenos. Se estima que la utilidad para un pequeño agricultor bordea el 40% de su inversión, que asciende a aproximadamente S/. 6,500 por Ha, por campaña. Mientras más grande sea la empresa, la rentabilidad puede alcanzar los S/. 10,500 por Ha, este es el caso de aquellos productores con más de 10 Ha. Las Alcachofas sin espinas son procesadas para la exportación y producidas en La Libertad, Arequipa, Ica y Lima a un costo promedio de producción en chacra de US$ 3,106 por Ha, mientras que las Alcachofas con espinas se producen en Junín a un costo promedio de US$ 2,808 por Ha, y se destinan principalmente al mercado interno (Maximixe, 2011).

En lo referente al precio, durante el primer bimestre del 2011, llegó a situarse en S/. 2.0 por kilogramo, equivalente a un incremento de 4.9% respecto del mismo período del año precedente. Este comportamiento es el resultado de una mayor demanda de la Alcachofa preparadas por parte de España, Francia y Brasil, la cual pudo lograr cumplirse a pesar de las condiciones climáticas anormales por aquellos meses, que afectaron el 15% de la producción nacional.

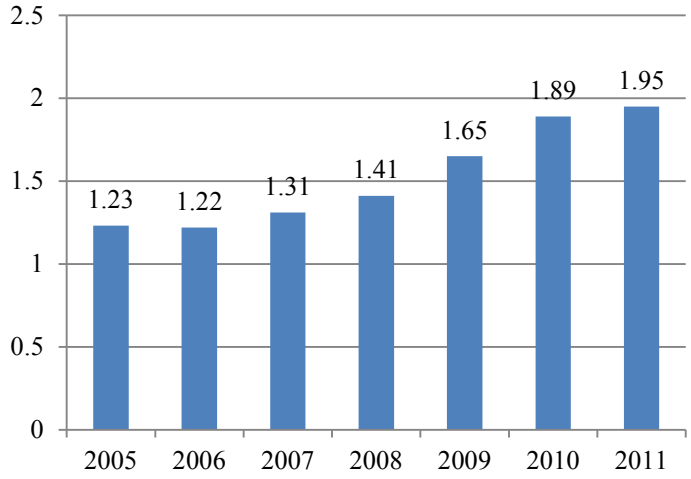

Figura 24. Evolución del Precio Promedio en Chacra de la Alcachofa (S/. por kilogramos)

Nota. Tomado de "Riesgos de Mercado de: Alcachofa– octubre 2011" por Maximixe, 2011. Lima, Perú: Maximixe.

La Figura 24 muestra la evolución del precio promedio de la Alcachofa en chacra. Así mismo, según información del MINAG, el precio promedio en las regiones del Perú durante el 2011 fue: Arequipa (S/. 1.27 por kilogramo), Ica (S/.1.30 por kilogramo), Junín (S/.1.41 por kilogramo), Ancash (S/.2.5 por kilogramo), Lima (S/. 0.83 por kilogramo), La Libertad (S/.1.75 por kilogramo), Huánuco (S/.2.80 por kilogramo), y Cusco (S/.2.80 por kilogramo) (Maximixe, 2011). Adicionalmente, se tiene que el precio promedio por tonelada de Alcachofa preparada, ha crecido durante los 5 años, según información histórica de la SUNAT en un 13.6% entre 2006 y 2010. En tal efecto, el precio promedio en el 2006 fue de US$ 2,219 por tonelada, mientras que para el 2010 fue del orden de US$ 2,521 por tonelada. La Figura 25 muestra la evolución del precio promedio, desde el 2006 hasta el 2010 (Maximixe, 2011).

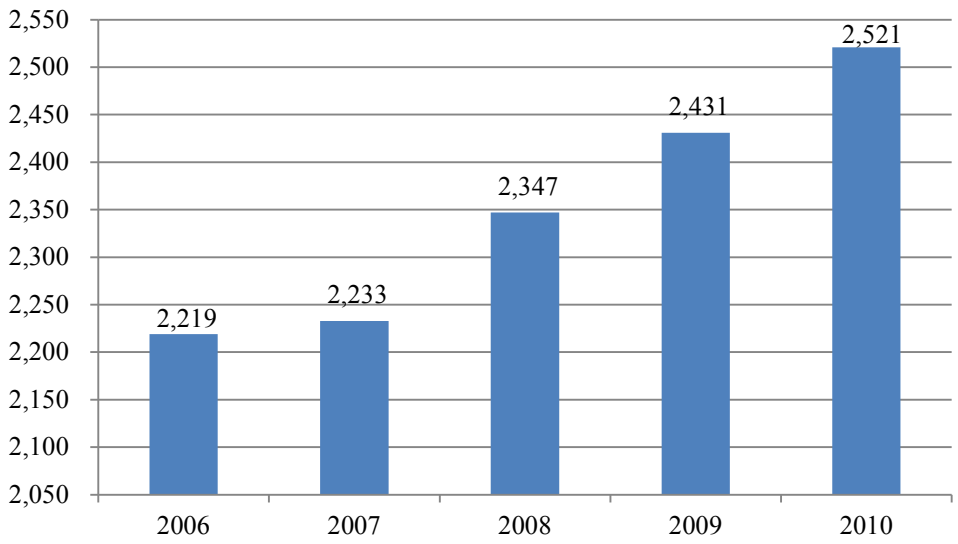

Figura 25. Evolución del Precio Promedio Alcachofa Preparada (US$/TM)
Nota. Tomado de "Riesgos de Mercado de: Alcachofa– octubre 2011" por Maximixe, 2011. Lima, Perú: Maximixe.

Dentro de los costos de producción, se encuentran entre los principales: (a) mano de obra; (b) materias prima, en el caso este sector, se refiere a las semillas; y (c) fertilizantes y demás insumos para la tierra. Por otro lado, en lo relacionado

a los gastos, los principales son: (a) alquileres de tierras, en caso se aplique; (b) flete y seguro de los cargamentos; y (c) gastos financieros, derivados del apalancamiento a corto y largo plazo por parte de las entidades bancarias. La Tabla 41 presenta la estructura de los principales costos, de las tres principales agroexportadoras. En vista que la información financiera de una empresa es muy reservada, no se ha podido mostrar el detalle de los gastos financieros, de ventas y administrativos, y en su defecto no se puede determinar la utilidad neta, el *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* [EBITDA], entre otros indicadores financieros.

Tabla 41

Estructura de Costos de las principales Agroexportadoras de Alcachofa (al período 2010)

	Sociedad Agrícola Virú	Danper Trujillo	Danper Arequipa
Ingresos por Ventas (miles US$)	25,949	17,689	7,522
Exportación (TM)	10,600	7,130	2,835
Coeficiente de transformación	0.3	0.3	0.3
Compra de Alcachofas (TM)	35,333	23,767	9,450
Precio de chacra (S/. por Kg.)	1.8	1.8	1.8
Costo de producción (miles S/.)	63,600	42,780	17,010
Tipo de cambio	2.85	2.85	2.85
Costo de producción (miles US$)	22,316	15,011	5,968
Ingreso bruto (miles US$)	3,633	2,678	1,554

Nota. Tomado de "Informe de Estructura y Tendencias del Mercado de: Alcachofa" por Maximixe, 2010. Lima, Perú: Maximixe.

Es importante recalcar que el coeficiente de transformación en el proceso de transformación de la Alcachofa preparada asciende a 0.30, es decir solo el 30% del peso bruto del producto es exportado en forma preparada. Además los principales hallazgos demuestran que el costo del cultivo de Alcachofas sin espinas es más alto comparado con las variedades con espinas. No obstante, hay

pocas diferencias en la estructura de costos entre las Alcachofas con y sin espinas. (Maximixe, 2010).

4.1.5 Recursos humanos (H)

En términos generales, el recurso humano se encuentra más enfocado a un factor de producción dentro de la cadena exportadora de Alcachofa. En tal sentido, se estima que durante una campaña de producción, se generan alrededor de 20,509 puestos de trabajo. A nivel agrícola, de acuerdo a información del 2007, se generaban aproximadamente 12,200 puestos de trabajo. De este total, aproximadamente 9,521 constituían puestos asalariados o formales para trabajar tierra propias o alquiladas por las empresas ubicadas en la costa y que gozan de los derechos que les otorga el régimen laboral vigente; por otra parte, los otros 2,634 puestos se derivan de trabajo familiar y/o informal, principalmente en la sierra, los cuales desarrollarían sus labores bajo los vínculos laborales tradicionales de esas regiones (USAID, 2007). Además, las 21 plantas pertenecientes a procesadores–exportadores aportan otros 8,294 puestos de trabajo por campaña, principalmente en las plantas ubicadas en La Libertad e Ica. Estos trabajadores, con alta tasa de participación femenina, son mayoritariamente formales, bajo el régimen de la Ley de Promoción del Sector Agrario. También, se debe mencionar que se estima que se crean 60 puestos de trabajo en el rubro del transporte, lo cual consiste en fletes y camiones que operan independientemente de las procesadoras y grandes empresas (USAID, 2007).

De acuerdo a la ENAHO (2011) en el 2008 existía un total de 662,800 personas trabajando en el sector agrario, a nivel nacional. Esta cifra aumento en 2010 a 697,100. La Tabla 45 muestra el detalle de los tipos de contratos utilizados para emplear a los trabajadores de este sector.

Tabla 42

Población ocupada asalariada, del 2008 al 2010 (Miles de personas)

Población ocupada asalariada, del 2008 al 2010 (Miles de personas)			
Tipo de contrato	**2008**	**2009**	**2010**
Contrato Indefinido	16.0	18.2	16
Contrato a plazo fijo	45.4	64.3	54.2
Contrato por locución de servicios	1.7	10.9	1.9
Otro	0.6	0.2	1.2
Sin contrato	599.1	619.2	623.8
Total	**662.8**	**712.8**	**697.1**

Nota. Adaptado de "Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamentos, 2001–2010" por INEI, octubre 2011.

Por otra parte, se tiene que el ingreso promedio en el sector agrario a nivel nacional, ha fluctuado entre S/. 265.7 mensuales (durante el 2001) y S/. 494.7 mensuales (2010).

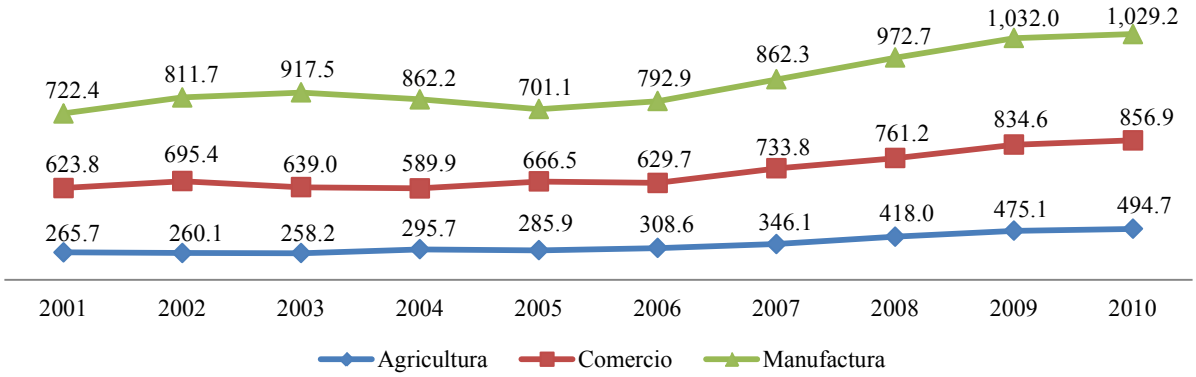

Figura 26. Ingreso Promedio Mensual por Trabajo, según rama de actividad
Nota. Tomado de "Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamentos, 2001–2010" por INEI, octubre 2011.

En la Figura 26 se muestra la evolución que han presentado los ingresos promedios en tres sectores. Como se aprecia en la Figura 26, los sueldos promedios en el caso de la agricultura, se encuentran muy por debajo de los presentados en comercio y manufactura (INEI, 2011d). En la sierra y costa del Perú, donde se concentra la producción de Alcachofa el ingreso promedio que percibe un productor de la sierra mantiene una brecha muy amplia con respecto de su símil de la costa. En ese sentido se presenta la Figura 27, donde se puede

apreciar mejor esa brecha. Si bien es cierto que el ingreso promedio para un productor de la sierra se ha duplicado entre el 2001 y 2010, la diferencia que existe entre un productor de la costa, con relación a uno de la sierra es grande. Asimismo, cabe mencionar que tanto en la sierra como en la costa, la contratación de trabajadores eventuales es frecuente, sin embargo el promedio percibe cerca de S/. 17 por jornal laborado, sin beneficios sociales, seguro médico ni programa de pensiones.

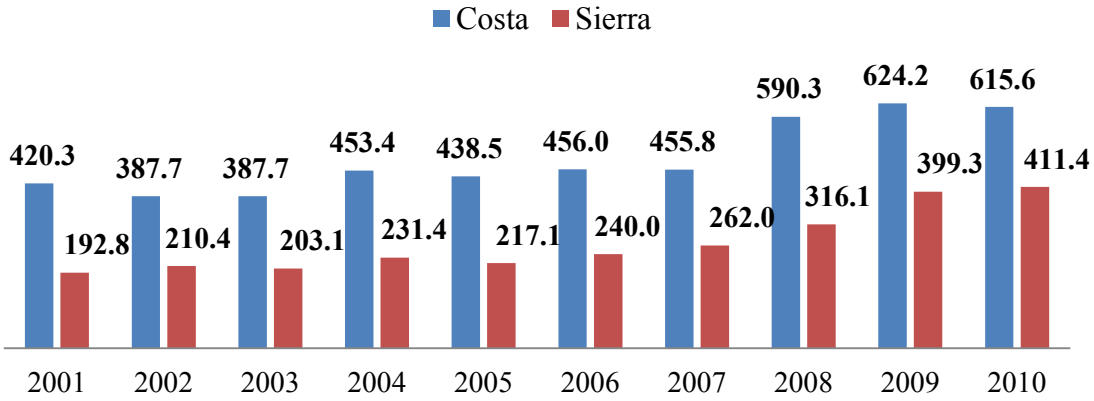

Figura 27. Ingreso Promedio Mensual por Trabajo, según Región
Nota. Tomado de "Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamentos, 2001–2010" por INEI, octubre 2011.

Es importante resaltar que, hoy en día los cultivos destinados a la agro – exportación generan entre dos y tres veces más demanda por mano de obra que los cultivos tradicionales. Por otro lado, actualmente existen hombres y mujeres que trabajan en la cadena de producción y por tanto las capacitaciones deberán estar dirigidas de acuerdo a las especializaciones en donde estén participando. Esta capacitación debe tener como objetivo el uso adecuado y apropiado de los agroquímicos, de tal manera que se promueva las buenas prácticas agrícolas.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

De acuerdo al Plan Estratégico Sectorial Multianual de Agricultura 2007–2011, el MINAG (2008) a través de la Dirección General de Información Agraria,

viene promoviendo a nivel nacional la generación de una oferta de información sectorial y realizando alianzas estratégicas para ampliar los canales de difusión a través de información. Esta red de información, surge de la necesidad de brindar información sencilla, veraz y oportuna al servicio de los agricultores y contribuir al desarrollo del agro nacional mejorando las capacidades de los agricultores, actores vinculados al agro en el uso de información, permitiendo acceder a la base de datos y fuentes de información agropecuaria del Sistema Nacional de Información Agraria. La creación de estas condiciones tecnológicas en las Direcciones Regionales Agrarias será una importante base que permita la integración de éstas con sus agencias agrarias, el gobierno regional e instituciones locales contribuyendo a la descentralización del país (MINAG, 2008). No obstante, al verificar los logros del plan e investigando los servicios disponibles en la actualidad, se considera que la cantidad y calidad de información disponible aún no es eficiente y se aleja mucho de brindar soporte como una fuente de información de primera mano. De esta forma, se considera que no se ha llegado a cumplir con el objetivo de desarrollar un sistema de información agrario destinado a cubrir a una amplia red de usuarios y que sea de utilidad, confiable y oportuno para la toma de decisiones de los productores peruanos. En este sentido, se debe seguir trabajando en los objetivos como: (a) fortalecer el sistema nacional de información estadística (a nivel central, regional y local); (b) mejorar y garantizar la calidad y sostenibilidad de la información agraria; (c) articular el flujo de información de los niveles central, regional y local; (d) mejorar la difusión, acceso y uso de la información, y (e) mejorar la infraestructura, equipamiento y tecnología de información; que ayude a los distintos grupos de interés, a conocer el desenvolvimiento y atractividad del sector (MINAG, 2008). Aunque vale

reconocer, que un desarrollo de una red de información de tal naturaleza, toma tiempo en ser implementada en su cabalidad, por lo cual la iniciativa es un gran acierto mirando al futuro. Debido a la profundidad y precisión del nivel de conocimiento que se requiere en el sector, tanto de las características de la cadena de valor como de los puntos de vista y percepciones de sus grupos de interés, se considera necesario elaborar un plan de recopilación de información de primera mano a través de encuestas, grupos focales y entrevistas con expertos claves del sector privado, el gobierno, y agencias de desarrollo internacional. Este esfuerzo de recolección de información complementaria a la información estadística y técnica obtenida de las fuentes tradicionales (Ministerio de Agricultura – MINAG, Banco Central de Reserva del Perú – BCRP, Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, universidades, etc.) y permitiría obtener una visión integral de la situación actual y perspectivas de la cadena de abastecimiento de Alcachofas (USAID, 2007).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Las dos modalidades de comercializar Alcachofas son, como ya se ha mencionado antes, frescas y preparadas. En el caso de Alcachofas frescas es necesaria una cadena de frio desde el productor hasta el consumidor final, que mantenga el producto entre 2°C – 0°C y 95% de humedad relativa. Se debe tener cuidado de no reducir más la temperatura ya que a –1.1°C se presenta congelamiento y se daña el producto. Si bien es cierto los precios para estos productos son atractivos, el Perú basa actualmente sus exportaciones en Alcachofas preparada. En cuanto al procesamiento de Alcachofas preparadas, esta no requiere de una tecnología muy sofisticada ni costosa, la fase del pelado se realiza manualmente, el escaldado (que es una pre–cocción de 15 minutos

aproximadamente) se realiza en recipientes simples de acero inoxidable, el corte de puntas y eliminación de brácteas es manual, el llenado de las latas o frascos con el producto y el líquido de gobierno elegido se realiza con tecnología de fácil acceso, luego de este paso se pasa por un *exhauster*, donde se calienta el líquido de gobierno con vapor, finalmente los envases sellados se someten a la esterilización en autoclave si se trata de productos en salmuera o a pasteurización si es ácido el líquido de gobierno (marinadas). Para congelado la eliminación de brácteas y corte de puntas se hace antes del escaldado, luego del cual el producto pasa a un túnel de fondo fluidizado en el sistema *Individual Quick Frozen* [IQF] o a uno estático. Finalmente, el producto se envasa en bolsas plásticas o de aluminio, debiéndose conservarse hasta su venta al detalle a temperaturas bajo 25°C (Robles, 2001). En el Perú, la investigación e innovación en tecnologías agrícolas, están lideradas principalmente por dos instituciones: (a) INIA, y (b) Universidad Nacional Agraria La Molina [UNALM]. El INIA ha desarrollado tecnología de manejo del cultivo, así como la técnica de micro–propagación para obtener plántulas de calidad y producción uniforme de inflorescencia, se han realizado pruebas de tecnologías de manejo de almácigos en cama baja y en bandejas. Esta institución también ha realizado trabajos para el mejoramiento genético de Alcachofas del tipo sin espinas, con miras a incrementar el rendimiento de los cultivos (actualmente somos el cuarto país a nivel mundial en rendimiento por Ha). El INIA ha realizado estudios para la utilización de harinas obtenidas luego del secado del receptáculo y molienda, que constituyen materia prima para elaborar sopas dietéticas o productos como fideos de Alcachofa y también para la utilización de los subproductos obtenidos en el proceso industrial de la Alcachofa que pueden ser empleados para la alimentación del ganado,

como forraje verde y seco: fibras y concentrados para animales menores como cuyes y conejos. Por último también se ha investigado otra forma de aprovechamiento (más farmacéutica que industrial) que es la extracción de cinarina, que dadas sus múltiples propiedades medicinales se vende para consumo naturista en forma de perlas de gelatina, que la contienen disuelta en aceite. El Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad [FIDECOM] es una dependencia del ministerio de la producción y proporciona fondos concursable para promover proyectos de innovación productiva. En este sentido, otorgó a la empresa Danper fondos para su proyecto de innovación tecnológica que le permitió generar productos y subproductos de alto valor agregado a partir de la Alcachofa para su uso comercial como ingrediente en alimentos funcionales. Esta iniciativa fue uno de los 12 proyectos aprobados de los 141 presentados por igual número de empresas (Bisnews, 2010). El Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología [SENAMHI] en colaboración con el Ministerio de Agricultura y el apoyo de una empresa estatal brasileña, elaboró un mapa con la zonificación agrícola de las regiones de Huancavelica y Ayacucho, que permitirá a los agricultores de esas zonas, sembrar Alcachofas para la exportación en determinados suelos y climas, y mejorar sus cultivos.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En la Tabla 43 se muestra las principales fortalezas en el análisis previo y también las debilidades evidenciadas por este sector agroexportador.

Tabla 43.

Matriz de Evaluación de Factores Internos del Sector Industrial de la Alcachofa

	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Rendimiento por Ha muy superior al promedio	0.10	4	0.40
2. Producción durante todo el año	0.10	4	0.40
3. Alta Productividad por Ha Cultivada de Alcachofa	0.09	4	0.36
4. Bajo costo de mano de obra	0.07	3	0.21
5. Moderna planta congeladora y planta empacadora mas grande del mundo	0.08	4	0.32
6. Productos de reconocida calidad	0.07	3	0.21
7. La Alcachofa es fuente de un gran número de minerales y vitaminas	0.07	3	0.21
TOTAL	**0.58**		**2.11**
Debilidades			
1. No existe un clúster de Alcachofa	0.08	2	0.16
2. Dependencia del mercado norteamericano	0.08	2	0.16
3. Poca presencia en ferias internacionales	0.04	1	0.04
4. Altas tasas de interés	0.06	2	0.12
5. Información escasa y de baja calidad	0.04	1	0.04
6. Dependencia a la semilla de Alcachofa	0.06	2	0.12
7. Falta de investigación y desarrollo	0.06	2	0.12
TOTAL	**0.42**		**0.76**
TOTAL GENERAL	**1.00**		**2.87**

Nota. Donde 4 es fortaleza mayor, 3 es fortaleza menor, 2 es debilidad mayor y 1 es debilidad menor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia.”, de F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

4.3 Conclusiones

Muchas de las Agroexportadoras diversifican su producción, en diversos productos tales como el espárrago, la paprika, entre otros. En la medida que los principales jugadores del sector, aumenten su producción de Alcachofa, desarrollarán aún más el sector, importando tecnología de países como Israel, que ha logrado desarrollar técnicas en el sector del agro, que ayudarán a mejorar la competitividad de las exportaciones peruanas, así como de mejorar los costos de producción, que se traducirán en mayor rentabilidad, y mayores beneficios para los productores como para las empresas exportadoras. Existe una clara intención del Estado por seguir con el fomento a la producción, de esta hortaliza, y de otros productos más, para su exportación a los mercados internacionales a través de instituciones como el IPEH, SIICEX, PromPerú, INIA, entre otros y la firma de diversos tratados comerciales internacionales para generar un contexto en el cuál, los productores solo tenga que concentrarse en mejorar la calidad de sus productos, y generar una ventaja competitiva difícil de igualar y sostenible en el tiempo.

Se debe invertir más en desarrollar tecnologías para procesar productos de Alcachofa, e investigar acerca de los usos medicinales ya que estos últimos podrían dar un enorme valor agregado al cultivo de esta hortaliza. La zonificación permite disminuir los riesgos en la agricultura, incentiva créditos agrícolas, se insertan nuevas tecnologías, se mejoran los cultivos y se reduce el gasto público. La propuesta de zonificación agrícola permite la siembra de Alcachofa para fines de agro–exportación, en cualquier época del año, sin necesidad de esperar la fecha de siembras normales. Este instrumento está destinado a planificar y ordenar el territorio, armonizando las relaciones económicas, sociales y

ambientales; por lo que resultaría enormemente ventajoso aplicarlo a la totalidad de regiones del país. Es fácil deducir que el procesamiento de Alcachofas requiere mucha mano de obra y la eliminación de enormes cantidades de desperdicios. Si se le compara con el espárrago, los porcentajes de aprovechamiento y descarte de la Alcachofa son prácticamente inversos, aunque existe la posibilidad de aprovechar una parte de ellos para elaborar pastas (mousse), fideos, harina para sopas y alimentos balanceados.

Capítulo V: Intereses del Sector Industrial de la Alcachofa y Objetivos de Largo Plazo

En el capítulo se analizarán los intereses, objetivos y principios cardinales trazados para el Sector Industrial de la Alcachofa. Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite; y los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas (D'Alessio, 2008). Los intereses organizacionales y los principios cardinales establecidos en el análisis tridimensional (Hartmann, 1978), al igual que la visión planteada en el capítulo II permitirán establecer los objetivos de largo plazo para el sector. En consecuencia, es necesario realizar un análisis exhaustivo de los intereses y potencialidades del sector, así como de los principios cardinales con el objetivo de determinar el grado de intensidad de los competidores que tienen intereses opuestos y comunes. Este análisis sirve como base para la elaboración de la matriz de intereses del sector. Por último, se establecen los objetivos de largo plazo al finalizar el capítulo.

5.1 Intereses del Sector Industrial de la Alcachofa

De acuerdo a D'Alessio (2008), el nivel de intensidad de supervivencia en las organizaciones debe ser un juego de suma no cero. En tal sentido, los principales intereses del Sector Industrial de la Alcachofa son: (a) ser reconocido internacionalmente como el sector de mayor diversificación de mercados en el mundo y de mayor portafolio, (b) continuar fortaleciendo su liderazgo, en base a su calidad, como uno de los mayores productores de Alcachofa, (c) contribuir con el desarrollo de la competitividad del país, y (d) ser un agente del cambio que incentive la creación de negocios inclusivos, siguiendo el principio de valor

compartido para colaborar con el desarrollo de los agentes de la cadena productiva y de la industria agro – exportadora. Sin embargo, se debe tener en cuenta los factores que influyen directamente en el desempeño del sector como: (a) promoción de la gastronomía peruana; (b) mayor participación en ferias internacionales; (c) recuperación paulatina de la demanda internacional por parte de Estados Unidos después de su período de crisis; (d) adopción de las políticas de austeridad en Europa; y (e) incremento de la competencia internacional por parte de países como España, Chile y China en los mercados como Estados Unidos (Maximixe, 2010). Adicionalmente, se debe tener en cuenta que todos los agentes deben estar alineados con los intereses del sector, los cuales deben ser ampliamente comunicados a todos los *stakeholders*, al igual que la visión y misión. Posteriormente, en la matriz de intereses organizacionales se muestra la relación existente entre los intereses organizacionales del sector nacional y sectores internacionales con los que compite.

5.2 Potencial del Sector Industrial de la Alcachofa

D'Alessio (2008) indicó "Para determinar el potencial es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico y científico, histórico – psicológico – sociológico, organizacional – administrativo y militar" (p. 97). Por lo tanto, analizarán los dominios descritos con el fin de determinar los factores de fortaleza y debilidad que influyen en el desarrollo del Sector Industrial de la Alcachofa.

Demográfico. De acuerdo a Maximixe (2010), el Sector Industrial de la Alcachofa ha demostrado un gran dinamismo debido a que las exportaciones han crecido de forma exponencial en los últimos años. En tal sentido, el sector se encuentra conformado por las siguientes empresas: (a) Sociedad Agricola Viru,

(b) Danper Trujillo, (c) Danper Arequipa, (d) Alsur Perú, (e) Agro – industrias AIB, (f) Consorcio Perú–Mucia, y (g) Open World. Se estima que en el Perú los pequeños agricultores de Alcachofas representan el 68% del total y poseen el 27% del terreno dedicado al cultivo, en tanto los grandes agricultores representan el 4%, pero concentran el 56% de los terrenos. En adición, aún gran parte de los pequeños productores no pueden beneficiarse del auge agro–exportador, debido a su dificultad para acceder al crédito e incursionar en la producción de Alcachofa, que en términos relativos demanda una mayor inversión que los cultivos locales tradicionales, por lo que muchos de ellos optan por arrendar sus tierras Maximixe (2010).

Geográfico. Según Maximixe (2011), las principales regiones de producción del Sector Industrial de la Alcachofa son: (a) Ica, (b) La Libertad, (c) Arequipa, (d) Junín, (e) Ancash, (f) Lima, (g) Apurímac, (h) Cajamarca, (i) Huancavelica, y (j) Ayacucho. Se debe resaltar que gracias a la ubicación geográfica de las regiones y sus distintos climas, la producción de Alcachofa es estable, es decir, se produce todo el año. En el período 2004–2009 la producción de Alcachofas creció a un ritmo de 34.4%, siendo las regiones de mayor desarrollo Ica, Arequipa y La Libertad que participaron en la producción nacional con 30.3%; 26.2% y 15.5% (participación promedio de los últimos tres años). De esta manera, la región Arequipa ha adquirido un mayor protagonismo, pues tiene un clima apropiado en sus zonas de Costa y Sierra.

Asimismo, el primer bimestre del 2011 la producción de Alcachofa registró un alza interanual de 75.6%, alcanzando 4,700 TM, debido a la expansión de la superficie sembrada en las dos últimas campañas. Los departamentos con mayor producción fueron Arequipa (98.8% de crecimiento), Junín (16.1%) e Ica (100%).

Esto ha motivado el apoyo de instituciones como el INIA y el programa Sierra Exportadora, los cuales impulsan el desarrollo y fortalecimiento de la cadena productiva en Arequipa, Cusco, Ayacucho y Junín. Por lo tanto, se avizora un mejor escenario para la productividad y producción de hortalizas en el Perú, puesto que dichas instituciones están coordinando con las empresas del sector para aumentar la investigación en el fortalecimiento genético del cultivo para mejorar su competitividad.

Económico. El surgimiento de la Alcachofa para exportación representa una gran posibilidad para promover el desarrollo agrario y rural a través del principio de valor compartido y negocios inclusivos. En tal sentido, el sector posee un gran potencial para mantener un crecimiento económico estable y sostenido. Las ventajas comparativas de producir Alcachofas en contra – estación se originan a partir de la ubicación geográfica, la disponibilidad de climas aptos y las extensiones disponibles.

En cuanto a las ventajas competitivas, el sector dispone en la actualidad de: (a) recursos humanos con capacidad técnica de excelencia, (b) mejoras en el costo, (c) mejoras en la calidad de la Alcachofa, (d) mejoras en la seguridad de cosecha, (e) mejoras en el tiempo de llegada a los mercados, y (f) un marco regulatorio claro y previsible que contribuye con el desarrollo del sector. En este caso, los beneficios de la producción en contra – estación son amplios, cuantificables y verificables, abarcando tanto a la faz económica, como social e impositiva. Esto se debe a que involucra otras actividades en varias industrias y genera gran cantidad de puestos de trabajo. Por esta razón, constituye una producción con alto valor agregado. Este *modus operandi*, se refleja con un fuerte beneficio económico que inevitablemente conduce a beneficios sociales, al

incrementar posibilidades de negocio para las empresas del sector, extender el potencial estratégico del sector e incrementar la contratación de personal profesional calificado, contratación de personal de campo, personal administrativo y utilización de insumos.

Según Maximixe (2011), el incremento de las exportaciones a EE.UU, Francia y otros países europeos se origina por la preferencia del uso de la Alcachofa en la cocina. De similar modo, existe interés en Panamá y Costa Rica. En consecuencia, la Alcachofa ocupa un lugar importante en la gastronomía peruana y en virtud de su creciente preferencia local e internacional se incrementan las posibilidades de crecimiento económico de la actividad. De esta forma, la Alcachofa del Perú posee una gran demanda potencial en el exterior y cuenta para su desarrollo con condiciones favorables derivados de la geografía y clima que permiten una oferta exportable relativamente estable (producción constante con mayor peso en la segunda mitad del año) en contraste con países competidores a nivel global (Maximixe, 2010). Los altos rendimientos logrados y la creciente demanda mundial han incentivado el ingreso de inversionistas nacionales y extranjeros, lo cual se debe capitalizar para convertir las ventajas comparativas en ventajas competitivas bajo el principio de valor compartido y negocios inclusivos.

Tecnológico. Según la Cámara de Comercio de Lima [CCL] (Andina, 2010), en la actualidad el gasto en investigación y desarrollo en el Perú asciende a apenas 0.1% del PBI ubicándose muy por debajo en comparación con lo que invierten otros países de la región. El promedio del porcentaje del gasto del PBI en investigación y desarrollo para Latinoamérica y el Caribe alcanza el 0.67%. En los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

[OCDE] (2011), el promedio de gasto es de 2.28%. Así, Brasil concentra el mayor porcentaje de gasto en investigación y desarrollo de la región debido a que invierte en investigación y desarrollo recursos equivalentes al 0.8% de su PBI, situación que se repite en Costa Rica (0.4%), Chile (0.7%), y, no hay comparación, frente a lo desembolsado por economías como China (1.2%), Corea (2.8%) o Singapur (2.2%). En tecnología, el Perú obtuvo un puntaje de 3.65 donde el máximo valor era de 7 (WEF, 2011), lo cual implica un importante desafío para la administración del actual Gobierno.

La mayoría de las empresas del sector depende de la tecnología importada de EE.UU e Israel. En este sentido, se debe establecer una serie de lineamientos que apunten a mejorar el marco competitivo para las empresas que conforman los distintos sectores industriales del Perú en los mercados mundiales para cumplir con la meta de estar ubicado en la palestra de economías del primer mundo en el 2021. Para ello, entre esos lineamiento debe estar la inversión en innovación, que además de ampliar los niveles de vida de la población, acercaría al Perú a la frontera del conocimiento convirtiéndolo en agente activo de la producción tecnológica. En consecuencia, se requiere un entorno propicio para la actividad innovadora, apoyada fundamentalmente con políticas específicas diseñadas por el sector público y desarrollado activamente por el sector privado.

