

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estrategico de la Industria de la Alcachofa

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Miriam Laeli Bernuy Paz

Luis Fernando Cárdenas Prado

Claudia Elena Luna Condormango

Hugo Ferdinando Choque Alegre

Asesor: Juan O'Brien Caceres

Surco, Setiembre 2017

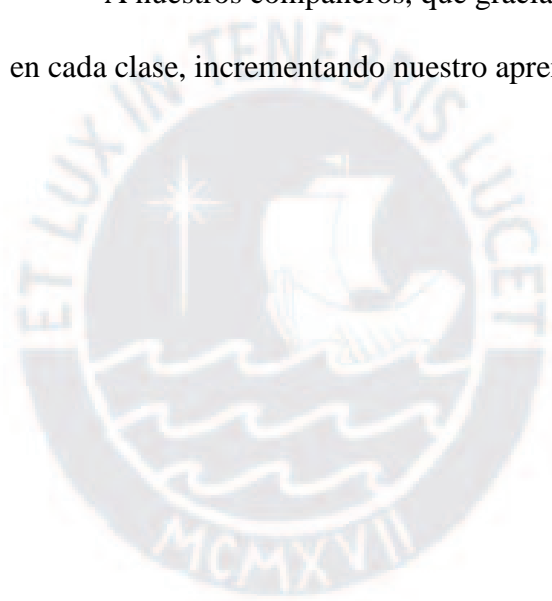
Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a Dios por darnos vida y salud para poder desempeñar nuestras capacidades en el entorno personal, laboral y académico.

A nuestros padres, por enseñarnos con amor y dedicación a ser perseverantes para concretar los objetivos propuestos.

A nuestros profesores del MBA Gerencial Internacional del CENTRUM y de EADA, quienes con su profesionalismo nos transmitieron valiosos conocimientos.

A nuestros compañeros, que gracias a su amistad y apoyo hemos trabajado en equipo en cada clase, incrementando nuestro aprendizaje.



Dedicatorias

A mi Padre Antonio por ser la persona que con amor, dedicación y ejemplo de superación me inculcó valores basados en la responsabilidad y respeto, siendo el pilar en el desarrollo de mi vida personal y profesional.

Miriam Bernuy

A mi Madre Elena por su apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores y enseñanzas para ser perseverante en la vida. A mi hija Lía por ser la razón y mayor motivación que me impulsan a seguir siempre adelante.

Claudia Luna

A mi madre Nelsi, por darme la vida y apoyarme incondicionalmente en el desarrollo de mi carrera profesional, por comprenderme y ser mi motivación e inspiración en cada etapa de mi vida.

Luis Cárdenas

A mis padres que fueron la base principal para la construcción de mi desarrollo profesional, ya que gracias a su comprensión, amor y valores inculcados me impulsan a continuar con mis propósitos.

Hugo Choque

Resumen Ejecutivo

Siendo el Perú el quinto productor de alcachofa en el mundo y el tercero en rendimiento, con una legislación nacional promueve la industria a través de beneficios tributarios y laborales sumado a tratados de libre comercio le permiten acceso preferencial a mercados como Europa, Estados Unidos y Asia. La región la Libertad se constituye en un polo de desarrollo en la actividad agroexportadora; en ese sentido esta tesis contempla la implementación de un plan estratégico para el desarrollo de la Industria de la Alcachofa en la región, teniendo como visión llegar a ser el principal productor de alcachofa a nivel nacional en el año 2022. La Región La Libertad cuenta con factores favorables para el desarrollo de la actividad productiva de la alcachofa, según la matriz EFE el Sector se posiciona por encima del promedio por su capacidad de aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas. Considerando las características del tema, se aplicó una metodología cuantitativa de investigación, lo que permitió recolectar información relacionada al tema con el objetivo de realizar un diagnóstico que permita construir la visión, misión, objetivos, estrategias y políticas para el Plan Estratégico.

Como resultados de la presente investigación, se tiene que la situación macroeconómica actual del Perú, y sus buenas relaciones internacionales, tratados y acuerdos, permiten que empresas Liberteñas tales como Damper Trujillo, Camposol, Sociedad Agrícola Virú, garanticen su acceso a mercados internacionales aplicando nuevas estrategias que permitan mejorar sus niveles de producción y rendimiento aprovechando las ventajas competitivas. La actividad agro exportadora de alcachofa viene contribuyendo al desarrollo de la Región, generando mayores niveles de empleo, aumentando del ingreso de los trabajadores contratados por las empresas agro exportadoras, teniendo estas mayor proyección a la comunidad contribuyendo con ello a mejorar la calidad de vida de la población.

Abstract

Being Peru the fifth producer of artichoke in the world and the third party in performance, with a national legislation it promotes the industry across tributary and labor benefits added to agreements of free trade they allow it preferential access to markets as Europe, The United States and Asia. The region the Libertad is constituted in a growth point in the activity a Agro exporter; in this sense this thesis contemplates the implementation of a strategic plan for the development of the Industry of the Artichoke in the region, having as vision manage to be the principal producer of national artichoke in the year 2022. The Region the Libertad possesses favorable factors for the development of the productive activity of the artichoke, according to the counterfoil EFE the Sector is positioned over the average by its aptitude to take advantage of the external opportunities and to avoid the threats. Considering to be the characteristics of the topic, a quantitative methodology of investigation applied to itself, which allowed to gather information related to the topic to the aim to realize a diagnosis that allows to construct the vision, mission, aims, strategies and policies for the Strategic Plan.

As results of the present investigation, we have that the macroeconomic current situation of Peru, and its good international relations, agreements and agreements, they allow that companies such as Liberteñas as Damper Trujillo, Camposol, Agricultural Company Virú, should guarantee it access to international markets applying new strategies that allow to improve its levels of production and performance taking advantage of the competitive advantages. The activity agro exporting from artichoke comes contributing to the development of the Region, generating major levels of employment, increasing of the revenue of the workers contracted by the companies agro exporting, having major projection these to the community it helping with to improve the quality of life of the population.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de la Alcachofa en la Región La Libertad	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Visión	10
2.3. Misión	10
2.4. Valores	10
2.5. Código de Ética	10
2.6. Conclusiones	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones.....	12
3.1.2. Potencial nacional.....	14
3.1.3. Principios cardinales.....	19
3.1.4. Influencia del análisis en el sector de la industria de alcachofa	20
3.2. Análisis Competitivo del País	21
3.2.1. Condiciones de los factores	21
3.2.2. Condiciones de la demanda	23
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	24
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	25
3.2.5. Influencia del análisis en Industria de la alcachofa	26

3.3. Análisis del Entorno PESTE	26
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	27
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	30
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	34
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	35
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	36
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	37
3.5. La alcachofa y sus Competidores	38
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	39
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	41
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	42
3.5.4 Amenaza de los entrantes	43
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	45
3.6. La Organización y sus Referentes	46
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	48
3.8. Conclusiones	52
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	54
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	54
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	54
4.1.2. Marketing y ventas (M)	57
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	61
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	67
4.1.5. Recursos humanos (H).....	72
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	74
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	75

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	78
4.3. Conclusiones	80
Capítulo V: Intereses de la Industria de la Alcachofa en la Región La Libertad y	
Objetivos de Largo Plazo	81
5.1. Intereses de la Industria.....	81
5.2 Potencial de la Industria	81
5.3 Principios Cardinales de la Industria.....	83
5.4 Matriz de Intereses de la Industria (MIO).....	84
5.5 Objetivos de Largo Plazo	84
5.6. Conclusiones	85
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	86
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	86
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	88
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	93
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	94
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	95
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	96
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	97
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	99
6.9. Matriz de Ética (ME)	99
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	99
6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	99
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	99
6.13 Conclusiones	104
Capítulo VII: Implementación Estratégica	105

7.1 Objetivos de Corto Plazo	105
7.2 Recursos asignados a los Objetivos Corto Plazo	108
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	110
7.4. Estructura del Sector de la Alcachofa en La Libertad.....	113
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	116
7.6 Recursos Humanos y Motivación	116
7.7. Gestión del Cambio.....	117
7.8. Conclusiones	118
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	120
8.1 Perspectiva de Control	120
8.1.1 Perspectiva Interna del Sector de la Alcachofa en La Libertad.....	120
8.1.2 Perspectiva de los procesos	120
8.1.3 Perspectiva del cliente y el mercado	121
8.1.4 Perspectiva Financiera.....	121
8.2 Tablero de Control Balanceado.....	121
8.3. Conclusiones	122
Capítulo IX: Competitividad de la Organización.....	124
9.1. Análisis Competitivo de la Alcachofa en La Libertad	124
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Alcachofa en La Libertad	126
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Alcachofa en La Libertad	128
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de la Alcachofa en La Libertad.....	129
9.5. Conclusiones	131
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	132

10.1. Plan Estratégico Integral	132
10.2. Conclusiones Finales.....	132
10.3 Recomendaciones Finales	134
10.4. Futuro de la Industria de la Alcachofa de La Libertad.....	136
Referencias.....	139



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Principales Productos No Tradicionales Exportados</i>	7
Tabla 2 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	14
Tabla 3 <i>La Libertad: Superficie y Población 2015</i>	16
Tabla 4 <i>Valor Agregado Bruto Región La Libertad-2014 a Precios 2007</i>	17
Tabla 5 <i>Exportación de Alcachofa</i>	27
Tabla 6 <i>Superficie y Población 2015</i>	34
Tabla 7 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	38
Tabla 8 <i>Producción de Alcachofa – 2014</i>	46
Tabla 9 <i>Principales Exportadores de Hortalizas y Vegetales Procesados – 2012</i>	48
Tabla 10 <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	50
Tabla 11 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	52
Tabla 12 <i>Principales Exportadores – Cadena de la Alcachofa, 2013</i>	57
Tabla 13 <i>Exportación de Alcachofas Bajo la Partida 2005991000 – Alcachofas (Alcauciles)</i>	59
Tabla 14 <i>Exportaciones de Alcachofa Preparada o Conserva por Empresas (Miles de US\$)</i>	60
Tabla 15 <i>ROE Anual por Empresa</i>	67
Tabla 16 <i>Rentabilidad Anual por Empresa</i>	68
Tabla 17 <i>Prueba Ácida Anual por Empresa</i>	69
Tabla 18 <i>Apalancamiento Anual por Empresa</i>	70
Tabla 19 <i>Estructura de Deuda por Empresa</i>	71
Tabla 20 <i>Días de Cobranza Promedio por Empresa</i>	71
Tabla 21 <i>Factores de Evaluación del Nivel Tecnológico / Innovación de la Agroindustria</i> ...	78
Tabla 22 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	79
Tabla 23 <i>Matriz de Intereses del Sector Alcachofa en La Libertad</i>	84

Tabla 24 <i>Matriz FODA para la Alcachofa en la Región La Libertad</i>	89
Tabla 25 <i>Plantilla para Calificación de Factores Determinantes</i>	92
Tabla 26 <i>Matriz de Decisión de Estrategia</i>	97
Tabla 27 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	98
Tabla 28 <i>Matriz de Rumelt</i>	100
Tabla 29 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	101
Tabla 30 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos Largo Plazo</i>	102
Tabla 31 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	103
Tabla 32 <i>Proyección de Exportaciones de Alcachofa</i>	106
Tabla 33 <i>Proyección del Rendimiento de la Alcachofa en la Región La Libertad</i>	107
Tabla 34 <i>Recursos Asignados a cada Objetivo Corto Plazo</i>	111
Tabla 35 <i>Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Elegidas</i>	112
Tabla 36 <i>Tablero de Control Integrado del Sector de Alcachofa en La Libertad</i>	123
Tabla 37 <i>Identificación de Clústeres de la Alcachofa en La Libertad</i>	130
Tabla 38 <i>Plan Estratégico Integral</i>	138

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Evolución de la producción mundial de alcachofas- Periodo 2000-2014.	2
<i>Figura 2.</i> Productores mundiales de alcachofa.....	2
<i>Figura 3.</i> Rendimiento de cultivo de alcachofa en Ton/Ha de países productores-2014.....	3
<i>Figura 4.</i> Evolución de la producción de alcachofas en el Perú periodo 2000-2014.....	3
<i>Figura 5.</i> Hectáreas cosechadas de hortalizas en el Perú 2014.	4
<i>Figura 6.</i> Exportación de alcachofa en conservas del Perú FOB miles \$ por países -2016.	5
<i>Figura 7.</i> Producción de alcachofa en Perú por regiones en toneladas -2014.....	8
<i>Figura 8.</i> Mapa político departamental de La Libertad.....	16
<i>Figura 9.</i> Evolución del PBI- La Libertad (Var. % anual).....	31
<i>Figura 10.</i> Exportación de Alcachofas 2015-FOB %.....	33
<i>Figura 11.</i> Exportaciones de alcachofas en conservas en miles \$ FOB 2013/2014/2015 por empresa.....	33
<i>Figura 12.</i> Índice de desempeño medioambiental, 2016.....	36
<i>Figura 13.</i> Principales mercados del espárrago peruano.....	43
<i>Figura 14.</i> Principales destinos de la cadena de la alcachofa, 2013 (porcentaje en toneladas).....	58
<i>Figura 15.</i> Cadena de comercialización de la alcachofa	61
<i>Figura 16.</i> Cadena de valor de la alcachofa.	63
<i>Figura 17.</i> Estructuración funcional y territorial de la cadena de alcachofa, 2013.....	66
<i>Figura 18.</i> ROE anual por empresa en La Libertad.....	68
<i>Figura 19.</i> Prueba Acida por empresa en La Libertad.....	68
<i>Figura 20.</i> Deuda sobre patrimonio anual por empresa en La Libertad.....	69
<i>Figura 21.</i> Composición de deuda por empresa en La Libertad.....	70

<i>Figura 22.</i> Matriz PEYEA para la alcachofa en la región La Libertad.	93
<i>Figura 23.</i> Matriz MBCG para la alcachofa en la región La Libertad.	94
<i>Figura 24.</i> Matriz Interna Externa (IE).....	95
<i>Figura 25.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	96
<i>Figura 26.</i> Informe global de competitividad 2016-2017.	128



Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con el fin de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, es la etapa de planeamiento, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

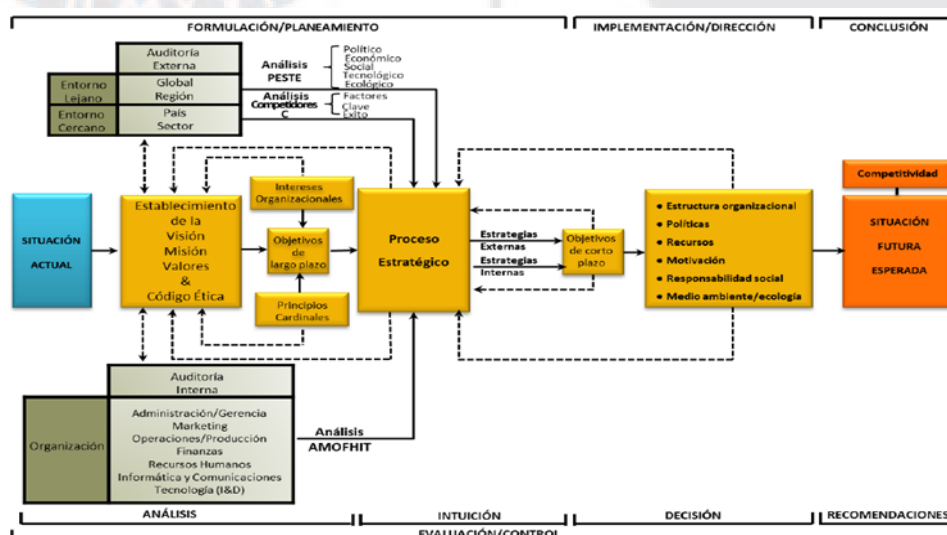


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Nota. Recuperado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo comienza analizando la situación actual, luego se realiza el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos componentes guiarán y normarán el accionar de la organización. Posteriormente, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Más adelante, se realiza la evaluación interna, esta se encamina a la definición de estrategias que posibiliten concretar las fortalezas neutralizando las debilidades, para en este sentido construir ventajas competitivas desde la identificación de las competencias distintivas. Por tanto se realiza 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 tiene origen la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz otorga la

posibilidad de evaluar las fortalezas y debilidades centrales de las áreas funcionales en una organización, del mismo modo identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis profundo externo e interno es necesario y vital para completar el proceso con grandes probabilidades de éxito.

En la etapa del siguiente proceso se establecen los intereses de la Organización, dicho de otro modo, los fines supremos que pretende alcanzar la organización para lograr el éxito global en los mercados donde compete, de estos se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que desde la base de la visión, posibilita establecer los OLP. Estos son los logros que la organización pretende alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del

Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto

implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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

Capítulo I: Situación General de la Alcachofa en la Región La Libertad

En este capítulo se analizará la situación general de la industria de la alcachofa en la región La Libertad. En los últimos años la estructura económica de la región se ha diversificado en favor de los productos agroindustriales; este departamento es el segundo productor de alcachofa a nivel nacional, lo cual convierte a la misma en un polo de desarrollo de la actividad agroexportadora, impulsada por el crecimiento de la demanda mundial que durante la última década ha elevado hasta en nueve veces su producción.

1.1. Situación General

La *Cynara scolymus* L. o comúnmente llamada alcachofa es una planta de periodo vegetativo perenne o semiperenne. La parte comestible de este producto es la inflorescencia, alargada o achatada, en forma de rosetón, con hojas verdes superpuestas que parecen escamas y unidas al vástago.

A las brácteas blandas internas y las porciones blandas del cogollo se les llama “corazón”. Su carne es crujiente y succulenta, con una combinación de sabores dotada de un ligero amargor y un toque final dulce. Se distinguen tres variedades: (a) cultivo blanco (De Tudela, Green Globe, etc.), (b) violetas (Provenza, Romanesco, etc.), y (c) con espinas (Criolla) (MINAG, 2011).

La producción mundial de alcachofa se ha elevado hasta en nueve veces durante la última década, teniendo al parecer un comportamiento estacional cada 4 o 5 años. Según la FAO (2017), la producción mundial de la alcachofa durante el año 2014 fue de 1'573,363 toneladas.; concentrándose aproximadamente el 77% de esta producción mundial en los países mediterráneos (Italia, España, Argelia, Chipre, Egipto, Francia, Grecia, Israel, Jordania, Marruecos, Siria, Túnez y Turquía) (ver Figura 1 y 2).

El Perú cuenta con una gran ventaja comparativa frente a otros productores, ya que debido a sus óptimas condiciones climatológicas puede cosechar durante todo el año,

mientras que en otras latitudes solo lo pueden hacer en ciertos periodos del año, esta ventaja entre otras le permiten posicionarse como el tercer país en el mundo con altos rendimientos de cultivo de alcachofa (19.5 Ton/ Ha), superando a otros países productores como Italia (9.7 Ton/Ha) y España (13.4 Ton/Ha) (ver Figura 3).

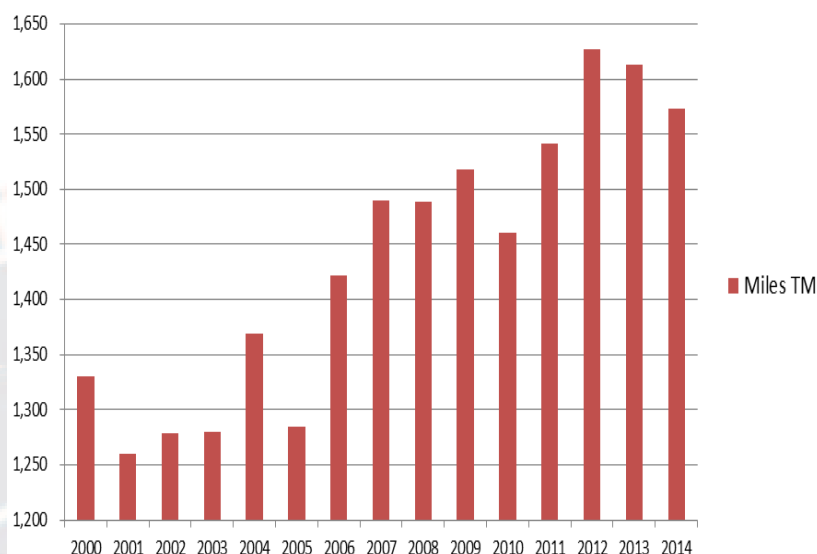


Figura 1. Evolución de la producción mundial de alcachofas- Periodo 2000-2014. Adaptado de “Estadísticas de producción,” por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2017 (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>).