El Sector Industrial de la Alcachofa muestra un desarrollo limitado en el ámbito tecnológico y científico. Actualmente, no existe el uso de tecnología de punta que favorezcan la creación de nuevos productos y el desarrollo de procesos más eficaces, relacionado a las plantas pilotos, automatización, y sistemas de investigación genético del cultivo. Se muestra un interés por el desarrollo científico y explotación de la tecnología por parte de las entidades públicas como de las

empresas existentes. Se debe asignar más recursos del presupuesto público, privado y entidades educativas para desarrollar propuestas tecnológicas que permitan un mayor desarrollo del sector.

Finalmente, el Programa Sierra Exportadora resulta una de las oportunidades con mayor interés, ya que contempla asumir, por parte del gobierno, un rol de articulador para el desarrollo de la agricultura de la Sierra. Por tanto, se debe resaltar la importancia de incentivar la colaboración entre el sector privado y público en la búsqueda de conocimientos e inversión en investigación y desarrollo sobre la Alcachofa, con el fin de mejorar los rendimientos, productividad y la asistencia técnica a los productores.

Histórico – psicológico – sociológico. El origen del cultivo de Alcachofa, en nuestro país, se concentró en la zona de Concepción del departamento de Junín, que se ubica alrededor de los 3,300 m. sobre el nivel del mar, lo que constituye una situación única en el mundo. En el Perú se cultivan primordialmente seis variedades, distribuidas en la costa norte, costa central, sierra centro y sierra sur. A fines de 1999 apenas se cultivaban 320 Ha en el Perú, la mayor parte concentrada en la zona de Concepción del departamento de Junín (principalmente la Alcachofa criolla con espinas). Junín, que fue la zona donde se inició el cultivo de esta planta en el país, ha sido desplazado y participa solo con el 1.6%, esto debido a que los campos de esta zona se utilizan para el sembrío de diferentes alimentos que abastecen al mercado nacional y, como ya se mencionó, el consumo interno de Alcachofa es muy reducido.

De acuerdo a las estadísticas, a partir de 1993, el Perú empieza a exportar cantidades reducidas de Alcachofas. Sin embargo, es a partir del año 1999 cuando se empieza a observar un incremento importante en la superficie

sembrada por la introducción de las variedades sin espinas, las cuales, como se verá más adelante, son las más demandadas en el mercado internacional (Robles, 2001).

Organizacional–Administrativo. El sistema organizacional–administrativo del sector depende del rol del gobierno en las regiones productoras del país. El gobierno aun no cuenta con una presencia significativa que apoye la consolidación del Sector Industrial de la Alcachofa. Es verdad que se están implementando programas y políticas públicas dirigidas a: (a) mejorar la infraestructura general del país (vial, portuaria, etc.), (b) verificar la suscripción de los diferentes TLC, y (c) desarrollar las cadenas productivas de la Alcachofa, las cuales se están fortaleciendo en las principales zonas de cultivo del país gracias al apoyo de instituciones gubernamentales y de los gobiernos regionales. Estas políticas incentivan la inversión y desarrollo del sector.

Sin embargo, no se tiene un control eficiente en los niveles de contaminación del agua y, su ineficiente gestión, amenaza el desarrollo del cultivo tanto en la costa como en la sierra. Esto se debe a un sistema de gobierno regional corrupto. En especial, los cultivos de la sierra en donde los agricultores utilizan las aguas provenientes del rio Mantaro, han visto afectada negativamente su producción por la contaminación del agua producto de los depósitos de relaves mineros. La cuenca del río Mantaro es una de las más importantes del país y se encuentra en situación crítica debido a los altos niveles de contaminación que presenta. Este río recibe descargas de 32 vertimentos mineros (pertenecientes a nueve empresas) de la región, así como aguas residuales de 43 distritos.

La situación se presenta desde hace unos 70 años aproximadamente, pero ésta se agravó en las últimas décadas debido al incremento de las operaciones

mineras. Además, en su zona de influencia hay 272 pasivos mineros y botaderos pertenecientes a 34 centros poblados. Por último, no existen políticas de manejo eficiente del recurso hídrico (El Comercio, 2010a).

En este sentido, se afecta a los cultivos de los departamentos de Junín, Huancavelica y Ayacucho. Los agricultores están muy preocupados porque las aguas ácidas provenientes de los afluentes del río Yauli, que presenta una coloración pardo anaranjada debido a las operaciones mineras de la zona, desembocan en el Mantaro y afectan a sus cultivos porque esas aguas no pueden ser utilizadas para el regadío. En consecuencia, la producción de Alcachofa de Junín que se intentó exportar, se envió a EE.UU pero se le realizó un control de calidad y fue devuelta el Perú porque no pasó el control de calidad (Andina, 2010).

5.3 Principios Cardinales

Tal como lo refirió D'Alessio (2008), los principios cardinales son las directrices que la organización debe considerar, al evaluar a sus aliados y competidores en términos de sus intereses comunes y opuestos. En ese sentido y tal como se analizó los principios cardinales del país, en el presente apartado se desarrollará el mismo análisis aplicado al Sector Industrial de la Alcachofa, para luego plantear la matriz de interés del sector.

Influencia de terceras partes. Este principio indica que ninguna interacción en el mundo es puramente bilateral, siempre existe terceras partes que intervienen directa o indirectamente (D'Alessio, 2008). La mayor influencia que recibe el Sector Industrial de la Alcachofa viene por parte del Estado, dada su condición de producto no tradicional, su alto rendimiento y elevado potencial. En ese sentido, instituciones como el INIA, el MINAG, el IPEH, PromPerú,

Proinversión, el ministerio del trabajo, la UNALM, SENASA tienen gran interés en el desarrollo de este sector, ya que el aumento de la producción y exportaciones, se traducen en mayores capacitaciones, más insumos, aumento en la necesidad de innovar y desarrollar nuevas especies de Alcachofas, mayor demanda de profesionales especialistas, etc. Por otro lado, existen otras asociaciones que tienen una gran influencia en el Sector Industrial de la Alcachofa, como ADEX, el programa Sierra Exportadora, el Programa para la Innovación y Competitividad del Agro Peruano [INCAGRO], La Sociedad Nacional de Industria [SNI], entre otros. Asimismo, es de interés de los gobiernos regionales, sobre todo de (a) La Libertad, (b) Ica, (c) Lima, (d) Arequipa y (e) Junín el progreso de este sector, ya que repercute en el bienestar de la mayoría de su población, sobre todo los dedicados al agro (Maximixe, 2010).

***Lazos presentes y pasados*.** En los lazos presentes y pasados se destaca que eventos del pasado se proyectan al presente y luego al futuro; ningún lazo pasado desaparece (D'Alessio, 2008). Al respecto, la historia del Sector Industrial de la Alcachofa comienza a inicios de la década de los noventas. Como ya se mencionó en el capítulo anterior, los agroexportadores de espárragos incursionan en el Sector Industrial de la Alcachofa, como iniciativa de diversificación de sus productos en vista que el sector del Esparrágo comenzaba a mostrar síntomas de saturación. En este escenario, el ya conformado IPE se convierte en el IPEH, situando a los nuevos competidores de este sector en óptimas condiciones para desarrollar este sector, considerando toda la experiencia y el *expertis* obtenido en el sector del Esparrágo. Es así, que las exportaciones de la Alcachofa, han llegado a situarse en el orden de las 33,000 TM.

Contrabalance de intereses. Según D'Alessio (2008), el contra – balance ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará los planes del sector. Este aspecto deberá considerar los intereses comunes cuando se busquen acuerdos o alianzas con posibles socios estratégicos. En el Sector Industrial de la Alcachofa, existe una fuerte necesidad de realizar una alianza estratégica en materia de tecnología e investigación y desarrollo. El ministerio de agricultura de Israel, contempla varios programas, con nuevas técnicas agrícolas en donde maximizan el rendimiento de los cultivos, economizan el uso de recursos como el agua, y además han logrado un gran avance en investigación y desarrollo, lo que les ha permitido crear nuevas especies de Alcachofas. Es importante para el MINAG considerar este potencial, ya que a través del INIA podría lograrse una alianza de cooperación internacional con el ministerio de agricultura de Israel.

Conservación de los enemigos. Tener enemigos no es malo ya que mantiene el sentido de estar preparado y alerta, fuerza a ser creativo, estar listo innovadoramente, y sobre todo, ser más productivo con los recursos que se dispone para poder competir con mayores posibilidades de éxito (D'Alessio, 2008). Se han identificado dos tipos de enemigos para el Sector Industrial de la Alcachofa peruana. El primero está referido a los sectores industriales de la Alcachofa de China y Francia.

Tabla 44

Matriz de Intereses del Sector Industrial de la Alcachofa

Interés del Sector Industrial de la Alcachofa		Intensidad del Interés		
		Vital	Importante	Periférico
1. –	Desarrollo de nuevas especies de Alcachofa (I&D)		INIA – Ministerio de Agricultura de Israel y UNALM	Importadores de semillas
2. –	Diversificar las exportaciones	Empresas Agro – exportadoras y ADEX	Sector Industrial de la Alcachofa chino y francés	
3. –	Aumentar las Ha destinadas al cultivo de Alcachofa		Agro – exportadores e IPEH	Agricultores Productores de otros productos
4. –	Desarrollo del mercado laboral	Ministerio de Trabajo	UNALM y Agricultores	
5. –	Adecuado uso de los recursos naturales, minimizando el impacto negativo al medio ambiente	Agro – exportadores, IPEH, Gobiernos Regionales	MINAG, Ministerio del Ambiente	
6. –	Incrementar la competitividad	Agro – exportadores, Gobiernos Regionales	IPEH, MINAG, INIA y ADEX	Sector Industrial de la Alcachofa chino y francés
7. –	Promover el desarrollo de un clúster para hortalizas (Espárragos y Alcachofa)	Agro – exportadores, Gobiernos Regionales	IPEH, UNALM y el INIA	

Nota. En letras cursivas y negritas se presentan los intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia.”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Básicamente, porque son sectores de países, que exportan enormes volúmenes hacia los mismos mercados que la Alcachofa peruana. Como ya se mencionó, China y Francia ocupan el primer y segundo lugar en exportación de Alcachofa a nivel mundial, mientras que el Perú se encuentra en el tercer puesto (MINAG, 2011c). El segundo tipo de enemigo, son todos los demás productos agro – industriales como el Esparrágo, la paprika, etc. que los agroexportadores exportan, en lugar de concentrar su producción solo en la Alcachofa.

5.4 Matriz de Intereses del Sector Industrial de la Alcachofa (MIO)

Sobre la base de los intereses identificados para el Sector Industrial de la Alcachofa, se plantea la matriz de interés del Sector Industrial de la Alcachofa (Ver Tabla 44), la misma que es congruente con la visión, formulada en el Capítulo II.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Para el establecimiento de los Objetivos de Largo Plazo [OLP], se ha tomado como referencia el análisis de los intereses organizacionales y los principios cardinales, realizado previamente, así como la visión y misión del sector, establecidas en el capítulo 2. En este sentido y siguiendo lo expuesto líneas arriba, se propone los siguientes objetivos de largo plazo para el Sector Industrial de la Alcachofa:

OLP1. Aumentar el rendimiento promedio de producción de Alcachofa de 18.6 TM/Ha en el 2010 a 24.2 TM/Ha en el 2021, que es el mayor rendimiento a nivel mundial actualmente.

Desde el año 2004 se ha venido presentando un incremento en el rendimiento de este cultivo de aproximadamente 3.6% anualmente; si esta tasa se mantiene se podría llegar a superar fácilmente el objetivo planteado. Este

incremento solo será posible con inversión en tecnología para mejoramiento genético y con mejores técnicas de cultivo, riego y fertilización.

OLP2. Incrementar el área cultivada de 6,848 Ha en el 2010 a 12,000 Ha en el 2021.

En los últimos 10 años al área cultivada ha pasado de 320 Ha el año 2000 a 6,830 Ha el año 2010 llegando a tener picos de crecimiento anuales de hasta 154%, sin embargo este incremento se ha desacelerado desde el año 2007 llegando inclusive a reducirse el área cultivada, los años 2008 y 2009; el año 2010 se experimentó un crecimiento de 6.8% y si se mantiene este crecimiento anual, la meta podría alcanzarse antes de lo previsto. Para el logro del objetivo planteado es imperativo ampliar la frontera agrícola nacional y/o migrar hacia el cultivo de Alcachofa terrenos de cultivos menos rentables como el trigo, habas, etc.

OLP3. Incrementar las exportaciones de productos derivados de Alcachofa de 38,436 TM en el 2010 a 87,120 TM para el 2021.

Para ello se debe ampliar la participación en los mercados de EE.UU, España, Francia, Alemania, Canadá y Australia; e ingresar a nuevos mercados como el de Japón, Reino Unido, Bélgica, Holanda, etc.

OLP4. Aumentar la tasa de utilización de Alcachofa del 30% en el 2011 al 60% el 2021.

Actualmente solo el 30% del peso bruto de la Alcachofa es exportado en forma de conserva, el resto es desechado y una cantidad menor se utiliza para otros productos. El desarrollo de nuevos productos a partir de las partes no utilizadas de la Alcachofa es preponderante para aumentar aún más el valor de este cultivo en beneficio de los agricultores.

5.6 Conclusiones

Existen diversas organizaciones tales como el INIA, Agro–exportadores, IPEH, ADEX, Gobiernos Regionales, etc. dentro del marco de las actividades del Sector Industrial de la Alcachofa, pero no hay una suerte de coalición solida entre ellas. Es importante considerar una mejora interacción entre todas estas organizaciones que se pueda traducir en la formación de un clúster de hortalizas, y considerar en el largo plazo, la creación de un clúster exclusivo para la Alcachofa.

Asimismo, es importante que el gobierno tenga un rol proactivo y pueda tener una presencia significativa en todos los sectores económicos a través de regulaciones para mitigar todas las actividades informales que se llevan a cabo en el país y afectan al Sector Industrial de la Alcachofa. En tal sentido, el gobierno debe imponer normas que eviten la contaminación de los recursos naturales y la corrupción dentro de los gobiernos regionales, y así apoyar iniciativas que permitan mitigar la contaminación de los recursos hídricos en la sierra y eliminar la explotación irracional de recursos minerales que perjudiquen a los sectores agro–industriales que dependen de la tierra y el agua para la producción de sus cultivos. Los objetivos planteados cumplen con las características necesarias de claridad y especificidad para que sean entendidos pos todos los miembros de la organización y se interiorice su cumplimiento.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se realizará el análisis de las principales matrices del proceso estratégico, para identificar las estrategias que deberá seguir el Sector Industrial de la Alcachofa hasta el 2021, para mejorar su posicionamiento y evolución en el mundo competitivo. Para realizar este análisis se ha tomado como insumo la información recabada en los capítulos anteriores, de esa manera se podrá determinar los pasos que se deben seguir.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)

De acuerdo a D'Alessio, la matriz FODA o también llamada SWOT (por sus siglas en inglés) es posiblemente la matriz más importante y conocida del planeamiento estratégico. Es considerada una herramienta de análisis situacional, que exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, que son: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA), y (d) debilidades y amenazas (DA). El análisis de cada cuadrante dará como resultado, una serie de estrategias que relacionan los principales factores del *intorno* con los aspectos identificados del extorno. El aspecto más resaltante del FODA, es que busca sacar el mayor provecho de las oportunidades a través de las fortalezas, neutralizar las debilidades y mitigar el impacto de las amenazas. Dentro de este contexto, se emparejaron los factores de acuerdo a su grado de relación y vínculo generando 19 estrategias (en algunos casos complementarias entre sí) que se presentan en la Tabla 45 y Tabla 46.

Tabla 45

Matriz FODA del Sector Industrial de la Alcachofa

	Fortalezas	**Debilidades**
	1.– Rendimiento por Ha muy superior al promedio	1.– No existe un clúster de alcachofa
	2.– Producción durante todo el año	2.– Dependencia del mercado norteamericano
	3.– Alta Productividad por Ha Cultivada de alcachofa	3.– Poca presencia en ferias internacionales
	4.– Bajo costo de mano de obra	4.– Altas tasas de interés
	5.– Moderna planta congeladora y planta empacadora mas grande del mundo	5.– Información escasa y de baja calidad
	6.– Productos de reconocida calidad	6.– Dependencia a la semilla de alcachofa
	7.– La alcachofa es fuente de un gran número de minerales y vitaminas	7.– Falta de investigación y desarrollo
Oportunidades	**F.O. Explote**	**D.O. Busque**
1.– Crecimiento económico del país y aumento de las exportaciones	1.– Desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado como la pasta de alcachofa, e incursionar en el segmento orgánico. (F1, F2, O7)	1.– Desarrollar un plan de cooperación internacional, para capacitar a especialistas del INIA y otras instituciones en materia de I&D, creando nuevas especies de alcachofa y adquiriendo nuevos conocimientos sobre nuevas técnicas de cultivos. (D5, D7, O1, O4)
2.– TLC con EE.UU Y la entrada en vigencia de un TLC con la U.E.	2.– Utilizar la alta productividad para aumentar las exportaciones a EE.UU. y en la medida de lo posible a la U.E. (F1, F2, F3, O2, O1, O6)	2.– Aumentar la presencia de la alcachofa peruana en ferias internacionales, para generar nuevos negocios en más países. (D2, D3, O1, O3, O5, O7)
3.– Cotización internacional continuara su tendencia creciente	3.– Diversificar y aumentar el número de clientes (países destino de la alcachofa). (F3, O1)	3.– Dar inicio a la creación del clúster de la hortaliza peruana y sacar provecho de los beneficios económicos. (D1, O1)
4.– Diversidad de micro climas, que permite una producción constante	4.– Aprovechar la tendencia de crecimiento de la cotización de la alcachofa y maximizar la rentabilidad. (F1, F4, O1, O3)	4.– Asociar a los pequeños productores de zonas como Ica, Arequipa y La Libertad, para acceder a los préstamos y mejorar su poder de negociación. (D4, D6, O1, O3)
5.– Firma de tratados de libre comercio	5.– Aumentar la productividad por Ha cultivada, emplear nuevas técnicas, y desarrollar una especie de alcachofa *ad hoc* a los suelos peruanos. (F1, F3, O4)	5.– Trasladar cultivos tradicionales a cultivos de alcachofa, sobre todo en departamentos como Tacna, Moquegua, Piura, etc. (D1, D4, O1, O4)
6.– Menor producción en España, afectado por el clima gélida		
7.– Mayor tendencia por el consumo de productos orgánicos		

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia.”, de F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Tabla 46

Matriz FODA del Sector Industrial de la Alcachofa

	Fortalezas	Debilidades
	1.– Rendimiento por Ha muy superior al promedio	1.– No existe un clúster de alcachofa
	2.– Producción durante todo el año	2.– Dependencia del mercado norteamericano
	3.– Alta productividad por Ha cultivada de alcachofa	3.– Poca presencia en ferias internacionales
	4.– Bajo costo de mano de obra	4.– Altas tasas de interés
	5.– Moderna planta congeladora y planta empacadora mas grande del mundo	5.– Información escasa y de baja calidad
	6.– Productos de reconocida calidad	6.– Dependencia a la semilla de alcachofa
	7.– La alcachofa es fuente de un gran número de minerales y vitaminas	7.– Falta de investigación y desarrollo
Amenazas	**F.A. Confronte**	**D.A. Evite**
1.– Fenómeno del Niño y cambios climáticos	1.– Emplear los múltiples TLC, para ingresar con mayor fuerza a mercados en oriente y consolidar la participación en los existentes. (F2, F4, F5, F6, A5)	1.– Participar en ferias agrónomas alrededor del mundo, sobre todo en Asia, Oceanía en busca de nuevos clientes para la alcachofa en conserva peruana. (D2, D3, A2, A5)
2.– Consolidación de China como productor	2.– Aumentar la producción aprovechando los factores favorables en la producción y alta calidad de la alcachofa peruana, para retrasar el ingreso de China como primer exportador. (F1, F4, F6, A2)	2.– Formar un clúster de la alcachofa, el cual mejore el proceso de cultivo de la alcachofa y de otras hortalizas. (D1, D5, D6, D7, A3, A4)
3.– Deficiente técnicas de cultivo	3.– Destacar la importancia de la alcachofa en términos de alto nivel de nutrientes y preventorio de la salud, para considerarlo indispensable en la dieta de las personas sobre todosobre todo en Europa. (F6, F7, A5)	3.– Contar con un plan de contingencias, para que la cadena de suministros y el despacho de los productos no se afecten por la obstrucción de las vías de comunicación. (D5, A1)
4.– Pobres vías de comunicación e infraestructura general	4.– Establecer un plan de contingencias para la continuidad de la producción, ante cualquier fenómeno climático. (F2, A1)	4.– Desarrollar a través de la cooperación internacional, y de instituciones como el INIA, nuevos tipos de alcachofas que maximicen la producción. (D5, D6, A3)
5.– Crisis en la Eurozona	5.– Establecer una alianza estratégica con el Ministerio de Agricultura de Israel, para aprovechar el alto potencial de las tierras a través de nuevas tecnologías. (F1, F2, A3)	

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia.”, de F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

6.1 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Esta matriz es utilizada para determinar la apropiada postura estratégica del Sector Industrial de la Alcachofa de la Alcachofa del Perú, tiene cuatro determinantes: la fortaleza financiera del Sector Industrial de la Alcachofa, la ventaja competitiva del Sector Industrial de la Alcachofa, la fortaleza de la industria agrícola y la estabilidad del entorno del Sector Industrial de la Alcachofa.

Los dos primeros son relativos al Sector Industrial de la Alcachofa y los dos últimos referidos a la industria que engloba al Sector Industrial de la Alcachofa. En la Tabla 47 se presenta la matriz PEYEA del Sector Industrial de la Alcachofa en el Perú. Según se puede observar en la Figura 28, este sector industrial tiene una buena fortaleza financiera, muy buena fortaleza del sector, aceptable ventaja competitiva y buena estabilidad del entorno. El vector direccional indica que se debe tomar una postura estratégica agresiva, ya que se trata de un sector financieramente fuerte con ventajas competitivas importantes, un sector relativamente estable y creciente; el Sector Industrial de la Alcachofa está en magnifica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (a) aprovechar las oportunidades externas, (b) superar la debilidades internas y (c) evitar las amenazas externas.

Por lo tanto se recomienda adoptar estrategias intensivas (como la penetración en el mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos) y de diversificación (como diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal), también se podría evaluar alguna estrategia de integración dependiendo del análisis.

Tabla 47

Matriz PEYEA del Sector Industrial de la Alcachofa

A.	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA ALCACHOFA EN EL PERÚ (EE)											
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	6
2	Tasa de Inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6	Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
	Promedio – 6 =	–1.63								Promedio	4.38
B.	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA AGRÍCOLA DEL PERÚ (FI)										
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
8	Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
	Promedio =	4.22								Promedio	4.22
C.	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DEL SECTOR ALCACHOFA DEL PERÚ (VC)										
1	Participación del mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	5
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	6
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
4	Ciclo de remplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6	Conocimiento tecnológico	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7	Integración vertical	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
8	Velocidad de introducción de nuevos productos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
	Promedio – 6 =	–2.13								Promedio	3.88
D.	CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA DEL SECTOR ALCACHOFA DEL PERÚ (FF)										
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	4
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
9	Economía de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	5
	Promedio =	3.33								Promedio	3.33

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia.", de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

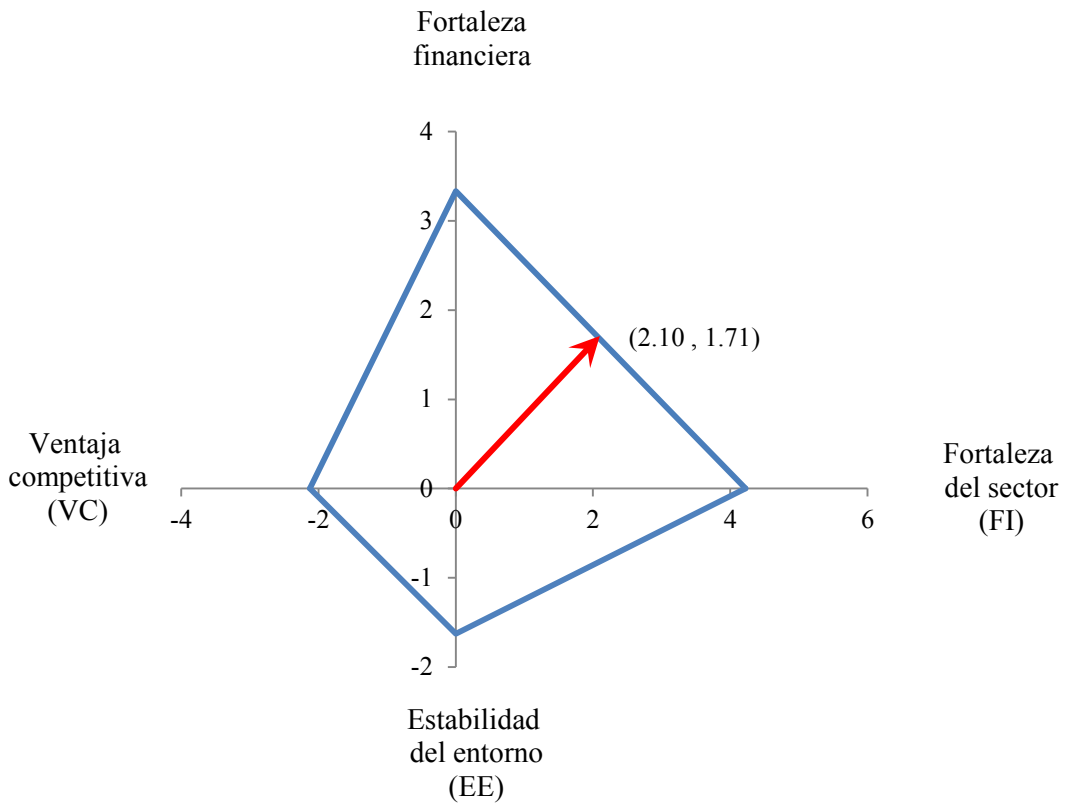

Figura 28. Polígono de la Matriz PEYEA del Sector Industrial de la Alcachofa
Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia.", de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

6.2 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG fue desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG) en 1970 y basa su análisis en la cartera de negocios de la empresa. "Se relaciona estrechamente con la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo" (D'Alessio, 2008, p.308). Dentro de los principales usos de la matriz, está el uso para formular estrategias en organizaciones multidivisionales o para separar portafolios de productos, de manera distinta, a fin de permitir análisis de inversión y niveles de 143 participación en distintos mercados de acuerdo al entorno en el que se encuentre la empresa (D'Alessio, 2008).

Asimismo, la matriz y sus distintos cuadrantes presentan características distintivas. En forma gráfica, presenta las diferencias entre los negocios de la organización, y ayuda a determinar la posición competitiva de las divisiones o productos en términos de su participación en el mercado y el crecimiento de las ventas de la industria, facilitando así el manejo del portafolio del negocio (D'Alessio, 2008).

En primer lugar, el área de productos con signo de interrogación plantea a productos con baja participación relativa de mercado, pero compitiendo en industrias de alto crecimiento, cuyas necesidades de efectivo son altas, con baja generación de caja y permite a la organización decidir estrategias intensivas para fortalecerse o sencillamente desinvertir.

En segundo lugar, el área de productos estrella plantea a productos de alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria. De esta manera, estos productos presentan las mejores oportunidades de largo plazo, en base a crecimiento y estabilidad. La inversión que estos productos requieren tiende a mantener o consolidar la posición dominante y se pueden aplicar estrategias de integración, intensivas y aventuras conjuntas.

En tercer lugar, el área de productos vaca lechera plantea a productos que presentan una alta participación relativa de mercado, pero compiten en industrias de bajo crecimiento, generando exceso de liquidez para sus necesidades. El objetivo de este cuadrante es que el exceso de liquidez debe servir para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible. Además, permite aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica. Cuando una industria de esta área se vea debilitada, es posible aplicar estrategias de reducción o desposeimiento.

Por último, el área de productos perro plantea a productos en los cuales existe una baja participación relativa del mercado, compitiendo además en mercados de lento o poco crecimiento, con posiciones débiles internas y externas que provocan la aplicación de estrategias de liquidación, desinversión o reducción.

En el presente análisis, los principales productos que comercializa el Sector Industrial de la Alcachofa son: (a) Alcachofa preparada, y (b) Alcachofa fresca. Se construye la matriz tomando la posición relativa de Perú respecto de China, que es el primer país exportador de Alcachofa a nivel mundial. Para ello, se ha considerado los datos publicados por el MINAG (2011), de los cuales se obtienen los ingresos por producto en el 2011, y a la vez se calcula la tasa de crecimiento de los ingresos del 2010 al 2011.

Tabla 48

Participación de Mercado de la Alcachofa

División	Ingresos (US$)		% de Ingresos	Participación de Mercado	Tasa de Crecimiento
	2010	2011			
1. Preparada	96,108,835	122,599,135	99.89%	9%	27.56
2. Fresca	105,235	116,922	0.11%	2%	11.10

Nota. Adaptado de "Ficha comercial de la Alcachofa", por SIICEX, 2011. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%202005991000%20&pnomproducto=%20ALCACHOFAS%20%28ALCAUCILES%29

Asimismo, para el cálculo de la participación de mercado se tomó como referencia la variación entre Perú y China, debido a que en ambos casos China se encuentra en el primer lugar con 24% y 21% respectivamente. En base a la Tabla 48, se realiza la matriz BCG de la Alcachofa que se presenta en la Figura 29. De acuerdo al porcentaje de crecimiento de los ingresos y a la participación de mercado, los productos del Sector Industrial de la Alcachofa se encuentran ubicados en los cuadrantes I y II de la matriz BCG, que corresponden a los signos

de interrogación y estrella respectivamente. De esta forma, la Alcachofa preparada se situó en el cuadrante de estrella y la fresca en el de interrogación.

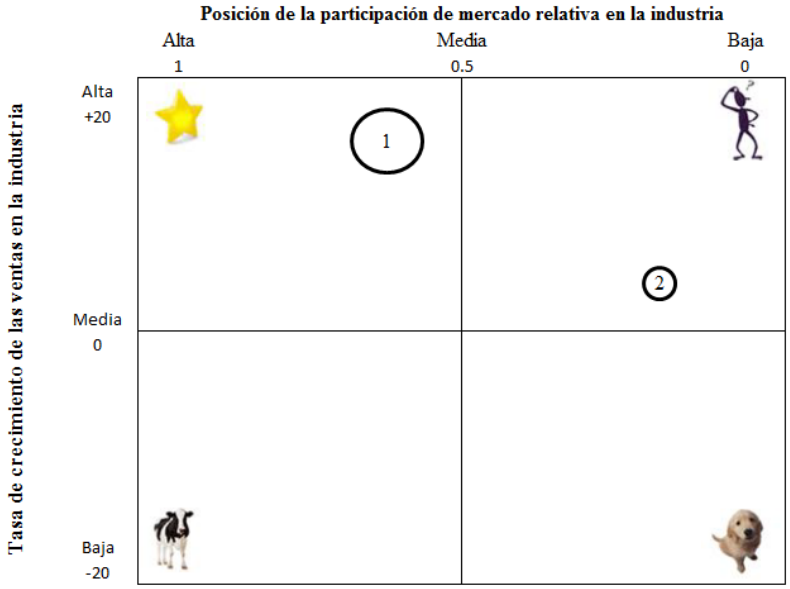

Figura 29. Matriz BCG de la Alcachofa
Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia.", de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

En función de estos resultados, se debe resalta que la Alcachofa preparada es el producto estrella gracias al dinamismo y gran crecimiento del sector en los últimos años. Actualmente, Perú es el primer país exportador de Alcachofas hacia Estados Unidos. En cuanto a la Alcachofa fresca que es el producto interrogante, no existe información de la demanda mundial pero las exportaciones en demás legumbres han presentado un incremento considerable en los últimos años, excepto, el año pasado que las exportaciones cayeron en 65%.

Finalmente, las estrategias que se derivan de los productos conformarían las iniciativas de largo plazo que el Sector Industrial de la Alcachofa y sus integrantes quisieran ejecutar. Es importante destacar que todas ellas estarían tendientes a aprovechar la alta tasa de crecimiento de la industria, consolidar el posicionamiento como producto orgánico de alta calidad y el desarrollo de la

industria gastronómica. Todo esto apoyado por estrategias de integración, intensivas y aventura conjunta impactaría significativamente en la mejora de la competitividad, que incluirían inversión en I+D por parte de organismos públicos y privados, y en la necesaria y postergada inversión en infraestructura vial y portuaria del Perú. En base a esto se propone (a) desarrollar intensivamente proyectos con organizaciones ligadas a mejorar genéticamente las semillas para incrementar la productividad y calidad, (b) realizar una aventura conjunta con otros sectores de hortalizas para desarrollar proyectos gastronómicos relacionados a diversificar e intensificar el uso de los productos, (c) integración vertical (hacia atrás y adelante) en la cadena de valor para la creación de planes de protección del medio ambiente que aseguren la calidad del producto, (d) facilitar el acceso a créditos a las pymes y pequeños agricultores para incrementar el área cultivada, (e) creación de un plan integral de capacitación con alianza del Ministerio de Agricultura de Israel para implementar nuevas tecnologías y sistemas de cultivo, y (f) implementar un plan educativo de carreras cortas en alianza con instituciones educativas de educación técnica en áreas agro–industriales y gastronómicas para el desarrollo de nuevos productos y mercados.

6.3 Matriz Interna Externa (IE)

De acuerdo a D'Alessio la matriz IE, es una matriz de portafolio porque en ella se grafican cada una de las divisiones o productos del sector, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFI y EFE, en este caso elaborado al Sector Industrial de la Alcachofa. La matriz esta compuesta de dos ejes con tres sectores cada uno, que forman nueve celdas que se agrupan en

tres regiones, la región uno sugiere crecer y construir, la región dos propone retener y mantener y la región tres que plantea cosechar o desinvertir recursos.

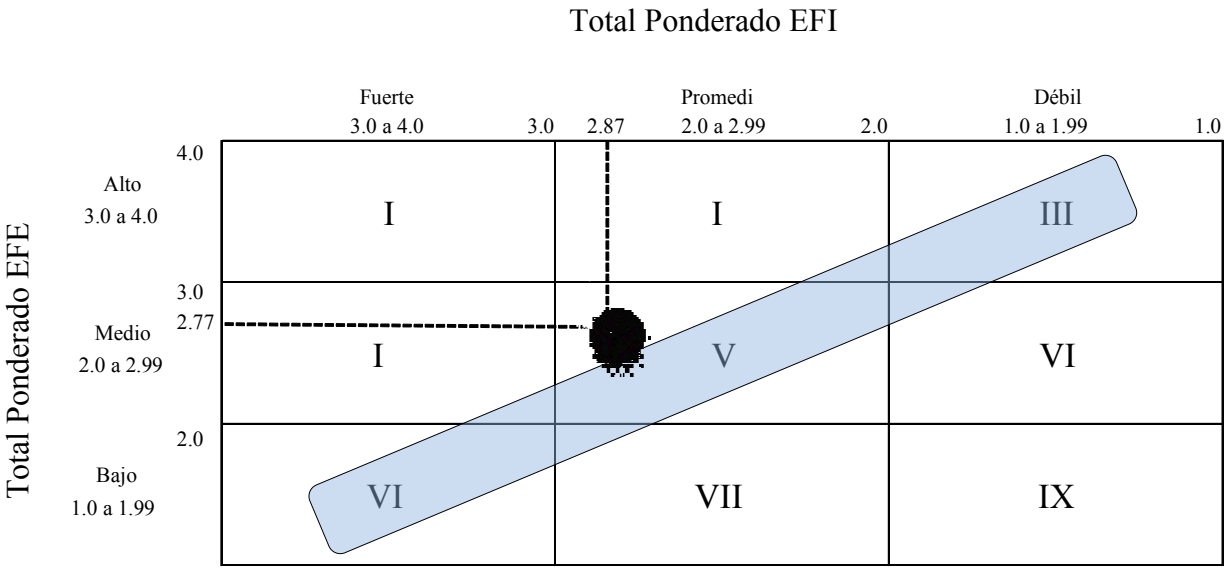

Figura 30. Matriz IE del Sector Industrial de la Alcachofa
Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia.", de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

En el caso del Sector Industrial de la Alcachofa, se obtuvieron los puntajes de 2.87 y 2.77 en los ejes de abscisas y ordenadas respectivamente. Ambos resultados fueron obtenidos luego de realizar el análisis de las matrices EFE y EFI respectivamente. Tal como se muestra en la Figura 28, la ubicación para el Sector Industrial de la Alcachofa resulta ser el cuadrante V, de la región 2. La prescripción recomendada para este cuadrante es retener y mantener, es decir desarrollar estrategias de desarrollo de productos y penetración en el mercado. Este resultado se encuentra alineado a la visión del sector, planteada en el capítulo II; convertir el Sector Industrial de la Alcachofa peruana en líder exportador mundial, en vista que la estrategia de penetración de mercado se basa en aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Por otra parte, en lo relacionado a desarrollo de producto resultaría interesante

desarrollar un nuevo producto el cuál exportar, ya que actualmente el producto que se exporta es la Alcachofa en conserva; una opción nueva podría incluir por ejemplo la pasta de Alcachofa.

6.4 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Esta matriz direcciona las estrategias alternativas que se plantearán para el sector en estudio y se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. En la Figura 31 indica que el Sector Industrial de la Alcachofa se encuentra en el cuadrante I, esto quiere decir que el sector se encuentra en una posición estratégica excelente.

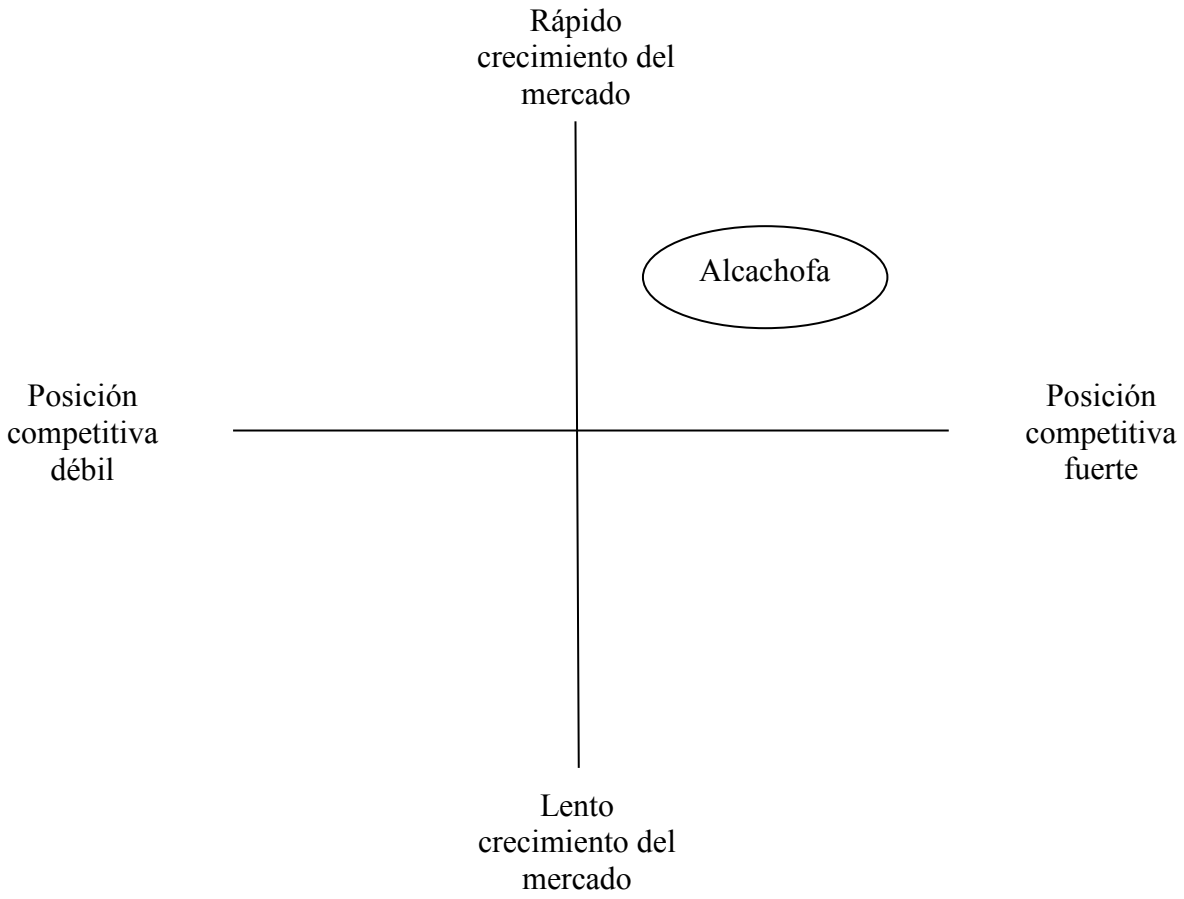

Figura 31. Matriz de la Gran Estrategia del Sector Industrial de la Alcachofa (GE)
Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia.", de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Se sugiere seguir estrategias externas alternativas intensivas; estrategias de integración, dado los recursos que posee el sector; y estrategias de diversificación concéntrica ya que el sector se encuentra demasiado comprometido con un solo producto, con esta estrategia se podría reducir el riesgo. Las organizaciones que se ubican en este cuadrante se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas y pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

6.5 Matriz de Decisión

La matriz de Decisión permite apreciar las repeticiones de cada estrategia generada en la etapa de emparejamiento de las cinco matrices realizadas FODA, PEYEA, BCG, IE y GE; se debe cuantificar las repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición (D'Alessio, 2008). En esta matriz se evalúa la frecuencia de aparición de estas estrategias de tal forma que se pueda determinar y retener aquellas que se manifiestan en tres o más matrices. Las estrategias que no alcancen el criterio de retención serán colocadas como de contingencia, por ser menos relevantes.

Para el caso del Sector Industrial de la Alcachofa, tal como se indica en la Tabla 49, se tiene que las estrategias con cinco repeticiones son: (a) Desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado como la pasta de Alcachofa, e incursionar en el segmento orgánico, (b) Utilizar la alta productividad para aumentar las exportaciones a EE.UU y en la medida de lo posible a la U.E., (c) Aumentar la productividad por Ha cultivada, emplear nuevas técnicas, y desarrollar una especie de Alcachofa ad hoc a los suelos peruanos, (d) Aumentar la presencia de la Alcachofa peruana en ferias internacionales, para generar nuevos negocios en mas países, (e) Emplear los múltiples TLC, para ingresar a

mercados en oriente y consolidar la participación en los existentes, y (f) Aumentar el área cultivada aprovechando los factores favorables en la producción y alta calidad de la Alcachofa peruana, para retrasar el ingreso de China como primer exportador. Como se pueden apreciar, estas estrategias apuntan a los OLP's mencionados en el capítulo anterior.

De igual forma, se tiene que las estrategias con cuatro repeticiones son: (a) Aprovechar la tendencia de crecimiento de la cotización de la Alcachofa y maximizar la rentabilidad; (b) Desarrollar un plan de cooperación internacional, para capacitar a especialistas del INIA y otras instituciones en materia de I&D, creando nuevas especies de Alcachofa y adquiriendo nuevos conocimientos sobre nuevas técnicas de cultivos; (c) Dar inicio a la creación del clúster de la hortaliza peruana y sacar provecho de los beneficios económicos; (d) Asociar a los pequeños productores de zonas como Ica, Arequipa y La Libertad, para acceder a los préstamos y mejorar su poder de negociación; (e) Trasladar cultivos tradicionales a cultivos de alcachofa, sobre todo en departamentos como Tacna, Moquegua, Piura, etc.; (f) Desarrollo de mercados destacando la importancia de la Alcachofa en términos de alto nivel de nutrientes y preventorio de la salud, para considerarlo indispensable en la dieta de las personas sobre todo en Europa; (g) Establecer una alianza estratégica con el Ministerio de Agricultura de Israel, para aprovechar el alto potencial de las tierras a través de nuevas tecnologías; (h) Participar en ferias gastronómica alrededor del mundo, sobre todo en Asia, Oceanía en busca de nuevos clientes para la Alcachofa en conserva peruana; (i) Formar un clúster de la alcachofa, el cual mejore el proceso de cultivo de la alcachofa y de otras hortalizas; (j) Desarrollar a través de la cooperación internacional, y de instituciones como el INIA, nuevos tipos de alcachofas que

maximicen la producción; y (k) Mejora de la competitividad del sector a través de la integración vertical y horizontal.

Finalmente, entre las estrategias que tienen tres repeticiones se tienen: (a) Diversificación a través de nuevos productos para aumentar el número de clientes (países destino de la Alcachofa), (b) Integración vertical (hacia atrás y adelante) en la cadena de valor para la creación de planes de protección del medio ambiente que aseguren la calidad del producto, y (c) Implementar un plan educativo de carreras cortas en alianza con instituciones educativas de educación técnica en áreas agro – industriales y gastronómicas para el desarrollo de nuevos productos y mercados.

No obstante, resulta importante indicar que tanto las siguientes estrategias: (a) Establecer un plan de contingencias para la continuidad de la producción, ante cualquier fenómeno climático; y (b) Contar con un plan de contingencias, para que la cadena de suministros y el despacho de los productos no se afecten por la obstrucción de las vías de comunicación; son descartadas para los análisis posteriores en vista que solo se mencionan en el análisis de la matriz FODA, y resulta en cierto modo, complementaria a otras.

Tabla 49

Matriz de Decisión del Sector Industrial de la Alcachofa

Origen		Tipo de Estrategias	Matriz					Total
			FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
FO	1	Desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado como la pasta de Alcachofa, e incursionar en el segmento orgánico.	X	X	X	X	X	5
FO	2	Utilizar la alta productividad para aumentar las exportaciones a EE.UU y en la medida de lo posible a la U.E.	X	X	X	X	X	5
FO	3	Diversificación a través de nuevos productos para aumentar el número de clientes (países destino de la Alcachofa)	X	X			X	3
FO	4	Aprovechar la tendencia de crecimiento de la cotización de la Alcachofa y maximizar la rentabilidad.	X	X	X		X	4
FO	5	Aumentar la productividad por Ha cultivada, emplear nuevas técnicas, y desarrollar una especie de Alcachofa *ad hoc* a los suelos peruanos.	X	X	X	X	X	5
DO	6	Desarrollar un plan de cooperación internacional, para capacitar a especialistas del INIA y otras instituciones en materia de I&D, creando nuevas especies de Alcachofa y adquiriendo nuevos conocimientos sobre nuevas técnicas de cultivos.	X	X	X		X	4
DO	7	Aumentar la presencia de la Alcachofa peruana en ferias internacionales, para generar nuevos negocios en más países.	X	X	X	X	X	5
DO	8	Dar inicio a la creación del clúster de la hortaliza peruana y sacar provecho de los beneficios económicos.	X	X	X		X	4
DO	9	Asociar a los pequeños productores de zonas como Ica, Arequipa y La Libertad, para acceder a los préstamos y mejorar su poder de negociación.	X	X	X		X	4
DO	10	Trasladar cultivos tradicionales a cultivos de alcachofa, sobre todo en departamentos como Tacna, Moquegua, Piura, etc.	X	X	X		X	4
FA	11	Emplear los múltiples TLC, para ingresar a mercados en oriente y consolidar la participación en los existentes.	X	X	X	X	X	5
FA	12	Aumentar el área cultivada aprovechando los factores favorables en la producción y alta calidad de la Alcachofa peruana, para retrasar el ingreso de China como primer exportador.	X	X	X	X	X	5

Origen		Tipo de Estrategias	Matriz					Total
			FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
FA	13	Desarrollo de mercados destacando la importancia de la Alcachofa en términos de alto nivel de nutrientes y preventorio de la salud, para considerarlo indispensable en la dieta de las personas sobre todo en Europa.	X	X	X		X	4
FA	14	Establecer un plan de contingencias para la continuidad de la producción, ante cualquier fenómeno climático.	X					1
FA	15	Establecer una alianza estratégica con el Ministerio de Agricultura de Israel, para aprovechar el alto potencial de las tierras a través de nuevas tecnologías.	X	X	X		X	4
DA	16	Participar en ferias gastronómica alrededor del mundo, sobre todo en Asia, Oceanía en busca de nuevos clientes para la Alcachofa en conserva peruana.	X	X	X		X	4
DA	17	Formar un clúster de la alcachofa, el cual mejore el proceso de cultivo de la alcachofa y de otras hortalizas.	X	X	X		X	4
DA	18	Contar con un plan de contingencias, para que la cadena de suministros y el despacho de los productos no se afecten por la obstrucción de las vías de comunicación.	X					1
DA	19	Desarrollar a través de la cooperación internacional, y de instituciones como el INIA, nuevos tipos de alcachofas que maximicen la producción.	X	X	X		X	4
PEYEA	20	Mejora de la competitividad del sector a través de la integración vertical y horizontal	X	X	X		X	4
BCG	21	Integración vertical (hacia atrás y adelante) en la cadena de valor para la creación de planes de protección del medio ambiente que aseguren la calidad del producto.		X	X		X	3
BCG	22	Implementar un plan educativo de carreras cortas en alianza con instituciones educativas de educación técnica en áreas agro–industriales y gastronómicas para el desarrollo de nuevos productos y mercados.		X	X		X	3

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia.”, de F. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson Educación.

6.6 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)

Según D'Alessio, esta matriz emplea una técnica que indica objetivamente que alternativas estratégicas son las más adecuadas y por ende las mejores, con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externo e internos. De esta manera, las estrategias seleccionadas o retenidas son evaluadas de acuerdo a su nivel de atracción, el cual se maneja a modo de rango, que va desde una estrategia nada atractiva (con calificación 1), hasta una altamente atractiva (con calificación 4). Es importante recalcar que las calificaciones que se asignan deben pasar por un análisis crítico y contar con los fundamentos correspondientes. De este análisis se han seleccionado 20 estrategias consideradas atractivas (Tabla 50), teniendo en cuenta el impacto de cada una de estas en cuanto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Sector Industrial de la Alcachofa. De ese total, 17 obtuvieron un puntaje igual o mayor a cinco, y serían *las candidatas* a consolidarse como estrategias retenidas. Sin embargo, luego de realizar un análisis más profundo, se determinó que de estas 17 estrategias, 10 quedarían finalmente como estrategias retenidas, en vista que son más puntuales y determinantes. Las siete estrategias restantes, junto con aquellas tres que obtuvieron un puntaje inferior a cinco, pasan a formar parte de las estrategias de contingencia. Es importante mencionar que las 10 estrategias retenidas servirán de base para realizar las marices de Rumelt y Ética. Por otra parte, vale la pena indicar que las estrategias señaladas con los números 14 y 18 no fueron consideradas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (Tabla 50) en vista que fueron filtradas en la matriz de decisión.

6.7 Matriz Rumelt

Esta matriz se aplica a todas las estrategias que quedaron de los análisis previos, con la finalidad de verificar que cumplen con los criterios de consistencia, que significa que no debe presentar objetivos ni políticas inconsistentes o contradictorias; consonancia, es decir que la estrategia represente una alternativa de adaptación a los cambios que ocurran en el medio externo; ventaja, para que la estrategia genere o mantenga las ventajas competitivas; y factibilidad, que se dice cuando la estrategia no genera sobrecostos. En la Tabla 51 se muestra que en el caso del Sector Industrial de la Alcachofa, todas las estrategias que se han sometido a este análisis ha estado de acuerdo con los criterios exigidos.

6.8 Matriz de Ética

D'Alessio (2008) indicó que "La auditoría de ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia" (p. 360), la matriz de Ética mide las estrategias desde tres parámetros (a) derecho, (b) justicia y (c) utilitarismo. De acuerdo a lo afirmado por D'Alessio (2008) la Matriz Ética es el último filtro para poder desarrollar las estrategias y su objetivo es verificar que éstas no violen aspectos o principios relacionados con parámetros mencionados.

Cabe resaltar que cada parámetro tiene temas establecidos que se deben analizar con cada estrategia para determinar si esta viola, promueve o es neutral en el caso de los derechos; es justa, neutral o injusta en el caso de la justicia y es excelente, neutra o perjudicial en el caso del utilitarismo. De acuerdo al nivel solicitado de alta consistencia ética y transparencia del Plan Estratégico, los resultados esperados se plasman en esta matriz.

Tabla 50

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Sector Industrial de la Alcachofa

	Factores Críticos para el éxito	Peso	E1 PA	E1 TPA	E2 PA	E2 TPA	E3 PA	E3 TPA	E4 PA	E4 TPA	E5 PA	E5 TPA	E6 PA	E6 TPA	E7 PA	E7 TPA	E8 PA	E8 TPA	E9 PA	E9 TPA	E10 PA	E10 TPA	E11 PA	E11 TPA	E12 PA	E12 TPA	E13 PA	E13 TPA	E15 PA	E15 TPA	E16 PA	E16 TPA	E17 PA	E17 TPA	E19 PA	E19 TPA	E20 PA	E20 TPA	E21 PA	E21 TPA	E22 PA	E22 TPA
			Desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado como la pasta de Alcachofa, e incursionar en el segmento orgánico.		Utilizar la alta productividad para aumentar las exportaciones a EE.UU y en la medida de lo posible a la U.E.		Diversificación a través de nuevos productos para aumentar el número de clientes (países destino de la Alcachofa)		Aprovechar la tendencia de crecimiento de la cotización de la Alcachofa y maximizar la rentabilidad.		Aumentar la productividad por Ha cultivada, emplear nuevas técnicas, y desarrollar una especie de Alcachofa ad hoc a los suelos peruanos.		Desarrollar un plan de cooperación internacional, para capacitar a especialistas del INIA y otras instituciones en materia de I&D, creando nuevas especies de Alcachofa y adquiriendo nuevos conocimientos sobre nuevas técnicas de cultivos.		Aumentar la presencia de la Alcachofa peruana en ferias internacionales, para generar nuevos negocios en más países.		Dar inicio a la creación del clúster de la hortaliza peruana y sacar provecho de los beneficios económicos.		Asociar a los pequeños productores de zonas como Ica, Arequipa y La Libertad, para acceder a los préstamos y mejorar su poder de negociación.		Trasladar cultivos tradicionales a cultivos de alcachofa, sobre todo en departamentos como Tacna, Moquegua, Piura, etc.		Emplear los múltiples TLC, para ingresar a mercados en oriente y consolidar la participación en los existentes.		Aumentar el área cultivada aprovechando los factores favorables en la producción y alta calidad de la Alcachofa peruana, para retrasar el ingreso de China como primer exportador.		Desarrollo de mercados destacando la importancia de la Alcachofa en términos de alto nivel de nutrientes y preventorio de la salud, para considerarlo indispensable en la dieta de las personas sobre todo en Europa.		Establecer una alianza estratégica con el Ministerio de Agricultura de Israel, para aprovechar el alto potencial de las tierras a través de nuevas tecnologías		Participar en ferias gastronómica alrededor del mundo, sobre todo en Asia, Oceanía en busca de nuevos clientes para la Alcachofa en conserva peruana.		Formar un clúster de la alcachofa, el cual mejore el proceso de cultivo de la alcachofa y de otras hortalizas.		Desarrollar a través de la cooperación internacional, y de instituciones como el INIA, nuevos tipos de alcachofas que maximicen la producción.		Mejora de la competitividad del sector a través de la integración vertical y horizontal		Integración vertical (hacia atrás y adelante) en la cadena de valor para la creación de planes de protección del medio ambiente que aseguren la calidad del producto.		Implementar un plan educativo de carreras cortas en alianza con instituciones educativas de educación técnica en áreas agro–industriales y gastronómicas para el desarrollo de nuevos productos y mercados.	
	Oportunidades																																									
1.–	Crecimiento económico del país y aumento de las exportaciones	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.4	2	0.18	4	0.36	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.27	3	0.3	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.4	1	0.1	3	0.3	1	0.09	4	0.36
2.–	TLC con EE.UU Y la entrada en vigencia de un TLC con la U.E.	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2	1	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.36	4	0.36	1	0.09	3	0.27	4	0.4	1	0.1	3	0.3	2	0.18	4	0.36
3.–	Cotización internacional continuara su tendencia creciente	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.4	2	0.18	2	0.18	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.27	4	0.4	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.27	4	0.36
4.–	Diversidad de micro climas, que permite una producción constante	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.2	4	0.28	3	0.21	2	0.1	4	0.3	3	0.2	4	0.28	4	0.4	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.18	4	0.36
5.–	Alta Productividad por Ha Cultivada de alcachofa	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.4	4	0.44	3	0.33	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.33	4	0.4	4	0.36	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.27	4	0.36
6.–	Menor producción en España, afectado por el clima gélido	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	4	0.4	2	0.18	2	0.18	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.09	4	0.4	4	0.36	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.09	3	0.27
7.–	Mayor tendencia por el consumo de productos orgánicos	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	4	0.2	4	0.2	3	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.3	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.4	1	0.1	3	0.3	4	0.36	4	0.36
	Amenazas																																									
1.–	Fenómeno del Niño y otras anomalías climáticas	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.09	1	0.09
2.–	Consolidación de China como productor	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	2	0.2	4	0.44	3	0.33	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.11	4	0.4	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.18	4	0.36
3.–	Deficiente técnicas de cultivo	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.1	4	0.28	4	0.28	2	0.1	3	0.2	2	0.1	3	0.21	1	0.1	2	0.18	1	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.36	4	0.36
4.–	Dependencia a la semilla de alcachofa	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.1	4	0.2	4	0.2	1	0.1	2	0.1	1	0.1	2	0.1	1	0.1	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.18	4	0.36
5.–	Crisis en la Eurozona	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.1	2	0.14	2	0.14	2	0.1	2	0.1	1	0.1	1	0.07	3	0.3	1	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.09	1	0.09
	Fortalezas																																									
1.–	Rendimiento por Ha muy superior al promedio	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.36	4	0.36
2.–	Producción durante todo el año	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.27	4	0.36
3.–	Firma de tratados de libre comercio	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.4	4	0.36	4	0.36	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.18	4	0.4	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.4	1	0.1	3	0.3	1	0.09	4	0.36
4.–	Bajo costo de mano de obra	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.3	2	0.14	2	0.14	2	0.1	3	0.2	3	0.2	3	0.21	4	0.4	4	0.36	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.36	4	0.36
5.–	Leyes que promueven un mercado dinámico de tierras	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.2	3	0.24	3	0.24	3	0.2	2	0.2	3	0.2	3	0.24	3	0.3	4	0.36	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.36	2	0.18
6.–	Productos de reconocida calidad	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.2	2	0.14	4	0.28	4	0.3	2	0.1	2	0.1	2	0.14	4	0.4	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.36	4	0.36
7.–	La alcachofa es fuente de un gran número de minerales y vitaminas	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.1	4	0.28	2	0.14	4	0.3	1	0.1	2	0.1	3	0.21	3	0.3	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.09	4	0.36
	Debilidades																																									
1.–	No existe un clúster de alcachofa	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.1	3	0.24	3	0.24	1	0.1	4	0.3	4	0.3	3	0.24	4	0.4	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.36	3	0.27
2.–	Dependencia del mercado norteamericano y europeo	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.2	1	0.08	1	0.08	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.08	4	0.4	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.09	2	0.18
3.–	Poca presencia en ferias internacionales	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.1	2	0.08	4	0.16	4	0.2	1	0	2	0.1	2	0.08	3	0.3	1	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.09	4	0.36
4.–	Altas tasas de interés y gran inversión	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.1	1	0.06	1	0.06	1	0.1	3	0.2	4	0.2	2	0.12	1	0.1	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.4	1	0.1	3	0.3	1	0.09	3	0.27
5.–	Información escasa y de baja calidad	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.1	4	0.16	4	0.16	2	0.1	2	0.1	3	0.1	2	0.08	1	0.1	1	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.18	3	0.27
6.–	Deficientes vías de comunicación y de infraestructura	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.1	1	0.06	3	0.18	1	0.1	1	0.1	2	0.1	2	0.12	1	0.1	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.09	1	0.09
7.–	Falta de investigación y desarrollo	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.1	4	0.24	4	0.24	1	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.12	1	0.1	1	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.18	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.09	1	0.09
			2	5.83		5.88		5.0		5.2		5.9		6.09		5.1		5.0		4.4		4.75		6.9		6.66		7.29		4.77		5.76		7.8		5.1		5.7		5.22		7.56

Nota. Se aceptan puntajes superiores a 5. Criterios: 1 Sin atractivo, 2 Algo atractiva, 3 Atractiva, 4 Muy atractiva. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque Gerencia” de F. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 51

Matriz Rumelt del Sector Industrial de la Alcachofa

Estrategias	Consistencia	Consonancia		Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado como la pasta de Alcachofa, e incursionar en el segmento orgánico.	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Utilizar la alta productividad para aumentar las exportaciones a EE.UU y en la medida de lo posible a la U.E.	Si	Si	Si	Si	Si
E5	Aumentar la productividad por Ha cultivada, emplear nuevas técnicas, y desarrollar una especie de Alcachofa ad hoc a los suelos peruanos.	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Desarrollar un plan de cooperación internacional, para capacitar a especialistas del INIA y otras instituciones en materia de I&D, creando nuevas especies de Alcachofa y adquiriendo nuevos conocimientos sobre nuevas técnicas de cultivos.	Si	Si	Si	Si	Si
E11	Emplear los múltiples TLC, para ingresar a mercados en oriente y consolidar la participación en los existentes.	Si	Si	Si	Si	Si
E12	Aumentar el área cultivada aprovechando los factores favorables en la producción y alta calidad de la Alcachofa peruana, para retrasar el ingreso de China como primer exportador.	Si	Si	Si	Si	Si
E13	Desarrollo de mercados destacando la importancia de la Alcachofa en términos de alto nivel de nutrientes y preventorio de la salud, para considerarlo indispensable en la dieta de las personas sobre todo en Europa.	Si	Si	Si	Si	Si
E16	Participar en ferias gastronómica alrededor del mundo, sobre todo en Asia, Oceanía en busca de nuevos clientes para la Alcachofa en conserva peruana.	Si	Si	Si	Si	Si
E17	Formar un clúster de la alcachofa, el cual mejore el proceso de cultivo de la alcachofa y de otras hortalizas.	Si	Si	Si	Si	Si
E22	Implementar un plan educativo de carreras cortas en alianza con instituciones educativas de educación técnica en áreas agro–industriales y gastronómicas para el desarrollo de nuevos productos y mercados.	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia.”, de F. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 52

Matriz Ética para el Sector Industrial de la Alcachofa

Aspectos relacionados a los Derechos y Justicia	Estrategias									
	Desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado como la pasta de Alcachofa, e incursionar en el segmento orgánico.	Utilizar la alta productividad para aumentar las exportaciones a EE.UU y en la medida de lo posible a la U.E.	Aumentar la productividad por Ha cultivada, emplear nuevas técnicas, y desarrollar una especie de Alcachofa ad hoc a los suelos peruanos.	Desarrollar un plan de cooperación internacional, para capacitar a especialistas del INIA y otras instituciones en materia de I&D, creando nuevas especies de Alcachofa y adquiriendo nuevos conocimientos sobre nuevas técnicas de cultivos.	Emplear los múltiples TLC, para ingresar a mercados en oriente y consolidar la participación en los existentes.	Aumentar el área cultivada aprovechando los factores favorables en la producción y alta calidad de la Alcachofa peruana, para retrasar el ingreso de China como primer exportador.	Desarrollo de mercados destacando la importancia de la Alcachofa en términos de alto nivel de nutrientes y preventorio de la salud, para considerarlo indispensable en la dieta de las personas sobre todo en Europa.	Participar en ferias gastronómica alrededor del mundo, sobre todo en Asia, Oceanía en busca de nuevos clientes para la Alcachofa en conserva peruana.	Formar un clúster de la alcachofa, el cual mejore el proceso de cultivo de la alcachofa y de otras hortalizas.	Implementar un plan educativo de carreras cortas en alianza con instituciones educativas de educación técnica en áreas agro–industriales y gastronómicas para el desarrollo de nuevos productos y mercados.
	E1	E2	E5	E6	E11	E12	E13	E16	E17	E20
Derecho										
1. Impacto en el Derecho a la Vida	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
3. Impacto en el Derecho al Libre Pensamiento	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
5. Impacto en el Derecho a la Libertad de Conciencia	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
7. Impacto en el Derecho al Debido Proceso	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
9. Equidad en la Administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
10. Normas de Compensación	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
12. Medios Estratégicos Empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. E: Excelentes, I: Injusto, J: Justo, N: Neutral/Neutro, P: Promueve, Pe: Perjudicial, V: Viola. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia.”, de F. D’Alessio. 2008. México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 53

Tabla de Estrategias Retenidas

Estrategias Retenidas
1.– Desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado como la pasta de Alcachofa, e incursionar en el segmento orgánico.
2.– Utilizar la alta productividad para aumentar las exportaciones a EE.UU y en la medida de lo posible a la U.E.
3.– Aumentar la productividad por Ha cultivada, emplear nuevas técnicas, y desarrollar una especie de Alcachofa ad hoc a los suelos peruanos.
4.– Desarrollar un plan de cooperación internacional, para capacitar a especialistas del INIA y otras instituciones en materia de I&D, creando nuevas especies de Alcachofa y adquiriendo nuevos conocimientos sobre nuevas técnicas de cultivos.
5.– Emplear los múltiples TLC, para ingresar a mercados en oriente y consolidar la participación en los existentes.
6.– Aumentar el área cultivada aprovechando los factores favorables en la producción y alta calidad de la Alcachofa peruana, para retrasar el ingreso de China como primer exportador.
7.– Desarrollo de mercados destacando la importancia de la Alcachofa en términos de alto nivel de nutrientes y preventorio de la salud, para considerarlo indispensable en la dieta de las personas sobre todo en Europa.
8.– Participar en ferias gastronómica alrededor del mundo, sobre todo en Asia, Oceanía en busca de nuevos clientes para la Alcachofa en conserva peruana.
9.– Formar un clúster de la alcachofa, el cual mejore el proceso de cultivo de la alcachofa y de otras hortalizas.
10.– Implementar un plan educativo de carreras cortas en alianza con instituciones educativas de educación técnica en áreas agro – industriales y gastronómicas para el desarrollo de nuevos productos y mercados.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia.", de F. D'Alessio. 2008. México D.F., México: Pearson Educación.

En el análisis de la Matriz de Ética referente a la Tabla 52 se puede apreciar que las estrategias seleccionadas no violan los conceptos relacionados con los derechos, la justicia y los principios éticos, por tanto las diez estrategias se retienen.

Tabla 54

Tabla de Estrategias de Contingencia

	Estrategias de contingencia
1.–	Diversificación a través de nuevos productos para aumentar el número de clientes (países destino de la Alcachofa)
2.–	Aprovechar la tendencia de crecimiento de la cotización de la Alcachofa y maximizar la rentabilidad.
3.–	Aumentar la presencia de la Alcachofa peruana en ferias internacionales, para generar nuevos negocios en más países.
4.–	Dar inicio a la creación del clúster de la hortaliza peruana y sacar provecho de los beneficios económicos.
5.–	Asociar a los pequeños productores de zonas como Ica, Arequipa y La Libertad, para acceder a los préstamos y mejorar su poder de negociación.
6.–	Trasladar cultivos tradicionales a cultivos de alcachofa, sobre todo en departamentos como Tacna, Moquegua, Piura, etc.
7.–	Establecer una alianza estratégica con el Ministerio de Agricultura de Israel, para aprovechar el alto potencial de las tierras a través de nuevas tecnologías.
8.–	Desarrollar a través de la cooperación internacional, y de instituciones como el INIA, nuevos tipos de alcachofas que maximicen la producción.
9.–	Mejora de la competitividad del sector a través de la integración vertical y horizontal.
10.–	Integración vertical (hacia atrás y adelante) en la cadena de valor para la creación de planes de protección del medio ambiente que aseguren la calidad del producto.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia.", de F. D'Alessio. 2008. México D.F., México: Pearson Educación.

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 53 se presentan las estrategias retenidas, mientras que en la Tabla 54 se muestran las estrategias de contingencia señaladas. Las estrategias retenidas serán aquellas estrategias que ayudarán a alcanzar los objetivos de corto y largo plazo, mientras que las estrategias de contingencia se mantendrán y se mantendrán en segundo orden. Siempre es posible que una estrategia de contingencia pase a ser retenida, pero dependerá del entorno y/o *intorno*.