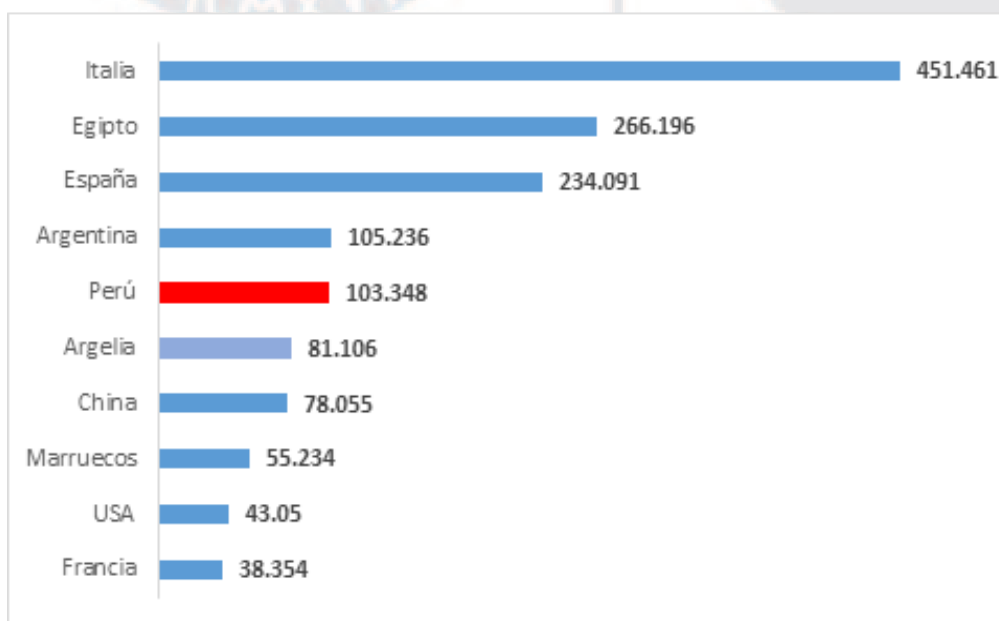


Figura 2. Productores mundiales de alcachofa. Adaptado de “Estadísticas de producción,” por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2017 (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>).

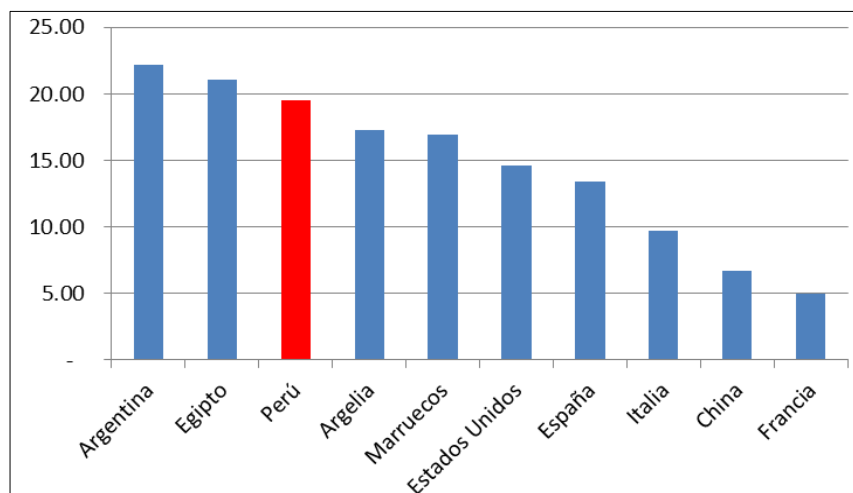


Figura 3. Rendimiento de cultivo de alcachofa en Ton/Ha de países productores-2014. Adaptado de “Estadísticas de producción,” por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2017 (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>).

El Perú también ha incrementado su producción de alcachofa, pasando de 4.3 mil toneladas en el año 2000 a 103 mil toneladas el 2014 (ver Figura 4), estimulado por la demanda mundial de conserva de alcachofa peruana, de parte de países como Estados Unidos (con aproximadamente 56 millones de dólares), España, Francia, Holanda y Alemania, que en conjunto representaron el 95% de las exportaciones totales del producto en el año 2016.

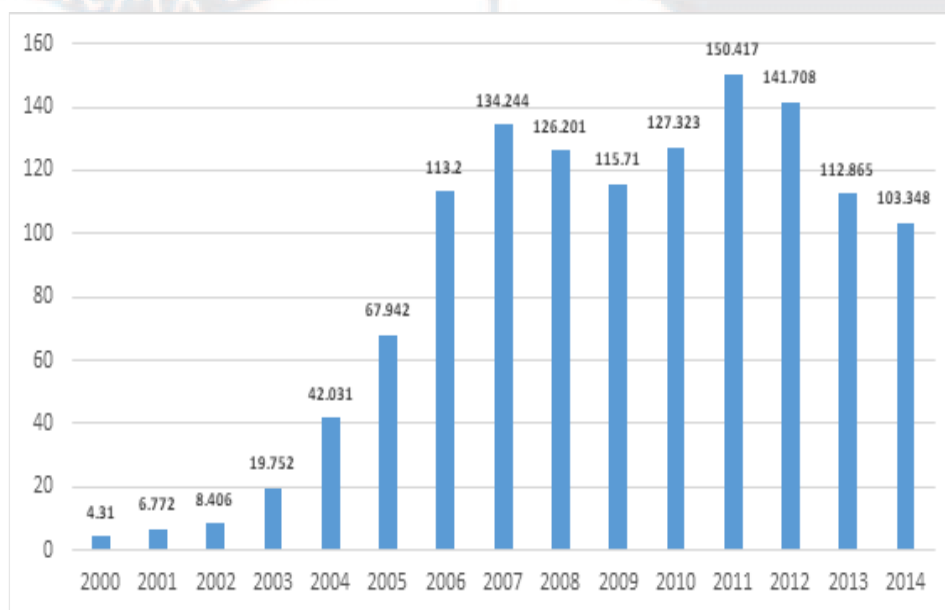


Figura 4. Evolución de la producción de alcachofas en el Perú periodo 2000-2014. Adaptado de “Estadísticas de producción,” por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2017 (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>).

El Perú exporta alcachofas en fresco y en conserva, donde las segundas llevan la delantera versus la presentación en fresco, con lo cual se encuentra en el ranking de la canasta de productos agro exportadores la alcachofa. Los principales países demandantes de la alcachofa en conserva peruana durante el 2016 fueron los países mostrados en la Figura 5. El cultivo de alcachofa en el Perú es un producto no tradicional considerado referente en producción, que ocupa el puesto 11 en superficies cosechadas de hortalizas en el Perú, con alrededor de 5 300 ha.

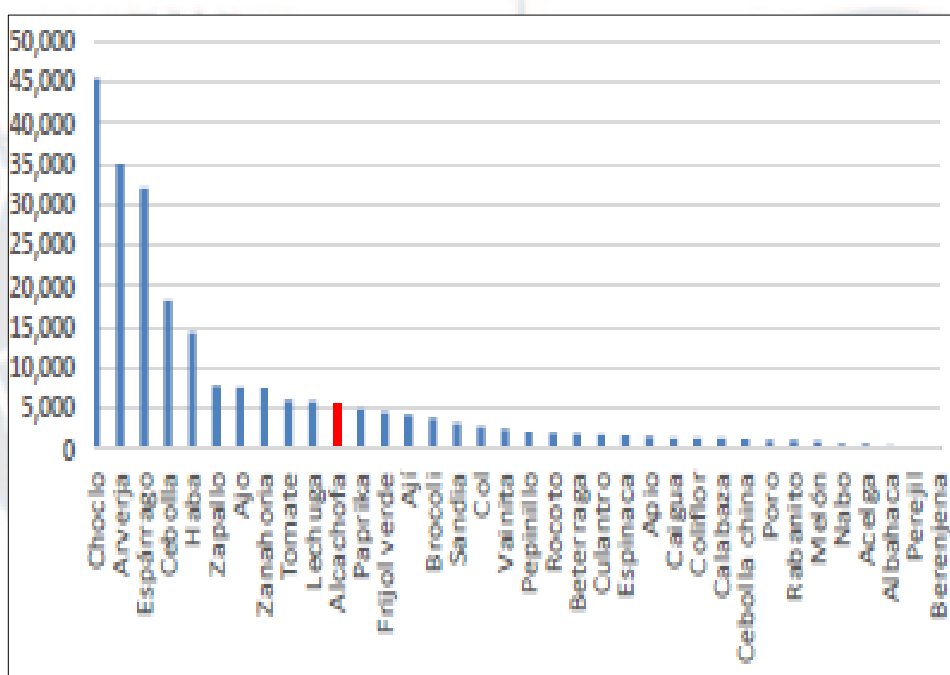


Figura 5. Hectáreas cosechadas de hortalizas en el Perú 2014. Tomado de “Anuario Producción Agrícola 2014,” por el Sistema Integrado de Estadística Agraria [SIEA], 2015 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=noticias/anuarios-produccion-agricola-2014-y-produccion-pecuaria-y-avicola-2014>)

Según Koo (2017) el Perú cuenta con acceso preferencial a algunos mercados internacionales gracias a los tratados de libre comercio (TLC) con Estados Unidos, Singapur, Tailandia, Canadá, China y en especial el firmado con la Unión Europea, el cual le brinda al país un amplio potencial para ampliar las exportaciones de alcachofas en la región euro, quienes son los principales demandantes de hortalizas del mundo (ver Figura 6).

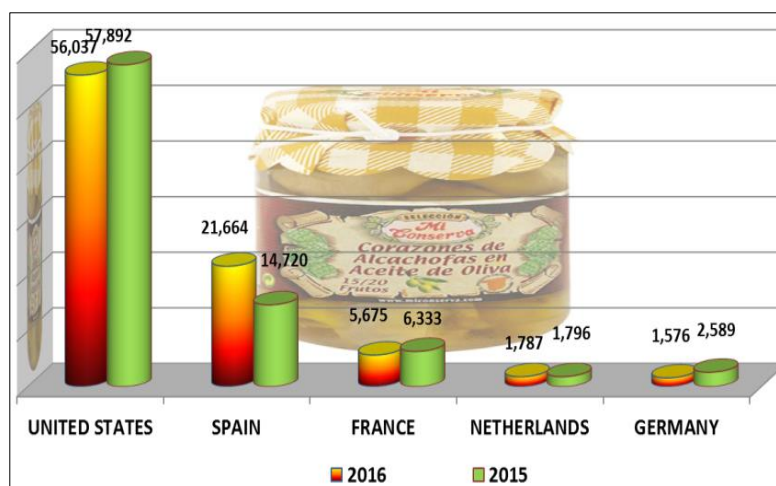


Figura 6. Exportación de alcachofa en conservas del Perú FOB miles \$ por países -2016. Tomado de “Alcachofas en Conservas Perú Exportación 2016 Diciembre,” por Koo, Wilfredo, 2017 (<http://www.agrodataperu.com/2017/01/alcachofas-en-conservas-peru-exportacion-2016-diciembre.html>)

El agro es un sector fundamental para impulsar el crecimiento y desarrollo económico del Perú, la reducción de la pobreza rural puesto que la mitad de los ingresos de la población rural proviene del agro. El 24.1% de la población económicamente activa ocupada trabaja en el sector agropecuario; asimismo, el sector aporta el 7.1% al PBI total y representa el 10.0% del total de las exportaciones (MINAGRI, 2013).

El gobierno peruano, consciente del alto impacto de la agricultura, tomó algunas medidas como el promulgar la ley de Promoción Agraria - 27360, en el año 2002, con el principal objetivo de elevar las exportaciones agroindustriales del país. Esta ley brindaba una serie de beneficios a los inversionistas del sector agrícola como reducción en el impuesto a la renta, recuperación del IGV, ley flexible para la contratación de personal y reducción de beneficios laborales a los trabajadores del sector. Esta misma legislación promovió que durante las dos últimas décadas las agro exportaciones peruanas pasaran de 471 a 5 093 millones de dólares.

A nivel mundial, Perú es el quinto productor mundial de alcachofa, luego de Italia, España, Egipto y Argentina. Esta posición la ha conseguido tras un aumento considerable de su producción así como de las áreas cosechadas, y gracias al impulso otorgado por las

inversiones del sector público y privado. En 1998 el Ministerio de Agricultura aprobó el Proyecto “Desarrollo de variedades de alcachofa para la exportación y procesamiento” con el fin de empezar el cultivo intensivo y tecnificado de este producto, estableciendo mecanismos de coordinación entre productores, procesadores y exportadores en Huaral, Huancayo y Ayacucho. Ese mismo año, con el apoyo de la Universidad Agraria se convocó a productores y agroexportadores de espárragos para realizar un ensayo en la siembra de siete variedades de alcachofas en los valles de la Costa.

En el 2000, conforme aumentaba de manera progresiva la siembra de alcachofa, la Asociación de Exportadores (ADEX) constituyó el Comité de Alcachofa, el cual tenía como objetivo elaborar los estudios comerciales de rentabilidad, así como determinar un mapa con las zonas de producción y uniformizar la calidad del producto. A mediados de 2002, las restricciones en Estados Unidos se levantaron, lo que permitió el ingreso de la alcachofa a este mercado. Dicha medida generó aún más inversión en el sector, lo cual incrementó el número de hectáreas cosechadas en la costa, en particular en Ica, La Libertad y Arequipa.. Así, en los siguientes años la producción ha crecido sostenidamente lo que le ha permitido al país ubicarse entre los primeros productores a nivel mundial.

La costa de La Libertad, con su clima semi tropical, sus bajos niveles de precipitación pluvial y con sus suelos fértiles en los valles de Jequetepeque, Chicama, Moche, Virú y Chao, aunado a la implementación de riego regulado en la mayoría de sus valles, convirtieron a la región en un polo de desarrollo agropecuario, limitada en algún momento únicamente por la disponibilidad de agua, la cual es estacional (enero y abril). Sin embargo, la inversión en infraestructura en proyectos especiales de irrigación como Jequetepeque-Zaña (PEJEZA) y Chavimochic (PECH), han permitido superar la restricción del recurso hídrico, y obtener el empuje definitivo para hacer de la actividad agropecuaria la mayor contribuyente al valor bruto de la producción regional.

En los últimos años la estructura económica de la región se ha diversificado en a favor de los productos agroindustriales, así pues en la costa destacan productos como la caña de azúcar, arroz, maíz amarillo duro, espárragos, alcachofas, paltas, páprika, arándanos, etc. cuyo destino es principalmente las plantas procesadoras industriales manufactureras que satisfacen la demanda interna y externa. (BCRP, 2016).

En el Perú, la alcachofa está considerada dentro de la exportación de hortalizas y representa el 4% de los productos no tradicionales exportados (ver Tabla 1). En el 2015 la alcachofa se ubicó dentro de los 20 productos con mayor crecimiento dentro de la exportación de productos No Tradicionales. En el año 2014 el valor FOB de la exportación de alcachofas preparadas o conservadas, fue de US\$ 92 millones, mientras que en el 2015 se obtuvo el valor FOB de US\$ 87 millones, lo que representa un retroceso de 5% (AGRODATAPERU, 2016), debido a la reducción de precio del producto, entre otros factores (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT], 2015).

Tabla 1

Principales Productos No Tradicionales Exportados

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

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

Según los reportes estadísticos de MINAGRI (2017), La Libertad es el segundo productor de alcachofa a nivel nacional, con poco más del 23% de participación, este producto se siembra en las provincias de Virú, Pacasmayo, Chepén y Trujillo, con especial énfasis entre los meses de agosto y diciembre. Las principales empresas que operan en el

sector son Sociedad Agrícola Virú (tanto en Ica como en La Libertad), Danper (en Trujillo y Arequipa) y Camposol (ver Figura 7).

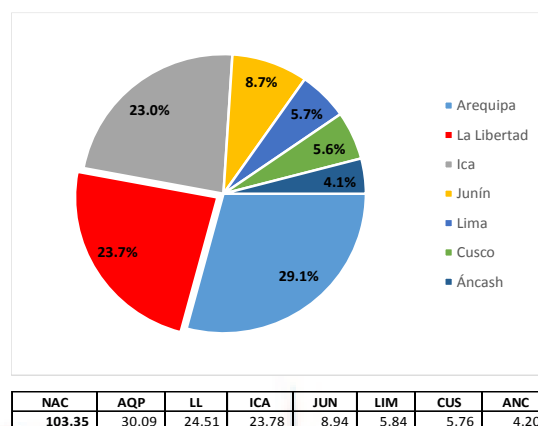


Figura 7. Producción de alcachofa en Perú por regiones en toneladas -2014. Adaptado de “Series Históricas de Producción Agrícola,” por MINAGRI, 2014 (http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult).

1.2 Conclusiones

El Perú es el quinto productor de alcachofa en el mundo y el tercero en rendimiento, superando a Italia y España, grandes productores de este cultivo, lo que le brinda una importante ventaja comparativa; asimismo, la legislación nacional promueve la industria a través de beneficios tributarios y laborales. Además, los tratados de libre comercio le permiten acceso preferencial a mercados como Europa, Estados Unidos y Asia.

La región la Libertad es un polo de desarrollo en la actividad agroexportadora, no solo por sus condiciones climatológicas, sino también gracias a proyectos de irrigación como Jequetepeque-Zaña (PEJEZA) y Chavimochic (PECH), que aunado a la inversión privada de grandes empresas como SAVSA, DANPER y CAMPOSOL, han elevado a la región como el segundo productor de alcachofa en el Perú, en beneficio de su población generando empleo digno y mejores condiciones de vida.

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

En este capítulo se analizara la visión, misión, valores, y código de ética; para ello se hace el recuento de los antecedentes entre los que podemos señalar que el sector de agro-exportación en el Perú en los 90's representaba el 18.6% de las exportaciones no tradicionales y al 2015, este representó el 40% del mismo. De la misma forma, se establece la visión orientada a consolidar a la región como la principal exportadora de alcachofa en el país; asimismo se establece la misión, la misma que esta apunta a incrementar el volumen de exportación que satisfaga la demanda mundial. Finalmente, se señalan los valores, entre ellos la honradez, transparencia y compromiso, los mismos que regirán el plan.

2.1. Antecedentes

El sector de agro-exportación en el Perú en los 90's representaba el 18.6% de las exportaciones no tradicionales. En el año 2015, este representó el 40% del mismo, pasando a exportar de US\$ 471 millones a US\$ 5093 millones. Para el año 2014 se tenía un cumplimiento del 87% del Plan Estratégico Nacional Exportador al 2025, destacando el alto crecimiento y la participación de las regiones. Esto ha llevado a mejorar la participación total de las exportaciones, debido a la política de apertura comercial basada en la firma de diecisiete Tratados de Libre Comercio con economías como Estados Unidos, Europa, China y Japón (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2015).

Para D'Alessio (2014), la visión es el futuro que pretende lograr la industria de la alcachofa en la región La Libertad a largo plazo sobre la base de una evaluación de la situación actual y futura de la industria, mientras que la misión se define como la fuerza alentadora que guía a la industria de la alcachofa en la región La Libertad al escenario deseado; de otro lado, los valores y la ética son el modelo de trabajo que conduce el proceso para la toma de medidas. En este capítulo se exponen los cuatro elementos iniciales del proceso estratégico, los mismos que son parte de la fase de formulación.

2.2. Visión

Al 2022 la región La Libertad se consolidará como el principal exportador de alcachofas del Perú, sustentado en su capacidad de producción con altos rendimientos, el uso de tecnología e innovación y la implementación de políticas público - privadas; lo que contribuiría con el desarrollo sostenible de la cadena productiva y la población.

2.3. Misión

Producir cultivos de alcachofa altamente competitivos para su comercialización en el mercado nacional e internacional, con una infraestructura moderna y gestión eficiente de recursos en toda la cadena de valor.

2.4. Valores

Se plantean los siguientes valores:

1. Honradez: Tener como principio de vida la justicia en todos los aspectos, que propicien respeto e inspire lealtad en los demás.
2. Transparencia: Transmitir los mensajes, planteamientos, acciones, claramente y sin ambigüedades, que reflejen lo que realmente se desea comunicar.
3. Compromiso: Para cumplir con las obligaciones que me encomienda la institución pública y la sociedad en general.

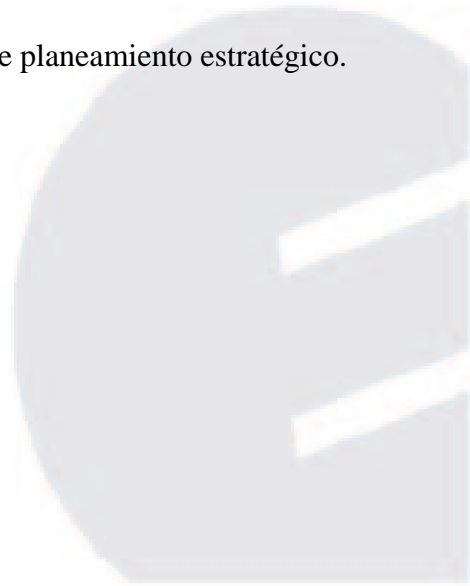
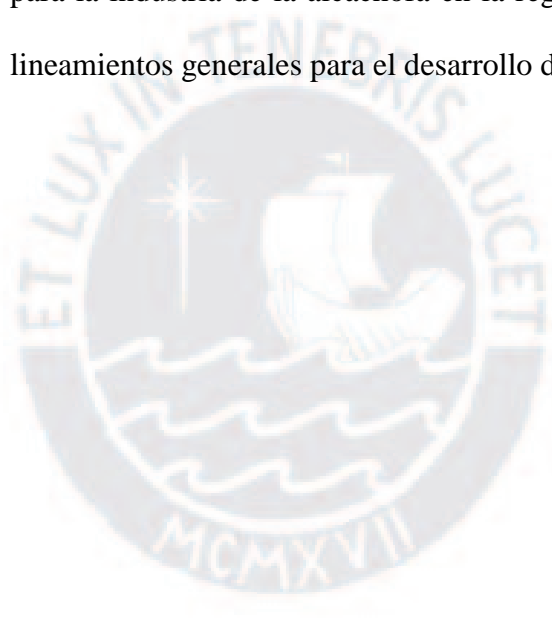
2.5. Código de Ética

1. Proveer a los mercados nacionales e internacionales productos de alta calidad que cumplan con los estándares requeridos por sus organizaciones.
2. Buscar siempre la triple rentabilidad (financiera, social y ambiental) del sector productivo de la industria de la alcachofa en la región La Libertad.
3. Cumplir con todos los deberes y normas medio ambientales, haciendo uso adecuado de pesticidas, fertilizantes y demás insumos químicos inmersos en el proceso productivo.

4. Buscar la excelencia del producto para ser reconocidos como la región de referencia en el país en la producción de alcachofa.
5. Contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población de la región La Libertad.
6. Cooperar con el crecimiento sostenido y responsable del sector en el país.

2.6. Conclusiones

En este capítulo se han establecido la visión, la misión, los valores y el código de ética para la industria de la alcachofa en la región La Libertad que deben ser considerados como lineamientos generales para el desarrollo del presente planeamiento estratégico.



Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se realizará la evaluación externa del plan, la misma que consiste en el análisis tridimensional de la naciones, como en la identificación de las relaciones internacionales que actualmente mantiene la región La Libertad con sus pares. Se revisan también los intereses nacionales y el potencial nacional expresado en sus aspectos demográficos, geográficos, económicos, tecnológico-científico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo, y militar.

Así también se establecen los principios cardinales para entender el comportamiento observado en el sistema del estado; adicionalmente, se revisa la influencia del análisis en el sector de la industria de alcachofa, puesto que este ofrece información de las amenazas y oportunidades para la industria , lo que permitirá formular estrategias para ser aprovechadas de forma óptima.

Sumado a lo anterior, se revisará el análisis competitivo del país y las condiciones de los factores y demanda, así como también se definirá la estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas, del mismo modo a los sectores relacionados y de apoyo. A esta sección, se suma el análisis de Entorno PESTE, necesario para una adecuada gestión estratégica; finalmente, se determinaran los factores externos (MEFE) que permiten a los estrategas resumir y evaluar las condiciones externas en la que se enmarca la industria.

3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones

Este análisis posibilita la identificación de las relaciones internacionales que actualmente mantiene la región La Libertad con sus pares regionales y otros países. Estas relaciones pueden producir beneficios o afectar el desarrollo del plan estratégico de la alcachofa en la región La Libertad. El análisis a realizar entonces permitirá identificar y trabajar los planes de contingencia con los que se debe contar frente a los cambios de gobierno, infraestructura, tecnología, comercio, etc.

Acorde a lo propuesto por Hartmann (1986) hay tres grandes dimensiones que se deben analizar de forma concienzuda en la teoría tridimensional de las naciones, las que son: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

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

Según D'Alessio (2014), los intereses nacionales son aquellos que conciernen a cada estado, genuinamente, de manera que no existen intereses iguales en dos o más países. Se priorizan en función de la realidad de cada nación; sin embargo, en países como el Perú, los intereses nacionales pueden cambiar según el gobierno de turno.

De acuerdo a la Memoria 2009 del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del país (CEPLAN, 2011), se ha planteado seis puntos estratégicos que constituyen la base para los intereses nacionales:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.
2. Oportunidades y acceso a los servicios.
3. Estado y gobernabilidad.
4. Economía, competitividad y empleo.
5. Desarrollo regional e infraestructura
6. Recursos naturales y ambiente.

La producción de la alcachofa se encuentra dentro del sector agrícola, el cual persigue los puntos 4,5 y 6 del plan estratégico nacional. Asimismo, este sector se encuentra ligado al comercio exterior que presenta un crecimiento significativo, a la par que genera puestos de trabajos y fomentando la descentralización.

En el Ministerio del Interior [MIN] se definen los intereses nacionales, que son el enfoque principal que sigue un país y que deben ser aceptados, respetados, promovidos y defendidos ante cualquier circunstancia (ver Tabla 2).

Tabla 2

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

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

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

3.1.2. Potencial nacional

Según D'Alessio (2014), los factores del potencial nacional son aquellos que constituyen las fortalezas y debilidades de un país, y están conformados por siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar. Estos, en conjunto, determinan el potencial nacional. Para el caso de la Libertad se desarrollarán los cinco primeros.

Demográfico. Según Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), en el Perú a mediados de 2015 existían 31, 151,643 habitantes en el territorio nacional, los cuales, mayoritariamente, radicaban en las ciudades de la costa y en especial en la capital Lima que concentra más del 30% de la población nacional, ya que en esta zona las

condiciones de vida como agua potable, energía eléctrica, transporte, educación, salud son mejores que al interior del país. Otro fenómeno que llama la atención es que la cantidad de personas en edades adultas (20-59 años) actualmente es equiparable a la de personas en edades jóvenes (0-19 años). En el año 2007 INEI señaló que en el Perú el 92% de la población era católica y el 37% contaba con estudios superiores. En el caso de la Libertad estimó una población de 1' 859, 640 habitantes (6.0% del total nacional), situándolo como el segundo departamento más poblado del país, después de Lima (31.6%). Las cifras reflejan una alta concentración en la ciudad capital Trujillo, al albergar al 51.5% de la población departamental. El 50.1% de la población es femenina y el 49.9% masculina. Según ámbito geográfico, el 78.2 % de la población es urbana y el 21.8% rural. En cuanto a la transición de la estructura demográfica según grandes grupos de edad se observa mayor participación de la población en edad productiva (entre 15 y 64 años de edad) que pasó de representar el 58.5% en el año 1993, a 65.2% en el 2015 (ver Tabla 3).

Geográfico. El departamento de La Libertad, se encuentra en la parte nor occidental del país, cubre una superficie de 25 500 Km² (superficie continental más insular) que representa el 2.7% del territorio nacional. Limita por el norte con los departamentos de Lambayeque, Cajamarca y Amazonas; por el este con San Martín; por el sur con Huánuco y Ancash; y por el oeste, con el Océano Pacífico. Políticamente está dividido en 12 provincias y 83 distritos, siendo su capital la ciudad de Trujillo, y se encuentra a 550 Km. de la capital Lima.

El departamento comprende las tres regiones naturales; sin embargo, el 80% de su área superficial es esencialmente andino. La Libertad presenta una altitud que oscila entre los 3 msnm (Distrito de Salaverry - Provincia Trujillo) y los 4 008 msnm (Distrito de Quiruvilca - Provincia de Santiago de Chuco). (Gerencia Regional de Agricultura de la Libertad [GRALL], 2008) (ver Figura 8).

Tabla 3

La Libertad: Superficie y Población 2015

Provincia	Superficie (Km ²) ^{1/}	Población ^{2/}
Trujillo	1769	957 010
Ascope	2655	120 311
Bolívar	1719	16 575
Chepén	1142	87 011
Julcán	1101	31 090
Otuzco	2111	91 713
Pacasmayo	1127	103 985
Pataz	4227	88 038
Sánchez Carrión	2486	154 236
Santiago de Chuco	2659	61 474
Gran Chimú	1285	31 109
Virú	3215	117 088
TOTAL	25500	1 859 640

Nota. Tomado de “Informe de caracterización del departamento de La Libertad,” por Banco Central de Reservas del Perú, 2016, p.02.



Figura 8. Mapa político departamental de La Libertad.

Tomado de “Mapa Político de La Libertad,” por Gobierno Regional de La Libertad, 2009 (<http://siar.regionlalibertad.gob.pe/mapas/mapa-politico-libertad>).

Económico. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016) informó que el aporte de La Libertad es de 4.2%, lo que lo ubica como el cuarto departamento de mayor importancia, luego de Lima, Arequipa y Cusco. La importancia relativa del departamento a nivel nacional es mayor en algunos sectores, tales como agricultura, ganadería, caza y

silvicultura, con una contribución del 11.3%; manufactura, transportes y telecomunicaciones, y otros servicios de información, con 4.7% cada uno, entre otros.

En la estructura productiva departamental el sector otros servicios destaca por ser el de mayor importancia relativa (21.2%), seguido por el sector manufacturero (15.3%), agricultura, ganadería, caza y silvicultura (14.2%); extracción de petróleo, gas y minerales (12.1%); entre otros. La economía de La Libertad ha registrado un crecimiento promedio anual de 4.1% en los últimos ocho años, por debajo de lo registrado en el país (5.2%). Entre los sectores más dinámicos se encuentran: Telecomunicaciones y otros servicios de información (11.1%); electricidad, gas y agua (10.5%); construcción (7.8%); administración pública y defensa (6.9%); y comercio (6.3%) (ver Tabla 4).

Tabla 4

Valor Agregado Bruto Región La Libertad-2014 a Precios 2007

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento promedio anual (%) 2008-2015
Agricultura, Ganadería, Caza y silvicultura	2 855 388	14.2	3.6
Pesca, Acuicultura	63 509	0.3	-12.7
Extracción de petróleo, Gas y Minerales	2 424 585	12.1	-1.0
Manufactura	3 070 882	15.3	2.7
Electricidad, Gas y Agua	247 517	1.2	10.5
Construcción	1 341 104	6.7	7.8
Comercio	2 300 248	11.4	6.3
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	1 226 856	6.1	4.8
Alojamiento, Restaurantes	483 975	2.4	6.3
Telecom. y otros serv. de información	893 775	4.4	11.1
Administración pública y Defensa	946 424	4.7	6.9
Otros servicios	4 253 101	21.2	5.2
Valor Agregado Bruto	20 107 364	100.0	4.1

Nota. Tomado de "Informe de caracterización del departamento de La Libertad," por Banco Central de Reservas del Perú, 2016, p.02.

Tecnológico-científico. El BCRP (2016), indicó que el período 2007- 2015, el departamento de La Libertad absorbió inversiones importantes en sectores como manufactura, minería y comercio, incidiendo en la generación de empleo local. La inversión ejecutada en el sector manufactura, en base a una muestra de cuatro empresas representativas que publican información financiera en el portal web de la Superintendencia de Mercado de Valores, suma US\$ 626 millones. Entre las inversiones más importantes destacan las realizadas por el sector azucarero, al ejecutar Casa Grande, Cartavio y Laredo una inversión conjunta de US\$ 439 millones en la adquisición y mejora de maquinarias para la fábrica, infraestructura y tecnología de riego, maquinaria agrícola, ampliación de la frontera agrícola y administración, permitiendo un incremento de la productividad en los últimos años.

En cuanto a la agroindustria de hortalizas, la empresa Camposol invirtió alrededor de US\$ 187 millones, principalmente, en obras de infraestructura de riego, en maquinaria y equipos, así como en la ampliación de la frontera agrícola de palta, uva y arándanos, alcachofa. La empresa ha programado invertir US\$ 34 millones en el 2016, del cual se destinará, principalmente, al cultivo de arándano (US\$22 millones), tangerine (US\$ 1,4 millones), otros cultivos (US\$ 1,7 millones) y planta y equipo (US\$ 6,9 millones). Es de resaltar que las inversiones en arándanos por parte de la compañía, la posicionará entre los líderes mundiales en plantaciones de esta baya, la cual se espera que en la etapa de madurez brinde empleo a 20 mil personas.

Histórico-psicológico-sociológico. En 1993 la población del valle de Virú-Chao en la Libertad, no superaba los 35,000 habitantes, donde predominaba la pequeña agricultura, entre 1980-1985, el 70% de los propietarios tenían menos de 10 Ha. Esto cambiaría tras la inclusión de nuevas tierras ganadas por el proyecto de irrigación CHAVIMOCHIC; así pues, entre 1980 y 1992, la superficie sembrada creció exponencialmente. Asimismo, la inversión en la implementación de plantas procesadoras de los cultivos como el espárrago generó

demanda de personal que trabaje en su producción, lo cual ocasionó la inmigración de hombres y mujeres, principalmente desde la sierra Liberteña hacia los valles de Virú y Chao (Marañón, 1993).

Las características de estos inmigrantes eran similares: jóvenes menores de 30 años, bajo nivel educativo y experiencia en trabajos de campo. Por otro lado, las remuneraciones percibidas por estos trabajadores usualmente son bajas y rondan el sueldo básico, mientras que sus beneficios sociales son menores a los de otros sectores formales (Marañón, 1993).

Organizacional-administrativo. La institución responsable del desarrollo de la planificación regional, ejecución de proyectos de inversión pública, promoción de las actividades económicas y administración de la propiedad pública es el Gobierno Regional según la ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Artículo N 10; por tanto, esta institución a través de sus gerencias y enmarcada en los lineamientos de la constitución política del Perú, será la responsable de articular todos los esfuerzos institucionales públicos y privados en pro del desarrollo de la Libertad. Una de las principales desventajas del sector público es que históricamente ha sufrido el flagelo de la corrupción.

3.1.3. Principios cardinales

Estos principios hacen posible entender el comportamiento observado en el sistema del Estado (D'Alessio, 2014). A continuación, se detallará cada uno de los principios cardinales en el marco de la industria de la alcachofa.

Influencia de terceras partes. Sin lugar a dudas, Estados Unidos es el principal socio comercial que se tiene actualmente; sin embargo, tras la coyuntura política por la que atraviesa, el futuro de las relaciones con este país son inciertas. La Unión Europea y China también se definen como socios comerciales con los cuales el Perú mantiene un comercio regular, cabe señalar que cualquier crisis que afecte a las economías antes señaladas impactará directamente a la economía nacional.

Lazos pasados y presentes. Las relaciones comerciales del Perú con países como Estados Unidos y España, tienen larga data. Asimismo, la relación con Argentina, quien es un gran productor de alcachofa en América Latina, se podría definir como “fraternal”, dichas relaciones se materializaron en el apoyo de Perú en la guerra de las Malvinas y en la acogida que dio Argentina a los inmigrantes peruanos durante la crisis económica que atravesó el país.

Contrabalancee de intereses. En el caso de la alcachofa Argentina, tiene una producción en cantidad muy similar a la peruana, pero con el mayor rendimiento mundial en este cultivo.

Conservación de los enemigos. Si bien Chile no es un gran productor de este cultivo, las relaciones históricas antagónicas podrían significar un riesgo.

3.1.4. Influencia del análisis en el sector de la industria de alcachofa

El análisis tridimensional arroja que existen factores externos que amenazan y brindan oportunidades a la industria de la alcachofa, y que dependerá de las estrategias planteadas para aprovecharlas de forma óptima.

Las amenazas más relevantes identificadas son: (a) la incertidumbre de las relaciones comerciales con Estados Unidos, debido a la elección del actual presidente, (b) una potencial crisis de la economía Europea, por salida de Inglaterra del Euro y (c) una política de competencia agresiva de Argentina y/o alianza con Chile, en el mercado de la alcachofa, (d) alta dependencia tecnológica externa. No obstante a las amenazas, también el análisis tridimensional ofrece oportunidades: (a) gran cantidad de mano de obra joven, así como tendencia a incrementarse el nivel educativo para la mano de obra calificada, (b) condiciones naturales excepcionales para algunos cultivos como la alcachofa, (c) voluntad política para impulsar el agro a través de legislaciones y la inversión en infraestructura de riego, (d) buena proyección económica del país, y (e) buen posicionamiento estratégico mundial como

exportador de hortalizas.

En cuanto a la política exportadora actual, se debe impulsar el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados en la última actualización del Plan Estratégico Nacional Exportador-PENX 2025 realizada en el 2014, ya que desde la activación del PENX del 2003 al 2013 se obtuvo un cumplimiento del 85% del plan estratégico. El contar con un plan exportador marca la ruta que beneficiará la exportación que se enmarca en la definición de roles institucionales que no solo incluyen el ámbito de esfera de MINCETUR sino también a otros sectores los cuales son fundamentales para asegurar la internacionalización de la empresa peruana (MINCETUR,2015).

3.2. Análisis Competitivo del País

La competitividad puede definirse como la capacidad que tienen los países, regiones y empresas para crecer en forma sostenida en el largo plazo en un contexto de competencia globalizada. Según el Índice de Competitividad WEF (2016-2017) el Perú ocupa el puesto 67 a nivel mundial, luego se encuentran países como Chile y Brasil dentro de la región de América del Sur.

Según Porter (1980), quien desarrolló el modelo de diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventaja competitivas que se derivan de la ubicación del producto o empresas, sectores y sus interrelaciones, los cuatro cuadrantes que interactúan son: (a) los condicionantes de los factores para el producto; (b) los condicionantes de la demanda; (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) los sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1. Condiciones de los factores

D'Alessio (2014) se refiere a la situación actual de la región en cuanto a “factores de producción, necesarios para competir en un sector” (p.108). En el Perú, se identifican los siguientes factores:

- Las condiciones climatológicas semitropicales, bajos niveles de precipitación pluvial, suelos fértiles en los valles de Jequetepeque, Chicama, Moche, Virú y Chao, han convertido a la costa de la Libertad en general en un polo de desarrollo agropecuario, y en particular una serie de productos como caña de azúcar, arroz, maíz amarillo duro, espárragos, alcachofas.
- En el caso de la alcachofa, el clima de La Libertad es propicio para cultivar todo el año, lo cual ofrece una ventaja comparativa frente a otras latitudes donde solo pueden producir en ciertas temporadas del año; asimismo, los rendimientos obtenidos en la región son superiores a la de algunos grandes países productores como España e Italia.
- Los grandes inversiones públicas en proyectos de irrigación, permiten la disponibilidad de agua todo el año, a esto se le suma las inversiones privadas en proyecto de riego tecnificado, lo que en conjunto brindan excelentes condiciones para los cultivos.
- Uno de los aspectos importantes para la producción de alcahofa está asociado a los recursos naturales disponibles, de los cuales el principal es el recurso hídrico y su respectivo aprovechamiento; en el Perú, en los últimos años se han concretado proyectos de irrigación de gran importancia como: Majes I y II en Arequipa, Chavimochic I y II en La Libertad, y Olmos I en Lambayeque.
- Los valles productores de la costa de la Libertad, están conectados con una de las principales vías nacionales como la carretera Panamericana, brindándoles rápida comunicación con mercados nacionales e internacionales. El puerto de Salaverry, ubicado a 12 Km. de la ciudad de Trujillo y necesario para la exportación marítima de los productos de la región, se encuentra a no más de 60 Km. de cualquiera de los valles productores.

- La Libertad cuenta con mano de obra calificada y no calificada, la población en edad productiva representa el 65.2% del total; asimismo, aún se aprecia en zonas como el Valle de Virú y Chao inmigración desde la sierra liberteña, buscando oportunidades de trabajo y de mejorar su calidad de vida y la de sus familias.
- En relación a la infraestructura agroexportadora, en las últimas dos décadas la economía del país ha mejorado y eso se evidencia en la mejora del PBI y en el crecimiento de las exportaciones agrícolas que crecieron de US\$ 120 millones a US\$ 3000 millones; sin embargo la infraestructura del país no ha mejorado; las carreteras, los puertos y los aeropuertos continúan siendo casi los mismos que hace 20 años, con algunas pequeñas variaciones pero sin mejoras relevantes que se traduzcan en beneficios para la industria agro exportadora.