6.10 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

Con esta matriz se verifica que todas las estrategias retenidas ayuden a cumplir al menos uno de los OLP. Si existiera alguna estrategia retenida que no ayude a algún objetivo de largo plazo, esta pasa al grupo de estrategias alternativas. En la Tabla 55 se muestra este análisis para el Sector Industrial de la Alcachofa en base en las estrategias retenidas. En la Tabla 56 se muestra este análisis para el Sector Industrial de la Alcachofa en base en las estrategias de contingencia.

6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La matriz de Posibilidades de los Competidores permite analizar la posibilidad que tienen los competidores del Sector para hacer frente a las estrategias retenidas para el Sector Industrial de la Alcachofa (D'Alessio, 2008). El realizar un adecuado análisis ayudará a una mejor y más efectiva implementación de las estrategias ya que podrá detectar las posibles acciones y prevenir los posibles sustitutos que puedan reducir el mercado o competidores con un valor agregado más apreciado, así como los precios debido a la ventaja competitiva entre los distritos. En la Tabla 56 se muestran las diferentes respuestas que se podría tener por parte de los principales competidores o entrantes. En el caso de sustitutos no se está considerando a ninguno, ya que Perú es el principal exportador de espárragos a nivel mundial y las empresas que actualmente exportan Alcachofas también exportan espárragos. De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas de Porter desarrollado en el capítulo tres, se está evaluando como competidores a Francia, Chile y China. El análisis realizado permite identificar que las ventajas competitivas de Perú al contar con un alto rendimiento por Ha, precios de producción más bajos, un producto de calidad y producción durante

todo el año; protege de alguna manera al sector contra las iniciativas que ya están emprendiendo y que pudieran emprender los competidores.

6.12 Conclusiones

En el presente capítulo se realizó un análisis para establecer las estrategias que mejor se ajustan a la actual situación del Sector Industrial de la Alcachofa. En ese sentido el análisis tuvo como insumos a la matriz EFE, elaborada en el capítulo tres y los factores de la matriz EFI desarrollada en el capítulo cuatro. Para poder completar el análisis se consideraron los objetivos a largo plazo planteados en el capítulo cinco, y la visión del sector sugerido en el capítulo dos; tanto los objetivos a largo plazo como la visión establecieron las directrices de la situación futura deseada para el Sector Industrial de la Alcachofa.

Al inicio del capítulo, se realizó la matriz FODA para establecer los lineamientos de las principales estrategias. Esta herramienta arrojo un resultado de diecinueve posibles estrategias. Posteriormente se utilizaron la matriz de decisión que definió 20 estrategias como las más resaltantes e importantes. De manera seguida, estas estrategias pasaron a ser evaluadas en le matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), resultando 10 estrategias retenidas y 10 estrategias de contingencia.

Las estrategias retenidas están en consonancia con el cumplimiento de los objetivos a largo plazo planteados en el capítulo V, las cuales han sido escogidas después de realizar un exhaustivo análisis previo; sin embargo no se descarta la utilización de alguna de las estrategias de contingencia en caso que algunas de las retenidas presente problemas en la etapa de implementación.

Después de los análisis realizados podemos decir que el Sector Industrial de la Alcachofa se encuentra en una inmejorable posición estratégica, y las

estrategias sugeridas se deberían llevar a cabo de forma agresiva con la finalidad de posicionarse fuertemente en el mercado internacional como los primeros exportadores mundiales de Alcachofa procesada y fresca.

Tabla 55

Matriz de estrategias Vs Objetivos de Largo Plazo – Estrategias Retenidas

		Estrategias	Objetivos de largo plazo			
			Aumentar el rendimiento promedio de producción de Alcachofa de 18.6 TM/Ha en el 2010 a 24.2 TM/Ha en el 2021, que es el mayor rendimiento a nivel mundial actualmente	Incrementar el área cultivada de 6,848 Ha en el 2010 a 12,000 Ha en el 2021	Incrementar las exportaciones de productos derivados de Alcachofa de 38,436 TM en el 2010 a 87,120 TM para el 2021	Aumentar la tasa de utilización de Alcachofa del 30% en el 2011 al 60% el 2021
			OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
Retenida	E1	Desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado como la pasta de Alcachofa, e incursionar en el segmento orgánico.			x	x
	E2	Utilizar la alta productividad para aumentar las exportaciones a EE.UU y en la medida de lo posible a la U.E.			x	
	E5	Aumentar la productividad por Ha cultivada, emplear nuevas técnicas, y desarrollar una especie de Alcachofa ad hoc a los suelos peruanos.	x			
	E6	Desarrollar un plan de cooperación internacional, para capacitar a especialistas del INIA y otras instituciones en materia de I&D, creando nuevas especies de Alcachofa y adquiriendo nuevos conocimientos sobre nuevas técnicas de cultivos.	x			x
	E11	Emplear los múltiples TLC, para ingresar a mercados en oriente y consolidar la participación en los existentes.			x	
	E12	Aumentar el área cultivada aprovechando los factores favorables en la producción y alta calidad de la Alcachofa peruana, para retrasar el ingreso de China como primer exportador.		x	x	
	E13	Desarrollo de mercados destacando la importancia de la Alcachofa en términos de alto nivel de nutrientes y preventorio de la salud, para considerarlo indispensable en la dieta de las personas sobre todo en Europa.			x	
	E16	Participar en ferias gastronómica alrededor del mundo, sobre todo en Asia, Oceanía en busca de nuevos clientes para la Alcachofa en conserva peruana.			x	x
	E17	Formar un clúster de la alcachofa, el cual mejore el proceso de cultivo de la alcachofa y de otras hortalizas.	x			x
	E22	Implementar un plan educativo de carreras cortas en alianza con instituciones educativas de educación técnica en áreas agro–industriales y gastronómicas para el desarrollo de nuevos productos y mercados.	x			x

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia.", de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Tabla 56

Matriz de estrategias Vs Objetivos de Largo Plazo – Estrategias de Contingencia

		Estrategias	Objetivos de largo plazo			
			Aumentar el rendimiento promedio de producción de Alcachofa de 18.6 TM/Ha en el 2010 a 24.2 TM/Ha en el 2021, que es el mayor rendimiento a nivel mundial actualmente	Incrementar el área cultivada de 6,848 Ha en el 2010 a 12,000 Ha en el 2021	Incrementar las exportaciones de productos derivados de Alcachofa de 38,436 TM en el 2010 a 87,120 TM para el 2021	Aumentar la tasa de utilización de Alcachofa del 30% en el 2011 al 60% el 2021
			OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
Contingencia	E3	Diversificación a través de nuevos productos para aumentar el número de clientes (países destino de la Alcachofa)			x	x
	E4	Aprovechar la tendencia de crecimiento de la cotización de la Alcachofa y maximizar la rentabilidad.				
	E7	Aumentar la presencia de la Alcachofa peruana en ferias internacionales, para generar nuevos negocios en más países.			x	
	E8	Dar inicio a la creación del clúster de la hortaliza peruana y sacar provecho de los beneficios económicos.			x	
	E9	Asociar a los pequeños productores de zonas como Ica, Arequipa y La Libertad, para acceder a los préstamos y mejorar su poder de negociación.				
	E10	Trasladar cultivos tradicionales a cultivos de alcachofa, sobre todo en departamentos como Tacna, Moquegua, Piura, etc.		x		
	E15	Establecer una alianza estratégica con el Ministerio de Agricultura de Israel, para aprovechar el alto potencial de las tierras a través de nuevas tecnologías.	x			
	E19	Desarrollar a través de la cooperación internacional, y de instituciones como el INIA, nuevos tipos de alcachofas que maximicen la producción.	x			
	E20	Mejora de la competitividad del sector a través de la integración vertical y horizontal.				
	E21	Integración vertical (hacia atrás y adelante) en la cadena de valor para la creación de planes de protección del medio ambiente que aseguren la calidad del producto.			x	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia.", de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Tabla 57

Matriz de Posibilidades de los Competidores del Sector Industrial de la Alcachofa

Estrategias	Posibilidades Chile	Posibilidades Francia	Posibilidades China
E1	Chile cuenta con mayores avances en I+D y una industria a la par con la ultima tecnología, por lo que cuenta con fuertes posibilidades para competir.	Francia cuenta con mayores centros de investigación y alta producción pero la tienen destinada principalmente al consumo de mercado interno.	Cuenta con el soporte financiero para la inversión en tecnología y proyectos de inversión, pero están enfocados en otros productos.
E2	Para el 2010 Chile tenía 57 países con los que cuenta Tratados de Libre Comercio. Sus posibilidades de entrar a más mercados son fuertes.	Muy pocas, debido a que Perú cuenta con menos costos, igualdad de producto y cultivo todo el año.	Actualmente las exportaciones de "demás legumbres u hortalizas" la realizan principalmente a Japón y a la República de Corea.
E5	Están incentivando la producción pero no cuentan con las mismas ventajas de producción durante todo el año.	El costo de producción alto le impide competir de la misma manera con Perú.	Es el principal exportador mundial de "demás legumbres y hortalizas", pero no se encuentra centrado en la Alcachofa.
E6	Chile ya cuenta con investigaciones y proyectos de modificación genética de hortalizas.	Cuenta con grandes centros de I+D y, por su proximidad, con fuertes posibilidades de contar con una alianza estratégica con Israel.	Se encuentran desarrollando una marca competitiva fuerte.
E11	ProChile se encuentra promocionando la exportación de Alcachofa a Inglaterra, además de que cuenta con 54 TLC que les permite llegar a un amplio mercado mundial con preferencias arancelarias (incluye Estados Unidos y la Unión Europea).	Al pertenecer a la U.E cuenta con fuertes posibilidades de penetrar en el mercado de oriente desarrollar nuevo mercados.	Están enfocados en la producción de otros productos, pero el mercado destino principal en "demás legumbres u hortalizas" es el Japón.
E12	Tienes pocas posibilidades debido a su limitante de terreno y época de producción	Tiene fuertes posibilidades de incrementar su área de cultivo pero cuenta con altos costos de mano de obra	China cuenta con un posición competitiva fuerte pero no es reconocida por su calidad.
E13	ProChile se encuentra promocionando la exportación de Alcachofa a Inglaterra, además de que cuenta con 57 TLC que les permite llegar a un amplio mercado mundial con preferencias arancelarias (incluye Estados Unidos y la Unión Europea).	Pertenece a la U.E y ya cuenta con programas preventorios de salud con lo cual puede intensificar el consumo de Alcachofas	Cuenta con fuertes posibilidades de exportar a los principales mercados
E16	ProChile apoya a los sectores agro – industriales a participar en ferias internacionales	Por su ubicación, tiene mayores posibilidades de participar en ferias internacionales	Pocas posibilidades debido a que se encuentra convirtiendo su ventaja comparativa en competitiva, fortaleciendo la marca y calidad de su producto.
E17	Fuertes posibilidades debido a la alta competitividad de los agentes de la cadena de valor y clúster de hortalizas desarrollado.	Al ser miembro de la U.E cuenta con fuertes posibilidades de tener los agentes más competitivos que integren la cadena de valor	Cuenta con un clúster de hortalizas sólido y con respaldo del gobierno.
E20	Fuertes posibilidades de crecimiento debido a la alta competitividad de los sectores.	Fuertes posibilidades de producir la Alcachofa en otros países, como Perú; en donde los costos son más bajos.	Fuertes posibilidades de crecimiento debido a la alta integración y competitividad de los sectores.

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia.”, de F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson

Capítulo VII: Implementación Estratégica

El presente capítulo corresponde a la implementación y ejecución de las estrategias y de los objetivos a largo plazo presentados en los capítulos anteriores. De esa manera, se presentarán los objetivos a corto plazo, que el Sector Industrial de la Alcachofa debe seguir para conseguir los objetivos de largo plazo y alcanzar la visión del sector, propuesta en el segundo capítulo, para el año 2021. D'Alessio planteó este punto de la siguiente manera "La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Es la etapa más difícil, ya que en ella puede desarrollarse incertidumbre y temor de cómo ejecutar e implementar las estrategias" (p. 377). Asimismo destacó que "La implementación requiere de cuatro elementos claves: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos y (d) estructura organizacional" (p. 378).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo a lo descrito por D'Alessio (2008) los Objetivos a Corto Plazo [OCP] constituyen los hitos a través de los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo [OLP]. Los OCP deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. En ese sentido en las Tablas 58, 59, 60 y 61, se presenta el desarrollo de los OCP que se deben considerar para cada OLP.

Tabla 58

Objetivos de Corto Plazo asociados a OLP 1

	Objetivo de Largo Plazo
OLP 1	Aumentar el rendimiento promedio de producción de Alcachofa de 18.6 TM/Ha en el 2010 a 24.2 TM/Ha en el 2021, que es el mayor rendimiento a nivel mundial actualmente.
	Objetivos de Corto Plazo
OCP 1.1	Asociar durante el transcurso de 2012 a al menos 30% del total de productores medianos y chicos en cooperativas, las mismas que sean monitoreadas por un comité a nivel nacional, promovidas por el MINAG, los gobiernos regionales, y el IPEH, con el fin de establecer alianzas con las principales empresas procesadoras nacionales de Alcachofa. El resto de productores deberá ser asociado en los siguientes 2 años.
OCP 1.2	Elaborar e implementar durante el primer semestre del año 2013, planes de capacitaciones semestrales para los pequeños y medianos productores, en técnicas de preparación de la tierra, adecuado uso de fertilizantes y pesticidas para evitar plagas y enfermedades, buena planificación de abonamiento de los cultivos, eficiente método de cosecha, entre otros puntos. El programa considerará inicialmente a los productores de La Libertad, al cabo de 3 meses se continuara con Arequipa, Ica, Lima y Junín.
OCP 1.3	Brindar a partir de enero del 2013 y en adelante, asistencia técnica personalizada en el campo a 1,000 productores identificados. Esta cifra deberá aumentar en 30% anualmente, de tal manera que puedan replicar las recomendaciones en el campo con supervisión asistida.
OCP 1.4	Disponibilidad de crédito en el orden de los US$ 4 millones, a los pequeños y medianos productores de Alcachofa por parte del banco agrario para el 2018, con respaldado económico de su producción.
OCP 1.5	Crear para mediados del 2013 el programa "Campesinas trabajando", el cual incluirá la incorporación de 5,000 mujeres campesinas de La Libertad y Arequipa a la cadena productiva de la Alcachofa, en el transcurso del primer año. Luego de eso, se evaluara incrementar el número de participantes y extenderlo a los departamentos de Lima, Ica y Junín.
OCP 1.6	Obtener un financiamiento de US$ 1.5 millones al 2015, por parte de ONG's, gobiernos regionales y donaciones del sector privado para adquirir técnicas, métodos y tecnologías agrónomas de Israel.
OCP 1.7	Desarrollar entre el período 2012 – 2017, cuatro nuevas variedades de Alcachofa a través del INIA y en cooperación con el ministerio de agricultura de Israel.
OCP 1.8	En el período 2014 – 2018, incentivar la cooperación entre las empresas privadas y los pequeños productores en el cultivo de la Alcachofa, a través de exoneraciones de arbitrios u otros impuestos a estas organizaciones, por parte de los gobiernos regionales.

Tabla 59

Objetivos de Corto Plazo asociados a OLP 2

	Objetivo de Largo Plazo
OLP 2	Incrementar el área cultivada de 6,848 Ha en el 2010 a 12,000 Ha en el 2021.
	Objetivos de Corto Plazo
OCP 2.1	En el segundo semestre de 2012, iniciar una campaña por el lapso de 8 meses para incentivar a los pequeños y medianos productores a migrar de los cultivos tradicionales como el arroz, caña de azúcar, entre otros. Este plan se iniciara primero en La Libertad, y luego se extenderá a Ica, Lima, Arequipa y Junín.
OCP 2.2	Para el tercer trimestre del 2013 haber Identificado al menos cinco nuevas zonas aptas para el cultivo de Alcachofa a lo largo de toda la costa y sierra. Las características principales deben considerar aquellos suelos que sean profundos, fértiles, con buena dotación de materia orgánica, buen drenaje, de textura franca, franco limoso, franco arcillo arenoso y arcillo arenoso.
OCP 2.3	Para el período de 2014–2018, establecer un sistema de alerta a todos los productores de Alcachofa asociados a cooperativas, ante la presencia de plagas y enfermedades.
OCP 2.4	Elaborar un plan de capacitaciones a las seis principales cooperativas para inicios del 2013, sobre el óptimo método de cultivo de acuerdo a las características de cada localidad, e incrementarlas en razón de cinco cooperativas año a año.
OCP 2.5	Establecer durante el 2017, el programa relacionado a la norma de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) a través del MINAG y del IPEH. Este programa inicialmente deberá llevarse a cabo en las empresas más grandes, para luego implementarse en las cooperativas de pequeños y medianos productores.
OCP 2.6	A partir de 2012, contribuir a través de las cooperativas y con apoyo económico de las ONG's y de los gobiernos regionales, la formalización de los títulos de propiedad de 1,500 productores cada año.

Tabla 60

Objetivos de Corto Plazo asociados a OLP 3

	Objetivo de Largo Plazo
OLP 3	Incrementar las exportaciones de productos derivados de Alcachofa de 38,436 TM en el 2010 a 87,120 TM para el 2021.
	Objetivos de Corto Plazo
OCP 3.1	A partir del 2013, establecer un incremento del 0.3% en el Drawback por cada 30% de incremento anual en la porción de área cultivada de Alcachofa, hasta un máximo de 1.5% en el Drawback, para todas aquellas agroexportadoras que deseen acceder a este beneficio tributario.
OCP 3.2	Las exportaciones deberán incrementarse de manera paulatina, de tal manera que se logren las siguientes proyecciones: 48,176TM (2012); 57,912TM (2014); 67,647TM (2016); 77,384TM (2018); y 87,120TM para el 2021.
OCP 3.3	Para el período 2012 – 2016, diversificar la cartera de cliente de tal manera que no se encuentra concentrada solo en el mercado americano y europeo; ingresar en mercados como Australia, Nueva Zelanda, Canadá.
OCP 3.4	En el período 2014 – 2018, se deberá realizar capacitaciones dirigidas a las cooperativas en materia de procedimientos para la exportación, a través de PROMPERÚ, ONG's y el programa Sierra Exportadora. De forma tal, que permite a los pequeños y medianos productores crecer y convertirse en exportadores. Este plan deberá beneficiar a los productores de La Libertad, Arequipa, Ica, Lima y Junín.
OCP 3.5	A partir de 2012, comenzar el proceso de formalizar los títulos de propiedad de 1,500 productores cada año, con la finalidad de fomentar la compra y arrendamiento de tierra de parte de los agro – industriales.
OCP 3.6	A partir del 2013, auspiciar cada año a las 7 empresas productoras de Alcachofas que hayan demostrado un proceso productivo adecuado y certificado, y además haya aplicado BPA, para participar en las principales ferias internacionales de productos agrícolas.
OCP 3.7	Para el 2014, tener lista una campaña publicitaria de gran impacto de la Alcachofa peruana, destacando las propiedades nutricionales y la alta calidad del producto, con el respaldo de la marca Perú. Esta labor deberá ser llevada a cabo por el IPEH, en colaboración con PROMPERÚ, MINCETUR y ADEX.

Tabla 61

Objetivos de Corto Plazo asociados a OLP 4

	Objetivo de Largo Plazo
OLP 4	Aumentar la tasa de utilización de Alcachofa del 30% en el 2011 al 60% el 2021.
	Objetivos de Corto Plazo
OCP 4.1	A partir del 2013 establecer un plan de capacitaciones del correcto deshoje de las Alcachofas sin espinas destinadas a conservas, en todas las 10 principales agro – exportadoras para poder aprovechar de manera eficiente el tallo y las hojas.
OCP 4.2	Aprovechar el programa "Campesinas trabajando" como fuente de la mano de obra para el proceso de deshoje de las Alcachofa, de tal manera que no se maltrate las hojas y el tallo de las Alcachofas.
OCP 4.3	Durante el transcurso del 2016 incrementar el porcentaje de utilización en 15% de toda la hortaliza, destinando las hojas y los tallos a la industria farmacéutica; los tallos y contienen ácidos fenólicos, cafeicos, cafeiquinicos, cinarina, inulina entre otros compuestos, excelentes para disminuir los niveles séricos de lípidos y colesterol, así como efectos beneficiosos para las funciones del hígado.
OCP 4.4	Convertir en el 2012 – 2016 las hojas y el tallo de la Alcachofa peruana no utilizada en el proceso de producción de la Alcachofa en conserva, en el principal insumo de medicamentos para el hígado y el colesterol.
OCP 4.5	Convertir en el 2014 – 2018 a las hojas de la Alcachofa sin espinas, en insumo importante en la fabricación de harina y aceite de Alcachofa.

7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Tal como lo indicó D'Alessio, los recursos son los insumos que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas. Además mencionó que la ejecución de las estrategias se encuentra directamente relacionada a la adecuada asignación de los recursos disponibles.

En ese sentido, se presentan las Tablas 62, 63, 64 y 65 donde se plantean los recursos necesarios para cada OCP planteado en el punto anterior.

Tabla 62

Recursos para Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Corto Plazo	Recursos asignados a los Objetivos a Corto Plazo
OCP 1.1	Recursos Financieros Se deberá administrar un fondo, proveniente de donaciones de ONG's y aportes de las agroexportadoras, que solvente la difusión de este proyecto, así como oficinas necesarias para las reuniones con los dirigentes y todo el material que sea necesario para empadronar a cada uno de los productores Recursos Físico Oficinas, pizarras, material audiovisual, economato, etc. Recursos Humanos Personal motivado y especializado en proyectos sociales y negociación. Competencias generales: vocación de servicio, facilidad para la comunicación a todo nivel, trabajo en equipo, orientado a resultados, seguimiento y monitoreo, perseverancia y actitud positiva. Recursos Tecnológicos Computadoras para las cooperativas, con conexión a internet, escritorios y telefonía móvil.
OCP 1.2 y OCP 2.4	Recursos Financieros Establecer un fondo de aproximadamente 1.2 millones de soles provenientes de los gobiernos regionales, ONG's, aportes del sector privado y sobre todo del estado para costear a los capacitadores, el material y las salas donde se dictarán las capacitaciones Recursos Físico Carpetas, pizarras, aulas o lugar acondicionado, tizas, y material de estudio. Recursos Humanos Personal profesional motivado y capacitado en educación de adultos. Competencias generales: vocación de servicio, comunicación a todo nivel, orientación a resultados, trabajo en equipo, seguimiento y monitoreo, perseverancia y actitud positiva. Recursos Tecnológicos Computadora y proyector para la capacitación
OCP 1.3	Recursos Financieros Fondo de inversión público y privado de aprox. S/. 850,000 para iniciar este programa, con un aumento de S/. 300,000 año a año. Recursos Físico Chalecos con el logo del programa para los capacitadores y polos para los productores Recursos Humanos Personal profesional motivado y capacitado en educación de adultos. Competencias generales: vocación de servicio, comunicación a todo nivel, orientación a resultados, trabajo en equipo, seguimiento y monitoreo, perseverancia y actitud positiva. Recursos Tecnológicos No necesario

Tabla 63

Recursos para Objetivos de Corto Plazo – continuación

OCP 1.4	Recursos Financieros No necesario Recursos Físico No necesario Recursos Humanos Profesional financista, motivado y capacitado en negociación, para poder establecer un acuerdo con el banco agrario. Recursos Tecnológicos PC de escritorio, telefonía móvil, conexión a internet
OCP 1.5 y OCP 4.2	Recursos Financieros Crear un fondo con aportes de ONG's, Ministerio de la mujer y gobiernos regionales por S/. 2,8 millones para capacitar a las campesinas y brindarles material visual. Recursos Físico Carpetas, pizarras, aulas o lugar acondicionado, tizas, y *brochures* con imágenes. Recursos Humanos Personal profesional motivado y capacitado en educación de adultos. Competencias generales: vocación de servicio, comunicación a todo nivel, orientación a resultados, trabajo en equipo, seguimiento y monitoreo, perseverancia y actitud positiva. Recursos Tecnológicos Computadoras para las presentaciones.
OCP 1.6	Recursos Financieros Establecer un pequeño fondo de S/. 9,000 con el aporte de entidades del gobierno como el MINAG, o el INIA para costear gastos de envíos de documentos entre otros. Recursos Físico Economato, lapiceros, papel, tinta, entre otros. Recursos Humanos Personal profesional motivado y capacitado en negociación. Competencias generales: vocación de servicio, comunicación a todo nivel, orientación a resultados, trabajo en equipo, seguimiento y monitoreo, perseverancia, actitud positiva y fluidez en el idioma ingles y de preferencia también en hebreo. Recursos Tecnológicos PC de escritorio, telefonía móvil, conexión a internet
OCP 1.7	Recursos Financieros Obtener el financiamiento de aprox. US$ 4.8 millones por parte de entidades del gobierno central como MINAG, INIA, de los gobiernos regionales, sector privado (empresas agro – industriales, mineras, fundaciones), ONG's y el IPEH. Recursos Físico Laboratorios e instrumentos ad hoc, microscopios, trajes especiales, etc. Recursos Humanos Profesionales capacitados y motivados, sobre todo de las especialidades de biología, ingenieros agrónomos, químicos, entre otras carreras afines a la investigación científica. Recursos Tecnológicos Computadoras y programas especializados para realizar investigación científica y programas de simulaciones.

Tabla 64

Recursos para Objetivos de Corto Plazo – continuación

OCP 1.8 y OCP 3.1	Recursos Financieros Contar con una caja chica de aprox. S/. 17,500 para pagos en trámites, y pequeños gastos. Recursos Físico Lápices, lapiceros, papel, tinta, etc. Recursos Humanos Personal profesional motivado y capacitado en negociación. Competencias generales: vocación de servicio, comunicación a todo nivel, orientación a resultados, trabajo en equipo, seguimiento y monitoreo, perseverancia, actitud positiva y que haya desempeñado actividades en el sector publico, de preferencia en la SUNAT. Recursos Tecnológicos PC de escritorio, telefonía móvil, conexión a internet
OCP 2.1	Recursos Financieros Disponer de un fondo de aprox. S/. 38,000 aportado por el IPEH y el MINAG, para la elaboración y difusión de la campaña. Recursos Físico *Brochures* con información y elementos visuales, *gigantografías*, aulas en locales de cooperativas o comunidades campesinas. Recursos Humanos Personal profesional motivado y capacitado en educación de adultos. Competencias generales: vocación de servicio, comunicación a todo nivel, orientación a resultados, trabajo en equipo, seguimiento y monitoreo, perseverancia, actitud positiva y de preferencia que maneje el idioma quechua. Recursos Tecnológicos PC de escritorio, telefonía móvil, conexión a internet
OCP 2.2	Recursos Financieros Presupuesto de S/. 48,000 establecido por el IPEH y el sector privado (empresas Agro – industriales) para la investigación de nuevos terrenos aptos para el cultivo de Alcachofa en nuevas zonas Recursos Físico Los requeridos por los expertos que realizarán el proyecto. Recursos Humanos Geólogos, biólogos, Ingenieros agrónomos, y especialistas en temas de investigación de nuevas zonas de cultivos. Recursos Tecnológicos Los requeridos por los expertos que realizarán el proyecto.
OCP 2.3	Recursos Financieros Presupuesto de S/. 75,000 establecido por el IPEH, el MINAG, SENASA y la Universidad Agraria La Molina para establecer un sistema de alerta de plagas a las principales cooperativas o comunidades campesinas acerca del brote de alguna plaga o enfermedad relacionada al cultivo de Alcachofa. Recursos Físico Radios de onda corta, *routers* de internet, teléfonos. Recursos Humanos Especialistas forestales, ingenieros agrónomos y biólogos; profesionales altamente capacitados en el tema de plagas y enfermedades, con capacidad de comunicación a todos los niveles. Recursos Tecnológicos Internet, para poder lanzar alertas a través de sitios Web, como la pagina de IPEH, MINAG o correos electrónicos.

Tabla 65

Recursos para Objetivos de Corto Plazo – continuación

OCP 2.5	Recursos Financieros Presupuesto de la etapa I será de S/. 58,000 para implementación del programa de BPA entre las empresas agro – industriales más grandes. Para la segunda etapa, se estima un presupuesto de S/. 52,000 para las empresas medianas, y en la tercera etapa se tiene previsto disponer de S/.49,000 para la difusión en los pequeños productores. Recursos Físico Los requeridos por los expertos que realizarán el proyecto. Recursos Humanos Expertos y/o consultores en temas de BPA, para poder implementarlas en el Sector Industrial de la Alcachofa en el Perú. Recursos Tecnológicos Los requeridos por los expertos que realizarán el proyecto.
OCP 2.6 y OCP 3.5	Recursos Financieros Contar con una caja chica de aprox. S/. 9,500 para pagos en trámites, y pequeños gastos. Recursos Físico Computadora, papel, impresora, economato en general. Recursos Humanos Personal profesional motivado y de la carrera de derecho. Competencias generales: vocación de servicio, comunicación a todo nivel, orientación a resultados, trabajo en equipo, seguimiento y monitoreo, perseverancia y actitud positiva. Recursos Tecnológicos PC de escritorio, telefonía móvil, conexión a internet
OCP 3.2, OCP 3.3, OCP 3.6 y OCP 3.7	Recursos Financieros Establecer un fondo anual de US$ 750,000 por parte del MINCETUR, PROMPERÚ, IPEH, gobiernos regionales y la Sociedad Nacional de Industria, para poder costear los gastos de la participación de la delegación peruana a las ferias internacionales correspondientes. Recursos Físico Escritorios, economato, papel, etc. Recursos Humanos Personal profesional motivado, expertos en comercio exterior y certificación de procesos. Competencias generales: vocación de servicio, comunicación a todo nivel, orientación a resultados, trabajo en equipo, seguimiento y monitoreo, perseverancia, actitud positiva y de preferencia con fluidez en inglés. Recursos Tecnológicos PC de escritorio, telefonía móvil, conexión a internet
OCP 3.4	Recursos Financieros Disponer de un presupuesto de S/. 43,000 aportado por ONG's, gobiernos regional y gobierno central a través de PROMPERÚ para realizar las capacitaciones en materia de procedimientos de exportación Recursos Físico Carpetas, pizarras, aulas o lugar acondicionado, tizas, y *brochures* con imágenes. Recursos Humanos Personal profesional motivado, experto en comercio exterior y capacitado en educación de adultos. Competencias generales: vocación de servicio, comunicación a todo nivel, orientación a resultados, trabajo en equipo, seguimiento y monitoreo, perseverancia y actitud positiva. Recursos Tecnológicos Computadora y proyector

Tabla 66

Recursos para Objetivos de Corto Plazo – continuación

OCP 4.1 y OCP 4.3	Recursos Financieros Complementar el presupuesto de capacitación mencionado en el OCP 1.2 en S/. 23,000; de tal manera que se pueda obtener los tallos y las hojas de las Alcachofas destinadas a encurtidos, para aprovecharlos en otras industrias como insumo. Recursos Físico Carpetas, pizarras, aulas o lugar acondicionado, tizas, y material de estudio. Recursos Humanos Personal profesional motivado y capacitado en educación de adultos. Competencias generales: vocación de servicio, comunicación a todo nivel, orientación a resultados, trabajo en equipo, seguimiento y monitoreo, perseverancia y actitud positiva. Recursos Tecnológicos Computadora y proyector para la capacitación
OCP 4.4	Recursos Financieros Presupuesto de S/. 65,000 durante el primer año, y de S/. 52,000 durante el segundo año, para establecer campañas de promoción focalizadas del insumo en los principales laboratorios a nivel mundial. Este fondo deberá ser creado por el INIA, IPEH y aportes del sector privado. Recursos Físico *Brochures* con información y elementos visuales, encartes, todos los elementos necesarios para realizar un evento donde presentar estas materias primas. Recursos Humanos Personal profesional motivado y capacitado en marketing directo y proyectos. Competencias generales: vocación de servicio, comunicación a todo nivel, orientación a resultados, trabajo en equipo, seguimiento y monitoreo, perseverancia y actitud positiva. Recursos Tecnológicos Computadora con conexión a internet, y proyector para la conferencia.
OCP 4.5	Recursos Financieros Presupuesto de S/. 54,000 durante el primer año, y de S/. 43,000 durante el segundo año, para establecer campañas de promoción focalizadas a las principales corporaciones en el rubro de consumo masivo a nivel mundial, incentivando el uso de la harina o aceite de Alcachofa como insumo en sus productos. Este fondo deberá ser creado por el IPEH, Ministerio de la Producción y la Sociedad Nacional de Industrias. Recursos Físico *Brochures* con información y elementos visuales, encartes, todos los elementos necesarios para realizar un evento donde presentar estas materias primas. Recursos Humanos Personal profesional motivado y capacitado en marketing directo y proyectos. Competencias generales: vocación de servicio, comunicación a todo nivel, orientación a resultados, trabajo en equipo, seguimiento y monitoreo, perseverancia y actitud positiva. Recursos Tecnológicos Computadora con conexión a internet, y proyector para la conferencia.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas mencionadas en este trabajo son los lineamientos de acción de cada estrategia y se derivan de los valores establecidos en el capítulo II del presente trabajo. En la Tabla 67, se pueden observar las políticas propuestas para el Sector Industrial de la Alcachofa.

7.4 Estructura del Sector Industrial de la Alcachofa

En el Sector Industrial de la Alcachofa intervienen múltiples sectores de la sociedad, cada uno con sus propios intereses y expectativas.

Entre estos sectores están: (a) los trabajadores, cuya principal preocupación es la de tener un empleo formal con buenos salarios; (b) el empresariado, con un interés fundamental en la obtención de mayores utilidades sobre la base de la mejora en la productividad y la generación de ventaja competitiva sostenible en el tiempo; (c) los proveedores, cuyo interés es la venta de sus productos a un sector con demanda creciente de múltiples bienes y servicios; (d) el estado, preocupado fundamentalmente por la generación de empleo, pago de tributos y aumento de las exportaciones.