3.2.2. Condiciones de la demanda

En el último trimestre del 2015 la economía peruana creció a ritmo acelerado en promedio. En relación con los primeros meses, se registró un crecimiento del 5.5% en diciembre, siendo el más alto de los últimos dos años, debido a que la dinámica que existe en los sectores primarios alcanzó un crecimiento promedio de 18%, del mismo modo los sectores no primarios crecieron en promedio 2.3% en diciembre (Banco de Crédito del Perú [BCP], 2016). Los principales productos de la industria de la alcachofa son frescos y en conserva; sin embargo, son las conservas las mas demandas en países como Estados Unidos (con aproximadamente 56 millones de dólares), Francia, Alemania y Holanda, que en el acumulado representan el 95% de las exportaciones totales del producto. Muchos de estos países son productores deficitarios que buscan importar la hortaliza para satisfacer su demanda interna. Si bien la demanda externa de alcachofas en conserva peruanas ha aumentado durante la última década, no sucede lo mismo con la demanda interna, ya que el peruano promedio no consume alcachofa en su dieta regular.

Un aspecto importante en los mercados extranjeros es el cumplimiento de estándares de calidad y sanitarios, así pues para acceder a los mercados de alcachofa extranjeros, el producto debe cumplir con los siguientes requisitos: (a) Certificación de Lugar de producción, (b) Inspección fitosanitaria, (c) Plantas empacadoras aprobadas por SENASA, (d) Tratamiento hidro térmico, y (e) Certificado fitosanitario.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Se refiere al contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas. Mansilla (2005) menciona que la formación y orientación de los líderes, el peso de la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la actitud hacia actividades internacionales y la relación entre los trabajadores y los directivos se reproducen fielmente a nivel país.

Por otro lado, en lo que se refiere a la rivalidad interna o doméstica de las empresas, Porter señala que la creación y persistencia de la ventaja competitiva están asociadas a una intensa rivalidad doméstica en el mercado de origen, lo cual sirve de estímulo a las empresas para que mejoren la calidad de sus productos o servicios, innoven y reduzcan sus precios. En el Perú, se debe fortalecer la apertura a la inversión extranjera, el comercio y flujos de capital, mejorar la protección al inversionista, dirigir esfuerzos para fortalecer las políticas de competencia, flexibilizar el empleo, difundir la información de negocios, reforzar la intensidad de competencia local y disminuir la alta informalidad de la economía.

De acuerdo a la cantidad de hectáreas cultivadas, la FAO (Food and Agriculture Organization, 2017), considera que en el año 2014 el Perú dispuso 5 290 Ha. para el cultivo de alcachofa. De otro lado, y para el mismo año, España destinó 17 428 Ha. al mismo cultivo; mientras que Francia, Egipto y Argentina utilizaron 7 705, 12 647 y 4 748 Ha., respectivamente, para su siembra (Food And Agriculture Organization (FAO, 2017). Según el gobierno regional de La Libertad el proyecto CHAVIMOCHIC en su tercera etapa

incorporará 63 mil nuevas hectáreas de tierras de cultivo adicionales a las ya existentes. Asimismo, mejorará otras 48 mil hectáreas; adicionalmente, el gobierno regional proyecta que a la culminación de este proyecto se estima un incremento de 1200 millones de dólares FOB anuales por concepto de agro – exportación (GRLL, 2015). De acuerdo con los acuerdos comerciales el Perú conserva un acuerdo de promoción comercial con Estado Unidos que se encuentra vigente desde el 1 de febrero del 2009, el cual otorga acceso al Perú a la economía de Estados Unidos, la cual es una de las más grandes del mundo (MINCETUR, 2011).

Actualmente el Perú tiene un acuerdo comercial con la Unión Europea, firmada el 26 de junio del 2012, en el cual se aplican preferencias arancelarias para productos que tienen su origen en el Perú. Referente a los acuerdos comerciales, España, Francia y Europa, no mantienen algún acuerdo comercial con Estados Unidos (MINCETUR, 2011).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

En el modelo de Porter, la competitividad de un sector se sustenta en la disponibilidad de los proveedores o industrias conexas, con atributos de competitividad. La razón de que los recursos se cuantifiquen es que el producto se realice de acuerdo con los estándares exigidos, favorece el desarrollo de las condiciones de los factores y exige que los proveedores se organicen e integren con sus pares y también con las empresas.

En ese sentido el Perú promueve el desarrollo de los parques industriales y la cercanía física fortalece el vínculo que se establece en la cadena de valor de las empresas y sus proveedores. Las industrias exportadoras se concentran en productos basados en recursos naturales, estas actividades no están bien integradas dentro de la actividad económica local porque existe una falta de proveedores locales de maquinaria, equipamiento y servicios. La producción local de insumos y maquinaria, está en su estado primario, razón por la cual la mayoría de productos y servicios deben ser importados. Lo más importante para la ventaja competitiva son las estrechas relaciones de trabajo que se establecen con los proveedores y

que permiten beneficiarse de tecnologías, información e innovación. En el Perú existe una limitada oferta de proveedores locales e industrias de apoyo y poca profundidad de los Clústeres. En ese sentido, en el Perú, las empresas deben funcionar de manera conjunta para ser más competitivas, integrarse como cadenas productivas, y de este modo, poder recibir sinergias entre empresas del mismo rubro más fuertes.

3.2.5. Influencia del análisis en Industria de la alcachofa

De acuerdo al análisis competitivo, el país cuenta con factores que favorecen al sector de la alcachofa en lo que se refiere a abundantes recursos agrícolas y ventajosa ubicación geográfica. Las características de los suelos han favorecido la producción de alcachofa para exportación en los últimos años, lo que es aprovechando principalmente por las regiones del norte del país. La estructura y estrategia del país se ha desarrollado principalmente en los aspectos de apertura a la inversión extranjera y protección a las inversiones que han favorecido la generación de negocios. La alta informalidad en el país y la poca información comercial no favorece al sector.

El actual clima macroeconómico coloca al Perú como un lugar atrayente para la inversión foránea en todos los sectores productivos, no obstante, es preciso seguir fomentando la veracidad y credibilidad en las instituciones públicas puesto que en la actualidad ocupa la posición 101 de un total de 176 países vinculado al índice de honestidad y veracidad de las mismas (Transparency International, 2017). El desarrollo de industrias conexas y de proveedores interrelacionados es mínimo, lo que desfavorece al sector al igual que la demanda local, debido a que la producción está enfocada al mercado internacional.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Según D'Alessio (2014) señaló que, para una adecuada gestión estratégica, se debe realizar una auditoría enfocada en el entorno y análisis de la industria. Para ello se evaluará las oportunidades y amenazas claves, así como la situación de los competidores en el sector

industrial. Los factores externos clave se evalúan en un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas. La producción de alcachofa en conserva a nivel nacional alcanzó US\$ 83 millones FOB en el año 2015, a un precio promedio de US\$ 2.61 el kilo (Agrodata Peru, 2016) (ver Tabla 5).

Tabla 5

Exportación de Alcachofa

MES	2,015			2,014		
	FOB	KILOS	PREC. PROM.	FOB	KILOS	PREC. PROM.
Enero	4,636,949	1.839.339	2.52	6.407.571	2.325.246	2.76
Febrero	4,764,577	1.797,126	2.65	6.736.459	2.409.594	2.80
Marzo	5,124,427	1.958.799	2.62	5.941.294	2.296.485	2.59
Abril	4.212,305	1,566,937	2.69	5.991.518	2.377,505	2.52
Mayo	3'889,857	1'392,657	2.79	7.375.455	2.821.896	2.61
Junto	4'810,643	1'716,769	2.80	6,699.087	2.425.012	2.76
Julio	3'404,968	1'295,982	2.63	4.103.352	1.567.643	2.62
Agosto	4'934,100	1,891,317	2.61	4.305,076	1.726.902	2.49
Septiembre	9'726,875	3'821,183	2.55	7.828.344	3.040.677	2.57
Octubre	15'338,730	5'998,106	2.56	14 205.826	5.373.624	2.64
Noviembre	12'107,899	4'654,689	2.60	12.997.160	4.863.796	2.67
Diciembre	9'844,212	3'788,504	2.60	9 502 833	3 624 446	2 62
Totales Año	82,795,542	31,721,408	2.61	92,093,975	34,852,825	2.64
PROMEDIO MES	6,899,629	2,643,451		7,674,498	2,904,402	
%CREC.PROMEDIO	-10%	-9%	-1.2%	11%	19%	-7.1%

Nota. Tomado de "Alcachofas," por Agrodata (<https://www.agrodataperu.com/2016/01/alcachofas-en-conservas-peru-exportacion-diciembre-2015.html>).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Acorde con lo que señaló Zana (2012), el hecho que dio impulso al incremento considerable de las exportaciones para la agroindustria, empezó con la promulgación de la Ley 27360, Ley de Promoción del Sector Agrario, mediante el Decreto Supremo N° 049-2002-AG, la cual favorece, a través de beneficios laborales a las personas naturales y jurídicas, que ejerzan cultivos y/o crianzas, excepto a aquellos vinculados a la industria forestal. La intervención del Estado se muestra en la participación de las instituciones que pertenecen al sector público, directamente vinculadas con el desarrollo agrícola nacional.

Es importante mencionar la seguridad alimentaria en los productos de exportación, la cual se ha convertido en una exigencia de los mercados de destino. Estos países exigen una serie de controles para asegurar la inocuidad de los alimentos. Los organismos encargados de la sanidad pública en coordinación con la Organización Mundial de Comercio [OMC] y la Organización Mundial de Salud [OMS], emiten normas sanitarias y fitosanitarias de carácter obligatorio para el ingreso de hortalizas, como es el caso de la alcachofa.

El Perú como miembro del Codex Alimentarius, promueve el cumplimiento de las normas, directrices y recomendaciones. Su aplicación asegura eliminar las barreras del comercio, es más son requisitos que los países miembros deben cumplir en los Tratados de Libre Comercio. Para acceder a los mercados de alcachofa extranjeros, el producto debe cumplir con los siguientes requisitos: (a) Certificación de Lugar de producción, (b) Inspección fitosanitaria, (c) Plantas empacadoras aprobadas por SENASA, (d) Tratamiento hidrotérmico y (d) Certificado fitosanitario.

La certificación Globalgap (antes Eurogap) es una asociación europea de productores y comercializadores privados *Good Agricultural Practices* [GAP], que promueve la utilización de las Buenas Prácticas Agrícolas [BPA], tanto en frutas como hortalizas. La Globalgap integra las normas ISO 9000 (Gestión de Calidad) e ISO 14000 (Gestión Ambiental). Esta certificación es la norma requerida desde el año 2004 para el ingreso de frutas y hortalizas a los mercados de la Unión Europea. Con el cumplimiento de los requisitos del Globalgap, los comercializadores y productores pueden asegurar a sus compradores y clientes que los productos alimenticios que están comprando han sido producidos siguiendo buenas prácticas de producción, que no tendrán problema alguno de salud y que está de acuerdo al interés creciente del consumidor por el impacto medioambiental

Un tema importante para un adecuado manejo de la gestión agroexportadora lo representan las Buenas Prácticas Agrícolas, que son utilizadas para la producción agrícola y

están relacionadas con la calidad y sanidad de los productos finales: en este caso particular, la alcachofa. Las principales cadenas de supermercados de Estados Unidos y Europa exigen que estos requisitos sean cumplidos.

En cuanto al control de plagas, en especial los pulgones de la hortaliza, la mayor parte de los países del hemisferio norte exigen la certificación de una determinada zona libre de plagas, lo que constituye un paso importante para el ingreso y consolidación de la alcachofa en dichos mercados. Los países en general, sean estos importadores o exportadores de hortalizas, acreditan en forma oficial a organismos gubernamentales o no gubernamentales que realizan trabajos de inspección y certificación, de tal manera que se cumplan con los requisitos de los países a los cuales ingresen los productos.

Cabe destacar que actualmente en el Perú no se permite el uso de semillas transgénicas. El uso de transgénicos puede ocasionar efectos negativos sobre la diversidad genética como la posibilidad de que las variedades transgénicas contaminen especies naturales. El gobierno saliente de Ollanta Humala aprobó la propuesta de la moratoria por lo que no se permitirá el uso de semillas transgénicas hasta el 2022. Esto favorece considerablemente al sector agrícola exportador.

En relación a los acuerdos comerciales que facilitan las exportaciones, el Perú mantiene 17 acuerdos comerciales vigentes con 52 países, los cuales concentran el 79% del PBI mundial. El 94% de las exportaciones peruanas que se realizan actualmente están cubiertas por estos acuerdos; sin embargo, existe un aprovechamiento pendiente en materia de beneficios económicos y mercados de destino en países como China, Suiza, Japón, Canadá y Corea del Sur en donde el número de proveedores peruanos aún es reducido (MINCETUR, 2014).

Según Pro Inversión (2015) el Perú cuenta con un marco legal que favorece la inversión extranjera, y garantiza: (a) trato no discriminatorio: el inversionista extranjero

recibe el mismo tratamiento que el inversionista nacional; (b) acceso sin restricción a la mayoría de sectores económicos; (c) libre transferencia de capitales; (d) libre competencia; (e) garantía a la propiedad privada; (f) libertad para adquirir acciones a nacionales; (g) libertad para acceder al crédito interno y externo; (h) libertad para remesar regalías; (i) acceso a mecanismos internacionales de solución de controversias; y (j) participa en el Comité de Inversiones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (Pro inversión, 2015).

El discurso proteccionista con respecto al comercio exterior de Donald Trump, flamante presidente de Estados Unidos, amenaza seriamente a los tratados comerciales celebrados con países latinoamericanos, ya que el dignatario ha señalado reiteradamente su intención de poner barreras arancelarias a las exportaciones y aplicar subsidios a las empresas americanas instaladas fuera de su territorio y que retornen al país. Si bien es cierto que de concretarse este escenario sería perjudicial para América Latina, para el Perú el impacto sería menos significativo en relación a países como México, por ejemplo, debido a que las exportaciones peruanas, a diferencia de las mexicanas, son, básicamente, materias primas (minerales), y en el caso de la agro exportación son productos que el país del norte no tiene la capacidad de producir internamente.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según García - Sayán (2009), tras cinco años de bonanza América Latina sufre los efectos de la crisis mundial. Aunque la región se encuentra en mejores condiciones que ante otras crisis, su impacto se sentirá especialmente en países como México, sumamente dependientes de Estados Unidos. En este marco, la crisis económica podría reflejarse en una mayor inestabilidad política en algunos países, dependiendo no solo de factores económicos sino, especialmente de cuestiones políticas. Lo central, en todo caso, es que la tormenta económica no necesariamente generará una tendencia homogénea ni una corriente de opinión

masiva en una misma perspectiva, sino una multiplicidad de caminos que dependen de cada situación nacional. Mientras en los países desarrollados están buscando solucionar la crisis, los países en desarrollo se están convirtiendo en el nuevo motor del crecimiento mundial y en una fuerza que impulsa a las economías avanzadas.

En la última década, la Libertad ha logrado grandes avances en su desarrollo manteniendo una baja inflación, estabilidad macroeconómica, grandes reservas y reducción de la pobreza. Los ingresos provenientes del sector minero sumados al desarrollo económico del país con una política fiscal y monetaria adecuada, han incrementado las cuentas de este Gobierno y han aumentado su Pea.

Según el Cosavalente (2016), el PBI de La Libertad creció a un ritmo promedio anual de 4,4% entre los años 2008 y 2014. En 2015 se estima un crecimiento de 1.1% liderado por los sectores servicios y comercio. El crecimiento económico es favorable para el desarrollo de diversos sectores de la economía, en donde se puede mencionar a la alcachofa (ver Figura 9).

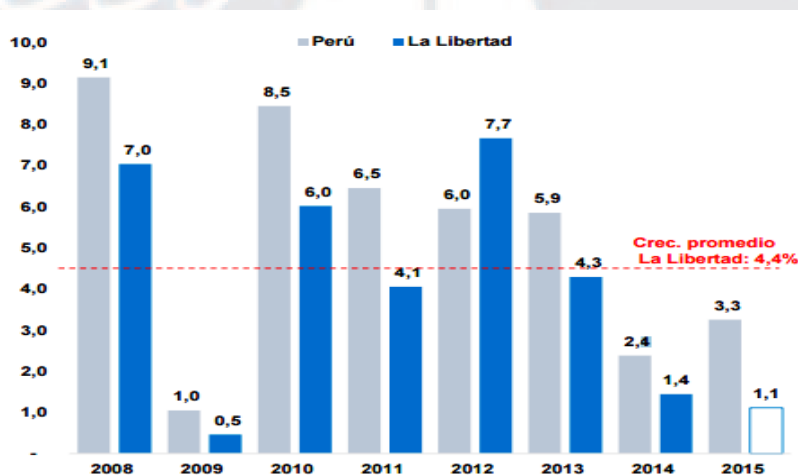


Figura 9. Evolución del PBI- La Libertad (Var. % anual).

Tomado de “Evolución PBI La Libertad,” por BCRP Sucursal Trujillo, 2016 (<http://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/ferias-eventos/BERRIES-DESCENTRALIZADO/Impacto%20economico%20de%20la%20agroindustria-BCRP.pdf>).

El Perú cuenta con acuerdos comerciales que le abren los principales mercados del mundo y que buscan complementar los procesos de integración multilateral y regional. Estos

acuerdos no solo tienen compromisos sobre comercio de bienes, sino que también incluyen disposiciones sobre servicios, propiedad intelectual, inversiones, entre otras, que permiten desarrollar una oferta diversificada de bienes y servicios de calidad, y dar valor agregado a los productos peruanos.

Las exportaciones de alcachofa desde el Perú han sido bastante significativas y se han exportado frescas o refrigeradas, así como preparadas o en conserva. En el 2014 se exportó un total de 34 834 toneladas, y sus principales destinos fueron: Estados Unidos de Norteamérica, España, Francia, Alemania, Países Bajos, Brasil y Canadá, que adquirieron en conjunto el 97% del valor exportado.

Cabe señalar que la exportación de alcachofa en el Perú se ha incrementado porque este producto cuenta con ventajas arancelarias otorgadas por el ATPDEA y por el futuro Acuerdo para la Comercialización Agrícola (Ley de 1937) con los EEUU (TLC), lo que permite el acceso al mercado de Estados Unidos libre en condición de franquicia arancelaria (arancel cero) tanto en la forma de fresco como procesada.

Con relación a las exportaciones agropecuarias los principales países de destino son Estados Unidos (66.6%), España (11.1%) y Francia (9.2%) (Ver figura 10). Las principales empresas que exportan alcachofa son Sociedad Agrícola Virú y Danper Trujillo, además de Camposol y Agroindustrias Josymar; y su principal centros de destino internacional lo lidera EE.UU. (ver Figura 11).

En el mundo de los negocios la percepción que se tiene del país resulta muy importante en las decisiones de inversiones y/o de compras de los bienes o servicios producidos en dichos países. Actualmente existen algunas consultoras independientes que miden el posicionamiento que tiene la marca país de cada nación; así, una de las más importantes, como lo es Blom Consulting, ha lanzado el “Country Brand Ranking-2017/2018”, en su edición negocios, en el cual ubica al Perú en el puesto 38, calificándolo en

un rating BBB (Muy bueno) entre 200 países. Este índice mide cuatro grandes variables como el desarrollo económico, la demanda digital, la frecuencia de búsquedas del país y la performance de los websites. Si bien es cierto que el Perú aún se encuentra por debajo de países como: Brasil (03), México (19), Chile (22), Colombia (23) y Argentina (32), la nación presenta grandes oportunidades de escalar posiciones (Bloom Consulting, 2017).

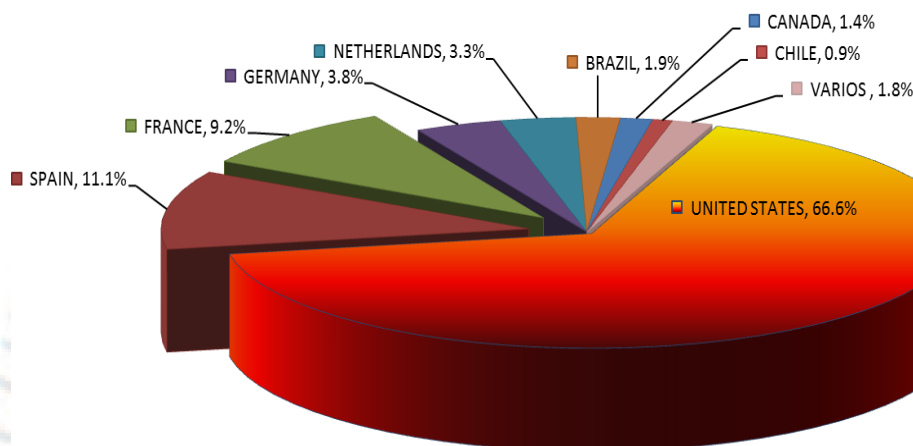


Figura 10. Exportación de Alcachofas 2015-FOB %.

Tomado de “Exportación de Alcachofas a Abril-2015,” por Agrodata, 2015 (<http://www.agrodataperu.com/2015/05/alcachofas-peru-exportacion-abril-2015.html>).

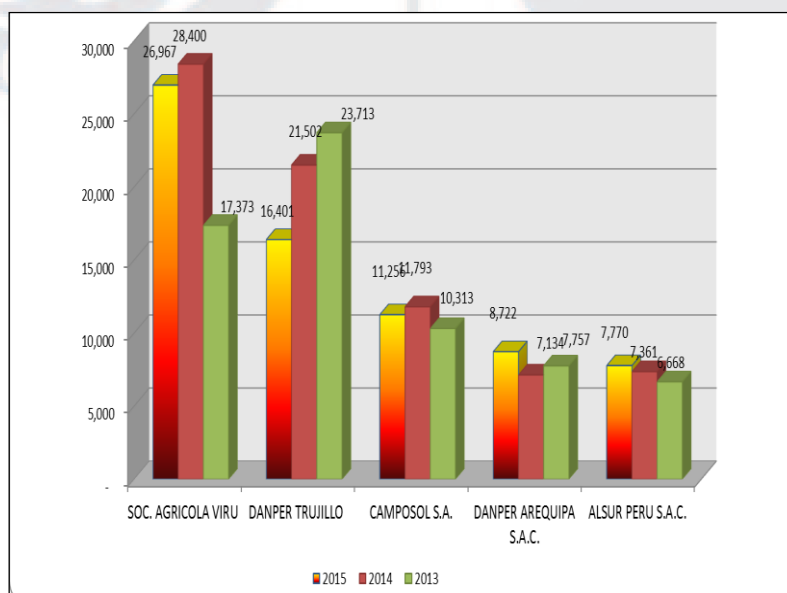


Figura 11. Exportaciones de alcachofas en conservas en miles \$ FOB 2013/2014/2015 por empresa.

Tomado de “Alcachofas en Conservas Perú Exportación Diciembre 2015,” por Koo, Wilfredo, 2016 (<http://www.agrodataperu.com/2016/01/alcachofas-en-conservas-peru-exportacion-diciembre-2015.html>).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2007) estimó a junio del año 2015 una población de 1 859 640 habitantes (6.0% del total nacional), situándolo como el segundo departamento más poblado del país, después de Lima (31.6%). Las cifras reflejan una alta concentración en la ciudad capital Trujillo, al albergar al 51.5% de la población departamental. El 50.1% de la población es femenina y el 49.9% masculina. Según ámbito geográfico, el 78.2% de la población es urbana y el 21.8% rural (ver Tabla 6).

En cuanto a la transición de la estructura demográfica según grandes grupos de edad, se observa mayor participación de la población en edad productiva (entre 15 y 64 años de edad) que pasó de representar el 58.5% en el año 1993, a 65.2% en el 2015. En tanto, la participación de la población dependiente (entre 0 y 14 años de edad) pasó de 36.6% en 1993 a 28.0% en 2015. En cuanto a la población adulta mayor (más de 65 años), su participación aumentó de 4.9 a 6.8%, para los mismos años de referencia. De otro lado, entre los años 2007 y 2015, según cifras estimadas por el INEI, la población del departamento creció a un ritmo anual promedio de 1.3%, superior al promedio nacional (1.1%).

Tabla 6

Superficie y Población 2015

Provincia	Superficie (Km ²) ^{1/}	Población ^{2/}
Trujillo	1769	957 010
Ascope	2655	120 311
Bolívar	1719	16 575
Chepén	1142	87 011
Julcán	1101	31 090
Otuzco	2111	91 713
Pacasmayo	1127	103 985
Pataz	4227	88 038
Sánchez Carrión	2486	154 236
Santiago de Chuco	2659	61 474
Gran Chimú	1285	31 109
Virú	3215	117 088
TOTAL	25500	1 859 640

Nota. Tomado de “Caracterización,” por INEI-SIRTOD- Banco Central de Reserva del Perú, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/la-libertad-caracterizacion.pdf>).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La tecnología ha adquirido mucha importancia por su impacto en la productividad de una industria y por ende en su competitividad. Los recursos que se asignen a la investigación y desarrollo son fundamentales para las mejoras tecnológicas. En la actualidad la tecnología utilizada en el sector de la alcachofa es conocida y en los últimos años no se han presentado mayores cambios como puede suceder en otras industrias.

Los requerimientos técnicos cambian según el clima de la zona donde se realizan los cultivos. Ejemplo de ello; en la sierra del Perú el cultivo de alcachofa es realizado por pequeños productores, los mismos que usan un sistema de riego por surcos con alta densidad de producción. En tanto que, en la costa del Perú, el cultivo se realiza, de forma mayoritaria por grandes empresas que usan un sistema de riego por surco en los valles o localizado en las arenas del desierto, utilizando menos densidad en la plantación. La manera del cultivo está cercanamente relacionada con los costos, así en las zonas en las que se utiliza el sistema de riego por gravedad no tecnificado el costo por hectárea es de US\$ 3,500; mientras que el sistema de riego tecnificado que es utilizado en la costa peruana tiene un costo por hectárea de US\$ 4,200 (MINCETUR, 2003).

Las condiciones tecnológicas que toman importancia son: (a) el sistema de riego; (b) las buenas prácticas agrícolas, que permitan cumplir con los estándares internacionales solicitados; (c) conocimiento y know how de los participantes de la cadena.

En el sector agropecuario, La Libertad es uno de las regiones líderes en la tecnificación de cultivos con alta demanda en los mercados internacionales, resultado de las nuevas inversiones realizadas, la automatización de procesos y los grandes proyectos de irrigación. También es uno de los principales proveedores de hortalizas, frutas y tubérculos del país, debido a la variedad de condiciones climáticas y de suelo que presenta. Las políticas de promoción deberían garantizar el adecuado funcionamiento de las grandes empresas

mediante el suministro adecuado de recursos e infraestructura para su funcionamiento; así como priorizar la asociatividad entre pequeños agricultores, la gestión eficiente del agua y la incorporación de tecnologías modernas para ellos, más aún cuando esta actividad es la primera generadora de empleo de la región.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Guevara (2010) manifestó la existencia de una mega tendencia mundial hacia las prácticas ecológicas, las cuales están encaminadas a la reducción de la huella ecológica de la actividad empresarial, estatal y, en general, de todas las actividades humanas. Dentro del marco de la Alianza del Pacífico en cuanto al Índice de desempeño medioambiental, el Perú se encuentra en la cuarta posición del total del bloque (ver Figura 12). Chile se encuentra en la primera posición con un Índice de Desempeño Medioambiental de 52 productos de la aplicación de normas a favor de la conservación del medio ambiente en la mayoría de sus sectores productivos.

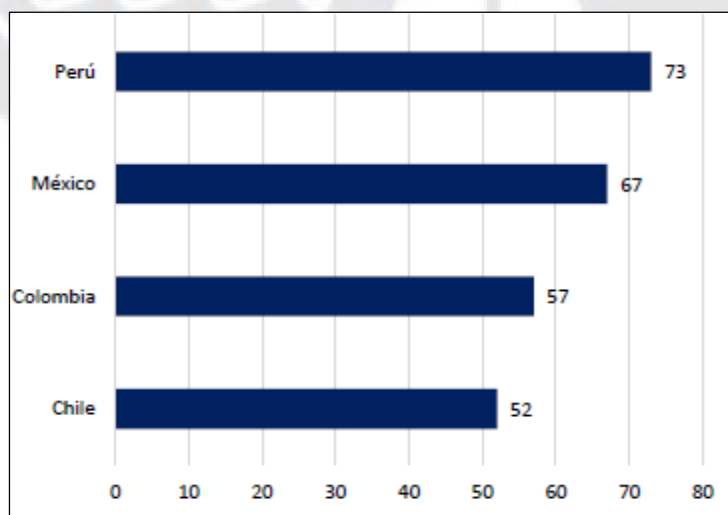


Figura 12. Índice de desempeño medioambiental, 2016.

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

Por otro lado, Guerra (2010) señaló que a partir del año 2000, este enfoque de desarrollo evolucionó para adaptarse al lenguaje de los negocios, originando el nuevo

arquetipo de la triple rentabilidad (por su traducción del inglés, the triple bottom-line): rentabilidad financiera, rentabilidad social y rentabilidad ambiental. Es así que el enfoque de proceso sostenible a su vez da curso a de los ecos negocios; es decir, de cualquier actividad empresarial dedicada a uno o más rubros cuyo giro, además de generar lucro o rentabilidad económica, favorece a la perspectiva del bienestar humano y del medio ambiente.

En la Libertad algunas empresas están emprendiendo a operar dentro del paradigma emergente de la triple rentabilidad, la mayoría en una etapa inicial, aunque con buenas perspectivas de crecimiento. Los mercados donde se presenta un mayor liderazgo incluyen a los sectores agrícolas, turismo, energía y transporte. Asimismo, la Libertad tiene un alto potencial para aprovechar e incluso liderar esta mega tendencia, desde sus inicios, y posicionarse como una de las economías más modernas e innovadoras del mundo. Se debe resaltar que este departamento posee ventajas comparativas excepcionales para eco negocios, frente a otros departamentos. Debido a su mega-diversidad en el país (Salazar, 2010). Asimismo, el país tiene una oportunidad única y el escenario mundial se vuelve favorable para el desarrollo de los agro-eco negocios. Es importante indicar que el sector de la alcachofa está influenciado por factores climatológicos que pueden afectar en forma negativa el desenvolvimiento del sector. Estos factores son externos y no son controlados por los productores; sin embargo, se podrían aminorar con la implementación de buenas prácticas agrícolas y mejores técnicas agrícolas, lo cual se puede lograr a través de instrucciones adecuadas.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz Evaluación de Factores Externos (EFE) facilita que los estrategas puedan resumir y hacer una evaluación de la información externa. A continuación, se presenta la matriz EFE de la producción de la alcachofa en la Región la Libertad. Los factores obtenidos del análisis político, legal, económico, social, tecnológico, ecológico y ambiental, obtenido

del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que brinda el entorno (ver Tabla 7).

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Ítem	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Alto reconocimiento mundial de la marca Perú.	0.07	2	0.14
2	Apertura a mercados comerciales internacionales.	0.15	3	0.45
3	Crecimiento económico del país y la región.	0.08	3	0.24
4	Marco legal favorable para la promoción de la agroindustria.	0.11	4	0.44
5	Alta inversión pública en proyectos de irrigación.	0.10	2	0.2
6	Incremento en la demanda internacional de alcachofa.	0.09	2	0.18
		0.60		1.65
Amenazas				
1	Fenómenos climatológicos.	0.03	1	0.03
2	Desaceleración de la economía europea y Norteamérica.	0.13	1	0.13
3	Intención política para derogar la ley de promoción del sector agrario 27360.	0.12	2	0.24
4	Inestabilidad del tipo de cambio.	0.07	1	0.07
5	Infraestructura nacional deficiente.	0.05	2	0.1
		0.40		0.57
Total			1.00	2.22

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

3.5 La alcachofa y sus Competidores

El ciclo de vida de este producto está en crecimiento por el incremento a nivel mundial en sus exportaciones, es una industria en donde se presentan muchos ofertantes a

nivel mundial e incluso a nivel regional, las barreras de ingreso están limitadas por las condiciones climatológicas muy especiales. Se distinguen tres variedades: cultivo blanco (De Tudela, Green Globe, etc.), violetas (Provenza, Romanesco, etc.) y con espinas (Criolla), los cuales se producen a nivel nacional. Para ellos se hizo uso del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2010) con el objetivo de determinar la estructura del mercado y el atractivo que tiene la Región tanto a nivel de Perú como para otros países.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La Libertad es el segundo sector con mayor contribución al VAB departamental (14.2%) y aporta con el 11.3% al sector a nivel nacional, ocupando el segundo lugar, después de Lima (16.2%). El sector registró una expansión promedio anual de 3.6%, entre los años 2007 y 2015. La estructura del sector se ha diversificado en los últimos años a favor de los productos agroindustriales. En la costa destacan principalmente, los cultivos de caña de azúcar, arroz cáscara y maíz amarillo duro orientados a la agroindustria con destino al mercado interno; así como cultivos de espárrago, alcachofa, palta y pimiento, orientados, básicamente, al mercado externo. En contraste, en la sierra se continúa con la siembra de cultivos dirigidos principalmente al autoconsumo (trigo, cebada, entre otros), a excepción de la papa, cuya producción va al mercado nacional.

El sector agrícola del departamento se sustenta en las características climáticas de régimen térmico regular y estable, la disponibilidad de suelos aptos para la agricultura y la existencia de riego regulado, en cuatro de los cinco valles costeros. El desarrollo de la agricultura está condicionada a la disponibilidad de agua, que por su estacionalidad (enero-abril) reduce las posibilidades de expansión del sector y la hace vulnerable a la presencia de sequías e inundaciones (por ejemplo, Fenómeno “El Niño” y evento “La Niña”). Esta vulnerabilidad ha sido enfrentada con la ejecución del proyecto de irrigación de Chavimochic (PECH). El PECH capta del río Santa un caudal de $105 \text{ m}^3/\text{s}$ y contempla, en

sus tres etapas, expandir la superficie agrícola en 73.2 mil hectáreas nuevas y mejorar el riego de 108.4 mil hectáreas. En la actualidad se encuentra culminada la primera (Chao-Virú) y segunda etapa (Virú-Moche) del proyecto, y se ha transferido al sector privado, a través de subastas públicas, 44.2 mil hectáreas, de las cuales están en producción un poco más de 18 mil hectáreas.

En la industria de la alcachofa de la región La Libertad los proveedores participan en la cadena productiva, y ofertan productos como: semillas, pesticidas y fertilizantes para la siembra y cultivo; envases de vidrio, etiquetas y tapas de frasco en la etapa de transformación y envasado. Al existir una intensa competencia entre los proveedores que abastecen de estos insumos se puede identificar las siguientes características asociadas al sector: (a) existe una amplia disponibilidad de proveedores que participan en los insumos agrícolas, (b) los productos que ofrecen los proveedores son importantes para el proceso de producción, la transformación y la comercialización de la alcachofa, (c) los proveedores tienen varias industrias a quienes ofrecer sus productos, no solamente la alcachofa sino también todos los productos agrícolas. Los proveedores pueden ofrecer sus productos a las grandes empresas exportadoras como Danper, Camposol y Virú, que exportan grandes volúmenes de alcachofa y otros productos agrícolas.

El suministro de envases de vidrios es llevado a cabo casi al 100% por la empresa Owens-Illinois Perú, quienes además proveen a la mayoría de agroindustrias; por lo tanto, el poder de negociación con esa empresa es bajo. Las tapas de los frascos se importan, ya que los proveedores locales no cumplen con las especificaciones que requieren los clientes, y deben importar este material de empresas españolas y francesas, donde la principal, LatinFac, es de España. Los proveedores de cajas para el envase de toda su exportación, tanto de envasados como de frescos, se centra mayormente en las empresas Peruanas Trupal, Carvinsa e ICyP, ya que cumplen con las características técnicas solicitadas.

Los proveedores de la materia prima principal como es la alcachofa sin espina tienen un poder de negociación menor al de los compradores, debido a que, en primer lugar, existen muchos agricultores que actualmente producen la alcachofa sin espina, y la gran mayoría se encuentra en la zona de la costa y son minifundistas, con poca capacidad de organización y de negociación. En muchos casos el proveedor depende de la empresa productora de conservas por el acceso a crédito y capital de trabajo. Asimismo, cabe mencionar que los proveedores, en su mayoría, no se encuentran organizados ni cuentan con el capital necesario para una integración hacia adelante.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Como en todos los mercados, no todos los compradores son iguales. Estos pueden tener o no cierto poder de negociación. En el mercado de la alcachofa en conserva, las compras se realizan en grandes cantidades, esto permite a los clientes norteamericanos exigir mejores precios unitarios. En cuanto a los compradores, los países que solicitan alcachofa en conservas de Perú son Estados Unidos (66.6%), España (11.1%), Francia (9.2%) y Alemania (3.8%) (Ver figura 10). Son cuatro países en los que se concentra el 91% del total de las exportaciones peruanas.

La probabilidad de que en los Estados Unidos se produzcan las conservas de alcachofa es muy baja. La producción que tienen, principalmente en la zona de Castroville (California), es de la alcachofa de la variedad Green Globe. Esta variedad no es la más adecuada para la producción de conservas pero sí para consumo en fresco. Además de tener un corto período de cosecha, el costo de oportunidad de cambiar la producción de frescos para producir conservas sería muy alto dado los precios que se pagan en el mercado por este producto. Japón es uno de los países con mayor exportación de hortalizas gracias a la composición de la dieta alimenticia de sus habitantes, de esta forma, se considera un mercado atrayente al cual la alcachofa peruana puede penetrar, puesto que hasta ahora dicho país es un

gran consumidor de espárrago peruano, por tanto, los canales de comercio están establecidos.

Mientras que, el mercado europeo y americano requieren mayores estándares de calidad, para ello implementan una serie de reglas y normas (medidas fitosanitarias) que requieren ser cumplidas de forma estricta por los productos, caso contrario estos no pueden ser aceptados en dichos mercados (Asociación de Exportadores [ADEX], 2016).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La segunda fuerza competitiva hace referencia a la facilidad con la que los compradores norteamericanos podrían sustituir el producto del estudio por otro. Para el caso de la alcachofa en conserva peruana se puede considerar que es perfectamente sustituible con la alcachofa que es exportada en estado fresco o la que es exportada en conserva pero que proviene de algún país competidor.

La tendencia al consumo de productos de fácil preparación en el mercado norteamericano y los cortos períodos de producción de alcachofa para su comercialización en fresco, debido a su estacionalidad, disminuyen la posibilidad de sustitución de éstas por el producto en conserva.

En cuanto al producto ofertado por los principales países competidores del Perú, caso China, Francia, Países Bajos y España, la calidad de su conserva difiere de la peruana, al ser ésta última de calidad superior, con mayores exigencias en su elaboración y presentación. Por ello, se puede suponer que la amenaza de reemplazo de la alcachofa en conserva por productos sustitutos en el corto plazo es considerada como de muy baja probabilidad de ocurrencia.

Del mismo modo, la Alcachofa como parte de las hortalizas, no cuenta con productos sustitutos, dado que no existe otra industria que oferte precisamente los mismos beneficios de la comercialización de productos similares tanto frescos como en conservas. No obstante, el Perú posee productos tales como el Espárrago que por sus propiedades nutritivas puede ser

considerado como un producto sustituto. El Espárrago al igual que la hortaliza es bajo en grasas, posee vitaminas y minerales en proporciones similares. El espárrago también es exportado fresco, congelado y/o en conservas. El 65% de los espárragos que exporta Perú tiene como destino los Estados Unidos, el 15% al Reino Unido; el 9% a España, y el restante se exporta a países de Europa, Asia y hasta América del Sur (ver Figura 13). El Perú ocupa el primer lugar en el volumen de participación entre los países exportadores de espárragos (ADEX, 2016).