Debido a la multiplicidad de intereses presentes en los *stakeholders*, se hace necesario crear un organismo unificador de criterios e intereses, en este sentido se propone la implementación del Instituto Peruano de la Alcachofa, el cual tendrá como principal tarea encaminar todos los esfuerzos individuales de los *stakeholders* hacia las estrategias establecidas para todo el sector.

Tabla 67

Políticas de cada estrategia

	Políticas	Estrategias									
		Desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado como la pasta de Alcachofa, e incursionar en el segmento orgánico.	Utilizar la alta productividad para aumentar las exportaciones a EE.UU y en la medida de lo posible a la U.E.	Aumentar la productividad por Ha cultivada, emplear nuevas técnicas, y desarrollar una especie de Alcachofa ad hoc a los suelos peruanos.	Desarrollar un plan de cooperación internacional, para capacitar a especialistas del INIA y otras instituciones en materia de I&D, creando nuevas especies de Alcachofa y adquiriendo nuevos	Emplear los múltiples TLC, para ingresar a mercados en oriente y consolidar la participación en los existentes.	Aumentar el área cultivada aprovechando los factores favorables en la producción y alta calidad de la Alcachofa peruana, para retrasar el ingreso de China como primer exportador.	Desarrollo de mercados destacando la importancia de la Alcachofa en términos de alto nivel de nutrientes y preventorio de la salud, para considerarlo indispensable en la dieta de las personas sobre todo en Europa.	Participar en ferias gastronómica alrededor del mundo, sobre todo en Asia, Oceanía en busca de nuevos clientes para la Alcachofa en conserva peruana.	Formar un clúster de la alcachofa, el cual mejore el proceso de cultivo de la alcachofa y de otras hortalizas.	Implementar un plan educativo de carreras cortas en alianza con instituciones educativas de educación técnica en áreas y agro–industriales para el gastronómicas desarrollo de nuevos productos y mercados.
		E1	E2	E5	E6	E11	E12	E13	E16	E17	E22
1	Todas las empresas agroexportadoras deberán cumplir las normas HACCP, Bioterrorismo, las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Buenas Prácticas de Agricultura (BPA), estándares internacionales de cuidado del medio ambiente y las normas de calidad que exigen sus mercados.	X	X		X	X			X		
2	Fomentar y apoyar las alianzas entre las empresas agro – industriales y entidades de educación técnica y universidades.	X		X						X	X
3	Realizar programas de capacitación sobre la industria de la alcachofa, a diferentes niveles: para los productores, los proveedores, las agro – industrias, exportadores y empresas relacionadas con el sector y los nuevos participantes.		X			X	X		X	X	
4	Incentivar el trabajo entre el Sector Industrial de la Alcachofa y las entidades gubernamentales de fomento a las exportaciones.					X		X	X	X	
5	Buscar apoyo de las entidades financieras para invertir en tecnología y ampliación de tierras con el fin de mejorar la competitividad de la producción nacional de alcachofas.		X	X			X			X	
6	Impulsar alianzas de cooperación e intercambio de tecnología entre instituciones de investigación extranjeras y entidades gubernamentales y universidades peruanas.	X	X	X	X					X	

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia.”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson

La estructura organizacional de esta institución estaría conformada de la siguiente manera:

- Concejo Directivo: conformado por representantes de las principales empresas agroexportadoras, representantes de sindicatos de trabajadores, representantes de organismos gubernamentales (Ministerio de comercio exterior y turismo, Ministerio de industrias), representantes de ADEX. Las principales funciones de este concejo serian: nombrar a los miembros de las secretarías, aprobar el planeamiento estratégico para el sector. Se recomienda una frecuencia de reunión mensual.
- Organismos de Supervisión: conformado por representantes de organismos certificadores, representantes del gobierno. La principal función es mantener a las organizaciones actualizadas con los estándares de calidad exigidos por los consumidores mundiales, velar por el cumplimiento de la normatividad vigente en el país, impulsar la adopción de estándares de buenas prácticas empresariales.
- Secretaría de Exportación: Conformado por representantes de las empresas agroexportadoras, representantes de ADEX, representantes de Prompex y Comex. Su función será la de promover las exportaciones e incentivar la presencia peruana en ferias gastronómicas internacionales, promover tratados comerciales con los países consumidores de Alcachofas con los que no se tengan TLCs.
- Secretaría de Innovación e Investigación: Integrada por representantes de las empresas, representantes de universidades, representantes del INIA La función principal de esta secretaria es impulsar la creación de

nuevos productos, nuevas variedades de Alcachofas, nuevas técnicas de riego, etc.

- Secretaría de Marketing: Conformada por integrantes de las empresas agroexportadoras, representantes de ADEX. Su función principal seria impulsar el consumo, investigaciones de mercados, investigaciones sobre nuevos productos.
- Secretaría de Responsabilidad social: integrada por los sindicatos, representantes de las empresas. Con la tarea de impulsar buenas condiciones de trabajo, impacto social positivo, dictar normas para reducir el impacto ambiental de las operaciones.

Figura 32. Estructura organizacional del Instituto Peruano de la Alcachofa

En la Figura 32 se puede apreciar de manera esquemática la composición del Instituto Peruano de la Alcachofa.

7.5 Medio Ambiente y Ecología – Responsabilidad Social

Aunque las estrategias planteadas en el presente Plan Estratégico están orientadas a fortalecer el desarrollo económico del sector, es imposible dejar de lado las consideraciones socio ambientales necesarias que hagan sostenible este crecimiento. De acuerdo a la teoría de ecosistemas, cada ciudad de los departamentos productores de Alcachofas constituye un sistema complejo

caracterizado por continuos procesos de cambio y desarrollo que consideran aspectos como la energía, los recursos naturales, la producción de residuos y la regulación del tráfico y del transporte; además incluye una dimensión social, que considera a cada ciudad como un ecosistema social (Comisión Europea, 1996). En la determinación de la calidad de vida de las personas que habitan en estas ciudades, el medio ambiente y la ecología constituyen factores determinantes a mejorar. Esto se debe a que en muchas regiones, todavía las principales ciudades de cultivo son afectadas de varias formas por la contaminación del agua, aire y suelo. El impacto por contaminación de agua, en el caso particular de la alcachofa es altamente peligroso en la continuidad del cultivo de esta hortaliza, básicamente porque esta hortaliza demanda de una cantidad enorme de agua para poder desarrollarse apropiadamente. Se debe fortalecer las políticas del sector para regular el adecuado manejo de residuos, uso de agentes químicos en la tierra y otros contaminantes de las empresas de la localidad. Diversos estudios relacionados con la temática confirman la idea de que el flagelo ambiental está medido solo por un estándar de calidad. Por otro lado, existe la falencia de que a veces los indicadores utilizados no reflejan exactamente la calidad del medio ambiente y muchos estudios enfocan los aspectos negativos ambientales y sociales. Un elemento adicional es la percepción local en la definición de la calidad del media ambiente. En general, es perfectamente viable tener una calidad de medio ambiente alta con excepciones puntuales. Se debe tomar en cuenta estos puntos en la planificación general (Cooper, Evans, & Boylco, 2009).

A su vez, el flujo de productos agrícolas es cada día mayor y la demanda proviene de un mercado globalizado en donde las distancias son un factor determinante para el producto. En consecuencia, se debe tener un alto nivel de

calidad en la producción tal que se cumpla con las exigencias de los consumidores internacionales para poder posicionar la Alcachofa peruana de forma competitiva en los mercados del mundo. Para ello, se debe tener procedimientos claros en cuanto al manejo adecuado del uso de los fertilizantes para que no se perjudique al medio ambiente, un adecuado análisis constante de las aguas utilizadas en los cultivos, además de contribuir a que el producto conserve su calidad y llegue a los mercados de destino en excelentes condiciones; todo esto conlleva asegurar una adecuada calidad de vida de las personas que trabajan en el sector. Del mismo modo, el Sector Industrial de la Alcachofa debe desarrollar políticas que incentiven los negocios inclusivos y la búsqueda del valor compartido dentro su localidad. Actualmente continúa la polémica en cuanto al uso de productos transgénicos en el país; esto está en debate, sin embargo hay opiniones que describen la situación como una amenaza a la biodiversidad y seguridad alimentaria. Por tal motivo, se debe mantener una agricultura orgánica con el fin de seguir fortaleciendo el posicionamiento del Sector Industrial de la Alcachofa como producto orgánico en el mercado global.

Por ultimo, es importante destacar el factor humano, dentro de la Responsabilidad Social Empresarial [RSE] del sector industrial de la alcachofa peruana. En el capitulo anterior, se mencionaron una serie de OCP, que deben ser desarrollados para lograr los OLP y alcanzar la situación futura deseada. Estos OCP también han tomado en consideración el impacto positivo que genera una RSE responsable. La propuesta del programa “Campesinas trabajando” es un claro ejemplo de la importancia en el desarrollo óptimo del sector industrial. Así también se tiene el proceso de formalización de tierras de pequeños y medianos productores, que los beneficia de manera directa.

7.6 Recursos Humanos

El recurso humano es uno de los más importantes factores en el proceso de implementación de un plan estratégico debido a que los cambios y estrategias programadas deben ser ejecutados por las personas, por lo tanto es fundamental contar con el personal idóneo para el proceso de implementación. El gobierno es el encargado de impulsar en primera instancia el cambio, pero las empresas exportadoras cumplen un rol importante, dado que estas son las que procesan el producto y esto les brinda la posibilidad de contar con una relación cercana con los agricultores, proveedores, importadores, el Estado, etcétera. Esto implica que la misión, visión, valores y ética debe ser impulsada en gran parte por los exportadores, lo que exige que deban compartir la misión, valores, principios éticos y objetivos del sector. En la medida que todos los participantes del sector se vean beneficiados, todos participarán de manera continuada y activamente en el desarrollo del plan y logro de objetivos.

La educación y la falta de conocimiento del sector por parte del agricultor son los factores claves para transformar el sector; para lo cual se requiere que exista un desarrollo integral, tanto a nivel educativo como el proveer información técnica y especializada respecto de los beneficios de los cultivos no tradicionales y la forma de cultivarlos. Para lograr estos cambios también se requiere brindar la suficiente confianza a los agricultores, para lo cual se requiere identificar y agrupar a los agricultores de cada región para brindarles información, soporte técnico y posibilidades de crédito; pero de una manera sostenida en el tiempo. Esto lograría impulsar de una manera más ordenada y sostenida la migración a cultivos no tradicionales, así como el asegurar la calidad y productividad por parte del agricultor. Se espera que las asociaciones tengan una participación activa al

brindar la posibilidad de escuchar a los miembros y en conjunto buscar soluciones a problemas específicos que pudieran afrontar; y en la medida que se requiera haciendo partícipes a los demás participantes del sector. Los contratos entre las procesadoras y los agricultores deben ser claros para estos últimos, asegurando que sean entendidos y para lo cual las asociaciones deben encontrarse bien asesoradas. Todo esto debería ayudar a reducir la pobreza, mejorar la calidad de vida de los productores, y de manera especial a los agricultores de las zonas rurales. Tal y como lo mencionó D'Alessio (2008), se deben seguir siete actividades para desarrollar una visión triunfadora para el cambio: (a) ser simple; (b) usar metáforas, analogías y ejemplos; (c) usar diversos foros para difusión; (d) repetir, repetir y repetir; (e) predicar con el ejemplo; (f) eliminar las inconsistencias aparentes; y (g) escuchar y ser escuchado. Los cultivos no tradicionales generan mayor empleo que los cultivos tradicionales, por lo que el rol del gobierno es fundamental para el impulso del Sector Industrial de la Alcachofa. Para la capacitación técnica, es importante que las procesadoras la brinden a los agricultores para asegurar que los productos sean de buena calidad. La capacitación debe cubrir el adecuado uso de pesticidas para el cuidado ambiental, tipos de riego, uso de fertilizantes, etcétera. El contar con parcelas demostrativas ayudaría a transmitir de una manera más clara lo que se espera que los agricultores hagan para poder ser más competitivos.

7.7 Gestión del Cambio

Minimizar la resistencia al cambio es el factor clave para lograr que el proceso de implementación de un plan estratégico sea exitoso; asimismo es fundamental establecer una estrategia educativa que ayude al cambio, controle los sentimientos de ansiedad y temor del personal al mismo tiempo debe

desarrollar una estrategia racional que fuerce el cambio, motivando el auto interés por nuevas experiencias laborales y profesionales (D'Alessio, 2008). Por ello es vital contar con el adecuado liderazgo por parte de las empresas exportadoras, el gobierno y los directivos de las agrupaciones de campesinos, que fomenten el cambio, apoyen las estrategias y planes de acción establecidos para gestionar el impacto del cambio en el sector. Es necesario recalcar como indicó D'Alessio (2008) que el proceso de implementación genera cambios estructurales y culturales que exige que el planeamiento adecuado del cambio, desarrollando las siguientes acciones:

Planear la estrategia del cambio. Es necesario establecer un adecuado orden para la implementación de los cambios, el mayor impacto que se podría presentar es respecto del planteamiento de la nueva estructura organizacional del sector, pues ello podría generar caos e incertidumbre en los agricultores. Para contrarrestar los sentimientos de temor e incertidumbre es fundamental la fluida comunicación e información hacia los agricultores, sobre los planes de acción a ejecutarse, el tiempo que demandará la implementación así como los parámetros de control que se incluirán en la evaluación.

Establecer un sentido de urgencia. Según D'Alessio (2008) una nueva organización debe contar con procesos adaptados y adecuados, por ello es fundamental generar el sentido de urgencia hacia el cambio por ser un proceso que se debe ejecutar en distintas etapas y diversas áreas, se debe adoptar y concientizar desde el primer momento, siendo fundamental el mensaje que debe transmitir la empresa exportadora y los principales agricultores.

Conformar un grupo director facultado. Las empresas del sector deberías coordinar para contar con sus representantes que, junto a los principales

agricultores, conformen un comité de equipo de trabajo, que será el encargado de monitorear y controlar los efectos generados por la implementación de los cambios en la estructura de la organización del sector, estableciendo políticas de evaluación, capacitación y motivación, teniendo como principal objetivo la identificación del agricultor con la organización y la productividad de los mismos. Asimismo el representante de la comunidad en conjunto con los representantes de Relaciones Públicas de las empresas, serán los encargados de transmitir y monitorear el manejo del cambio respecto de los pobladores de cada comunidad que forme parte del Sector Industrial de la Alcachofa.

Crear una visión para el cambio. Es responsabilidad de las grandes exportadoras crear la visión y la necesidad del cambio, tanto para las empresas del sector, como para los agricultores en general, es fundamental la adecuada interiorización de la necesidad del cambio.

Comunicar esta visión del cambio. Las Estrategias y políticas que sean de alcance público, se deben compartir con todos los *stakeholders* identificados que forman parte del sector, fomentando el sentido de participación en las futuras estrategias por implementar.

Facultar a otros para lograr la visión. Se debe coordinar con todos los principales agricultores, integrándolos a la visión del cambio, de manera que ellos también transmitan y refuercen dicha visión.

Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores. Las tecnologías de la información no sólo deben ser útiles para los procesos productivos, sino también para fiscalizar y facilitar la comunicación de las decisiones y políticas que se adoptan entre todos los participantes.

Tercerizar cuando sea posible. Se debe evitar concentrar recursos en acciones y procesos que no corresponden a la naturaleza propia de las empresas del sector, se debe buscar tercerizar servicios de soporte, contando con mano de obra especializada, que permita maximizar los beneficios recibidos. Se plantea la tercerización del servicio de recolección y transporte interno, así como el de capacitación y evaluación de los agricultores, desarrollo y soporte de tecnologías de la información para el sector.

Planear resultados y crear éxitos tempranos. Se deben establecer objetivos de producción en coordinación con cada una de las partes involucradas, con tiempos y logros específicos, deben ser correctamente definidas, comunicadas y supervisadas constantemente, creando indicadores de desempeño.

Consolidar mejoramientos y producir más cambios. Es fundamental contar con reconocimientos a los agricultores y empresas por región que presenten adecuados niveles de desempeño y a la vez incentivar a su promoción, ello traerá como consecuencia el aumento del nivel de competitividad y desempeño en el sector.

Institucionalizar los nuevos enfoques. Se debe fomentar el desarrollo constante de nuevas propuestas, que acompañen las políticas desarrolladas para el sector de la alcahcofa, no sólo es necesario definir los pasos adecuados para la correcta implementación de los cambios estipulados para el distrito, pues según D'Alessio (2008) se debe monitorear el cambio generado por la implementación en función a cuatro elementos claves (a) soporte y coordinación con áreas funcionales, (b) disciplina en la ejecución y plazos previstos, (c) motivación enfocada hacia gerentes, empleados y finalmente (d) involucrar a todos los

gerentes de diferentes divisiones para la implementación de las estrategias. A la vez es necesario puntualizar que “el liderazgo debe de guiar la iniciativa para efectuar el cambio en la organización que permitirá una implementación exitosa de las estrategias” (D’Alessio, 2010, p.329).

Las estrategias planteadas, así como los objetivos planteados deben ser aceptados por todos los participantes en el sector, ya que para la ejecución y logro de los diferentes objetivos se requiere de la participación en diferente grado por parte del Gobierno, el IPEH, el INIA, PROMPERÚ, SIICEX, agricultores, acopiadores, exportadores, etcétera. El dar a conocer los diferentes beneficios a todos los participantes es vital para que exista una motivación clara y constate de participar en el desarrollo del plan estratégico. El contar con un organismo que organice a los participantes del sector, los escuche y ayude frente a la problemática que tuviera cada uno, permitirá brindar la confianza necesaria para continuar participando activamente en el desarrollo del sector. De todos los participantes en el sector, se puede considerar que son los agricultores los más reacios al cambio, por lo que el mantener una comunicación abierta y fluida con ellos es de vital importancia; para lograr esto, es importante el trabajo que se realice a través de las asociaciones.

7.8 Conclusiones

La implementación del plan estratégico es una parte esencial para el logro de los objetivos de largo plazo, a través de los objetivos de corto plazo, los mismos que mantienen en la visión la situación deseada. Los objetivos a corto plazo, propuestos en este capítulo y detallados de forma medible y cuantificable, han considerado como marco regulatorio, los valores y el código de ética, planteados al inicio. De igual manera, se han definido los recursos necesarios en

términos financieros, físicos, factor humano y tecnológico para alcanzar los objetivos a corto plazo, tomando en consideración las estrategias necesarias. El propósito fundamental de este capítulo, es poder brindar las pautas necesarias para llevar a cabo un plan que busca mejorar la situación de la industria de la Alcachofa en el Perú. Es muy probable que a medida que se desarrolle el presente plan, se generen nuevas dificultades que ameritarán nuevos objetivos o la modificación de los ya existentes. Sin embargo, la visión marca la brújula de la situación deseada futura. Por otra parte, debido a que el Sector Industrial de la Alcachofa se involucra con otros sectores– con intereses distintos– es necesario que se nombre a una persona que represente al concejo directivo, quien deberá ejercer un liderazgo situacional y transformacional en los miembros del Instituto Peruano de la Alcachofa. Es importante que dentro del sector se desarrollen políticas internas de protección y cuidado del medio ambiente que sea respeten por todos los integrantes. Asimismo, es un factor crítico de éxito que se desarrollen e implementen modelos de negocios inclusivos en cada región productora, para que así, a través del principio de valor compartido pueda mejorar la calidad de vida de las personas de la comunidad y aumentar la competitividad del sector.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Según lo indicado por D'Alessio (2008), el proceso de evaluación estratégica, se desarrolla a lo largo de todo el planeamiento estratégico, dado que este planeamiento es un proceso dinámico, y responde e las condiciones cambiantes, propias de un medio ambiente dinámico, es necesario ajustar permanentemente lo desarrollado. Para evaluar y controlar eficientemente el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, los cuales permitirán el logro de los objetivos a largo plazo y por consiguiente alcanzar la visión planteada para el Sector Industrial de la Alcachofa, se utilizara el Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard).

8.1 Perspectiva de Control

El Tablero de Control integrado (Balanced Scorecard) es una herramienta que facilitará la implementación de la estrategia en el sector, de manera eficiente, debido a que proporciona un marco y un lenguaje común para traducir la misión y la estrategia misma en indicadores organizados en cuatro perspectivas: (a) aprendizaje y crecimiento, (b) interna, (c) del cliente y, (d) financiera. Estas perspectivas permiten que se genere un proceso continuo de tal manera que la visión planteada se haga explicita y compartida, para que todos los involucrados canalicen sus esfuerzos hacia el logro de esta. Es importante señalar que, de acuerdo a lo propuesto por Kaplan y Norton (2001), el tablero de control integrado plantea lograr cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos; (b) clientes contestos; (c) procesos productivos, que permitan obtener productos de calidad a bajo costo; y (d) empleados motivados. Considerando todos estos puntos, se establece en las Tablas 68, 69, 70 y 71 el siguiente tablero de control

integrado para el Sector Industrial de la Alcachofa, tomando como punto de partida los OCP presentados en el capítulo anterior.

8.1.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los indicadores planteados bajo esta perspectiva, proveen al sector de la habilidad para mejorar y aprender, centrándose en el recurso humano como factor clave para lograr una visión a largo plazo del Sector Industrial de la Alcachofa. La Tabla 70 agrupa cuatro objetivos a corto plazo que abordan la capacitación como estrategia fundamental para lograr un crecimiento sostenido del sector.

8.1.2 Perspectiva interna

Se deben identificar los procesos más críticos para poder alcanzar los objetivos del Sector Industrial de la Alcachofa y de sus clientes. En la Tabla 71 se han agrupado nueve objetivos a corto plazo bajo esta perspectiva, los cuales inciden en mejoras de procesos de calidad, investigación y desarrollo, métodos de cultivo.

8.1.3 Perspectiva del cliente

Bajo esta perspectiva se evalúan las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen del sector; se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los. Esta perspectiva se enfoca en lo más importante para el sector, sus clientes; ya que sin ellos no existe ningún tipo de mercado. Por lo tanto, se deberán satisfacer las necesidades de los compradores entre las que se encuentran: precios, calidad, tiempo de entrega, funcionalidad, imagen y relación. La Tabla 69 reúne los cuatro objetivos a corto plazo que están relacionados con esta perspectiva, los cuales involucran aspectos de marketing,

desarrollo de mercados y penetración en el mercado, así como desarrollo de productos.

8.1.4 Perspectiva financiera

Esta parte del Cuadro de Mando Integral se centra en la necesidad de crear valor para los inversionistas del Sector Industrial de la Alcachofa; la creación de valor puede estar representada en: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo del sector y rentabilidad del mismo. La perspectiva financiera del Sector Industrial de la Alcachofa se plasma en la Tabla 68, en donde se han situado siete objetivos de corto plazo.

8.2 Tablero de Control Integrado

El tablero de control integrado, el mismo que se construye a partir de los objetivos de corto plazo, es una herramienta de control estratégico. Su importancia radica en ejercer una visión integral y holística de la industria, además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que permite una implementación exitosa de la estrategia, ya que resulta mas fácil determinar hacia donde se está yendo y si es necesario hacer alguna corrección (D'Alessio, 2008).

8.3 Conclusiones

En los mercados actuales no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, ya que esto conlleva un énfasis excesivo en el logro de resultados a corto plazo; es necesario utilizar indicadores no financieros, los cuales apoyados en la metodología del Cuadro de Mando Integral, ayudan a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a largo plazo. En el presente capítulo también se presentó el tablero de control integrado, el cual permite una evaluación constante de los objetivos y estrategias a través de indicadores, de tal

manera que sea posible identificar errores en el desarrollo de ciertas actividades, llevar a cabo acciones correctivas inmediatas y mantener el cumplimiento de los objetivos. Es importante recalcar que todo el planeamiento estratégico para el Sector Industrial de la Alcachofa se llevara del papel a la realidad, en gran medida gracias al tablero de control integrado. Esta herramienta alinea las tareas de todos los miembros del sector con los objetivos trazados, de forma tal que se logre alcanzar la visión deseada.

Tabla 68

Matriz de Perspectivas de Control Financiera

OCP	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
OCP 1.4	Disponibilidad de crédito en el orden de los US$ 4 millones, a los pequeños y medianos productores de Alcachofa por parte del banco agrario para el 2018, con respaldado económico de su producción.	Volumen de créditos otorgados en soles y dólares.	Otorgar US$ 4 millones de crédito para el 2018 y US$ 6 millones al 2021.	Implementar un producto bancario con una tasa de interés baja, y que se ajuste a los productores.
OCP 1.7	Desarrollar entre el período 2012–2017, cuatro nuevas variedades de Alcachofa a través del INIA y en cooperación con el ministerio de agricultura de Israel.	Variedades de Alcachofa adaptada a los climas del Perú./ Monto invertido en I&D.	Desarrollar 4 nuevos tipos de Alcachofa para el 2017.	Concretar TLC con Israel.
OCP 1.8	En el período 2014–2021, incentivar la cooperación entre las empresas privadas y los pequeños productores en el cultivo de la Alcachofa, a través de exoneraciones de arbitrios u otros impuestos a estas organizaciones, por parte de los gobiernos regionales.	Variación en porcentaje de ahorro en impuestos/ tributos por pagar.	Formación del clúster de Alcachofa.	Modificación de ley tributaria de las regiones para agregar este beneficio.
OCP 3.1	A partir del 2013, establecer un incremento del 0.3% en el Drawback por cada 30% de incremento anual en la porción de área cultivada de Alcachofa, hasta un máximo de 1.5% en el Drawback, para todas aquellas agroexportadoras que deseen acceder a este beneficio tributario.	Variación en % de Drawback.		Modificación de la ley de drawback, para incrementar este beneficio a los que cumplan con los requerimientos.
OCP 3.2	Las exportaciones deberán incrementarse de manera paulatina, de tal manera que se logren las siguientes proyecciones: 48,176 TM (2012); 57,912 TM (2014); 67,647 TM (2016); 77,384 TM (2018); y 87,120 TM para el 2021.	Volumen exportado de Alcachofa en conservas.	Exportar 87,120 TM al 2021 de Alcachofa en conserva.	Establecer las fechas de inicio de siembras, para optimizar el número de cultivos.
OCP 4.3	Para el 2016 haber incrementado el porcentaje de utilización en 15% de toda la hortaliza, destinando las hojas y los tallos a la industria farmacéutica; los tallos y contienen ácidos fenólicos, cafeicos, cafeiquinicos, cinarina, inulina entre otros compuestos, excelentes para disminuir los niveles séricos de lípidos y colesterol, así como efectos beneficiosos para las funciones del hígado.	Volumen/ variación de mermas y desechos del proceso productivo de la Alcachofa encurtida.	Incrementar al 2016, la utilización de la Alcachofa en 15% y del 30% para el 2021.	Enviar información sobre los beneficios que se pueden obtener de los tallos y hojas de la Alcachofa. (Información nutricional).
OCP 4.5	Convertir en el 2014–2018 a las hojas de la Alcachofa sin espinas, en insumo importante en la fabricación de harina y aceite de Alcachofa.	Variación en porcentaje de utilización de la Alcachofa/ variación en el porcentaje de disminución y ahorro de mermas.	Utilización de las mermas en el orden del 65% al 2021.	

Tabla 69

Matriz de Perspectiva de Control Clientes

OCP	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
OCP 3.3	Para el período 2012–2016, diversificar la cartera de cliente de tal manera que no se encuentra concentrada solo en el mercado americano y europeo; ingresar en mercados como Australia, Nueva Zelanda, Canadá.	Distribución de la Alcachofa por país de destino/ Número de ferias asistidas.	Expandir nuevos mercados al 2021: Australia, Nueva Zelanda, Canadá y países de Asia.	Seleccionar las ferias internacionales más importantes.
OCP 3.7	Para el 2014, tener lista una campaña publicitaria de gran impacto de la Alcachofa peruana, destacando las propiedades nutricionales y la alta calidad del producto, con el respaldo de la marca Perú. Esta labor deberá ser llevada a cabo por el IPEH, en colaboración con PROMPERÚ, MINCETUR y ADEX.	Porcentaje de consumidores que eligieron a la Alcachofa peruana.	Posicionamiento de Alcachofa peruana en nuevos mercados para 2014.	Realizar una convocatoria para seleccionar a la agencia publicitaria que se encargara de la campaña.
OCP 4.4	Convertir en el 2012–2016 las hojas y el tallo de la Alcachofa peruana no utilizada en el proceso de producción de la Alcachofa en conserva, en el principal insumo de medicamentos para el hígado y el colesterol.	Número de productos derivados de la Alcachofa.	Brindar un insumo rico en vitaminas y ácidos a la industria farmacéutica (nuevos clientes).	Contactar a los principales laboratorios para presentar los beneficios de la Alcachofa, para utilizarlo como insumo.
OCP 3.6	A partir del 2013, auspiciar cada año a las 7 empresas productoras de Alcachofas que hayan demostrado un proceso productivo adecuado y certificado, y además haya aplicado BPA, para participar en las principales ferias internacionales de productos agrícolas.	Nombres de las empresas seleccionadas/ calificación obtenida/ número de asistentes por empresa/ nombre y país de la feria.	Promocionar los productos de empresas serias y productos de muy alta calidad al mercado exterior.	Difundir entre las principales agroexportadoras el manual de BPA.

Tabla 70

Matriz de Perspectiva de Control Aprendizaje

OCP	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
OCP 1.3	Brindar a partir de enero del 2013 y en adelante, asistencia técnica personalizada en el campo a 1,000 productores identificados. Esta cifra deberá aumentar en 30% anualmente, de tal manera que puedan replicar las recomendaciones en el campo con supervisión asistida.	Número de productores beneficiados con la asesoría técnica.	1,000 productores para el 2013, e incrementar en 30% anualmente.	Establecer una serie de requisitos para aplicar a este beneficio. Seleccionar a los productores que se beneficiarán con la asistencia técnica.
OCP 1.2	Elaborar e implementar durante el primer semestre del año 2013, planes de capacitaciones semestral para los pequeños y medianos productores, en técnicas de preparación de la tierra, adecuado uso de fertilizantes y pesticidas para evitar plagas y enfermedades, buena planificación de abonamiento de los cultivos, eficiente método de cosecha, entre otros puntos. El programa considerara inicialmente a los productores de La Libertad, al cabo de 3 meses se continuara con Arequipa, Ica, Lima y Junín.	Número de horas de capacitación/ Número de productores capacitados.	Todos los productores de La Libertad al 2015, todos los de Arequipa al 2017, todo Lima e Ica al 2020 y todo Junín al 2021.	Elaboración del plan de capacitación, detallando el contenido de los cursos, horarios, número de participantes por clase, etc.
OCP 1.5	Crear para mediados del 2013 el programa "Campesinas trabajando", el cual incluirá la incorporación de 5,000 mujeres campesinas de La Libertad y Arequipa a la cadena productiva de la Alcachofa, en el transcurso del primer año. Luego de eso, se evaluara incrementar el número de participantes y extenderlo a los departamentos de Lima, Ica y Junín.	Número de campesinas capacitadas.	Incorporar a 5,000 campesinas a la PEA en el 2013, y aplicar el programa al resto del país.	
OCP 3.4	En el período 2014 – 2018, se deberá realizar capacitaciones dirigidas a las cooperativas en materia de procedimientos para la exportación, a través de PROMPERÚ, ONG's y el programa Sierra Exportadora. De forma tal, que permite a los pequeños y medianos productores crecer y convertirse en exportadores. Este plan deberá beneficiar a los productores de La Libertad, Arequipa, Ica, Lima y Junín.	Número de horas de capacitación/ número de productores capacitados.	Incentivar la creación de microempresas en La Libertad, Arequipa, Ica, Lima y Junín. Mejorar la calidad de vida de los pequeños productores.	Selección de las cooperativas y de los cursos que se dictarán.

Tabla 71

Matriz de Perspectiva de Control Interno

OCP	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
OCP 1.1	Asociar durante el transcurso de 2012 a al menos 30% del total de productores medianos y chicos en cooperativas, las mismas que sean monitoreadas por un comité a nivel nacional, promovidas por el MINAG, los gobiernos regionales, y el IPEH, con el fin de establecer alianzas con las principales empresas procesadoras nacionales de Alcachofa. El resto de productores deberá ser asociado en los siguientes 2 años.	Número de pequeños y medianos productores asociados.	Agrupar a todos los pequeños y medianos productores de Alcachofa en cooperativas o asociaciones.	Realizar un censo de todos los productores pequeños y medianos de las principales zonas de cultivos.
OCP 1.6	Obtener un financiamiento de US$ 1.5 millones al 2015, por parte de ONG's, gobiernos regionales y donaciones del sector privado para adquirir técnicas, métodos y tecnologías agrónomas de Israel.	Variación en la producción de Alcachofa/ variación en el rendimiento por Ha cultivada.	Aumentar el rendimiento de cultivo por Ha.	Establecer los primeros contactos con representantes del ministerio de agricultura de Israel.
OCP 2.1	En el segundo semestre de 2012, iniciar una campaña por el lapso de ocho meses para incentivar a los pequeños y medianos productores a migrar de los cultivos tradicionales como el arroz, caña de azúcar, entre otros a la Alcachofa. Este plan se iniciara primero en La Libertad, y luego se extenderá a Ica, Lima, Arequipa y Junín.	Variación en el número de Ha destinadas a la Alcachofa.	Aumentar las Ha de cultivo de Alcachofa.	Establecer un diagrama de Gantt con las vistas que se realizarán a las principales zonas.
OCP 2.2	Para el tercer trimestre del 2013 haber identificado al menos cinco nuevas zonas aptas para el cultivo de Alcachofa a lo largo de toda la costa y sierra. Las características principales deben considerar aquellos suelos que sean profundos, fértiles, con buena dotación de materia orgánica, buen drenaje, de textura franca, franco limoso, franco arcillo arenoso y arcillo arenoso.	Número de Ha nuevas para el cultivo de Alcachofa.	Aumentar las Ha de cultivo de Alcachofa.	Establecer una lista de posibles zonas que cumplan con las características necesarias para el cultivo de la Alcachofa.
OCP 2.3	Para el período de 2014 – 2018, establecer un sistema de alerta a todos los productores de Alcachofa asociados a cooperativas, ante la presencia de plagas y enfermedades.	Número de Ha afectadas por plagas y/o enfermedad.	Disminuir las perdidas por plagas en un 40%.	Identificar las principales plagas y las formas de combatirlas.
OCP 2.5	Establecer durante el 2017, el programa relacionado a la norma de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) a través del MINAG y del IPEH. Este programa inicialmente deberá llevarse a cabo en las empresas más grandes, para luego implementarse en las cooperativas de pequeños y medianos productores.	Tipo de certificado, que acredite la adopción de BPA.	Incentivar procesos productivos adecuados, con estándares internacionales.	Difundir entre las principales agroexportadoras el manual de BPA, y proporcionar los factores de éxito para su implementación.
OCP 2.6	A partir de 2012, contribuir a través de las cooperativas y con apoyo económico de las ONG's y de los gobiernos regionales, la formalización de los títulos de propiedad de 1,500 productores cada año.	Número de productores que obtienen sus títulos de propiedad.	Formalizar los títulos de propiedad para todos los pequeños y medianos productores de la costa y sierra.	Iniciar el empadronamiento de los pequeños y medianos productores dentro de las zonas establecidas.
OCP 4.1	A partir del 2013 establecer un plan de capacitaciones del correcto deshoje de las Alcachofas sin espinas destinadas a conservas, en todas las 10 principales agro exportadoras para poder aprovechar de manera eficiente el tallo y las hojas.	Número de horas de capacitación en destalle y deshoje de Alcachofa.	Incrementar al 2016, la utilización de la Alcachofa en 15% y del 30% para el 2021.	
OCP 4.2	Aprovechar el programa "Campesinas trabajando" como fuente de la mano de obra para el proceso de deshoje de las Alcachofa, de tal manera que no se maltrate las hojas y el tallo de las Alcachofas.	Variación en las toneladas de tallo y hojas de Alcachofa.	Disponer de una mano de obra especializada en el proceso de deshoje de las Alcachofas.	Iniciar el proceso de selección de las campesinas que se integrarán al programa "Campesinas trabajando".