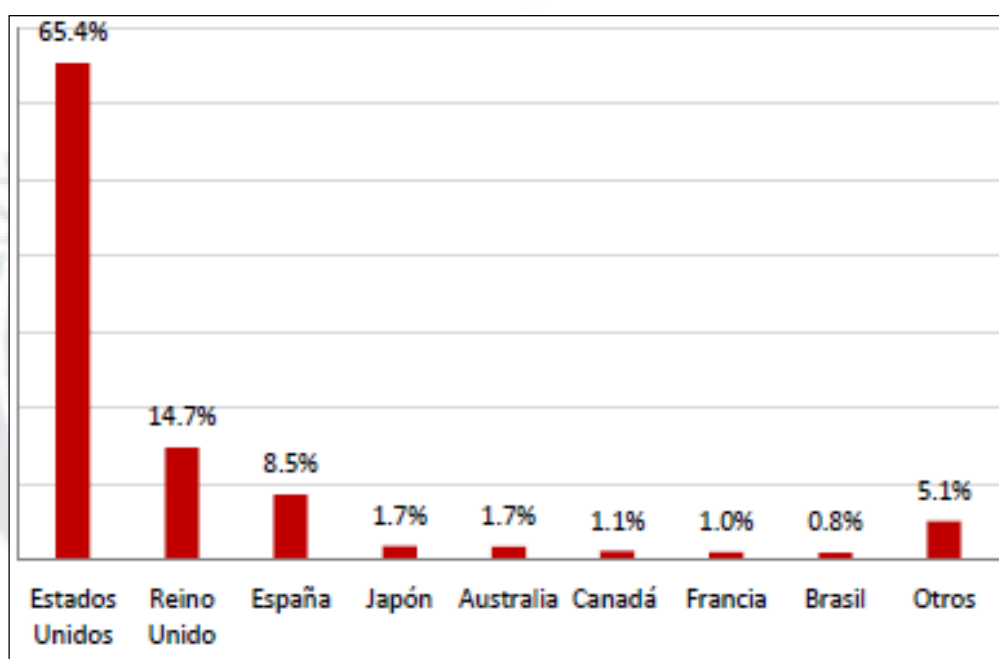


Figura 13. Principales mercados del espárrago peruano.

Tomado de “Producción de productos alimentarios y agrícolas / Países por producto,” por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAOSTAT], 2017 (<http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/S>).

Italia es el primer productor de Alcachofa en el mundo (ADEX, 2016). Del total de su producción, la gran totalidad es consumida localmente; por lo tanto, no sería actualmente un sustituto de la Alcachofa peruana. En España, en el año 2015, se tenían 17 900 hectáreas de cultivo que produjeron 199 000 TM de Alcachofa (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2015).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

En el sector agroindustrial, particularmente en el rubro de conservas de alcachofa, las

grandes empresas como Sociedad Agrícola Virú, Camposol, Damper Trujillo por nombrar sólo algunas, aplican economías de escala que les proporciona ventaja con respecto a otras empresas. Por lo tanto, una empresa nueva que entra al sector deberá gastar grandes sumas de dinero para poder producir a escala o debe aceptar sufrir una desventaja en costos en función de su tamaño.

Las empresas ya establecidas han logrado diferenciar sus productos, poseen marcas conocidas y han ganado la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo. Otra barrera de entrada se encuentra en la necesidad de capital para entrar en el sector. Debido a la alta inversión que implica la implementación y puesta en marcha de una planta procesadora de alcachofa en conserva, es necesario disponer de mayores recursos.

En relación al acceso a las materias primas, las empresas ya establecidas logran un cierto grado de fidelidad con los agricultores debido a experiencias previas, la reputación ya obtenida y el grado de confianza alcanzado.

Las barreras en el ingreso al sector de la Alcachofa son altas, puesto que por ejemplo existen condiciones de agro-climatológicas con las que cuenta el Perú que le otorgan una posición conveniente sobre la producción de alcachofa. Además, el acceso a terrenos en la Costa Norte por medio de subasta pública, con sus respectivas exigencias, limitaría el ingreso de nuevas empresas en terrenos del proyecto Chavimochic, aunque esto no constituye una barrera insuperable para las empresas.

Resulta importante, considerar el crecimiento de la participación de las empresas chilenas en el mercado norteamericano debido a su estrategia para mejorar la calidad de sus productos principalmente con la finalidad de aumentar el potencial productivo y comercial de la agroindustria de la Alcachofa. Se suma también las empresas chinas, debido a sus buenas condiciones para seguir tomando posición en el mercado de la exportación de Alcachofa y por tener mano de obra barata.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

El rigor de la concurrencia de los competidores se puede apreciar en distintas variables tales como el volumen de producción, los rendimientos logrados y el precio de la alcachofa que ofertan los países. La producción de alcachofa en el mundo ha incrementado en los últimos años (Food and Agriculture Organization of the United Nations. En el 2014 Italia, Egipto, España y Argentina concentraban el 67.2% de la producción mundial de alcachofa, seguido de Perú con un 6.6% de producción (FAO, 2017).

Respecto de la región, el nivel de competitividad que se da en la industria de la alcachofa en conserva está marcado por el grado de rivalidad que hay entre las distintas empresas existentes. Hay varias empresas que compiten; si se les diferencia por el porcentaje de captura del mercado, las líderes como Camposol y Sociedad Agrícola Virú son relativamente iguales en cuanto a tamaño y/o recursos. Un nivel por debajo de éstas se encuentran Agroindustrias Josymar, Agroindustrias Backus, Mendavia, Danper Trujillo, etc., que igual que las anteriores poseen tamaño y recursos similares. Como la industria está dominada prácticamente por dos empresas, las líderes pueden manejar los factores del mercado interno.

Las empresas peruanas establecidas no tienen costos fijos muy elevados en relación con el valor total del producto manufacturado, por lo que no hay una gran presión para producir a plena capacidad a fin de mantener los costos unitarios bajos. Los márgenes de tiempo dentro de los cuales deben vender el producto no son muy estrechos, pues no se trata de un producto perecible, en consecuencia, no existe tanta presión de vender el producto a bajos precios.

Desde un punto de vista económico y estratégico, para las empresas productoras de alcachofa en conserva no resulta muy costoso abandonar y dejar el negocio. Las barreras de salida no son altas. Las empresas pueden seguir compitiendo aún en el caso de que no les

resulte muy rentable hacerlo. Estas pueden liquidar equipos por su precio y nivel de especialización o reorientar su producción de conservas a otros productos como el espárrago, palmito, pimiento entre otros que tengan similar proceso de producción.

3.6. La Organización y sus Referentes

Los principales países que producen alcachofa en el mundo son: Italia (451 461 tm.); Egipto (266 196 tm.); España (234 091 tm.); Argentina (105 236 tm.) y Perú (103 348 tm.) (ver Tabla 8).

Tabla 8

Producción de Alcachofa – 2014

N° de países	País	Toneladas
1	Italia	451,461
2	Egipto	266,196
3	España	234,091
4	Argentina	105,236
5	Perú	103,348
6	Argelia	81,106
7	China	78,055
8	Marruecos	55,234
9	USA	43,050
10	Francia	38,354
11	Turquía	34,576
12	Túnez	19,000
13	Irán	17,239
14	Chile	12,794
15	Grecia	11,330
16	Siria	6,800
17	Uzbekistán	3,300
18	México	2,755
19	Israel	2,312
20	Chipre	2,154

Nota. Adaptado de “Estadísticas de producción,” por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2017 (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>).

Italia se consolidó como el principal productor, y supera ampliamente a Egipto, que en el 2012 fue el líder por amplia ventaja. Sin embargo, son los países de la Unión Europea los que tienen cerca del 60.5% de la producción mundial, y es Italia, con el 28.7%, y España, con el 14.9% de la oferta, los países más relevantes como productores de este cultivo. Italia es uno de los mayores productores y consumidores en el mundo; sus cultivos se encuentran concentrados en las regiones de Apulia, Sicilia y Cerdeña; su producción se concentra en los

meses de diciembre y mayo. Por otro lado, España, el segundo mayor productor de Europa tiene sus más grandes zonas productoras en la costa mediterránea, principalmente en Murcia y Alicante, y en el Valle del Ebro. La característica central de la producción española es su elevada tasa de transformación industrial.

Como se puede apreciar el Perú es el principal productor, fuera de África y la zona del Mediterráneo (su lugar de origen y donde más abunda). Acorde con los datos de la FAO, la producción nacional alcanzó las 103.348 toneladas. Debido a su gran desempeño en los últimos años la alcachofa se ha convertido en uno de los principales productos nacionales de agroexportación no tradicional, con montos que según SIICEX (2016), al año 2014 han superado los US\$ 92 millones (ver Tabla 9).

En cuanto a la industrialización y comercialización de la alcachofa en el mundo los principales referentes son China, Francia y España que, según SIICEX, en el año 2012 representaron 32%, 9% y 6% de la exportación mundial de hortalizas y vegetales procesados, respectivamente. Por otro lado, los referentes en volumen de producción de alcachofa son Italia, Egipto, España y Argentina. Cabe resaltar que en el 2014 Argentina y Egipto tuvieron los rendimientos de producción más altos, que fueron de 22.17 Tm./Ha. y 21.05 Tm./Ha., respectivamente.

En el Perú el espárrago es el principal producto de agroexportación, y ocupa grandes áreas cultivo, así como significativas inversiones en tecnología de riego y manufactura. Gracias a los factores antes mencionados el Perú se ha posicionado como el principal exportador de espárrago. Las hortalizas cuentan con una gran variedad de productos sustitutos; esto se debe a que su cultivo, instalaciones de procesamiento y canales de distribución son los mismos. Por lo tanto, el costo de migrar de un cultivo a otro es relativamente bajo, y solo la rentabilidad será el factor determinante para la elección del producto. Un claro ejemplo de esta situación se da en el caso del espárrago y alcachofa, que

compiten entre ellos por áreas de cultivo, canales de distribución, etc.

Tabla 9

Principales Exportadores de Hortalizas y Vegetales Procesados – 2012

Puesto	Países	Participación	(Millones \$ FOB)
1	China	32.00%	592.7
2	Francia	9.00%	254.5
3	Perú	8.00%	234.8
4	Países Bajos	6.00%	157.9
5	España	6.00%	181.7
6	Corea del Sur	4.00%	109.0
7	Bélgica	4.00%	121.0
8	Alemania	3.00%	100.0
9	Tailandia	3.00%	80.41
10	Estados Unidos	3.00%	68.91

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

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

La matriz del perfil competitivo (MPC) posibilita la realización de un análisis de la industria de la alcachofa permitiendo identificar los factores determinantes para el éxito. Dichos factores son componentes que interfieren en la posición competitiva de las empresas dedicadas al cultivo, producción y exportación de alcachofa.

De esta manera D’ Alessio (2014) sostuvo que la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), permite la identificación de los principales competidores para la empresa u organización, así como sus fortalezas y debilidades esto en relación con la posición estratégica de la empresa u organización base para las competidoras. La finalidad de esta matriz es precisar cómo se encuentra una empresa u organización respecto de sus

competidores cercanos dentro del sector, puesto que gracias a esa información la empresa u organización puede planificar sus probables estrategias fundamentadas en el posicionamiento de los competidores en el sector agroexportador.

La matriz, además, se respalda en los factores clave de éxito, los mismos que afectan a todos los competidores y que son determinantes para conseguir el éxito en el sector agroexportador. Su determinación es vital para lograr el éxito en el análisis y evaluación. Los factores claves pueden ser entendidos como variables mediante las cuales la gerencia puede inmiscuirse a través de sus decisiones, y que estas puedan afectar de forma significativa la posición de competencia de las empresas agroexportadoras de alcachofa.

De acuerdo a la MPC elaborada para la industria de la alcachofa en el Perú se han considerado ocho factores claves de éxito, los cuales se detallan a continuación: (a) Presencia de empresas Agroexportadoras, que consideran las empresas con capacidad agroexportadora ubicadas en el territorio; (b) know how y experiencia agroexportadora, que se refiere a la capacidad de gestión de las empresas; (c) rendimiento por hectárea; (d) asignación de tierras para cultivo, que hace referencia al área que se asigna al cultivo de alcachofa en la región; (e) calidad del producto, se cumple con los estándares requeridos por la demanda mundial; (f) nivel técnico de producción y cultivo, implementación de técnicas vanguardistas en la producción de hortalizas; (g) acceso a los mercados, se refiere a la capacidad para comercializar el producto en los mercados internacionales; (h) inversión económica pública y privada, que hace referencia a la inversión que realiza el estado y las empresas para implementar y habilitar tecnologías de riego y producción.

Los resultados de la MPC muestran que la región La Libertad, en términos competitivos, aún presenta oportunidades de mejora en sus factores claves de éxito con relación a la región Arequipa y a su principal producto sustituto competidor (espárrago); sin embargo, se posiciona ligeramente sobre la región Ica (ver Tabla 10).

Tabla 10

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)		La Libertad			Arequipa		Ica		La Libertad (Espárrago)	
Factores	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
Claves de Éxito (FCE)										
Presencia de empresas Agroexportadoras	0.17	3	0.51	3	0.51	2	0.34	4	0.68	
Know how y experiencia agroexportadora	0.19	3	0.57	3	0.57	2	0.38	4	0.76	
Rendimiento por Hectárea	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	
Asignación de tierras para cultivo	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	
Calidad del Producto	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	
Nivel Técnico de Producción y cultivo	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26	3	0.39	
Acceso a los mercados	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6	
Inversión económica pública y privada	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	
Total	1.00		2.78		3.00		2.35		3.55	

Nota. Valor: 1= Debilidad mayor, 2=Debilidad menor, 3=Fortaleza menor, 4=Fortaleza mayor.
Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado," por D' Alessio, 2014.

La matriz de perfil referencial (MPR) permite compararnos con organizaciones dentro de la misma industria con la finalidad de tenerlos como referencias a seguir, ya sea por sus buenas practicas y/o estrategias desarrolladas. En Argentina, la actividad agrícola ocupa, aproximadamente, 30 millones de hectáreas y, de estas, la horticultura solo ocupa el 2% del terreno; sin embargo, la producción de hortalizas aporta el 11% del valor bruto agrícola. El cultivo de la alcachofa en Argentina inició con los inmigrantes provenientes de Italia que buscaban asentarse en esta región, e implantaron sus costumbres de producción y consumo interno de esta hortaliza, las mismas que han llegado a cifras de 105 mil toneladas y 50.40 Kg anuales por habitante, respectivamente. Durante la última década en ese país se ha cultivado

en promedio 3.700 hectáreas anuales, que es el 90% de la producción para consumo en fresco, y el 10% restante es industrializado principalmente en conserva. Un aspecto importante a resaltar es el crecimiento vertiginoso en sus tasas de rendimiento por ha., que en una década pasó de 18.3 a 24.93 Tm./ ha. en el año 2013. Este crecimiento obedece en gran medida a los programas genéticos, tecnificación de riego y tecnificación de cosechas que implementó la nación.

En Argentina existen algunas zonas que por sus características climáticas y condiciones del suelo han convertido a la alcachofa en un cultivo relativamente permanente; por ejemplo, en la provincia de Buenos Aires (zona de La Plata) y en Santa Fe (Cinturón Hortícola de Rosario) se concentra el 64% y 14%, respectivamente, de la superficie productiva de la hortaliza; esta producción se dirige al consumo en fresco. Mientras que en la Provincia de Mendoza y San Juan, que representan el 14% de la producción nacional, aproximadamente, el 65% se dirige a la industrialización.

Por otro lado, los argentinos han buscado formas de promocionar su alcachofa, un claro ejemplo es la elección de la región La Plata en el 2015 como el primer anfitrión americano del “IX Simposio Internacional de la Alcachofa. Un cultivo con corazón”, donde convergieron renombrados científicos, productores y empresarios para intercambiar temas de vanguardia con respecto a la alcachofa, mientras que al interno del país se desarrollan festivales como la “Fiesta de la Alcachofa”, desarrollado todos los años en la región La Plata, en donde se degustan platillos en base a este cultivo con la finalidad de promover el consumo interno (Maris et al., 2017). En conclusión, se determina que la industria de la alcachofa en la región La Libertad, en Perú, debe tener como referente a la región de La Plata, en Argentina, en los aspectos de rendimiento por hectárea, consumo interno y promoción a nivel mundial y nacional. Los resultado de la MPR indica que, si bien es cierto La Plata –Argentina no ha desarrollado plenamente su capacidad exportadora, potencialmente es un gran referente

en términos productivos del cual la región la Libertad puede tomar como base para elevar sus capacidades productivas; en ese sentido, su calificación competitiva frente a La Libertad es superior (ver Tabla 11).

Tabla 11

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)		La Libertad		La Plata (Argentina)	
Factores Claves de Éxito (FCE)	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Presencia de empresas Agroexportadoras	0.17	3	0.51	2	0.34
Know how y experiencia agroexportadora	0.19	3	0.57	2	0.38
Rendimiento por Hectárea	0.10	3	0.3	4	0.4
Disponibilidad de tierras	0.10	2	0.2	4	0.4
Calidad del Producto	0.04	3	0.12	4	0.16
Nivel Técnico de Producción	0.13	3	0.39	3	0.39
Acceso a los mercados	0.15	3	0.45	4	0.6
Inversión económica	0.12	2	0.24	4	0.48
Total		1.00	2.78	3.15	

Nota. Valor: 1= Debilidad mayor, 2=Debilidad menor, 3=Fortaleza menor, 4=Fortaleza mayor. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado," por D'Alessio, 2014.

Nota. Valor: 1= Debilidad mayor, 2=Debilidad menor, 3=Fortaleza menor, 4=Fortaleza mayor. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado," por D'Alessio, 2014.

3.8. Conclusiones

La modernización ha impactado al país y ha permitido el ingreso de empresas peruanas a un espacio más competitivo; en ese sentido, el país ha concentrado todos sus esfuerzos hacia la apertura comercial internacional, sustentado en tratados con los principales bloques económicos del mundo. Mediante el análisis de la situación externa se identificó a la región La Libertad como un territorio que se beneficia con las ventajas comerciales del país, gracias a las relaciones estratégicas generadas con países como Estados Unidos, la Unión Europea, China y Japón; donde los principales mercados destino de la alcachofa peruana sería los EE.UU, Europa y el Reino Unido.

El sector, a nivel social, político, gubernamental y legal se encuentra bajo una situación estable, la cual le permite al productor y emprendedor realizar favorablemente inversiones. Se ha registrado, en cuanto al aspecto tecnológico, diversos avances, los mismos

que son reforzados por las principales empresas exportadoras de la región, lo cual está estimulado en gran medida por las necesidades que exige el mercado.

En la actualidad las empresas realizan grandes avances técnicos relacionados a los cultivos, diseños de plantación, podas, programas de fertilización, entre otros; estas acciones se encuentran en implementación y mejoran los rendimientos del cultivo. La región La Libertad cuenta con factores favorables para el desarrollo de la actividad productiva de la alcachofa; según la matriz EFE, el sector se posiciona por encima del promedio por su capacidad de aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se realizará la evaluación interna del plan, partiendo del análisis interno AMOFHIT, a través del cual la industria especula de forma anticipada las acciones que va a desplegar para lograr los objetivos fijados; para ello, se construirá la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), en la que se resumen y evalúan las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales del rubro de la alcachofa.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2014), el Planeamiento es un proceso a través del cual la organización especula de forma anticipada las acciones que va a desplegar para lograr los objetivos que se fijaron, consecuentemente el planeamiento del proceso debe ser manejado y apropiado para interesar a los ejecutivos como un medio en la estrategia para la toma de decisiones. La evaluación interna está dirigida en revelar estrategias para concretar las fortalezas neutralizando las debilidades. Las principales áreas funcionales controladas en todo negocio que deben ser reconocidas a través de la evaluación, a continuación se explica con mayor detalle:

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Sostiene de D'Alessio (2014), que la gerencia es la que tiene a cargo el manejo de los aspectos operacionales y estratégicos; asimismo, delimitar el destino y las estrategias para la organización. La plataforma principal para un gerente eficiente esta en relación con la eficiencia y la eficacia con el que este cuente para conseguir los objetivos de la organización. La administración constituye un proceso muy particular que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución, y control, que se desempeñan para establecer y lograr los objetivos establecidos con el uso de seres humanos y otros recursos. El constante objetivo de la administración es el incremento de la productividad como medio para incrementar las posibilidades de contender exitosamente en el sector o subsector industrial y en los diversos

mercados globales.

Los organismos del Estado y privados que actúan como alta dirección y gerencia, son: (a) Ministerio de Agricultura [MINAGRI], (b) Ministerio de Comercio Exterior, (c) Instituto Nacional de Investigación Agraria [INIA], y (d) Asociación de Exportadores [ADEX]. El Ministerio de Agricultura, es aquel que fomenta el desarrollo de las familias campesinas mediante planes y programas que se desarrollan para el sector agrario, estos tienen como finalidad incrementar la competitividad agraria, la tecnificación de los cultivos, fomentando más acceso a los mercados (MINAGRI, 2016). El MINAGRI, asimismo está encargado de la distribución del presupuesto agrario durante el año, promoviendo inversiones, programas de irrigación, etc.

El Ministerio de Comercio Exterior mediante el PENX 2013 fomenta la exportación de cultivos tales como la Alcachofa, procurando canales de comercialización, políticas arancelarias, dotando de funciones a cada organismo de apoyo en el cumplimiento del PENX. Mientras que el INIA, brinda su apoyo a la industria de la Alcachofa en base a la investigación de semillas, técnicas de cultivo, condiciones de terrenos, etc, esto con el objetivo de conseguir mejores rendimientos por cada hectárea cultivada.

Estas instituciones forman un sistema de apoyo al sector agroexportador del cual forma parte la Alcachofa, las mismas que vienen trabajando de forma ordenada, desde el 2010 mostrando tendencias positivas en el incremento del presupuesto agrario nacional, para el año 2016 se incrementó en 1% respecto al año 2015, de los mismos se destinarán s/.500 millones al Fondo Mi Riego, programa que desarrolla y promueve mejores prácticas de riego para los agricultores. De esta manera, el entorno es apropiado y favorable para el sector agrario que comprende a la Alcachofa (MINCETUR, 2013).

En la Región La Libertad, el cultivo, producción y exportación de alcachofa, se constituye en una de las actividades representativas de la región, desde épocas pasadas se

viene desarrollando una progresiva actividad agroindustrial sujeta a las ventajas comparativas de la región en el sector agroindustrial, el mismo que está enfocado en el cultivo de productos exportables como la alcachofa. La Libertad es el segundo productor de alcachofa a nivel nacional, con poco más del 20% de participación. Este producto se siembra principalmente en las provincias de Virú, Pacasmayo, Chepén y Trujillo, y su cultivo se prioriza entre los meses de agosto y diciembre. Las principales empresas que manejan en el sector son Sociedad Agrícola Virú (tanto en Ica como en La Libertad), Danper (en Trujillo y Arequipa) y Camposol, que constituyen más del 70% de las exportaciones de alcachofas en conservas de la región.

La capacidad agrícola de la región es posible observarla debido a la variedad de productos en los que tiene presencia a nivel nacional. La región La Libertad es el primer productor de espárrago, caña de azúcar, palta, trigo, cebada, maíz amarillo duro y sandía, y el segundo productor de alcachofa, col, arveja grano seco, coliflor, pepino, piña y fresa. Además, la región tiene 528,8 mil hectáreas de superficie aptas para uso agrícola, esto la convierte en la segunda región con más extensión de superficie agrícola. Estos elementos, constituyen una base para robustecer una agricultura moderna, que se sustenta en las ventajas comparativas de la región y que se destina tanto al mercado nacional como internacional (Murguía, 2013).

La empresa Sociedad Agrícola Virú S.A., actualmente viene liderando las exportaciones de alcachofa constituyendo el 36% del valor FOB, seguido por la empresa Camposol S.A con el 18% y Danper Trujillo S.A.C. Estas empresas son las que tienen mayor participación en el mercado, con menor participación destacan las empresas Agroindustrias del Mantaro S.A.C. (2.0%) y Sociedad Agropecuaria San Gabriel S.A (2.0%) (Aduanas, 2010). La participación de las empresas agro-exportadoras es determinante en el éxito que se ha tenido a la fecha con el desarrollo del sector de Alcachofa, es ahora a través de los

diversos programas del Estado que se está promoviendo la ayuda a los pequeños y medianos agricultores, a través de catastro de tierras, tecnificación y asociatividad.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El Ministerio de Agricultura y Riego [MINAG] (2015) puntualizó que los precios de las exportaciones de alcachofa se han incrementado en un 2.1%. El promedio de las exportaciones de alcachofa en el 2015 fue de 2.482 de dólares por tonelada, monto que supera en dicho porcentaje al precio registrado en el mismo período del año 2014, cuando se cotizó a 2 431 dólares la tonelada. En el año 2013 el Perú exportó 30 713 tm. de alcachofas por un valor total de 87 millones de US\$, aproximadamente, y una densidad de valor de 2 832 US\$/tm. Según la base de datos de Aduanas, en el año 2013 se registraron 20 exportadores, de los cuales el 94% del volumen total exportado estuvo compuesto por ocho empresas que destacaron en este rubro. La mayor cantidad de exportación de alcachofa peruana se da en forma de preparado, en el 2015 la exportación de alcachofa representó el cuarto producto no tradicional exportado (MINAGRI, 2015) (ver Tabla 12).

Tabla 12

Principales Exportadores – Cadena de la Alcachofa, 2013

Exportador	Toneladas	US\$ FOB	Densidad Valor (US\$ FOB/t)	% Vol. Total (t)
Total	30 713	86 967 391	2 832	100
DANPER TUJILLO S.A.C.	7 850	23 765 085	3 028	26
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A.	6 169	18 913 341	3 066	20
CAMPOSOL S.A.	4 146	10 313 265	2 488	13
DANPER AREQUIPA S.A.C.	2 843	8 131 892	2 860	9
ALSUR PERU S.A.C.	5 742	7 421 976	2 707	9
OPEN WORLD EXPORT S.A.C.	1 913	4 749 479	2 483	6
CYNARA PERU S.A.C.	1 793	3 626 778	2 023	6
AGROINDUSTRIAS DEL MANTARO S.A.C.	1 298	4 403 695	3 392	4
OTROS (12)	959	641 878	880	2

Nota. Tomado de “Estadísticas,” por SUNAT- Declaración Aduanera de Mercancías (DAM), 2013 (https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas_Logisticas_2013.pdf).

En el Perú, y en particular en la región La Libertad, uno de los productos que se exporta principalmente es la alcachofa procesada en conserva, que comprende cortes de ciertas partes de la planta (corazones, fondos y cuartos) envasada en frasco de vidrios, inmersos en emulsiones que varían según el sabor y textura que se le desee proporcionar al producto terminado; estos productos se han posicionado como parte de la dieta regular en las mesas norteamericanas y europeas; Estados Unidos tiene un consumo per cápita anual de 680 gr de alcachofa, mientras que en países como España el consumo llega a 3.4 Kg., razón por la cual son los mercados naturales para nuestras exportaciones de hortaliza nacional.

La tendencia en los hábitos de consumo a nivel mundial demandan productos alimenticios inocuos, prácticos, innovativos, competitivos y de características nutraceuticas. Estas condiciones hacen de la alcachofa un producto con grandes posibilidades de posicionamiento en los mercados nacional e internacional (MINCETUR, 2013). Estados Unidos, con una adquisición del 60% del total de alcachofas exportadas, se constituye como el principal mercado de destino de este producto peruano. Le sigue España, con el 21%; luego Francia, con el 10%, y Alemania, con el 2%. Estos cuatro países concentran el 92% del total de las exportaciones de alcachofas peruanas lo que permite inferir que existe un bajo nivel de diversificación de mercados de la alcachofa (ver Figura 14).

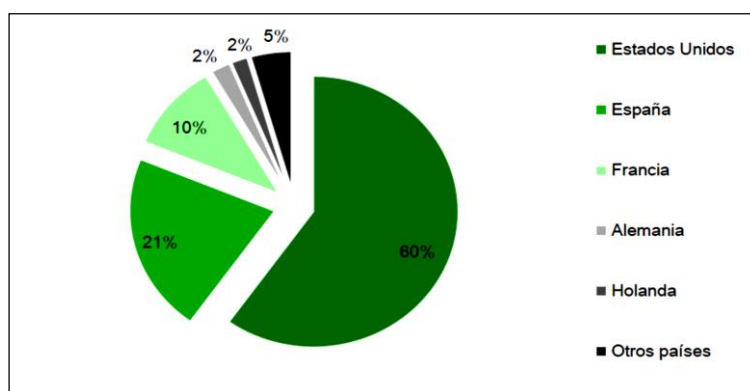


Figura 14. Principales destinos de la cadena de la alcachofa, 2013 (porcentaje en toneladas). Tomado de “Estadísticas,” por SUNAT- Declaración Aduanera de Mercancías (DAM), 2013 (https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas_Logisticas_2013.pdf).

El cultivo de la alcachofa en el Perú ha presentado un acelerado crecimiento en los últimos tiempos, y se concentra de forma especial en la costa. Ica, Arequipa y La Libertad son las zonas que concentran el 90% de la producción nacional (ver Tabla 13).

Tabla 13

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

Ubigeo	FOB 2014 Mil (US\$)	Peso Neto 014 TM	OB 2013 il (US\$)	Peso Neto 013 TM	% Var 2014-2013	Cont. 014
La Libertad	55,399	4,497	4,128	4,497	26%	0%
Arequipa	20,140	,803	0,128	,803	-4%	2%
Lima	8,846	,864	6,723	,864	-47%	0%
Ica	4,325	07	,239	07	93%	%
Junín	2,742	,258	,262	,258	-36%	%
Callao	355	26	98	26	-11%	%
Lambayeque	104		2		751%	%
Ancash	92					%
Piura	36					%
Total	92,038	4,834	8,751	1,359		00%

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

Las exportaciones de alcachofa no presentan una marca desarrollada y, por lo tanto, se ofrecen como materia primas. Los productos con algún nivel de transformación son ofertados como marca blanca; en otras palabras, las empresas que importan son las que ponen su marca propia. La única empresa peruana que ofrece una parte de sus productos con marca es Camposol, que cuenta con subsidiarias en España, Países Bajos y los Estados Unidos. Para el 2013 había suscrito un acuerdo con AGRICOM (agroindustrial chilena) para crear una plataforma comercial que se ubicara en Holanda, e incrementar, de esta forma, sus ventas en el mercado de Europa (ver Tabla 14).

Tabla 14

Exportaciones de Alcachofa Preparada o Conserva por Empresas (Miles de US\$)

Empresa	2014	2015	2016	Var. % 2014 – 2015
Sociedad Agrícola Virú	28,400	29,376	32,829	3.44
Danper Trujillo	21,502	16,581	18,281	-22.89
Camposol	11,793	11,688	0	-0.89
Danper Arequipa	7,134	8,815	14,285	23.56
Alsur Perú	7,361	8,763	7,888	19.05
Otros	15,883	12,096	16,747	-23.84
Total	92,073	87,319	90,030	-5.16

Nota. Tomado de “Agrodata Perú, Alcachofas Conservas Perú Exportación,” 2015 (<https://www.agrodataperu.com/2016/01/alcachofas-conservas-peru-exportacion-diciembre-2015.html>).

La presencia de empresas peruanas en la región La Libertad se encuentra favorecida, entre otros beneficios, por el rápido acceso a mercados locales e internacionales, pues se consiguió una desgravación de los aranceles de la UE al 99.3% de las exportaciones del Perú, las mismas que representan el 95% de líneas arancelarias en productos agrícolas. De esta forma, los productos de interés de Perú, como espárragos, paltas, café, frutos del género capsicum (páprika y ajíes) y alcachofas, ingresan al mercado europeo libres de aranceles.

La cadena de comercialización de la alcachofa se puede considerar genérica con respecto a otros productos agroindustriales regionales (esparrago, paprika, pimiento piquillo, etc.), donde en muchos casos no son etapas independientes sino, más bien, las primeras etapas están integradas y administradas por grandes empresas del sector. En primer lugar, se tiene a los proveedores de insumos, quienes proveen de los recursos necesarios para el cultivo como: semillas, maquinaria, manos de obra, etc.; en segundo lugar, puede señalarse el proceso de cultivo, en el cual se siembra, riega, abona y cosecha la materia prima para que, en tercer lugar, se envíe a las plantas de procesamiento, donde, a través de procesos de

manufactura, se fabrican una serie de productos a base de alcachofa, los cuales son vendidos a grandes mayoristas para su distribución; sin embargo, es común la utilización de intermediarios o bróker comerciales que viabilizan el ingreso de los productos manufacturados a otros mercados o países, a través de mayoristas locales que abastecerán a los minoristas, como supermercados, mercados zonales y, finalmente, llegue al consumidor final (ver Figura 15).

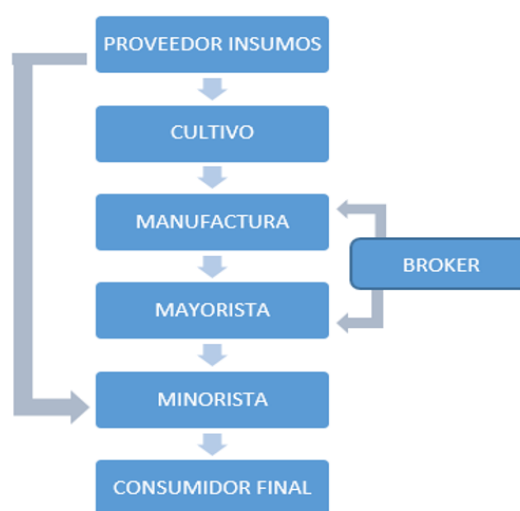


Figura 15. Cadena de comercialización de la alcachofa

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En la evaluación de la cadena de suministros de productos agrícolas existen etapas que implican de manera general a todos los productos, como son producción: acopio, transporte desde punto de origen a destino, ya sea para mercado interno o externo. De la misma forma, los actores involucrados en esta cadena logística son: (a) Productores; (b) Intermediarios, negocian con productores y empresas locales o importadoras; (c) Procesadores, transforman el producto; (d) Exportadores, venden al mercado internacional; (e) Distribuidores, venden en mercado local, pueden ser minoristas o mayoristas; (f) Servicios logísticos, implica transporte de carga y aduana (Banco Mundial, 2016).

La vocación agrícola del departamento está sustentada en las características climáticas de la zona, la disponibilidad de suelos aptos para la agricultura y la existencia de riego

regulado, en cuatro de los cinco valles costeros. Las principales agroindustrias que operan en La Libertad tienen vasta experiencia en la producción, comercialización y exportación, lo permite que tengan conocimiento de las normas de calidad y estándares fitosanitarios exigidos por el mercado interno y externo. De esta forma, los empresarios agroindustriales se adecuan a las normas de la OMC - Acuerdo sobre la Aplicación Medidas Sanitarias y Fitosanitarias y las establecidas por la Convención Internacional de Protección Internacional Fitosanitaria. Dentro de la normatividad local la Ley Marco de Sanidad Agraria (Ley 27322), Reglamento General de la Ley Marco de Sanidad Agraria (DS N° 048-2001-AG), Reglamento de Cuarentena Vegetal y los procedimientos específicos.

Cabe precisar en este sentido, que esta normatividad se extiende a toda la cadena involucrada en el sector, especialmente a los productores, esto permitirá que cuenten con visión más amplia, es decir más allá de solo la producción. Las empresas de la región exportan alcachofa fresca congelada y alcachofa en conserva (fondo y corazones) a distribuidores europeos y norteamericanos mediante agentes de venta quienes colocan el producto en las cadenas de supermercados o supermercados independientes, siendo estos los canales de venta característicos. La costa peruana posee la mayor cantidad de empresas que procesan y exportan la alcachofa envasada, encontrándose entre sus principales productores la Sociedad Agrícola Virú, Damper Trujillo SAC y Camposol S.A. teniendo una producción de 10622, 5651 y 4788 toneladas respectivamente en el 2015 según datos de ADEX.

A continuación se muestra la cadena de valor de la Alcachofa muestra el flujo del producto a través de los diferentes integrantes de la cadena (representadas por las flechas), mientras que las líneas punteadas representan una función omitida, es decir, la no existencia de ese integrante de la cadena, por ejemplo, algunos procesadores funcionan también como productores, proveedores de insumos y proveedores de asistencia técnica (Scott, 2011) (ver Figura 16). En el proceso de abastecimiento, producción y de exportación de alcachofa; el

abastecimiento de la alcachofa criolla, a partir de la cual se obtiene el fondo, y de la alcachofa sin espinas, a partir de la cual se obtiene el corazón, es abastecida por las empresas agroindustriales de la zona, las mismas que elaboran un análisis de riesgo sobre higiene contemplando los establecimientos, pozas de tratamiento, cámaras de refrigeración, transporte.

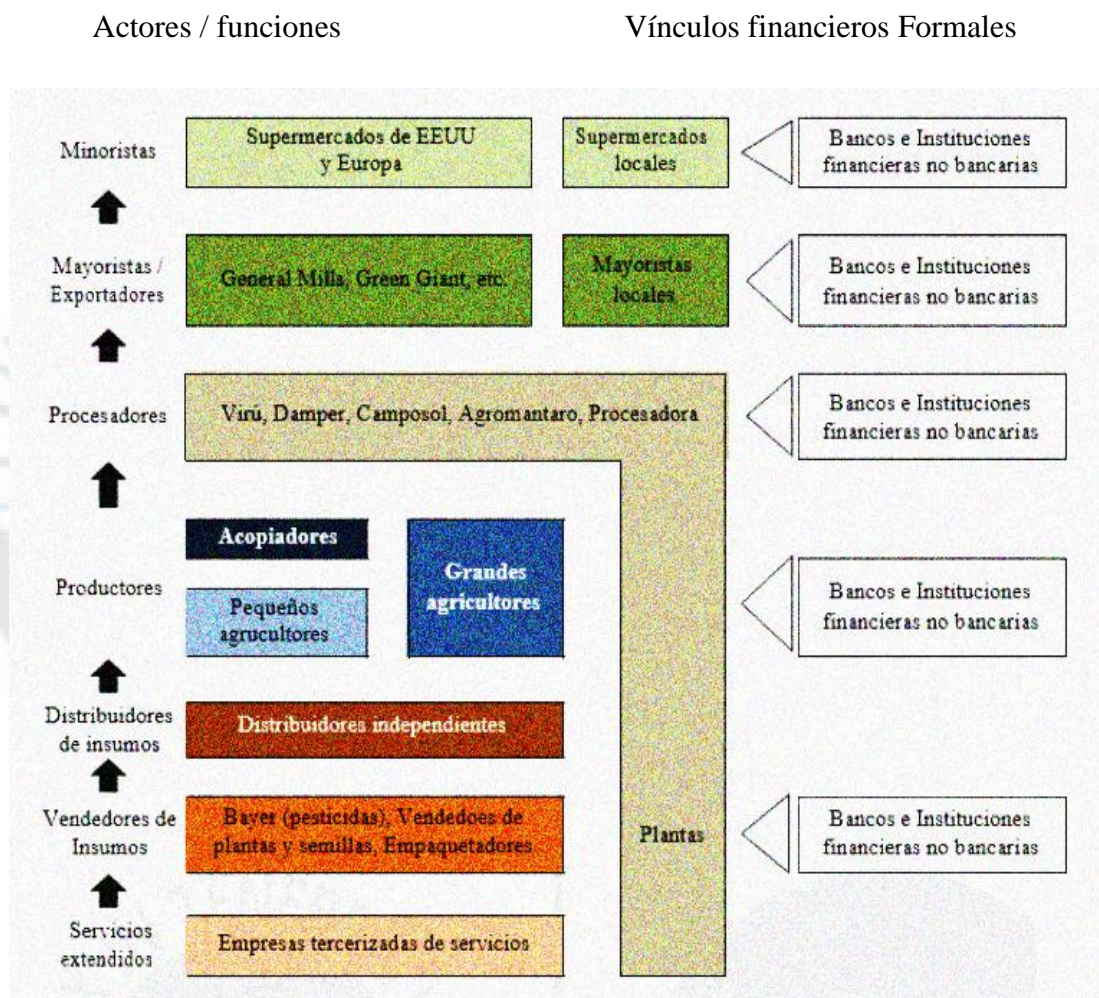


Figura 16. Cadena de valor de la alcachofa.

Tomado de "Planemaineto Estratégico Industrial de la Alcachofa en el Perú," por L. Alfaro, et. al., 2016 (<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8220>).