Capítulo IX: Competitividad del Sector Industrial de la Alcachofa

De acuerdo a Porter (2009), se plantea que la ventaja competitiva de las naciones se crea y se mantiene mediante un proceso muy localizado, las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen de manera conjunta al éxito competitivo. A nivel local, según Porter (2009) se define la ventaja competitiva como el valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello, este valor es lo que las personas están dispuestas a pagar y alcanza su máxima expresión al ofrecer precios más bajos que la competencia a cambio de beneficios equivalentes o especiales que compensa con creces un mayor precio. De esta forma, se observa que el concepto de competitividad va de la mano con la historia de la humanidad, al prevalecer ciertas fortalezas entre pueblos, por sobre otras, que permitieron a la larga una supervivencia más extensiva a nivel cultural, sentando los pilares de lo que son las actuales civilizaciones. En consecuencia, la efectividad en el uso de estas ventajas competitivas se expresa a través de la competitividad, la misma que según Benzaquén, Del Carpio, Zegarra y Valdivia (2010) puede analizarse desde dos perspectivas: (a) como un conjunto de factores que determinan el nivel de productividad; y (b) como un determinante del incremento sostenido del bienestar de las personas. En base a esta definición la competitividad del Sector Industrial de la Alcachofa puede entenderse como la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población. Asimismo, se debe resaltar que en este capítulo se analizará tanto el análisis competitivo del sector y la posibilidad de conformación de clústeres, ello resulta fundamental en la medida

que en los posibles clústeres reposan las oportunidades de crecimiento económico del sector.

En los últimos años, la agro – industria ha sido el motor más importante del sector agrícola gracias a las inversiones que ha recibido y al mercado externo (ICEX, 2010a). El actual desarrollo de la agro – industria peruana es un buen ejemplo de eficiencia, gestión empresarial y aprovechamiento de su diversidad natural. De esta manera, se presenta ésta actividad como descentralizada, generadora de un alto porcentaje de empleo en cada una de las ciudades peruanas y de gran impacto en otras actividades relacionadas (como productos para la siembra y el cuidado –fertilizantes, herbicidas y equipos de riego–, entre otros) (Sakaguchi, 2008). A su vez, la mayoría de las exportaciones del Sector Industrial de la Alcachofa son producidas por grandes y medianas empresas (ingreso superior a los dos millones de dólares al año), con alta productividad e inversión en bienes de capital y tecnología. Por ello, cuando se compara el reciente crecimiento de las exportaciones agro – industriales con el crecimiento del sector agrícola en su conjunto se observa que los productos de estas exportaciones han sido el principal impulso del sector en los últimos años (ICEX, 2010a).La agricultura moderna intensiva está orientada principalmente a la exportación no tradicional, para la cual se necesita alta tecnología financiada con elevados niveles de inversión asegurados por su acceso al crédito; en este segmento destacan cultivos como el espárrago, páprika, cítricos, Alcachofa y mango entre otros (Rendón, 2010). Las hortalizas representan el 70% de la agro – exportación no tradicional, en donde la Alcachofa es una de las más representativas (Maximixe, 2011).

9.1 Análisis Competitivo del Sector Industrial de la Alcachofa

De acuerdo a USAID (2007), el origen y final de la cadena se encuentran en el mercado externo, ya sea como fuente de maquinarias y de los insumos del proceso (semillas y agroquímicos) o como destino del producto final (importadores). Así, según los estudios realizados por Maximixe (2011) la estructura del Sector Industrial de la Alcachofa está constituida por proveedores, productores, acopiadores, agroexportadores, agro – industria, *brokers* (*traders* o intermediarios) y comerciantes minoristas; que abastecen al mercado (externo e interno). Además, las instituciones de apoyo privadas o públicas actúan a todo nivel. A continuación se presenta la Figura 33 y se describe brevemente a cada uno de estos actores que intervienen en esta cadena productiva.

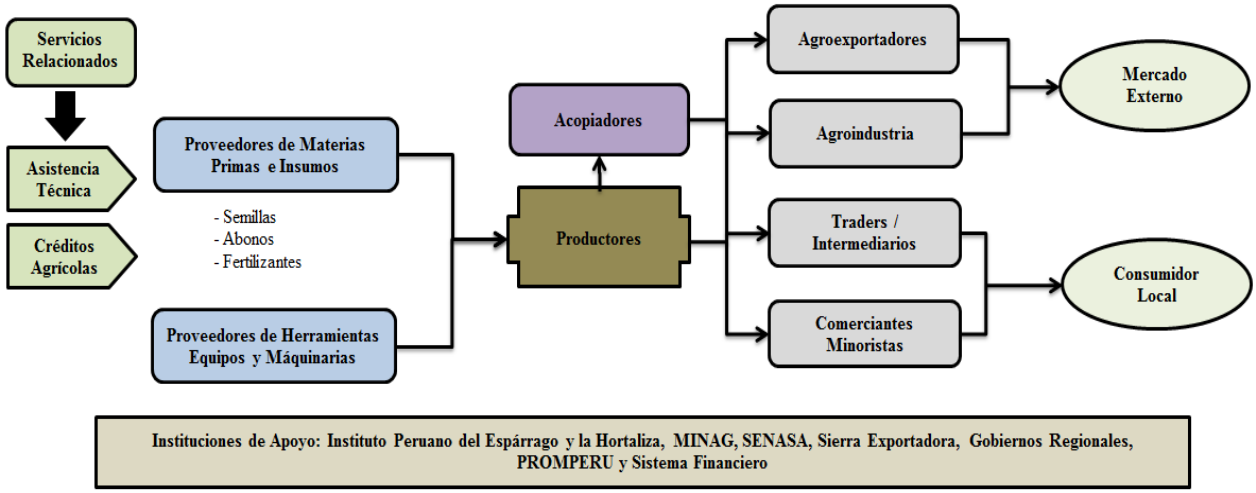

Figura 33. Cadena productiva de la Alcachofa
Nota. Adaptado de "Riesgo de mercado – octubre 2011" por Maximixe, 2011. Perú: Maximixe

Proveedores de servicios. De acuerdo a USAID (2007) y Maximixe (2011) este rubro está conformado por dos tipos de servicios de singular importancia:

1. Crédito Agrícola. En una primera etapa, el financiamiento del cultivo de Alcachofa fue cubierto por los créditos obtenidos por las empresas ya consolidadas en la cadena agro – exportadora. En el caso de los productores de la sierra, sin embargo, esta función muchas veces es

asumida por las empresas, que facilitan semillas, insumos y capital (USAID, 2007).

2. Asistencia Técnica. En muchos casos las empresas procesadoras o procesadoras – exportadoras proporcionan asistencia técnica ellas mismas. En el caso de las plantas procesadoras de la sierra, estas empresas la incluyen como parte de un paquete que incluye semillas, insumos y crédito, exigiendo como contrapartida un compromiso de venta a un precio previamente pactado. Complementando esta acción, existen instituciones como el Programa PRA y Cáritas del Perú que facilitan el acceso a estos servicios (USAID, 2007).

Proveedores de materias primas e insumos. De acuerdo a USAID (2007) y Maximixe (2011) este rubro está conformado por dos tipos de proveedores:

1. Semillas. En la actualidad existe una gran dependencia por variedades híbridas que se reproducen por semillas. El principal proveedor es la empresa SF Almácigos (USAID, 2007).
2. Agroquímicos. En el Perú hay unos tres millones de Ha disponibles para la agricultura. El 90% de los fertilizantes son de origen importados y Corporación Misti abastece un 45% del mercado nacional. El guano de la isla es el único fertilizante ecológico que puede competir con los químicos, aunque su disponibilidad es muy limitada (Agencia Agraria de Noticias, 2010).

Proveedores de herramientas, equipos y maquinarias. El mercado de maquinaria para la industria alimentaria en el Perú está principalmente abastecido

por importaciones. Sin embargo, existen fabricantes nacionales, pero la fabricación local es aún insipiente y no hay un seguimiento estadístico de esta producción. La industria alimentaria se abastece de maquinaria sobre todo a través de importaciones. Europa es el principal origen de la maquinaria para la industria de alimentos utilizada en el Perú (ICEX, 2010b).

Productores. De acuerdo a Maximixe (2011), la producción de la Alcachofa misma se lleva a cabo por productores con parcelas de distintos tamaños y bajo diferentes modalidades de trabajo. Para este análisis se considera a los productores grandes a los que tienen parcelas con extensiones superiores a 10 Ha; a los medianos con extensiones de dos a 10 Ha; y, a los pequeños con parcelas de menos de dos Ha (USAID, 2007). Se estima que en el Perú los pequeños agricultores de Alcachofas representan el 68% del total y poseen el 27% del terreno dedicado al cultivo, en tanto los grandes agricultores representan el 4%, pero concentran el 56% de los terrenos (Maximixe, 2011). Por la modalidad de trabajo, se distinguen cuatro tipos de productores: productores–procesadores–exportadores (modelo de integración vertical); productores rentistas (por arrendamiento de tierras); productores con contrato (que mantienen una relación comercial con las empresas agro – industriales), y productores sin contrato (sin compromiso de compra por parte de la agro – industria) (USAID, 2007).

Acopiadores. Los agricultores están vinculados hacia adelante con los acopiadores, quienes transfieren el cultivo a las empresas exportadoras o a los comerciantes minoristas y supermercados. Sin embargo, existen empresas que tercerizan varios procesos a los acopiadores u otros terceros de acuerdo el tipo de Alcachofa. Las Alcachofas sin espinas son procesadas para la exportación y producidas en La Libertad, Ica y Lima a un costo promedio de producción en

chacra de US$ 3,106 por Ha, mientras que las Alcachofas con espinas se producen en Junín a un costo promedio de US$ 2,808 por Ha y se destinan principalmente al mercado interno (Maximixe, 2011).

Agroexportadores. Las empresas agroexportadoras realizan directamente o encargan a terceros la selección y clasificación, refrigerado, desbracteado, envasado y etiquetado según la presentación del producto (Maximixe, 2011). Existen empresas agroexportadoras que han optado por el modelo de integración vertical siendo a la vez productores, procesadores y exportadores (USAID, 2007). De acuerdo a USAID (2010), las empresas que han optado por este modelo son: (a) Agromantaro, (b) TALSA, (c) Nutreína, (d) Virú, (e) Danper, (f) Alsur, entre otras. Las empresas agroexportadoras colocan sus productos en el mercado externo a través de *brokers* (llamados también *traders* o intermediarios) o directamente con los importadores (Maximixe, 2011). Los importadores son las empresas encargadas de que los productos exportados pasen los trámites de aduana del país de destino, para ser llevados bien sea al lugar de destino de venta o a bodega. Entre sus clientes están las centrales de compra de supermercados, los distribuidores, las cadenas de tiendas, etc.

Agro – industria. Todas las variedades de Alcachofa sin espina son las únicas aceptadas por la agro – industria para la producción de alchofines, sean en frasco, lata o congelado. Se les utiliza por su sabor suave, textura sin fibra y color blanco, no morado. El mercado de EE.UU sólo acepta en fresco las variedades sin espina. En tanto, la variedad criolla o con espina fresca es generalmente utilizada en el mercado local. Sus fondos son lo único que utiliza la agro – industria para el mercado internacional, sea en salmuera como congelados. Son frutos son de sabor más fuerte y fibroso que las Alcachofas sin espinas y de un

color morado. En la Sierra se cultiva la variedad criolla cuyo destino es el mercado fresco. No obstante, el 80% de Alcachofa criolla o con espinas que produce el valle del Mantaro, en el departamento de Junín, se comercializa a las empresas agro – industriales, las cuales han venido exportando en los últimos años dicho cultivo procesado a los mercados europeos (Andina, 2012).

Brokers, traders o intermediarios. Son agentes independientes que facilitan la venta de un producto, sin tomar posesión de él. Pueden actuar por cuenta del importador o exportador. En general, se especializan en un área geográfica determinada y en una familia de productos, conociendo de esta forma el negocio en profundidad. En general los *brokers* trabajan bajo comisión, la que varía entre un dos a cinco por ciento, dependiendo del tamaño de cliente, volumen de ventas, etc. (ProChile, 2010b).

Comerciantes Minoristas. Para el consumidor local se ha diseñado la elaboración de conservas al natural en salmuera, en aceite y marinadas en aceite y vinagre con especias aromáticas, en frascos de vidrio. Explotando el lado de la protección de la salud se ha estandarizado la producción de la harina y está a nivel de ensayos la obtención de extractos.

Instituciones de apoyo. El procesamiento de la Alcachofa involucra otras actividades conexas como la industria química y genera gran cantidad de puestos de trabajo. Esto ha motivado el apoyo de instituciones como el INIA y el programa Sierra Exportadora los cuales impulsan el desarrollo y el fortalecimiento de las cadenas productivas en Arequipa, Cusco, Ayacucho y Junín (Maximixe, 2011). El Ministerio de Agricultura ha emitido los Decretos Legislativos 997 y 1060, mediante los cuales se constituye al INIA como el agente sectorial responsable de desarrollar un nuevo enfoque a la investigación, la innovación, la extensión y la

transferencia de tecnología; con el encargo de diseñar y ejecutar la estrategia de innovación agraria, otorgándosele, asimismo el mandato de Ente Rector y Autoridad Técnico – normativa del SNIA (Rendón, 2010). Del mismo modo, la creación del Programa INCAGRO, el enfoque de cadenas en la promoción agraria, la renovación del INIA, la promoción de la sanidad agraria a través del SENASA, los Centros de Innovación Tecnológica [CITE] del Ministerio de la Producción, el Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana [IIAP], etc. son algunas expresiones de los importantes avances desde el sector público (Rendón, 2010). Por otro lado, el Instituto Peruano del Algodón [IPA], el Instituto Peruano de Leguminosas, el Instituto Peruano de Plantas Naturales, el Instituto peruano del Espárrago y Hortalizas, entre otros; constituyen importantes experiencias desde el sector privado (Rendón, 2010). En este caso, el IPEH es una asociación civil sin fines de lucro formada hace más de 11 años, conformada por productores y exportadores de espárrago y de otras hortalizas frescas, en conservas y congeladas. Tiene como visión ser el gremio representativo de la industria hortícola peruana de exportación como uno de los motores del desarrollo del país (IPEH, 2011b). También se puede mencionar a PROMPERÚ, que tiene como misión liderar la promoción de la oferta exportable y del destino turístico peruano; contribuyendo a la internacionalización competitiva de las empresas, así como al posicionamiento de la imagen del país en el exterior y promoviendo el turismo interno, con la participación concertada de todos los agentes involucrados, utilizando los recursos de manera eficaz y eficiente (Portal del Estado Peruano, 2011). El slogan “Perú, donde la calidad es sinónimo de sabor” es el concepto promocional que PROMPERÚ viene utilizando en las ferias internacionales de productos de agro – exportación (El Comercio, 2011).

Finalmente se menciona al USAID, entidad que a través del Proyecto PRA identifica a los pequeños productores de Alcachofa y a los potenciales compradores, estableciendo relaciones comerciales entre las partes y sobre todo brindando asistencia técnica en el campo para aumentar la competitividad de los pequeños productores (USAID, 2010).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Industrial de la Alcachofa

La alcachofa peruana es una hortaliza que viene logrando un posicionamiento agresivo dentro de los principales mercados internacionales y constituye una gran oportunidad de inversión fundamentalmente a sus ventajas comparativas, que en consecuencia, son las bases de sus ventajas competitivas. Las ventajas en calidad y sabor de la alcachofa peruana en comparación con sus principales competidores, constituyen atributos de importancia. El crecimiento exponencial de las exportaciones confirma la calidad y el buen sabor del producto peruano además de menores costes de producción y mano de obra, y adecuado manejo agronómico y sanitario. Asimismo, existe un gran dinamismo del mercado consumidor internacional por la preferencia de la alcachofa en conserva por su sabor suave, textura sin fibra, color blanco, además de las reconocidas cualidades prácticas de las conservas: requiere poco tiempo de preparación, se aprovecha completamente el producto al ser comestible en su totalidad, la calidad y consistencia son uniformes, puede almacenarse por largos períodos y cumple eficazmente con las exigencias de sanidad y nutrición para la salud.

Las exportaciones de alcachofa en conserva registran una tendencia creciente gracias a la industrialización de nuevas variedades de semillas. La importación de alcachofa procesada en ámbito mundial ha crecido a un ritmo

promedio de 7% desde 1995. En el 2011, el Perú exportó aproximadamente 41 mil toneladas de alcachofas preparadas con un valor FOB de US$ 123 millones de dólares. De esta manera, Perú está entre los 4 mayores exportadores de alcachofa procesada junto con China, Francia y España. El impulso que viene dando la apertura comercial, así como el dinamismo de la inversión nacional e internacional en el campo agrícola, están permitiendo, además del desarrollo de nuevos recursos tecnológicos para una mayor productividad, aumentar las áreas de cultivo en productos de agro – exportación como la Alcachofa. Todos estos factores explicarían el importante incremento de la demanda internacional. Este escenario capitaliza el posicionamiento del Perú para acceder y ganar cada vez mayor presencia como uno de los principales exportadores mundiales de alcachofa.

La superficie cosechada de alcachofa en Perú (6848 ha en 2010) viene creciendo en forma sustancial durante los últimos años como respuesta a la demanda por parte de las empresas agro – industriales exportadoras y de los principales mercados internacionales de consumo debido a las grandes ventajas competitivas que Perú posee sobre los principales productores mundiales en el hemisferio norte. La producción de alcachofa preparada es totalmente dirigida a la exportación. El país viene conquistando los mayores importadores mundiales abasteciendo predominantemente a España y Estados Unidos, mercados que concentran el 80% de las exportaciones peruanas. En el mercado español Perú compite con otros importantes productores de alcachofa como Egipto, Francia, China y EEUU; mientras que en el mercado norteamericano compite con países como España, Chile, Italia y China.

En primer lugar, el Sector Industrial de la Alcachofa cuenta con excelente rendimiento y cultura de calidad de la alcachofa. De esta manera, el cultivo presenta rendimientos superiores al promedio mundial con una productividad de 18 TM/Ha y, a su vez, puede alcanzar hasta 25 TM/Ha con tecnología de punta. En segundo lugar, el Sector Industrial de la Alcachofa posee las condiciones naturales óptimas para la producción constante. En tal sentido, las condiciones edafoclimáticas en el Perú son óptimas para el cultivo; permiten cosechar alcachofas durante todo el año, aprovechando la ventana comercial durante los meses en que no existe producción de los principales productores mundiales mejores precios. En el Perú se produce alcachofa durante todo el año y los mayores volúmenes de producción se obtienen entre los meses de agosto y diciembre, en contra estación con los principales productores mundiales del hemisferio norte. En tercer lugar, el Sector Industrial de la Alcachofa cuenta con un adecuado desarrollo de infraestructura. De este modo, las nuevas infraestructuras de riego, modernización de puertos, aeropuertos, carreteras y telecomunicaciones alrededor de los centros de actividad agro – industrial permiten mayores rendimientos, así como una distribución rápida y competitiva de la producción. En cuarto lugar, el Sector Industrial de la Alcachofa posee recursos humanos de calidad y de bajo costo. El Perú cuenta con recursos humanos calificados y bajo costos de manos de obra principalmente por el cambio de divisas internacionales. El jornal diario (8 horas/día) de un trabajador en Perú es de 4,10 Euros. En quinto lugar, el Sector Industrial de la Alcachofa se beneficia de los acuerdos comerciales del Perú con los principales mercados mundiales. Además, las exportaciones desde el Perú no están sujetas al IVA y se devuelven otros impuestos como los aranceles a las importaciones intermedias, lo cual

brinda ventajas fiscales. Finalmente, el Sector Industrial de la Alcachofa se respalda en el marco legal apropiado del país. Las leyes de inversión otorgan garantías necesarias para el libre desarrollo de las actividades agrarias y agro – industriales indistinto para nacionales o extranjeros; esto implica que el Perú ha reforzado sus políticas de inversión y brinda mayor protección al inversionista.

Por último, actualmente existe en el Perú un clúster del espárrago, que incluye al IPEH (gremio representativo del Sector Industrial de la Alcachofa) y a la Asociación Civil Frío Aéreo, que cuenta con un centro de perecibles con modernas cámaras de frío en el aeropuerto internacional Jorge Chávez, a través de las cuales se despacha el 80% del espárrago fresco exportado. Se ubican también en el Perú la empresa congeladora de espárragos y la planta empacadora más grandes del mundo y toda la industria pertenece a capitales nacionales. Esta es una ventaja competitiva importante porque antes había un claro cuello de botella de carácter logístico y eso respondía a que no había una cámara de frío que facilitara la exportación. De esta manera, y en coordinación entre el sector privado y las empresas participantes, los agricultores, junto con la autoridad local, la autoridad de sanidad y el aeropuerto de Lima, se creó una cámara colectiva de frío; solucionando un cuello de botella y, a su vez, mejorando la calidad del producto para que pueda penetrar en más mercados internacionales (Castilla, 2007).

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Industrial de la Alcachofa

De acuerdo a Porter (2009), un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí. Por su dimensión

geográfica, un cúmulo puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional, constituyen una forma multiorganizativa importante, tienen una influencia importante en la competencia y son una característica muy importante de las economías de mercado (Porter, 2009). Además, Beckeman y Skjöldebrand (2006, citado en Rendón, 2010), indicaron que del mismo modo que se afirma que un clúster incrementa la competitividad, también lo hace una red puesto que puede definirse como un tipo de clúster que no necesita una localización geográfica común.

En tal sentido, la CAF considera importante que un país cuente con un entorno económico favorable, buen clima de negocios y una preocupación constante por la innovación tecnológica para que pueda aplicarse el sistema de clúster o interacción comercial (Castilla, 2007). Adicionalmente, en el Sector Industrial de la Alcachofa deben ser muy pocas las experiencias de asociatividad o agrupación que estén formalizadas debido a que el microempresario es muy escéptico. Esto se debe a que cuando se logran formar agrupaciones, si el negocio es bueno cada uno quiere abrirse y la codicia fomenta la desunión. Por lo tanto, se tiene que trabajar con la generación de confianza. Para Luis Miguel Castilla, (Ex–jefe de Políticas Públicas de la CAF) no existen las condiciones para que los actores se den cuenta de que, si actúan de manera colectiva, habrá mayores beneficios. En determinados casos, no existe información acerca de las potencialidades que puede haber tras la formación de un clúster ni una entidad que ponga a discutir en la misma mesa a los actores (Castilla, 2007). Para el desarrollo del clúster se necesita que se comience a diversificar las actividades económicas por sector y darle mayor valor agregado para diferenciarlos. Esto se origina debido a la falta de desarrollo industrial y capital en el Perú, por lo que es

necesario que se continúe promoviendo la inversión extranjera no solo para contar con los recursos pertinentes, sino para expandir el mercado con una visión mundial. Por tal motivo, es indispensable la participación del sector privado. La CAF (2008) tiene un diagnóstico de los clústeres en la región andina:

> Los clústeres en los países de la región son, en general, escasos, débiles e incipientes; se basan en recursos naturales y carecen de un clima de negocios apropiado para su desarrollo. Asimismo, generan productos de bajo valor agregado, utilizan mano de obra poco calificada y cuentan con escasas empresas especializadas vinculadas con ellos. Existen instituciones públicas y privadas que apoyan a estos clústeres pero rara vez ello forma parte de un esfuerzo coordinado que responde a una estrategia nacional o regional de desarrollo. Sin embargo, hay casos de clústeres que poseen gran potencial de desarrollo que vale la pena con el apoyo de programas y políticas públicas, dirigidas a mejorar el clima de negocios en lo relacionado con la infraestructura de transporte, tecnologías, niveles de investigación, trámites burocráticos, programas educativos y otros.

A través del Programa de Apoyo a la Competitividad [PAC], la CAF trabaja en la promoción y el desarrollo de clústeres de los ámbitos en los cuales la proximidad y los lazos de trabajo de las empresas con sus proveedores, clientes y competidores pueden provocar importantes intercambios de información y conocimiento, así como acciones colectivas que resultan en aumentos de la eficiencia e innovación de los negocios (CAF, 2008). Un ejemplo importante de la intervención público–privada es en el sector de espárragos en el Perú. Antes había un claro cuello de botella de carácter logístico y eso respondía a que no

había una cámara de frío que facilitara la exportación. Fue así que coordinadamente, el sector privado y las empresas participantes, los esparragueros, junto con la autoridad local, la autoridad de sanidad y el aeropuerto de Lima, crearon una cámara colectiva de frío; solucionando un cuello de botella y, a su vez, mejorando la calidad del producto para que pueda penetrar en más mercados internacionales (Castilla, 2007).

9.4 Identificación y Análisis de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El desarrollo de la alcachofa para exportación en el Perú es resultado de la combinación de una serie de factores estratégicos que propiciaron el crecimiento agresivo de la agro–exportación desde inicios de la década de los noventa. Este crecimiento, claramente liderado por el sector privado, requería la identificación de productos que, aparte de poder ser producidos en condiciones competitivas, permitieran la diversificación y complementariedad de la canasta de productos exportables. Así, a partir de una necesidad concreta de la actividad empresarial privada, la alcachofa surge como una atractiva opción productiva. Pese a ser un cultivo producido desde hace varias décadas en la sierra central del Perú, la producción de alcachofa para exportación es una actividad relativamente reciente, que se benefició de ciertas condiciones favorables pero que plantea una serie de nuevos desafíos a las políticas públicas y proyectos de desarrollo.

En tal sentido, se ha generado la posibilidad de lograr un encadenamiento productivo como clúster exportador del sector agroalimentario, ya que implicaría el desarrollo de numerosas firmas destinadas a las exportaciones de bienes alimenticios y servicios de cocina hacia el extranjero (Fairlie, 2010). Así, la amplitud de este clúster tendría una extensión horizontal más amplia sobre la

economía e incluso con subsectores dentro del espacio de las economías regionales. Sin embargo, para aprovechar esta clara oportunidad de crecimiento económico también está el reto de ubicarla en el paradigma del desarrollo sostenible (Fairlie, 2010). Incluso para el sector alimentario esto es crucial, ya que en sus eslabones se encuentran los productores campesinos donde se concentran los bolsones de pobreza del país. Para ello, esto implica el análisis de la distribución de beneficios en la cadena productiva, en la que los productores reciben pocos ingresos. Adicionalmente, el sector se encuentra en una etapa en la cual enfrenta dilemas como el de decidir entre el mantenimiento de la agrobiodiversidad y la introducción de cultivos transgénicos en los cultivos agrícolas alimenticios (Fairlie, 2010).

En lo referente a la conformación de cadenas productivas de la alcachofa, no se ha realizado la conformación de asociaciones de productores, que constituye el punto de partida. Sólo se cuenta con intervenciones de las agro – industrias del medio como fuentes estratégicas de alianzas para la producción directa y exclusiva. En el marco de las evaluaciones del Sector Industrial de la Alcachofa se ha podido determinar que los agricultores en alianza con las empresas privadas, han logrado realizar siembras de alcachofas exitosas; es decir, producciones competitivas. Asimismo, su procesamiento involucra otras actividades conexas como la industria química y genera gran cantidad de puestos de trabajo. Esto ha motivado el apoyo de instituciones como el INIA y el programa Sierra Exportadora, los cuales impulsan el desarrollo de la cadena productiva en las principales zonas de cultivo del país gracias al apoyo de instituciones gubernamentales y de los gobiernos regionales. Se avizora, por tanto, un mejor escenario para la productividad y producción de hortalizas en el Perú, puesto que

dichas instituciones están coordinando con las empresas para aumentar la investigación en el fortalecimiento genético del cultivo para mejorar su competitividad (Maximixe, 2011).

Sin embargo, aun gran parte de los pequeños productores no pueden beneficiarse del auge agroexportador, debido a su dificultad para acceder al crédito e incursionar en la producción de nuevos cultivos como la alcachofa, que en términos relativos demanda una mayor inversión que los cultivos locales tradicionales, ante ello muchos optan por arrendar sus tierras. Por esta razón, el Estado Peruano definió tres objetivos estratégicos para el período 2007–2011como parte de sus procesos de modernización y considerando como marco de referencia el Acuerdo Nacional y los Objetivos del milenio: (a) Elevar el nivel de Competitividad de la actividad Agraria, (b) Lograr el aprovechamiento sostenible de los Recursos Naturales y la biodiversidad, y (c) Lograr el acceso a los servicios básicos y productivos por parte del pequeño productor agrario. Para alcanzar dicho objetivos se definieron siete ejes que respondieron a la problemática del sector y se establecieron lineamientos de políticas, estrategias y metas para el período 2010 – 2011.

- Gestión del agua. Incrementar la eficiencia de la gestión del agua y el uso sostenible de los recursos hídricos.
- Acceso a Mercados. Desarrollar mercados internos y externos para la orientación de la producción agropecuaria y agro – industrial.
- Información Agraria. Desarrollar un sistema de información agraria destinada a cubrir una amplia cobertura de usuarios y de utilidad para la toma de decisiones de los productores agropecuarios.

- Capitalización y Seguro. Fomentar el desarrollo de los Servicios Financieros y seguro y apoyar con fondos concursables no reembolsables a pequeños y medianos agricultores.
- Innovación Agraria. Incrementar la adopción de tecnologías en el agro.
- Desarrollo Rural. Focalizar la intervención del sector público en zonas de pobreza, principalmente en Sierra y Selva, bajo un enfoque territorial y multisectorial.
- Recursos Forestales y Fauna Silvestre. Consolidar el manejo sostenible para el aprovechamiento de los recursos forestales y de fauna silvestre, asegurando la conservación de la biodiversidad y su entorno ecológico de los ecosistemas forestales.

Finalmente, el desarrollo de las cadenas productivas del Sector Industrial de la Alcachofa no significa que exista actualmente un clúster. En general, hay muy pocos clústeres en la región, y como se ha mencionado anteriormente, el clúster del esparrago y las empresas que conforman dicho clúster son los que han optado por alternar sus cultivos y aprovechar el fortalecimiento de las cadenas productivas por parte de instituciones privadas y publicas para exportar nuevos productos a los principales mercados del mundo. En la actualidad, sí existe en el Perú todo un clúster del espárrago, que incluye al IPEH, gremio representativo de la industria, y a la Asociación Civil Frío Aéreo, que cuenta con un centro de perecibles con modernas cámaras de frío en el aeropuerto internacional Jorge Chávez, a través de las cuales se despacha el 80% del espárrago fresco exportado. Se ubican también en el Perú la empresa congeladora de espárragos y la planta empacadora más grandes del mundo y toda la industria pertenece a capitales nacionales (MINAG, 2011d). Se menciona el clúster del espárrago

porque pareciera que fuera la base de implementar un clúster de hortalizas. Al respecto el IPEH amplió su representación al conjunto de productores de alcachofas y pimientos. Esto no sucedió por casualidad, sino porque los procesadores de espárrago son los mismos que han desarrollado el procesamiento de la alcachofa y el pimiento (CAF, 2008). El IPEH representa a los tres niveles de productores de espárragos, casi al total de los procesadores de alcachofa, a una gran parte de los agricultores de alcachofa, e igualmente ocurre en el caso del pimiento (CAF, 2008).

En conclusión, se debe resaltar que aún no se cuenta con un clúster del Sector Industrial de la Alcachofa, pero que sí se ha identificado a un posible clúster del sector hortalizas. Este clúster se ha desarrollado básicamente gracias al Esparrágo y ha logrado expandirse debido a que las empresas productoras han diversificado sus cultivos al identificar las similitudes en los procesos y técnicas de cultivo. En tal sentido, se está transformando el clúster del esparrago en un clúster de hortalizas, y se están aprovechando la inversión de capitales extranjeros en el desarrollo y fortalecimiento de la cadena productiva de la alcachofa para formar alianzas estratégicas.

9.5 Conclusiones

En el presente capítulo, se demuestra que no hay evidencia de que exista un clúster de la alcachofa; pero sí se ha encontrado un clúster del espárrago que debería servir como base para la formación de un clúster de hortalizas, el cual incluiría a la alcachofa. Las empresas exportadoras comercializan diferentes tipos de hortalizas, por lo que el clúster les permitiría crecer de una manera más agresiva. Asimismo, gracias al desarrollo de grandes ventajas competitivas tales como la estabilidad macroeconómica del País, los beneficios arancelarios, la

calidad del producto, las inversiones en proyectos de irrigación, la diversidad en zonas de cultivo y el bajo costo de mano de obra , la alcachofa peruana ha logrado un posicionamiento agresivo dentro de los principales mercados internacionales.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral del Sector Industrial de la Alcachofa, como resultado de la formulación del planteamiento, objetivos, estrategias y mecanismos de control, necesarios para alcanzar la situación deseada del sector al año 2021. Luego de presentar el Plan Estratégico integral del sector, se presentan las conclusiones del presente estudio, así como las recomendaciones y el futuro del Sector de la Industrial de la Alcachofa.

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral, ayuda al control del proceso estratégico y facilita los reajustes que fueran necesarios hacerse, ayuda a tener una visión integral de todo el proceso. En la Tabla 72 se presenta el plan estratégico integral del Sector Industrial de la Alcachofa.

10.2 Conclusiones

1. La Alcachofa es una hortaliza reconocida por expertos, como una fuente rica en vitaminas y propiedades medicinales beneficiosas para la salud.
2. Las condiciones geográficas y climáticas a lo largo de la sierra y costa, le han permitido al Perú contar con una ventaja comparativa en cultivos de Alcachofas. El buen rendimiento por Ha cultivada, sumado a la capacidad de producción a lo largo de todo el año denota un claro esfuerzo por querer mantener una ventaja competitiva. Sin embargo, es claro que existe la necesidad de implementar nuevas tecnologías que consoliden esa ventaja competitiva.
3. No se debe dejar de mencionar, que el Perú también cuenta con una ventaja en términos de mano de obra. Los menores costos en este

factor, también constituyen una fuente de ventaja competitiva para el país, considerando que en otros países productores de Alcachofa como Francia, España e Italia la mano de obra es mucho más costosa.

4. Actualmente la cartera de clientes internacionales de la Alcachofa peruana, se encuentra concentrada en los mercados de EE.UU. y la U.E. La fuerte crisis por la que atraviesa actualmente Europa, y la última presentada en la economía norteamericana demuestran que ningún mercado o bloque económico tiene garantizada su estabilidad y crecimiento económico. Resulta pues, de suma importancia diversificar clientes, ingresando a nuevos mercados, captando la atención de nuevos consumidores. Esto será posible en la medida que se difunda más la Alcachofa peruana en otros mercados, a través de ferias internacionales en Asia, Oceanía o al este de Europa.
5. Existe una fuerte tendencia al aumento de consumo de Alcachofa a nivel global. Asimismo, el precio internacional de esta hortaliza también ha visto un crecimiento sostenido en los últimos años. Esta evolución favorable de la Alcachofa, resulta una alternativa interesante, altamente rentable, para los productores de cultivos tradicionales como arroz, caña de azúcar, papa, etc., quienes podrían mejorar sus ingresos migrando a esta opción interesante y contribuyendo a la formación del clúster de la hortaliza.
6. La exportación de Alcachofa, no solo debe beneficiar a los grandes jugadores, es imperativo involucrar cada vez, a más pequeños y medianos productores dentro de la cadena productiva; estrechar los

lazos entre productores y exportadores, buscando siempre la manera de beneficiar a todos.

7. Uno de los factores críticos para alcanzar y desarrollar una ventaja competitiva sostenible, para el caso del Sector Industrial de la Alcachofa, es la tecnología. A pesar de que el Perú, es un país competitivo en el cultivo de Alcachofa, no llega a tener el mejor rendimiento de cultivo por Ha, ni tampoco es el primer productor mundial. Este problema se expande a través de todas las industrias peruanas; solo el 0.1% del PBI se destina a I&D. Para poder revertir ese efecto es necesario seguir incentivando la inversión privada extranjera.
8. Para poder integrar a los pequeños y medianos productores de la Alcachofa, en especial aquellos que desarrollan sus actividades en la sierra, es necesario formalizarlos y agruparlos. Una de las tareas más importantes, es solucionar los títulos de propiedad de estos agricultores y agruparlos de forma tal, que se puedan aplicar procesos de control a la producción, y resulte más fácil establecer capacitaciones masivas.
9. La RSE dentro del sector industrial de la alcachofa, debe considerar el impacto en el medio ambiente, así como el desarrollo en las zonas campesinas de la sierra y de la costa, marcando las pautas en los avances que se registren dentro del sector industrial, de manera tal que todos aquellos agentes que intervienen se vean beneficiados.
10. Existe un porcentaje alto de mermas, generado por el proceso productivo de la Alcachofa en conserva, que no se están utilizando y que pueden servir como insumo para otras industrias como la

farmacéutica. Existe una gran concentración de propiedades beneficiosas para el hígado.

11. La formación del clúster de la Alcachofa peruana, contribuirá en definitiva al mejor desarrollo de todos los involucrados en la cadena productiva de la Alcachofa y mejorará su productividad; fomentar entre sus miembros el intercambio de conocimientos en términos de técnicas y tecnologías, mayor poder de negociación, y mayor calidad de los productos son algunos de los beneficios que se derivan de cooperar y competir, y de compartir una misma situación futura deseada.

10.3 Recomendaciones

Para lograr el desarrollo del Sector Industrial de la Alcachofa se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Re–estructurar y diseñar nuevos sistemas educativos en las regiones que produzcan cultivos de agro – exportación, que incorporen no sólo conocimientos de las últimas técnicas de producción en el ámbito agrícola, sino también una base en gestión de negocios de agro – exportación, lo cual puede ser incorporado desde la etapa secundaria; y a su vez, reforzado mediante la creación de carreras técnicas y en la actualización de las mallas curriculares de las universidades en las facultades de agronomía y agro negocios de cada departamento. Estas instituciones educativas deberán cooperar y buscar trabajar en equipo con las instituciones de investigación y desarrollo del estado y/o agrupaciones privadas.
2. Aumentar el rol promotor del Estado Peruano para el crecimiento de las exportaciones, a través de instituciones nacionales que impulsen y

permitan fácilmente continuar con el auge exportador como PROMPEX; a su vez, cooperar y apoyar en la creación de nuevas instituciones asociativas en el sector privado que garanticen la sostenibilidad de las exportaciones en los próximos años, para lo cual es necesario una ampliación del presupuesto que permita ampliar el accionar de estas instituciones hacia otros cultivos y mercados que aún no se han profundizado.

3. Asistir a seminarios técnicos especializados en el exterior, en especial en los primeros países exportadores y productores del mundo; y realizar un esfuerzo coordinado con las instituciones de investigación y desarrollo para contratar a especialistas extranjeros mínimo por cinco años con la finalidad de desarrollar de nuevas variedades de Alcachofa modificadas genéticamente y aprender las últimas técnicas y uso de tecnología disponibles en hortalizas.
4. Realizar una investigación de mercado en los principales países que importan la Alcachofa peruana, con la finalidad de determinar los hábitos y preferencias del consumidor; y si existen características que puedan diferenciar a la Alcachofa peruana, perciban los consumidores extranjeros y estarían dispuestos a pagar; con la finalidad de aprovechar el lanzamiento de la Marca Perú e introducir mas productos con marca propia en los mercados globales. De ser el caso, será necesario lograr alianzas con empresas del sector para establecer los estándares de calidad. Esto motivará a mayores inversiones en el sector.

5. Crear mas instituciones que permitan incorporar a los pequeños agricultores en los sistemas de financiamiento, otorgándoles mayores facilidades para poder acceder al crédito. En tal sentido, en vez de brindarle dinero en efectivo, el estado podría brindarle los suministros para que el agricultor aporte su tierra y su esfuerzo para producir Alcachofas; posteriormente conectar a los agricultores con empresas exportadoras.
6. Establecer un mejor mecanismo regulatorio en el Ministerio de Agricultura para la recolección de data de áreas cultivadas, sembradas y producción. Esto permitirá orientar mejor los recursos en función a data real. Existe mucha información generalizada de producción de hortalizas, sin embargo, no existe información detallada de lo que se produce y bajo que forma se exporta. Aumentar el fortalecimiento de las cadenas productivas en la sierra a través de las instituciones privadas y nacionales, incluyendo prácticas de negocios inclusivos y principios de valor compartido. Las empresas del sector tienen la responsabilidad de promover la justicia y equidad para que los agricultores perciban la rentabilidad del cultivo y remplacen la siembra de productos tradicionales. Por ello, se debe impulsar el cambio de zonas de cultivo de productos tradicionales a productos no tradicionales (Alcachofa) a través de programas regionales de asesoría técnica y fuentes de financiamiento. Es importante trabajar en asociación con los agricultores y brindar capacitaciones técnicas para que puedan ser competitivos en el mercado, además de ser fuente de trabajo y desarrollo para la región.

7. Seguir invirtiendo en el desarrollo de la semilla propia; este es un proceso de largo plazo, ya que es resultado de ensayos de prueba y error, pero es indispensable desarrollar una semilla que se adapte especialmente a las cualidades agronómicas de las tierras en la costa y sierra; para mejorar la productividad del agricultor, reducir la merma del industrial y evitar la dependencia del exterior.
8. Involucrar a todos los *stakeholders* o participantes del sector para el logro de los objetivos (agricultores, acopiadores, proveedores, exportadores, organismos de apoyo y otros agentes), pero esto se conseguirá siempre que se les comunique de manera clara los beneficios que obtendrán al participar activamente en el desarrollo del sector.
9. Apoyar la integración total de la cadena productiva bajo la modalidad de clúster de hortalizas tomando como base el del espárrago; esto permitirá evidenciar los problemas del sector y así tomar decisiones para fortalecer su desarrollo y crecimiento. En la medida que el clúster de hortalizas se desarrolle, se podrán determinar las acciones y solucionar de mejor manera los problemas comunes a todos los productos hortícolas.
10. Comprometer, reforzar y asignar responsabilidades para generar la cooperación y propiciar el trabajo en conjunto entre el sector público y privado que impulse el desarrollo del sector (asociación de agricultores, técnicas de riego, capacitación, asesoría técnica, desarrollo de semillas peruanas).

11. Designar una mayor inversión en investigación y desarrollo para el mejoramiento de las técnicas de producción, rendimiento y riego; así también como mejorar de infraestructura general (terrestre, portuaria, aérea, férrea, etc.) que haga posible acceder y contar con una mayor oferta de tierras de cultivo sobre todo en la sierra.
12. Incrementar la participación nacional en las más importantes ferias internacionales alimentos y agronomía, que es donde acuden los principales países importadores; todo esto con la finalidad de dar a conocer la calidad del producto y el desarrollo de negocios en los mercados de destino. En tal sentido, es necesario el desarrollo de productos derivados de la Alcachofa tales como jugos, galletas y pastillas entre otros para incrementar la penetración en los mercados actuales. Esto permitirá a su vez tener mejores ventajas competitivas para desarrollar nuevos mercados.
13. Aumentar las exportaciones de Alcachofa fresca o refrigerada principalmente al mercado de los Estados Unidos y la Unión Europea, debido al incremento de precio en los últimos tres años, la crisis de producción en España y a las características de consumo en dichos mercados.
14. Diversificar mercados y productos puesto que será indispensable para cuando se ingrese en un futuro a la etapa de madurez del sector; es por ello que será necesario la continuidad en las inversiones en tecnología e investigación y desarrollo para que el sector pueda estar preparado a enfrentar dicha etapa.

15. Promocionar en el país el consumo de Alcachofas en asociación con los *retails*, cadenas de supermercado y tiendas gourmet, informando sobre las propiedades medicinales y beneficios para la salud que contiene.

10.4 Futuro del Sector Industrial de la Alcachofa

En base a la evaluación realizada en la matriz de gran estrategia, el sector se encuentra en una posición estratégica excelente: posición competitiva fuerte y un rápido crecimiento en el mercado. En adición a esto, el Sector Industrial de la Alcachofa se encuentra en una etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto, que se sustenta en función al crecimiento sostenido de las exportaciones. No hay duda que el producto estrella de las exportaciones es la Alcachofa preparada y cuenta con enormes posibilidades de seguir creciendo. Además, si se le agrega la diversificación y desarrollo de otros productos tales como la Alcachofa fresca y refrigerada, y otros derivados del producto con valor agregado, deberán de permitir que el Perú sea el primer exportador mundial en el mercado de la Alcachofa. Sin embargo, el reto se encuentra en impulsar el desarrollo de mercados para los productos derivados.

Lógicamente, el contar con estudios de mercado actualizados, junto a la estabilidad macroeconómica, la mejora de la infraestructura y la inversión en tecnología e innovación y desarrollo, incentivará al aumento de inversiones en el sector, que en consecuencia, potenciará su crecimiento para el desarrollo de nuevos productos con valor agregado derivados de la Alcachofa. La mejora en la infraestructura general (terrestre, portuaria, aérea, férrea, etc.), a largo plazo influirá en la reducción de los costos de transporte entre los sembradíos y las procesadoras; permitirán reducir los costos de exportación, además de acortar los

tiempos de entrega del producto. El desarrollo de nuevas semillas adaptadas a los diferentes climas y suelos del Perú deberá permitir el desarrollo y crecimiento de nuevas áreas de cultivo, un aumento de la productividad, reducción de los costos de producción, mayor rentabilidad y flexibilidad en la producción. Asimismo, las alianzas estratégicas con el Ministerio de Agricultura de Israel beneficiarán en el óptimo uso de los recursos e incremento en la productividad gracias a las nuevas técnicas de producción, riego y cultivo, lo cual se traduce en el aumento de la competitividad. Esta transferencia en tecnología debe realizarse de manera paulatina, y responsablemente.

El esfuerzo que está realizando el gobierno peruano en incrementar los TLC debería abrir una serie de oportunidades a nuevos mercados, debido a la eliminación de las barreras arancelarias. Por otro lado, existe una fuerte tendencia en muchos mercados internacionales, entre los que se encuentran Estados Unidos, la U.E., al consumo de productos naturales, orgánicos y con propiedades médicas buenas para la salud, es decir el consumidor se esta volviendo más sofisticado y demanda productos de calidad. Si a estos dos aspectos, se logra añadir el mejoramiento de la competitividad del producto, la diversificación en los mercados objetivos, la asimilación de nuevas tecnologías, la integración de toda la cadena productiva (formación de un clúster) y el desarrollo integral de la infraestructura del país, el Sector Industrial de la Alcachofa habrá alcanzado su situación ideal, y probablemente se consolide entonces, como la número uno a nivel mundial.

Tabla 72

Plan Estratégico Integral del Sector Industrial de la Alcachofa

Misión: "Producir y procesar alcachofas en el territorio nacional para satisfacer la demanda de nuestros clientes con los diferentes estándares internacionales. Cumplir con las más altas estándares de calidad a nivel mundial, mediante el uso intensivo de tecnología de punta, que permita un uso racional de suelos, agua y fertilizantes, de esta manera aumentar la productividad y la rentabilidad en beneficio de las comunidades productoras y del sector. Fomentar la investigación y la innovación de productos que se puedan ofrecer en el mercado internacional de tal forma de ampliar la oferta y lograr un mejor posicionamiento. Brindar continuamente programas de capacitación acerca de las mejores prácticas, en los diferentes niveles de la cadena productiva para elevar progresivamente la competitividad del sector frente a nuestros competidores internacionales."

Visión: "Para el año 2021, el Perú pasará de ser del tercer a ser el primer exportador mundial de alcachofa. Este sector agroindustrial se convertirá en un importante impulsor del desarrollo en sus zonas de influencia, contribuyendo de esta manera al desarrollo de los sectores campesinos más pobres del país".

Objetivos de Largo Plazo

Intereses Organizacionales
- IO1: Desarrollo de nuevas especies de alcachofa (I&D)
- IO2: Diversificar las exportaciones
- IO3: Aumentar las Ha destinadas al cultivo de alcachofa
- IO4 Desarrollo del mercado laboral
- IO5: Adecuado uso de los recursos naturales, minimizando el impacto negativo al medio ambiente
- IO6: Incrementar la competitividad
- IO7: Promover el desarrollo de un clúster para hortalizas (Espárragos y Alcachofa)

Principios Cardinales
- PC1: influencia de terceras partes
- PC2: Lazos pasados y lazos presentes
- PC3: El contrabalance de los intereses
- PC4: Conservación de los enemigos

Estrategias	OLP 1: Aumentar el rendimiento promedio de producción de alcachofa de 18.6 TM/Ha en el 2010 a 24.2 TM/Ha en el 2021	OLP 2: Incrementar el área cultivada de 6,848 Ha en el 2010 a 12,000 Ha en el 2021	OLP 3: Incrementar las exportaciones de productos derivados de alcachofa de 38,436 TM en el 2010 a 87,120 TM para el 2021.	OLP 4: Subir la tasa de utilización de alcachofa del 30% en el 2011 al 60% el 2021.
E1:Desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado como la pasta de alcachofa, e incursionar en el segmento orgánico.			X	X
E2: Utilizar la alta productividad para aumentar las exportaciones a EE.UU y en la medida de lo posible a la U.E.			X	
E5: Aumentar la productividad por Ha cultivada, emplear nuevas técnicas, y desarrollar una especie de alcachofa ad hoc a los suelos peruanos.	X			
E6: Desarrollar un plan de cooperación internacional, para capacitar a especialistas del INIA y otras instituciones en materia de I&D, creando nuevas especies de alcachofa y adquiriendo nuevos conocimientos sobre nuevas técnicas de cultivos.	X			X
E11: Emplear los múltiples TLC, para ingresar a mercados en oriente y consolidar la participación en los existentes.			X	
E12: Aumentar el área cultivada aprovechando los factores favorables en la producción y alta calidad de la alcachofa peruana, para retrasar el ingreso de China como primer exportador.		X	X	
E13: Desarrollo de mercados destacando la importancia de la alcachofa en términos de alto nivel de nutrientes y preventorio de la salud, para considerarlo indispensable en la dieta de las personas sobretodo en Europa.			X	
E16: Participar en ferias gastronómica alrededor del mundo, sobretodo en Asia, Oceanía en busca de nuevos clientes para la alcachofa en conserva peruana.			X	X
E17: La coordinación entre los diversos agentes e instituciones para la formación de un clúster, mejorara el proceso de cultivo de la alcachofa y de otras hortalizas.	X			X
E22:Implementar un plan educativo de carreras cortas en alianza con instituciones educativas de educación técnica en áreas agro-industriales y gastronómicas para el desarrollo de nuevos productos y mercados.	X			X

Políticas

- Política 1: Todas las empresas agroexportadoras deberán cumplir las normas HACCP, Bioterrorismo, las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Buenas Prácticas de Agricultura (BPA), estándares internacionales de cuidado del medio ambiente y las normas de calidad que exigen sus mercados.
- Política 2: Fomentar y apoyar las alianzas entre las empresas agroindustriales y entidades de educación técnica y universidades
- Política 3: Realizar programas de capacitación sobre la industria de la alcachofa, a diferentes niveles: para los productores, los proveedores, las agroindustrias, exportadores y empresas relacionadas con el sector y los nuevos participantes.
- Política 4: Incentivar el trabajo entre el sector de la alcachofa y las entidades gubernamentales de fomento a las exportaciones.
- Política 5: Buscar apoyo de las entidades financieras para invertir en tecnología y ampliación de tierras con el fin de mejorar la competitividad de la producción nacional de alcachofas.
- Política 6: Impulsar alianzas de cooperación e intercambio de tecnología entre instituciones de investigación extranjeras y entidades gubernamentales y universidades peruanas.

Valores
- V1. Liderazgo: Se traduce en el espíritu de todos los miembros integrantes del sector industrial de la alcachofa con el objetivo de llegar a mejorar todas las actividades agregándole un mayor valor.
- V2. Calidad y excelencia: El sector industrial de la alcachofa ofrecerá productos que busquen satisfacer las necesidades hasta del cliente más exigente, enfocándose principalmente en la gestión de las expectativas de sus stakeholders para canalizar e impulsar un proceso de innovación y mejora continua mediante el uso de las herramientas de la calidad.
- V3. Respeto: Sera la guía básica para las acciones individuales de cada miembro, respetando su interés privado, pero enfatizando y promoviendo el interés conjunto del sector, sin afectar el logro de los objetivos comunes y sociales, en donde no habrá ningún tipo de discriminación y se respetará la dignidad de la persona.
- V4. Integración: Se define como la suma de esfuerzos entre los miembros del sector que repercute favorablemente en el logro de sinergias para alcanzar un objetivo común.
- V5. Innovación: Se respetaran y aceptaran las nuevas ideas que los miembros puedan aportar y, sobre todo, las mejores prácticas en las actividades que cada miembro ha desarrollado o se ha especializado, considerando las habilidades y competencias de cada uno.
- V6. Identidad: Se buscara el compromiso y el desarrollo de un sentimiento de orgullo basado en el papel que desempeña cada miembro al aportar valor a las actividades, reconociendo sus logros y motivando a que todos los miembros se identifiquen plenamente con los objetivos.
- V7. Transparencia y honestidad: se generará confianza a través de la transparencia en las acciones convirtiendo al sector de la alcachofa en un sector libre de cualquier acto de corrupción.
- V8. Vocación de servicio: se manifestará en cada uno de los miembros el espíritu de colaboración y aprendizaje integral de las actividades del sector.
- V9. Equidad social y solidaridad; se promoverá el bienestar entre sus miembros de manera justa y equitativa, incidiendo quienes más lo necesitan y reconociendo el aporte el esfuerzo de los que obtienen mejores resultados que cumplan con los objetivos establecidos.

Tablero de control — Objetivos de Corto Plazo

Perspectiva de Interna	Acciones	Metas	Indicadores	OCP 1.1: Asociar durante el transcurso del 2012 a al menos 30% del total de productores medianos y chicos en cooperativas, las mismas que sean monitoreadas por un comité a nivel nacional, promovidas por el MINAG, los gobiernos regionales, y el IPEH, con el fin de establecer alianzas con las principales empresas procesadoras nacionales de alcachofa. El resto de productores deberá ser asociado en los siguientes 2 años.	OCP 1.2: Elaborar e implementar durante el primer semestre del año 2013, planes de capacitaciones semestrales para los pequeños y medianos productores, en técnicas de preparación de la tierra, adecuado uso de fertilizantes y pesticidas para evitar plagas y enfermedades, buena planificación de abonamiento de los cultivos, eficiente método de cosecha, entre otros puntos. El programa considerará inicialmente a los productores de La Libertad, al cabo de 3 meses se continuara con Arequipa, Ica, Lima y Junín.	OCP 2.1: En el segundo semestre del 2012, iniciar una campaña por el lapso de 8 meses para incentivar a los pequeños y medianos productores a migrar de los cultivos tradicionales como el arroz, caña de azúcar, entre otros. Este plan se inicara primero en La Libertad, y luego se extenderá a Ica, Lima, Arequipa y Junín.	OCP 3.1:A partir del 2013, establecer un incremento del 0.3% en el Drawback por cada 30% de incremento anual en la porción de área cultivada de alcachofa, hasta un máximo de 1.5% en el Drawback, para todas aquellas agroexportadoras que deseen acceder a este beneficio tributario.	OCP 4.1:A partir del 2013 establecer un plan de capacitaciones del correcto deshoje de las alcachofas sin espinas destinadas a conservas, en todas las 10 principales agro exportadoras para poder aprovechar de manera eficiente el tallo y las hojas.
OCP 1.6: Obtener un financiamiento de US$ 1.5 millones al 2015, por parte de ONG's, gobiernos regionales y donaciones del sector privado para adquirir técnicas, métodos y tecnologías agrónomas de Israel.	Acción 161: Establecer los primeros contactos con representantes del ministerio de agricultura de Israel.	Aumentar el rendimiento de cultivo por hectárea.	Variación en la producción de alcachofa/ variación en el rendimiento por hectárea cultivada.	OCP 2.2: Para el tercer trimestre del 2013 haber Identificado al menos cinco nuevas zonas aptas para el cultivo de alcachofa a lo largo de toda la costa y sierra. Las características principales deben considerar aquellos suelos que sean profundos, fértiles, con buena dotación de materia orgánica, buen drenaje, de textura franca, franco limoso, franco arcillo arenoso y arcillo arenoso.	OCP 3.2:Las exportaciones deberán incrementarse de manera paulatina, de tal manera que se logren las siguientes proyecciones: 48,176TM (2012); 57,912TM (2014); 67,647TM (2016); 77,384TM (2018); y 87,120TM para el 2021.	OCP 4.2: Aprovechar el programa "Campesinas trabajando" como fuente de la mano de obra para el proceso de deshoje de las alcachofa, de tal manera que no se maltrate las hojas y el tallo de las alcachofas.
OCP 2.1: En el segundo semestre del 2012, iniciar una campaña por el lapso de ocho meses para incentivar a los pequeños y medianos productores a migrar de los cultivos tradicionales como el arroz, caña de azúcar, entre otros a la alcachofa. Este plan se iniciara primero en La Libertad, y luego se extenderá a Ica, Lima, Arequipa y Junín.	Acción 211 Establecer un diagrama de Gantt con las visitas que se realizaran a las principales zonas.	Aumentar las hectáreas de cultivo de alcachofa.	Variación en el número de hectáreas destinadas a la alcachofa.	OCP 1.3: Brindar a partir de enero del 2013 y en adelante, asistencia técnica personalizada en el campo a 1,000 productores identificados. Esta cifra deberá aumentar en 30% anualmente, de tal manera que puedan replicar las recomendaciones en el campo con supervisión asistida.	OCP 2.3: Para el periodo de 2014- 2021, establecer un sistema de alerta a todos los productores de alcachofa asociados a cooperativas, ante la presencia de plagas y enfermedades.	OCP 3.3: Para el periodo 2012 - 2021, diversificar la cartera de cliente de tal manera que no se encuentra concentrada solo en el mercado americano y europeo; ingresar en mercados como Australia, Nueva Zelanda, Canadá.	OCP 4.3: Para el 2016 haber incrementado el porcentaje de utilización en 15% de toda la hortaliza, destinando las hojas y los tallos a la industria farmacéutica; los tallos y contienen ácidos fenólicos, cafeicos, cafiquínicos, cinarina, inulina entre otros compuestos, excelentes para disminuir los niveles séricos de lípidos y colesterol, así como efectos beneficiosos para las funciones del hígado.
OCP 2.2: Para el tercer trimestre del 2013 haber identificado al menos cinco nuevas zonas aptas para el cultivo de alcachofa a lo largo de toda la costa y sierra. Las características principales deben considerar aquellos suelos que sean profundos, fértiles, con buena dotación de materia orgánica, buen drenaje, de textura franca, franco limoso, franco arcillo arenoso y arcillo arenoso.	Acción 221: Establecer una lista de posibles zonas que cumplan con las características necesarias para el cultivo de la alcachofa.	Aumentar las hectáreas de cultivo de alcachofa.	Número de hectáreas nuevas para el cultivo de alcachofa.	OCP 1.4: Disponibilidad de crédito en el orden de los US$ 4 millones, a los pequeños y medianos productores de alcachofa por parte del banco agrario para el 2018, con respaldado económico de su producción.	OCP 2.4: Elaborar un plan de capacitaciones a las seis principales cooperativas para inicios del 2013, sobre el óptimo método de cultivo de acuerdo a las características de cada localidad, e incrementarlas en razón de cinco cooperativas año a año.	OCP 3.4: En el periodo 2013- 2020, se deberá realizar capacitaciones dirigidas a las cooperativas en materia de procedimientos para la exportación, a través de PromPeru, ONG's y el programa Sierra Exportadora. De forma tal, que permita a los pequeños y medianos productores crecer y convertirse en exportadores. Este plan deberá beneficiar a los productores de La Libertad, Arequipa, Ica, Lima y Junín.	OCP 4.4: Convertir en el 2020 las hojas y el tallo de la alcachofa peruana no utilizada en el proceso de producción de la alcachofa en conserva, en el principal insumo de medicamentos para el hígado y el colesterol.
OCP 2.3: Para el periodo de 2014- 2021, establecer un sistema de alerta a todos los productores de alcachofa asociados a cooperativas, ante la presencia de plagas y enfermedades.	Acción 231: Identificar las principales plagas y las formas de combatirlas.	Disminuir las perdidas por plagas en un 40%.	Número de hectáreas afectadas por plagas y/o enfermedad.	OCP 1.5: Crear para mediados del 2013 el programa "Campesinas trabajando", el cual incluirá la incorporación de 5,000 mujeres campesinas de La Libertad y Arequipa a la cadena productiva de la alcachofa, en el transcurso del primer año. Luego de eso, se evaluara incrementar el número de participantes y extenderlo a los departamentos de Lima, Ica y Junín.	OCP 2.5: Establecer durante el 2017, el programa relacionado a la norma de Buenas Practicas Agrícolas (BPA) a través del MINAG y del IPEH. Este programa inicialmente deberá llevarse acabo en las empresas mas grandes, para luego implementarse en las cooperativas de pequeños y medianos productores.	OCP 3.5: A partir del 2012, comenzar el proceso de formalizar los títulos de propiedad de 1,500 productores cada año, con la finalidad de fomentar la compra y arrendamiento de tierra de parte de los agroindustriales.	OCP 4.5: Convertir a las hojas de la alcachofa sin espinas, en insumo importante en la fabricación de harina y aceite de alcachofa para el 2021.
OCP 2.5: Establecer durante el 2017, el programa relacionado a la norma de Buenas Practicas Agrícolas (BPA) a través del MINAG y del IPEH. Este programa inicialmente deberá llevarse acabo en las empresas mas grandes, para luego implementarse en las cooperativas de pequeños y medianos productores.	Acción 251: Difundir entre las principales agroexportadoras el manual de BPA, y proporcionar los factores de éxito para su implementación.	Incentivar procesos productivos adecuados, con estándares internacionales.	Tipo de certificado, que acredite la adopción de BPA.	OCP 1.6: Obtener un financiamiento de US$ 1.5 millones al 2015, por parte de ONG's, gobiernos regionales y donaciones del sector privado para adquirir técnicas, métodos y tecnologías agrónomas de Israel.	OCP 2.6: A partir del 2012, contribuir a través de las cooperativas y con apoyo económico de las ONG's y de los gobiernos regionales, la formalización de los títulos de propiedad de 1,500 productores cada año.	OCP 3.6: A partir del 2013, auspiciar cada año a las 7 empresas productoras de alcachofas que hayan demostrado un proceso productivo adecuado y certificado, y además haya aplicado BPA, para participar en las principales ferias internacionales de productos agrícolas.	
OCP 2.6: A partir del 2012, contribuir a través de las cooperativas y con apoyo económico de las ONG's y de los gobiernos regionales, la formalización de los títulos de propiedad de 1,500 productores cada año.	Acción 261: Iniciar el empadronamiento de los pequeños y medianos productores dentro de las zonas establecidas.	Formalizar los títulos de propiedad para todos los pequeños y medianos productores de la costa y sierra.	Número de productores que obtienen sus títulos de propiedad.	OCP 1.7: Desarrollar entre el periodo 2012- 2017, cuatro nuevas variedades de alcachofa a través del INIA y en cooperación con el ministerio de agricultura de Israel.		OCP 3.7: Para el 2014, tener lista una campaña publicitaria de gran impacto de la alcachofa peruana, destacando las propiedades nutricionales y la alta calidad del producto, con el respaldo de la marca Perú. Esta labor deberá ser llevada a cabo por el IPEH, en colaboración con PromPeru, MINCETUR y ADEX.	OCP 4.5: Convertir a las hojas de la alcachofa sin espinas, en insumo importante en la fabricación de harina y aceite de alcachofa para el 2021.
OCP 4.1: A partir del 2013 establecer un plan de capacitaciones del correcto deshoje de las alcachofas sin espinas destinadas a conservas, en todas las 10 principales agro exportadoras para poder aprovechar de manera eficiente el tallo y las hojas.	Acción 411:	Incrementar al 2016, la utilización de la alcachofa en 15% y del 30% para el 2021.	Número de horas de capacitación en destalle y deshoje de alcachofa.	OCP 1.8: En el periodo 2014- 2021, incentivar la cooperación entre las empresas privadas y los pequeños productores en el cultivo de la alcachofa, a través de exoneraciones de arbitrios u otros impuestos a estas organizaciones, por parte de los gobiernos regionales.			
OCP 4.2: Aprovechar el programa "Campesinas trabajando" como fuente de la mano de obra para el proceso de deshoje de las alcachofa, de tal manera que no se maltrate las hojas y el tallo de las alcachofas.	Acción 422: Iniciar el proceso de selección de las campesinas que se integraran al programa "Campesinas trabajando"	Disponer de una mano de obra especializada en el proceso de deshoje de las alcachofas	Variación en las toneladas de tallo y hojas de alcachofa.				
OCP 4.4: Convertir en el 2020 las hojas y el tallo de la alcachofa peruana no utilizada en el proceso de producción de la alcachofa en conserva, en el principal insumo de medicamentos para el hígado y el colesterol.	Acción 441: Contactar a los principales laboratorios para presentar los beneficios de la alcachofa, para utilizarlo como insumo.	Brindar un insumo rico en vitaminas y ácidos a la industria farmacéutica.	Número de productos derivados de la alcachofa.				
OCP 4.6: A partir del 2013, auspiciar cada año a las 7 empresas productoras de alcachofas que hayan demostrado un proceso productivo adecuado y certificado, y además haya aplicado BPA, para participar en las principales ferias internacionales de productos agrícolas.	Acción 561: Difundir entre las principales agroexportadoras el manual de BPA.	Promocionar los productos de empresas serias y productos de muy alta calidad al mercado exterior.	Nombres de las empresas seleccionadas/ calificación obtenida/ número de asistentes por empresa/ nombre y país de la feria.				

Tablero Control Integrado

Perspectiva Financiera	Acciones	Metas	Indicadores
OCP 1.4: Disponibilidad de crédito en el orden de los US$ 4 millones, a los pequeños y medianos productores de alcachofa por parte del banco agrario para el 2018, con respaldado económico de su producción.	Acción 141: Implementar un producto bancario con una tasa de interés baja, y que se ajuste a los productores.	Otorgar US$ 4 millones de crédito para el 2018 y US$ 6 millones al 2021.	Volumen de créditos otorgados en soles y dólares.
OCP 1.7: Desarrollar entre el periodo 2012- 2017, cuatro nuevas variedades de alcachofa a través del INIA y en cooperación con el ministerio de agricultura de Israel.	Acción 171: Concretar TLC con Israel.	Desarrollar 4 nuevos tipos de alcachofa para el 2017.	Variedades de alcachofa adaptada a los climas del Perú.
OCP 1.8: En el periodo 2014- 2021, incentivar la cooperación entre las empresas privadas y los pequeños productores en el cultivo de la alcachofa, a través de exoneraciones de arbitrios u otros impuestos a estas organizaciones, por parte de los gobiernos regionales.	Acción 181: Modificación de ley tributaria de las regiones para agregar este beneficio.	Formación del clúster de alcachofa.	Variación en porcentaje de ahorro en impuestos/ tributos por pagar.
OCP 3.1: A partir del 2013, establecer un incremento del 0.3% en el Drawback por cada 30% de incremento anual en la porción de área cultivada de alcachofa, hasta un máximo de 1.5% en el Drawback, para todas aquellas agroexportadoras que deseen acceder a este beneficio tributario.	Acción 311: Modificación de la ley de drawback, para incrementar este beneficio a los que cumplan con los requerimientos.	Formación del clúster de alcachofa.	Variación en porcentaje de Drawback.
OCP 3.2: Las exportaciones deberán incrementarse de manera paulatina, de tal manera que se logren las siguientes proyecciones: 48,176 TM (2012); 57,912 TM (2014); 67,647 TM (2016); 77,384 TM (2018); y 87,120 TM para el 2021.	Acción 321: Establecer las fechas de inicio de siembras, para optimizar el numero de cultivos.	Exportar 87,120 TM al 2021 de alcachofa en conserva.	Volumen exportado de alcachofa en conservas.
OCP 4.3: Para el 2016 haber incrementado el porcentaje de utilización en 15% de toda la hortaliza, destinando las hojas y los tallos a la industria farmacéutica; los tallos y contienen ácidos fenólicos, cafeicos, cafiquínicos, cinarina, inulina entre otros compuestos, excelentes para disminuir los niveles séricos de lípidos y colesterol, así como efectos beneficiosos para las funciones del hígado.	Acción 431: Enviar información sobre los beneficios que se pueden obtener de los tallos y hojas de la alcachofa. (Información nutricional).	Incrementar al 2016, la utilización de la alcachofa en 15% y del 30% para el 2021.	Volumen/ variación de mermas y desechos del proceso productivo de la alcachofa encurtida.
OCP 4.5: Convertir a las hojas de la alcachofa sin espinas, en insumo importante en la fabricación de harina y aceite de alcachofa para el 2021.	Acción 431: Enviar información sobre los beneficios que se pueden obtener de los tallos y hojas de la alcachofa. (Información nutricional).	Utilización de las mermas en el orden del 65% al 2021.	Variación en porcentaje de utilización de la alcachofa/ variación en el porcentaje de disminución de mermas.

Perspectiva de Clientes	Acciones	Metas	Indicadores
OCP 3.3: Para el periodo 2012 - 2021, diversificar la cartera de cliente de tal manera que no se encuentre concentrada solo en el mercado americano y europeo; ingresar en mercados como Australia, Nueva Zelanda, Canadá.	Acción 331: Seleccionar las ferias internacionales más importantes.	Expandir nuevos mercados al 2021: Australia, Nueva Zelanda, Canadá y países de Asia.	Distribución de la alcachofa por país de destino/ Número de ferias asistidas
OCP 3.7: Para el 2014, tener lista una campaña publicitaria de gran impacto de la alcachofa peruana, destacando las propiedades nutricionales y la alta calidad del producto, con el respaldo de la marca Perú. Esta labor deberá ser llevada a cabo por el IPEH, en colaboración con PromPeru, MINCETUR y ADEX.	Acción 371: Realizar una convocatoria para seleccionar a la agencia publicitaria que se encargara de la campaña.	Posicionamiento de alcachofa peruana en nuevos mercados para 2014.	Porcentaje de consumidores que eligieron a la alcachofa peruana.

Perspectiva de Aprendizaje	Acciones	Metas	Indicadores
OCP 1.3: Brindar a partir de enero del 2013 y en adelante, asistencia técnica personalizada en el campo a 1,000 productores identificados. Esta cifra deberá aumentar en 30% anualmente, de tal manera que puedan replicar las recomendaciones en el campo con supervisión asistida.	Acción 131: Establecer una serie de requisitos para aplicar a este beneficio. Seleccionar a los productores que se beneficiaran con la asistencia técnica.	1,000 productores para el 2013, e incrementar en 30% anualmente.	Número de productores beneficiados con la asesoría técnica.
OCP 1.2: Elaborar e implementar durante el primer semestre del año 2013, planes de capacitaciones semestral para los pequeños y medianos productores, en técnicas de preparación de la tierra, adecuado uso de fertilizantes y pesticidas para evitar plagas y enfermedades, buena planificación de abonamiento de los cultivos, eficiente método de cosecha, entre otros puntos. El programa considerará inicialmente a los productores de La Libertad, al cabo de 3 meses se continuara con Arequipa, Ica, Lima y Junín.	Acción 121: Elaboración del plan de capacitación, detallando el contenido de los cursos, horarios, número de participantes por clase, etc.	Todos los productores de La Libertad al 2015, todos los de Arequipa al 2017, todo Lima e Ica al 2020 y todo Junín al 2021.	Número de horas de capacitación/ Número de productores capacitados.
OCP 1.5: Crear para mediados del 2013 el programa "Campesinas trabajando", el cual incluirá la incorporación de 5,000 mujeres campesinas de La Libertad y Arequipa a la cadena productiva de la alcachofa, en el transcurso del primer año. Luego de eso, se evaluara incrementar el número de participantes y extenderlo a los departamentos de Lima, Ica y Junín.	Acción 523:	Incorporar a 5,000 campesinas a la PEA en el 2013, y aplicar el programa al resto del país.	Número de campesinas capacitadas.
OCP 3.4: En el periodo 2013- 2020, se deberá realizar capacitaciones dirigidas a las cooperativas en materia de procedimientos para la exportación, a través de PromPeru, ONG's y el programa Sierra Exportadora. De forma tal, que permita a los pequeños y medianos productores crecer y convertirse en exportadores. Este plan deberá beneficiar a los productores de La Libertad, Arequipa, Ica, Lima y Junín.	Acción 341: Selección de las cooperativas y de los cursos que se dictaran.	Incentivar la creación de microempresas en La Libertad, Arequipa, Ica, Lima y Junín. Mejorar la calidad de vida de los pequeños productores.	Número de horas de capacitación/ número de productores capacitados.

Recursos: fondos de inversión, materia prima, mano de obra capacitada y tecnología

Estructura Organizational

Planes Operacionales

Código de Ética

1. Emplear los recursos naturales de forma prudente y responsable, para tal sentido existen nuevas técnicas desarrolladas para maximizar el uso del agua, evitar el empleo excesivo de insumos químicos, y obtener el mayor beneficio de los cultivos.
2. Mantener procesos de estándares internacionales y enfocados a ofrecer un producto de alta calidad, solo por medio de un proceso de calidad, que incluya nuevas técnicas de cultivo, y que aprovecke las nuevas tecnologías desarrolladas, en materia de cultivos
3. Honestidad y transparencia de los compromisos asumidos. En tal sentido se debe mostrar mucho profesionalismo en términos de la calidad del producto presentada a los clientes, y en el cumplimiento de los envíos, así como en los métodos y plazos de pagos acordados. Respaldar cada acuerdo que se realice, con toda la documentación apropiada y vigente.
4. Competir lealmente, cumpliendo con todas las normas legales, evitando en todo momento la "guerra sucia" con los principales competidores. Aumentar la participación de mercado, y posicionar la alcachofa peruana, por sobre encima de las demás, por medio de una estrategia diferenciadora en términos de calidad, desarrollando para ello una ventaja competitiva. Evitar en todo momento la afiliación a carteles o el dumping, como medio de incremento en los ingresos.
5. Fomentar el empleo digno y el desarrollo del sector y las zonas de influencia. Uno de los principales objetivos es el desarrollo del sector, que se traduce en aumentar la producción dirigida a la exportación, demandando a su vez más empleados. La idea principal es ofrecer empleos formales, con todos los beneficios de ley, a más personas; tanto a profesionales capacitados, como a los habitantes de las zonas, donde se encuentren las plantas de procesamiento.
6. Evitar y sancionar cualquier acto de corrupción que pueda presentarse. Asumir un compromiso por el cumplimiento de todas las normas éticas y legales, denunciando cualquier acto de corrupción, ya sea que se presente dentro o fuera del sector de la alcachofa.

Lista de Abreviaturas y Siglas

ACE – Acuerdos de Complementación Económica
ADEX – Asociación de Exportadores
APEC – *Asia–Pacific Economic Cooperation*
ATPDEA – *Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act*
BCRP – Banco Central de Reserva del Perú
BPA – Buenas Prácticas Agrícolas
CAF – Corporación Andina de Fomento
CAN – Comunidad Andina de Naciones
CCL – Cámara de Comercio de Lima
CENAGRO – Censo Nacional Agropecuario
CEPLAN – Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CESDEN – Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional
CITE – Centros de Innovación Tecnológica
DIGESA – Dirección General de Salud Ambiental
EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*
EFTA – *European Free Trade Association*
ENAHO – Encuesta Nacional de Hogares
EPE – Encuesta Permanente de Empleo
EPI – *Environmental Performance Index*
FAO – *Food and Agriculture Organization of the United Nations*
FEN – Fenómeno El Niño
FIDECOM – Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad
FOB – *Free Carrier of Board*
GCI – *Global Competitiveness Index*
IIAP – Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana
IICA – Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IMD – *Institute for Management Development*
INCAGRO – Innovación y Competitividad del Agro Peruano
INDECOPI – Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
INEI – Instituto Nacional de Estadística e Informática
INIA – Instituto Nacional de Innovación Agraria
IPA – Instituto Peruano del Algodón
IPC – Índice de Percepción de la Corrupción
IPE – Instituto Peruano de Economía
IPE – Instituto Peruano del Esparrágo
IPEH – Instituto Peruano del Esparrágo y Hortalizas
IQF – *Individual Quick Frozen*
LMP – Límites Máximos Permisibles
MEF – Ministerio de Economía y Finanzas
MERCOSUR – Mercado Común del Sur
MINAG – Ministerio de Agricultura
MINAM – Ministerio del Ambiente
MINCETUR – Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MINEM – Ministerio de Energía y Minas
MTC – Ministerio de Transporte y Comunicaciones
OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OCP – Objetivos a Corto Plazo
OEEE – Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos
OMC – Organización Mundial del Comercio
ONG – Organizaciones No Gubernamentales
OLP – Objetivos de Largo Plazo
OSILAC – Observatorio de la Sociedad de la Información
PAC – Programa de Apoyo a la Competitividad
PBI – Producto Bruto Interno
PEA – Población Económicamente Activa
PEI – Población Económicamente Inactiva
PET – Personas en Edad de Trabajar
PLANAA – Plan Nacional de Acción Ambiental
PRA – Proyecto Reducción y Alivio de la Pobreza
PROINVERSION – Agencia de Promoción de la Inversión Privada del Perú
SENAMHI – Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología
SENASA – Servicio Nacional de Sanidad Agraria
SIICEX – Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior
SNGA – Sistema Nacional de Gestión Ambiental
SIN – Sociedad Nacional de Industria
SNIA – Sistema Nacional de Innovación Agraria
SUNAT – Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
TIC – Tecnologías de Información y Comunicación
TLC – Tratado de Libre Comercio
TPP – Acuerdo de Asociación Transpacífico
U.E. – Unión Europea (revisar y buscar)
UNALM – Universidad Nacional Agraria La Molina
USAID – United States Agency for International Development
USITC – *United States International Trade Commission*
WCY – *World Competitiveness Yearbook*
WEF – *World Economic Forum*

Referencias

Agroeconómica. (2011). *Nuevos proyectos de irrigación en Perú incorporarán 225 mil hectáreas en próximos años*. Recuperado de http://www.agroeconomica.pe/2011/02/nuevos–proyectos–de–irrigacion–en–peru–incorporaran–225–mil–hectareas–en–proximos–anos/

Agroeconómica. (2012). Proyecto peruano de irrigación prevé generar US$ 2.000M en Agroexportaciones. Recuperado de http://www.agroeconomica.pe/2012/02/proyecto–peruano–de–irrigacion–preve–generar–us–2–000m–en–agroexportaciones/

Agroforum. (2010). Feria Internacional "SummerFancyFood Show 2010" (Nueva York, Estados Unidos).Recuperado de http://www.agroforum.pe/showthread.php?3229–Feria–Internacional–%93Summer–Fancy–Food–Show–2010%94–(Nueva–York–EEUU)

Agroforum. (2011). Agroexportaciones peruanas aumentarán en US $500 millones por TLC con Unión Europea.Recuperado de http://www.agroforum.pe/content.php?899–Agroexportaciones–peruanas–aumentarán–en–US–500–millones–por–TLC–con–Unión–Europea

Andina. (2008). Perú desplaza a España en exportaciones de Alcachofa en conserva a Estados Unidos. Recuperado de http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=8igoRNLFasg=

Andina. (2010). Inversión en investigación y desarrollo en el Perú asciende a 0.1% del PBI, según la CCL. Recuperado de http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=2r4OLJbNQg4=

Andina. (2012). Europa consume 80% de producción de Alcachofa criolla del valle del Mantaro. Recuperado de http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia–europa–consume–80–produccion–Alcachofa–criolla–del–valle–del–mantaro–405405.aspx

Agencia Agraria de Noticias. (2010). Corporación Misti: Producción Orgánica es un Mercado Pequeño en Crecimiento. Recuperado de http://www.agraria.pe/noticias/corporacion–misti–%C2%93produccion–organica–es–un–mercado–pequeno–en–crecimiento%C2%94

Arbulú, J., Guillén, F. & Souza, J. (2006w1). La Alcachofa del Perú: Propuestas Estratégicas. Tesis de Maestría, CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del Perú.

Autoridad Portuaria Nacional. (2005). Plan Nacional de Desarrollo Portuario. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=58646&folderId=13954&name=DLFE–3352.pdf

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011a). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2011–2013. BCRP. Perú: Autor. 248

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011b). Indicadores Económicos. I Trimestre 2011. Recuperado el 14 de enero de 2012, de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Indicadores–Trimestrales–2011–1.pdf

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2011c). Reporte de Estabilidad Financiera. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte–Estabilidad–Financiera/Reporte–de–Estabilidad–Financiera–mayo–2011.pdf

Barro, R. (2010). Las políticas fiscales aplicadas en Perú. IV Foro Internacional de Economía organizado por la Cámara de Comercio de Lima. Lima, Perú.

Benzaquén, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010). Índice de Competitividad Regional del Perú. Perú: CENTRUM–Católica.

Biznews.com (2010). Danper obtiene recursos de Fidecom para industrializar Alcachofa. Recuperado de http://biznews.pe/noticias–empresariales–nacionales/danper–obtiene–recursos–fidecom–para–industrializar–Alcachofa

Castilla, L. M. (2007). Los 'clúster' serán importantes para la apertura comercial del Perú. El Comercio. Recuperado de http://elcomercio.pe/edicionimpresa/html/2007–05–17/imEcEconomia0723791.html

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2010). Plan Perú 2021 –Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. Recuperado de http://www.ipen.gob.pe/site/images/planperu.pdf

Centro Superior de estudios de la Defensa Nacional. (2010). Evolución del Concepto de Interés Nacional. Recuperado de http://www.ceseden.es/centro_documentacion/monografias/115.pdf

COMEXPERÚ. (2010). Financiando la Agro – exportación. Semanario COMEXPERÚ, 595. Recuperado de http://www.comexperu.org.pe/archivos%5Csemanario%5Csemanario%20comexperu%20595.pdf

Comisión Europea: Dirección General XI Medio Ambiente, Seguridad Nuclear y Protección Civil. (1996). Informe Grupo de Expertos sobre Medio Ambiente Urbano: Ciudades Europeas Sostenibles. Recuperado el 10 de abril de 2012, de http://ec.europa.eu/environment/urban/pdf/rport–es.pdf

Congreso de la República del Perú [CRP]. (1993). Constitución Política del Perú. Perú: Autor.

Con Nuestro Perú. (2009). China se asoma como un gran competidor de Perú. Con Nuestro Perú Revista Digital. Recuperado de http://connuestroperu.com/index.php?option=com_content&task=view&id=7161&Itemid=33

Cooper, R., Evans, G. & Boylco, C. (2009). Designing sustainable cities. West Sussex, England: John Wiley and Sons.

Corporación Andina de Fomento. (2008). Asociados para Liderar: El Clúster de Espárragos del Perú. Recuperado de http://pac.caf.com/upload/pdfs/Asociados_para_liderar.pdf

CRECEMYPE. (2012). ¿Sabes quienes otorgan créditos? Recuperado de http://www.crecemype.pe/portal/mype/www/pdf/2012/enero/articulos–y–noticias/sabes–quienes–otorgan–creditos.pdf

D'Alessio, F. (2008). El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. México, D.F.: Pearson Educación.

Danper (2011). Alcachofa. Recuperado de http://www.danper.com/Web/es/paginas/ProductoConserva4.aspx

Díaz, R. (2007). Agro–industries characterization and appraisal: Asparagus in Peru. Recuperado el 21 de febrero de 2012 de http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/AGSF_WD_23.pdf

El Comercio. (2010a). Río Mantaro "en situación crítica": residuos mineros son el principal agente contaminante. Recuperado de http://elcomercio.pe/planeta/502094/noticia–rio–mantaro–situacion–critica–residuos–mineros–son–principal–agente–contaminante

El Comercio. (2010b). La corrupción es el principal freno al desarrollo del Perú. Recuperado de: http://elcomercio.pe/politica/625122/noticia–corrupcion–principal–freno–al–desarrollo–peru

El Comercio. (2011). Perú estará presente en la principal feria mundial especializada en frutas. Recuperado de http://elcomercio.pe/gastronomia/707854/noticia–peru–estara–presente–principal–feria–mundial–especializada–frutas

El Comercio. (2012). Imagen del presidente Humala empieza a acomodarse en el centro. Recuperado de http://elcomercio.pe/politica/1374142/noticia–imagen–presidente–humala–empieza–acomodarse–centro

El Peruano. (2011). Estabilidad del Perú atrae interés de Unión Europea. Recuperado de http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia.aspx?key=Mr+4H1yIgyY=.

El Peruano. (2012). Senamhi elabora un mapa de zonificación agrícola. Recuperado de http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia–senamhi–elabora–un–mapa–zonificacion–agricola–37922.aspx

Embajada del Ecuador en Lima–Perú. (2011). Balanza comercial del ecuador con el Perú. Recuperado de http://www.mecuadorperu.org.pe/ComercioeInversion/Comercio/BalanzaComercialdelEcuadorconelPeru.htm

Expoalimentaria. (2011). El Evento. Recuperado de http://www.expoalimentariaperu.com/es/evento.html

Fairlie, A. (2010). Gastronomía y desarrollo. La República. Recuperado de http://www.larepublica.pe/columnistas/actualidad–economica–alan–fairlie/gastronomia–y–desarrollo–21–09–2010

Field, B. & Field, M. (2003). Economía Ambiental. Barcelona, España: Mc Graw Hill.

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2011). Artichokes: Area Harvested. Recuperado de http://faostat.fao.org/DesktopDefault.aspx?PageID=567#ancor

García, T. (2008). Industrialización integral de la Alcachofa en pasta nutricional y para alimentos balanceados. Industrial Data, 11(1), 37–46. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/pdf/id/v11n1/a06v11n1.pdf

García–Vega, E. H. (2010). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011–2016. Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, 5(1), 112–141. doi: 10.3232/GCG.2011.V5.N1.07

Guevara, R. (2009). La triple rentabilidad: el paradigma empresarial emergente. Strategia, 4(15), 66–67

Indacochea, A. (2010). Armando un FODA para el Perú. El Comercio. Recuperado de http://elcomercio.pe/impresa/notas/armando–foda–peru/20101108/665700

Institute for Management Development [IMD]. (2011a). IMD World Competitiveness Yearbook 2011. Recuperado de http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/Overall_ranking_5_years.pdf

Institute for Management Development [IMD]. (2011b). World competitiveness year book 2011. Recuperado de http://www.imd.org/research/publications/wcy/World–Competitiveness–Yearbook–Results/#/

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2008). Buenas Prácticas Agrícolas: Guía para Pequeños y Medianos Agroempresarios. Recuperado de http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agronegocios/Publicaciones%20de%20Comercio%20Agronegocios%20e%20Inocuidad/Cuaderno11_BPA.pdf

Instituto de Investigaciones Agropecuarias [INIA] Intihuasi. (2011a). Seis alimentos innovadores en base a Alcachofa inician fase de pruebas en proyecto de INIA Intihuasi. Recuperado de http://www.inia.cl/link.cgi/Intihuasi/Noticias/8831

Instituto de Investigaciones Agropecuarias [INIA] Intihuasi. (2011b). Información referente a la Alcachofa. Recuperado de http://www.Alcachofasprocesadas.cl/Alcachofas.php

Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2010a). El Sector de la Agro – industria en Perú. Recuperado de http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4388002

Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2010b). El Sector de Maquinaria Agroalimentaria en Perú. Recuperado de http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4388006

Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2011). Fine Food Australia 2009. Recuperado de http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4229508

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Recuperado el 11 de febrero de 2012, de http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950– 2050. Boletín de Análisis Demográfico No 36. Recuperado el 13 de febrero de 2012, de http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/index.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). Sistema de consultas de resultados censales. Recuperado el 19 de febrero de http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011a). Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2001– 2010. Recuperado el 19 de febrero de: 1http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0993/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011b). Evolución de la pobreza al 2010. Recuperado el 19 de febrero de http://www.inei.gob.pe/documentosPublicos/Pobreza2010/InformeTecnico.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011c). Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Recuperado el 20 de febrero de http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=13382.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011d). Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamentos 2001–2010. Perú: INEI

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2011). Reporte de competitividad (World Economic Forum) e índice de competitividad mundial (International Institute for Management Development). Recuperado de http://ipe.org.pe/wp–content/uploads/2010/11/presentacion–reporte–de–competitividad–wef–e–indice–de–competitividad–mundial–imd.pdf

Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas. (2011a). Zonas de Producción. Recuperado de http://www.ipeh.org/alca–zp.asp
Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas. (2011b). IPEH. Recuperado de http://www.ipeh.org/ipeh.asp

International Institute for Management Development [IMD]. (2012). International Institute for Management Development. Recuperado el 21 de febrero de 2012, http://www.rlc.fao.org/es/conozca–fao/que–hace–fao/estadisticas/composicion–alimentos/busqueda/?clave=B410

International Standard Organization. (2011). Management and leadership standards. Recuperado de http://www.iso.org/iso/home.html

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). The strategy–focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press.

London Business School y Babson College. (2011). Revista Panorama Industrial: Ingeniería, industria peruana e internacional, economía y empresas. Recuperado el 16 de febrero de 2011, de http://noticias–industria.gaf.pe/2011/06/london–business–school–peru–el–pais–mas–emprendedor–del–mundo/

Maximixe. (2002). Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Alcachofas. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Alcachofas.pdf

Maximixe. (2010). Informe de Estructura y Tendencias de Mercado de: Alcachofa – julio 2010. Perú: Maximixe

Maximixe. (2011). Riesgo de Mercado: Alcachofa–octubre 2011. Perú: Maximixe

Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2008). Plan Estratégico Regional del Sector Agrario 2009 – 2015: La Libertad. Recuperado de http://www.agrolalibertad.gob.pe/documentos/transparencia/items/lalibertad_PLAN_ESTRATEGICO_DEL_SECTOR_AGRARIO_2009_2015_1.pdf

Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2011a). Perú: Un Campo Fértil para sus Inversiones y el desarrollo de sus exportaciones. Perú: Dirección de Información Agraria. Recuperado de http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/biblioteca–virtual/ficha–tecnica–2011/ficha_Alcachofa.pdf

Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2011b). Boletín Informativo de Comercio Exterior Agrario – noviembre 2011. Perú: Oficina de estudios Económicos y Estadísticos [OEEE]

Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2011c). Perú es el tercer exportador de Alcachofa en el mundo. Recuperado de http://www.minag.gob.pe/notas–de–prensa–2011/peru–es–el–tercer–exportador–de–Alcachofa–en–el–mundo.html

Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2011d). Generalidades del producto. Recuperado de http://www.minag.gob.pe/portal/sector–agrario/agricola/cultivos–de–importancia–nacional/esp%C3%A1rragos/generalidades–del–producto17

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2009). Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental [SEIA]. Recuperado el 2 de octubre de 2011, de http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=454&Itemid=4597

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2010). PLANAA. Plan de Acción Nacional Ambiental 2010–2021. Recuperado el 14 de agosto de 2011, de http://cdam.minam.gob.pe/novedades/planaaperu20102021.pdf

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). Plan Nacional de Acción Ambiental del Perú 2010–2021 (PLANAA). Perú: Autor.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011a). Alcachofa 2011. Perú: Sistema Integrado de Información en Comercio Exterior [SIICEX]. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%2011%20&pnomproducto=%20Alcachofa

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011b). Acuerdos comerciales bilaterales. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012).Acuerdos Comerciales del Perú. Recuperado http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/varios/cuadro_de_acuerdos_comerciales_25_01_12.pdf

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). Libro Blanco para la Defensa Nacional. Capítulo IX: Recursos económicos para la defensa nacional. Recuperado el 30 de agosto de 2011, de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capítulo_IX.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2010). MEF rebaja aranceles para consolidar los aumentos de competitividad y bienestar en la economía y sociedad. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2526%3Amef–rebaja–aranceles–para–consolidar–los–aumentos–de–competitividad–y–bienestar–en–la–economia–y–la–sociedad&catid=100%3Anotas–de–prensa–y–comunicados&Itemid=101108&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011a). Economía del Cambio Climático. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=335&Itemid=100234&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011b). Ministerio de Economía dispone rebaja de aranceles para consolidar mejora de la competitividad del país. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2331%3Aministerio–de–economia–dispone–rebaja–de–aranceles–para–consolidar–mejora–de–la–competitividad–del–pais–&catid=100%3Anotas–de–prensa–y comunicados&Itemid=100148&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011c). Estructura Arancelaria Vigente. Recuperado http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/pol_arancelaria/04_Estructura_Arancelaria_vigente.xls

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011d). Evolución del arancel nominal y efectivo: 1993– 2011. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/pol_arancelaria/03_Arancel_Nominal_y_Efectivo_1993_2011.xls

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2009). Perú: País Minero. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/descripcion.php?idSector=1&idTitular=159&idMenu=sub149&idCateg=159

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2011). Logros – Transportes. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/portal/logypro/logros_transportes.html

NHS Choices. (2011). 5 a Day Tips. Recuperado de http://www.nhs.uk/Livewell/5ADAY/Pages/Tips.aspx

Nuechterlein, D. (1973). United States National Interests in a Charging World. Kentucky: University Press of Kentucky.

Perú Compite. (2011). Perú Compite. Recuperado de http://www.perucompite.gob.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=10

Perú Exporta. (2010, marzo). Servicios de cadena de frío se innovan y crecen para atender demanda por TLC. Perú Exporta, 361. Recuperado de http://www.grupoimagen.com.pe/file–articulos/361f.pdf

PERÚ 2021. (2010). Indicadores ETHOS – PERÚ 2021 de Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de http://www.peru2021.org/images/esquemas/indicadores%20completo.pdf

Perú21. (2011). FMI elogia la política monetaria de Perú. Recuperado de http://peru21.pe/noticia/724243/fmi–elogia–politica–monetaria–peru.

Perú21. (2012). Empleo adecuado creció 8.2% en Lima. Recuperado de http://peru21.pe/2012/01/16/economia/empleo–adecuado–crecio–82–lima–2007705

Portal del Estado Peruano. (2011). Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=10003

Porter, M. (2009). Ser Competitivo. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Porter, M. (2010). A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru. Urubamba, Perú.

ProChile. (2009). Estudio de Mercado Alcachofas en Conserva –Francia. Recuperado de http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMercadoCuyuntura2009/Conservas/paris_Alcachofas_2009_ProChile.pdf

ProChile. (2010a). Estudio de Mercado Alcachofas Preparadas o Conservadas – Estados Unidos. Recuperado de http://rc.ProChile.cl/sites/rc.ProChile.cl/files/documentos/l_angeles_Alcachofas_2010.pdf

ProChile. (2010b). Estudio de Mercado Alcachofas en Conserva–Reino Unido. Recuperado de http://rc.ProChile.cl/sites/rc.ProChile.cl/files/documentos/londres_Alcachofas_conserva_2010.pdf

Proinversión. (2007). Sembrando Oportunidades. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PUBLICACIONES/documentos/ProInversion–SembrandoOportunidades2007.pdf

ProInversión. (2011a). Ventajas territoriales. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=59

ProInversión. (2011b). Resultado macroeconómicos. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=62

PROMPERÚ. (2010). Informe Anual 2010: Desenvolvimiento del Comercio Exterior agroexportador. Perú: PROMPERÚ.

PROMPERÚ. (2012). Plan Sectorial 2012: Sector Agro y Agro – industria. Perú: PROMPERÚ.

Real Academia Española. (2012). Diccionario de la lengua española. Recuperado de http://buscon.rae.es/draeI/SrvItConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=corrupcion

Red de Seguridad y Defensa de América Latina. (2005). Atlas comparativo de la defensa de América Latina. Recuperado de http://www.resdal.org/atlas/atlas–cap21.pdf

Rendón, E. (2010). La Gestión Pública de la Innovación Agraria en el Perú: Antecedentes y Perspectivas. Cuadernos de Investigación EPG de la Escuela de Postgrado de la UPC. Edición 11. Recuperado de http://www.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/724/Eric_Rendon1_cuadernos_de_investigacio.pdf

Reuters. (2011). China amenaza la influencia de EE.UU en Latinoamérica. América Economía. Recuperado de http://www.americaeconomia.com/economia–mercados/china–amenaza–la–influencia–de–eeuu–en–latinoamerica

Riera, P., García, D., Kriströn, B., & Brännlund, R. (2005). Manual de Economía Ambiental y de los Recursos Naturales. Madrid, España: Thomson.

Robles, F. (2001). La Alcachofa: Nueva alternativa para la agricultura peruana. Perú: PROMPEX. Recuperado de http://cdiserver.mba–sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Estudios%20de%20mercado/Alcachofa alternativa2001.pdf

Sakaguchi, S. (2008). Actualidad y Retos de la Agro – industria. Negocios Internacionales. Recuperado de http://www.comexperu.org.pe/archivos%5Crevista%5Cjunio08%5Cportada130.pdf

Scotiabank. (2012). Perú: Proyecciones Macroeconómicas 2012–2013. Recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/scripts/Reporte_macroeconomico.aspx

Scott, D. (2008). América Latina: estrategias para enfrentar los retos de la globalización. Nueva Sociedad, 2(214), 104–111. Recuperado de http://www.nuso.org/upload/articulos/3512_1.pdf

Servín, J. (2009). Lima es la Capital Gastronómica de América Latina. Recuperado de http://www.eluniversal.com.mx/articulos/54510.html

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2011). Ficha comercial de la Alcachofa. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%202005991000%20&pnomproducto=%20ALCACHOFAS%20%28ALCAUCILES%29

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2012) ¿Qué es SIIXEC? Recuperado el 23 de febrero de 2012 de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=254.00000

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2011). Variables Específicas de Exportación. Recuperado de http://www.aduanet.gob.pe/cl–ad–itestdesp/FrmConsultaSumin.jsp?tcon=B

Transparencia Internacional. (2011). Índice de Percepción de la Corrupción. Recuperado de http://www.revistacompetencia.com/379/PDF/56–57.pdf.

Terra. (2009). ¿Es China una amenaza para la exportación de Alcachofa peruana?. Recuperado http://economia.terra.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200907211421_INV_78242270

The World Bank & International Finance Corporation. (2008). Doing Business 2008. Recuperado de http://www.doingbusiness.org/~/media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Annual–Reports/English/DB08–FullReport.pdf

The World Bank & International Finance Corporation. (2009). Doing Business 2009. Recuperado de http://www.doingbusiness.org/~/media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Annual–Reports/English/DB09–FullReport.pdf

The World Bank & International Finance Corporation. (2010). Doing Business 2010. Reforming through difficult times. Recuperado de http://www.doingbusiness.org/~/media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Annual–Reports/English/DB10–FullReport.pdf

The World Bank & International Finance Corporation. (2011). Doing Business 2011. Making a difference for entrepreneurs. Recuperado de http://www.doingbusiness.org/~/media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Annual–Reports/English/DB11–FullReport.pdf

The World Bank & International Finance Corporation. (2012). Doing Business 2012. Doing business in a more transparent world. Recuperado de http://www.doingbusiness.org/~/media/fpdkm/doing%20business/documents/annual–reports/english/db12–fullreport.pdf

United States Agency for International Development [USAID]. (2007). La Cadena del Valor Agregado de Alcachofas en el Perú: Un Análisis a Favor de los Pobres. Recuperado de http://www.usaid.gov/pe/downloads/9–gateperutask2valuechainanalysis.pdf

United States Agency for International Development [USAID]. (2010). El Proyecto PRA: Expandiendo los Mercados para la Reducción de la Pobreza. Recuperado de http://www.conclavealtoandino.pe/documentos/pra–usaid.pdf

Virú. (2011). Alcachofas frascos. Recuperado de http://www.viru.com.pe/popup_alc_frascos.htm

World Economic Forum [WEF]. (2007). The Global Competitiveness Report 2007–2008. Recuperado de https://members.weforum.org/pdf/GCR07/GCR07.pdf

World Economic Forum [WEF]. (2008). The Global Competitiveness Report 2008–2009. Recuperado de https://members.weforum.org/pdf/GCR08/GCR08.pdf

World Economic Forum [WEF]. (2009). The Global Competitiveness Report 2009–2010. Recuperado de https://members.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullreport.pdf

World Economic Forum [WEF]. (2010). The Global Competitiveness Report 2010–2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010–11.pdf

World Economic Forum [WEF]. (2011). The Global Competitiveness Report 2011–2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011–12.pdf

Yale Center for Environmental Law and Policy. Yale University. (2012a). Enviromental Performance Index 2012. Recuperado el 2 de febrero de 2012, de http://www.epi.yale.edu/dataexplorer/countryprofiles

Yale Center for Environmental Law and Policy. Yale University. (2012b). 2012 Environmental Performance Index and Pilot Trend Environmental Performance Index. Recuperado el 2 de febrero de 2012, de http://epi.yale.edu/sites/default/files/downloads/2012–epi–full–report.pdf