La alcachofa cultivada por las empresas agroindustriales deben contener las siguientes características: grado de madurez, la alcachofa tiene que ser tierna, con resistencia al tratamiento térmico al que se somete por tener una fuerza de penetración adecuada y una fibrosidad necesaria; con ello se realizará el encurtido de fondo y corazones, así como el envasado de alcachofa fresca; yemas compactas y bien formadas, de un color típico, con corte

de tallo liso y uniforme, libres de daños por insectos o por manipulación; para la exportación de Fresco es preciso presentar temperaturas de 0°C con 95 % de humedad relativa; evitando el daño por congelamiento que comienza a 2 ° C, en la alcachofa con espinas con la aparición de ampollas en la cutícula y el oscurecimiento de las brácteas externas; evitar los daños por magulladuras y compresión para lo cual se aconseja que se sigan prácticas cuidadosas de cosecha y manejo; sometiendo a la alcachofa a un riguroso control de enfermedades. El proceso de producción para los fondos envasados en salmuera consta de:

1. Recepción: se detectan y se separan las alcachofas marchitadas originadas por la pérdida de agua, pérdida de peso, las alcachofas que tienen las brácteas endurecidas y/o abiertas, que demuestran un aumento de la pilosidad del receptáculo, alteraciones del color y alcachofas putrefactas.
2. Selección y clasificación: se hace la selección quitando las alcachofas que muestren las brácteas abiertas, con formas planas o con lesiones sean estas por hongos o por insectos, para posteriormente clasificarlas de acuerdo a su diámetro.
3. Pelado: Cada trabajador cuenta con cuchillos afilados para que corten el pedúnculo, las brácteas y la flor.
4. Perfilado y Boleado: Se termina con el cuchillo la base dándole forma cónica eliminando las partes verdes (Brácteas) que quedan después del pelado, boleando con una cuchara, eliminando así la “pelusa” (lignina) que se concentran en el interior del fondo, asumiendo la forma de pequeños platos hondos colocándolos en inmersión: Solución ácida al 0.3%. Limpieza: Radica en limpiar con agua tratada los corazones obtenidos.
5. Escaldado: significa inactivar los enzimas oxidativos (peroxidasas y polifenol-oxididasas) responsables del oscurecimiento y pardeamiento enzimático del fruto, por eso esta operación debe ser controlada bajo las siguientes condiciones:

Temperatura: 95-98°C; Tiempo: 12 -15 minutos; 0.45% E330.

6. Enfriamiento: El enfriamiento se realiza por inmersión, conservando la temperatura a 35°C.
7. Envasado y pesado: El envasado reside en poner en los envases de vidrio los frutos de alcachofa procesados según sus diámetros que serán los que determinen los distintos conteos según los programas de producción.
8. Preparación y dosificación del líquido de gobierno: Puesto que se trata de un fruto de baja acidez, el PH de la alcachofa está comprendido entre 5.4 – 5.6.
9. Exhausting y cerrado: después de llenar los frascos con el producto y el líquido de gobierno elegido, se pasan por un exhauster (80°C – 85°C), en donde se calienta el líquido de gobierno con vapor, además se eliminan las burbujas de aire formadas al llenarlos, dilatando el líquido y cerrando herméticamente el envase, puesto que al enfriarse produce vacío en su interior.
10. Tratamiento térmico: Se hace en autoclaves horizontales. La temperatura y el tiempo que dura la pasteurización están en relación al formato, considerando el calentamiento previo (10 min.) que se da hasta lograr la temperatura óptima conveniente para cada formato.
11. Codificado y almacenamiento: El codificado es realizado para la identificación, la fecha de producción y/o vencimiento, el número de batch, el lote de producción y otros, según el mercado destino.

El Proceso de exportación; para exportar la alcachofa fresca sin espinas, se usa la partida arancelaria 0.709.10.00.00 (Frescas), y la alcachofa en conserva (fondo y corazones) sin marca, cuya partida arancelaria es 2005.90.10.00 (Procesadas), debido a que si se exporta utilizando una marca se tendría que patentar en USA, con lo cual demoraría el proceso de exportación, además se incurriría en costos que en un inicio no son posibles de soportar.

Las alcachofas deben ser envasadas de forma que se proteja al producto de manera correcta. El material usado debe tener las siguientes características: nuevo, calidad, higiene, ventilación, resistencia de forma que proteja y evite cualquier daño interno o externo al producto, otorgando una fácil manipulación y transporte. Está permitido el uso de materiales, particularmente el papel y sellos que lleven las especificaciones comerciales, siempre que estén impresos o etiquetados con tintas y pegamentos no tóxicos.

La estructuración de la cadena de alcachofa se da en dos niveles diferenciados, funcional y geográfico- territorial, identificando los diferentes elementos y sujetos que forman parte de la cadena de suministro, los puntos de agregación de valor y de rotura de carga (ver Figura 17).

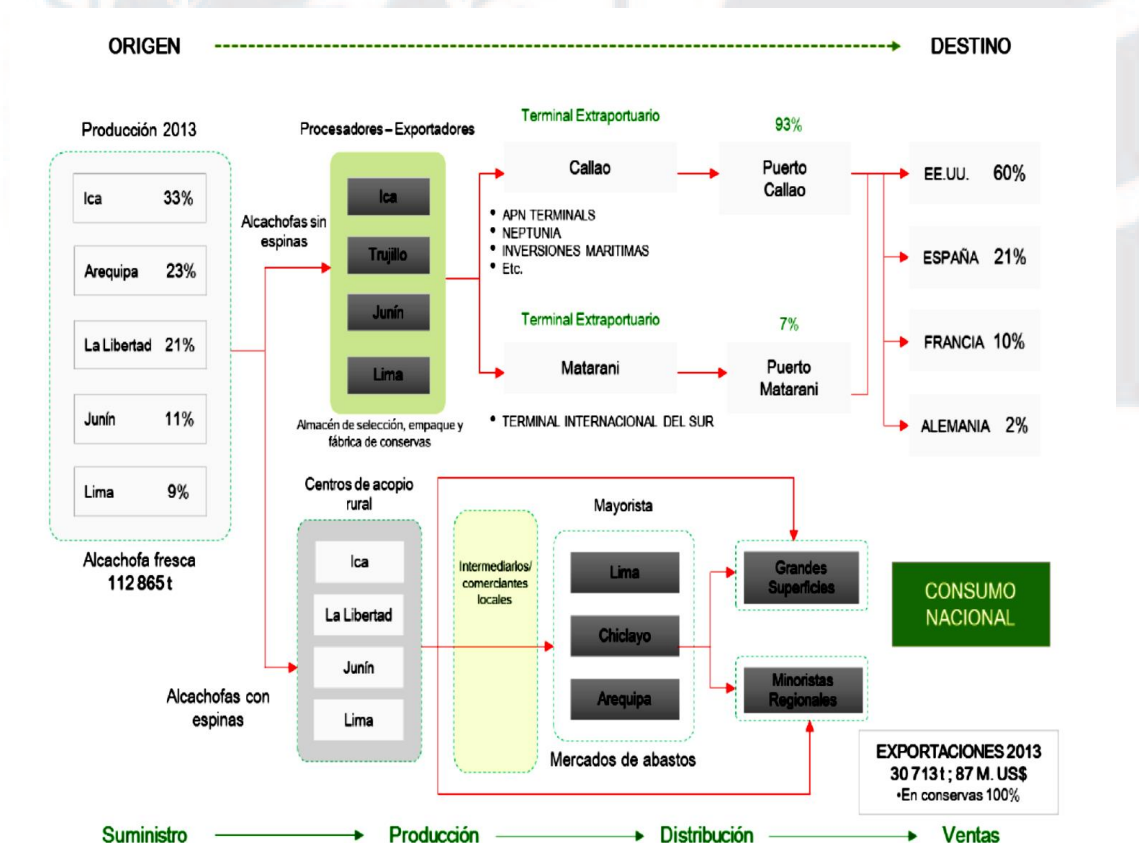


Figura 17. Estructuración funcional y territorial de la cadena de alcachofa, 2013. Tomado de “Cadenas logísticas,” por SUNAT- Declaración Aduanera de Mercancías [DAM], 2013 (https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas_Logisticas_2013.pdf).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La producción de la agroindustria de La Libertad se encuentra altamente concentrada en tres grandes empresas que son: CAMPOSOL, VIRU S.A. y DANPER TRUJILLO; por ello resultará importante determinar los aspectos económicos y financieros que expliquen la eficiencia y problemática del sector representado por estas empresas. Esta evaluación permitirá generar proyecciones y escenarios probables, así como esbozar estrategias económico financieras que ayuden a optimizar la rentabilidad y, por tanto, la competitividad del sector. Según el análisis que se desarrolló, se observa que las grandes empresas liberteñas han obtenido una rentabilidad promedio sobre su patrimonio (ROE) en el periodo 2012-2015, del orden de 14% (ver Tabla 15).

Tabla 15

ROE Anual por Empresa

ROE	2015	2014	2013	2012
CAMPOSOL	14%	-4%	16%	12%
VIRU	11%	17%	13%	25%
DANPER	10%	18%	15%	16%
PROMEDIO	11%	10%	15%	18%

Cabe resaltar que los resultados financieros de las grandes empresa conglomeran tanto a su parte agrícola como a la parte industrial, donde la parte agrícola es la que presenta mayor volatilidad, por ejemplo, la apreciación o devaluación de los activos biológicos pueden ser altamente impactantes, como le sucedió en el año 2014 a la empresa Camposol, que ocasionó pérdida de valor para los accionistas (ver Figura 18).

Otros ratios de rentabilidad promedio anual analizados en el periodo 2012-2015 indicaron que existe una ligera tendencia a la baja en la utilidad neta promedio en las empresas, que en el periodo de análisis fue de 13.1% (ver Tabla 16).

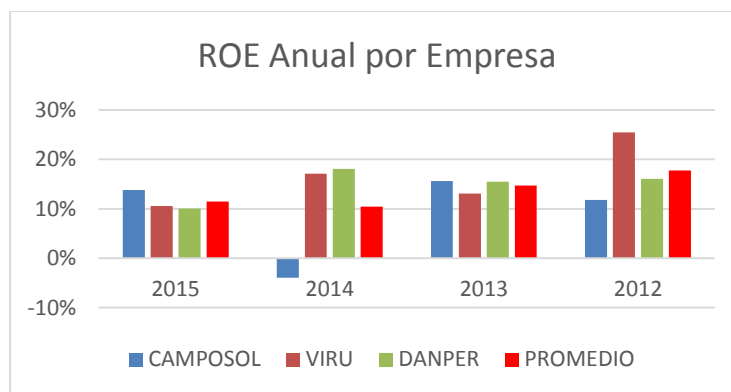


Figura 18. ROE anual por empresa en La Libertad.

Tabla 16

Rentabilidad Anual por Empresa

Ratios Rentabilidad	2015	2014	2013	2012	Promedio
Utilidad Bruta	30%	31%	27%	25%	28.30%
Utilidad Neta	11%	8%	16%	17%	13.10%
Retorno Sobre Ventas-Ros	15%	5%	16%	15%	12.50%
Rotacion Activos-Roa	2%	0%	4%	5%	2.60%

Con respecto a la liquidez y el ratio de prueba ácida promedio de la industria se pudo analizar que en el periodo 2012-2015 alcanzó un 72%, es decir, que por cada dólar comprometido a corto plazo (pasivo corriente) se cuenta con 0.72 dólares líquidos, o casi líquidos, para cobertura de dicho compromiso (ver Figura 19). Sin embargo, existen diferencias sustanciales entre las empresas de la región; por ejemplo, en el periodo 2015 CAMPOSOL contó con una cobertura dos veces superior a la de VIRÚ, mientras que esta última fue 1.63 superior a la de DANPER (ver Tabla 17).

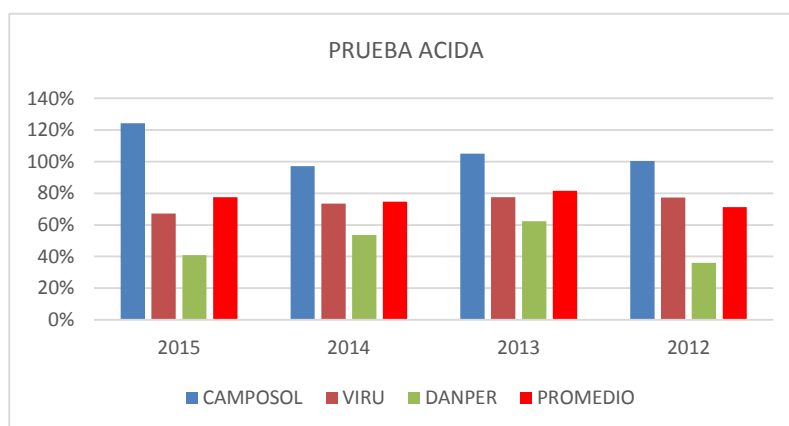


Figura 19. Prueba Acida por empresa en La Libertad.

Tabla 17

Prueba Ácida Anual por Empresa

Prueba Ácida	2015	2014	2013	2012
CAMPOSOL	124%	97%	105%	100%
VIRU	67%	73%	77%	77%
DANPER	41%	54%	62%	36%
PROMEDIO	77%	75%	82%	71%

La estructura de la deuda del sector se caracteriza por estar altamente apalancada. En el periodo de evaluación 2012-2015 la deuda total (corto y largo plazo) de las agroindustriales en La Libertad, en relación al patrimonio de sus accionistas, fue de 109%, es decir, que por cada dólar aportado por los accionistas se contrajo una deuda de 1.09 dólares (ver Figura 20); no obstante, existen diferencias significativas entre las estructuras de deudas a largo plazo. Mientras VIRU ha mantenido su deuda relativamente constante, DANPER ha tenido una tendencia ascendente de endeudamiento que en el 2015 llegó hasta el 173% (ver Tabla 18).

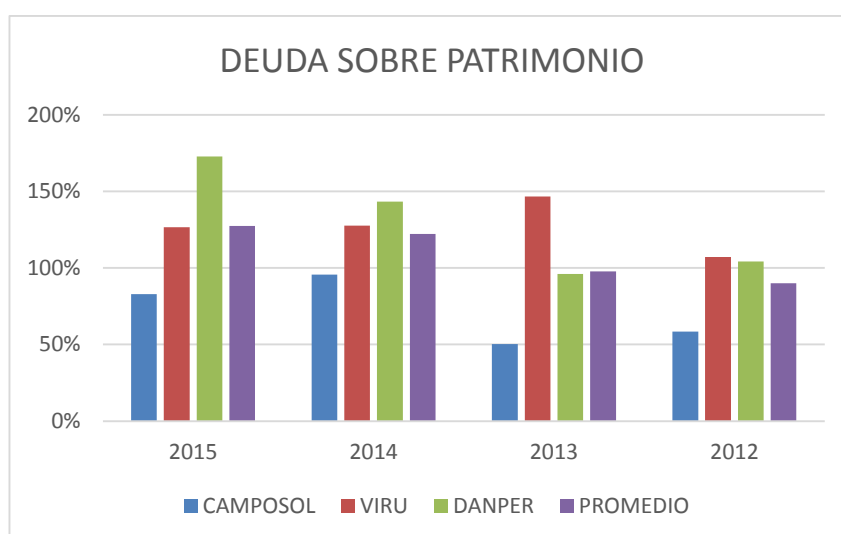


Figura 20. Deuda sobre patrimonio anual por empresa en La Libertad.

Tabla 18

Apalancamiento Anual por Empresa

APALANCAMIENTO	2015	2014	2013	2012
CAMPOSOL	83%	96%	50%	59%
VIRU	127%	128%	147%	107%
DANPER	173%	143%	96%	104%
PROMEDIO	127%	122%	98%	90%

La deuda a corto plazo en las agroindustriales de la Libertad es similar o superior en relación a la deuda de largo plazo, lo cual se debe a que, generalmente, las empresas apalancan con créditos bancarios de corto plazo gran parte de su capital de trabajo, necesario para cumplir con los compromisos de producción previamente contraídos, y que cancelan una vez que culmina la operación financiada. Las tasa de crédito a la que acceden las empresas son relativamente bajas, por ejemplo, en el caso de Camposol representó entre 1.5% y 4.5% anual, con créditos en promedio a 180 días (Camposol, 2016). Por otro lado, la deuda a largo plazo es utilizada para inversiones (ver Tabla 19). Un caso para resaltar es la emisión de bonos internacionales de CAMPOSOL en el 2012, que le permitió obtener fondos por 125 millones de dólares a una tasa de 9.875%, con vencimiento al 2017. Dicha emisión refleja la gran confianza que tienen los inversionistas en el Perú (La Republica, 2012) (ver Figura 21).

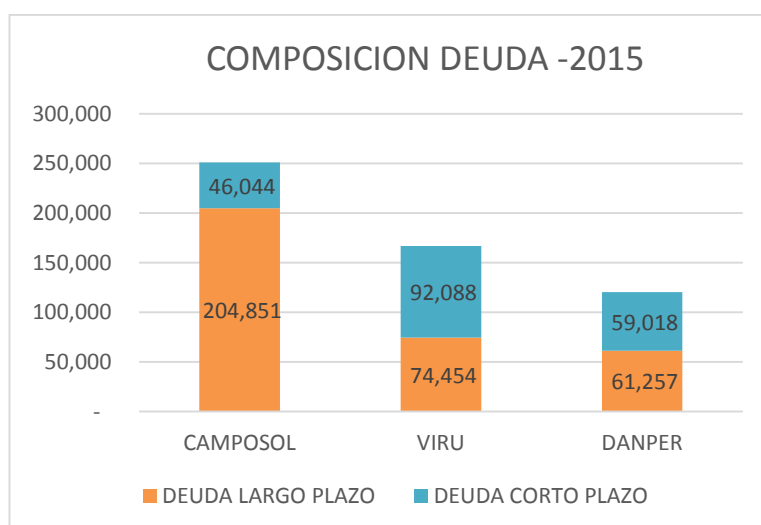


Figura 21. Composición de deuda por empresa en La Libertad.

Tabla 19

Estructura de Deuda por Empresa

Estructura	CAMPOSOL	VIRU	DANPER
Deuda Largo Plazo	204,851	74,454	61,257
Deuda Corto Plazo	46,044	92,088	59,018

Un aspecto que llama la atención son los días promedio en los que las empresas del sector cobran sus ventas. Se identificó que, en promedio, entre el 2012-2015, fue de 85 días. Sin embargo, la empresa VIRU es la que tiene un mayor ratio y, en promedio, tarda el doble de tiempo que sus competidoras en hacer efectiva su cobranza, es decir que su ratio fue de 131 días durante el 2015 (ver Tabla 20).

Tabla 20

Días de Cobranza Promedio por Empresa

DIAS COBRANZA	2015	2014	2013	2012
CAMPOSOL	53.74	65.33	85.89	79.55
VIRU	131.35	86.15	135.09	130.49
DANPER	56.75	57.77	61.51	74.99
PROMEDIO	80.61	69.75	94.16	95.01

Si bien es cierto que las empresas agroindustriales de la región La Libertad se encuentran fuertemente posicionadas económica y financieramente, y que cuentan con tasas de retorno competitivas en gran parte al acceso preferencial a créditos que le permiten viabilizar sus inversiones y optimizar los recursos en sus operaciones; no sucede lo mismo con los pequeños productores que proveen de materia prima a la industria, pues estos últimos tienen limitaciones para el acceso al crédito competitivo. Una modalidad por la cual se puede financiar se da a través de las grandes empresas que usan sus grandes fuentes de financiamiento para trasladarlo hacia sus pequeños proveedores de materia prima, mediante

créditos de corto plazo o habilitaciones de sus cultivos con el compromiso de exclusividad de compra de sus cosechas (Cortez, 2014, p. 109).

Otra modalidad es la de acceder a financiamientos directos a través de instituciones financieras; en este contexto el estado peruano realizó algunos esfuerzos como AGROBANCO, que “provee productos y servicios financieros, que complementan el desarrollo de la producción, los negocios y las buenas prácticas agronómicas y ambientales, y buscan la inclusión, integración y mayor rentabilidad de los productores agrarios” (AGROBANCO, 2017). Esta institución tiene tasas altamente competitivas que, en promedio, es de 16.5%; sin embargo, esta iniciativa ha colapsado ya que el banco se encuentra en serios problemas producto de la morosidad de su cartera de clientes, con cobranzas coactivas pendientes, lo cual limita los fondos para préstamos. Otras instituciones privadas como Cajas municipales y rurales cuentan con tasas de entre 40% a 45% anual para los pequeños y medianos productores; estas tasas no resultan competitivas ya que su rentabilidad es menor.

4.1.5. Recursos humanos (H)

El sector agrario posee un régimen laboral especial al que se denomina Ley de Promoción del Sector Agrario (Ley 27360), en vigencia desde el 31 de octubre del año 2000, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 049 2002 AG. Esta ley promueve la inversión y desarrollo del sector en base a dos principales beneficios, personas naturales o jurídicas, que desarrollen cultivos y/o crianzas, con excepción del sector forestal: (a) Régimen tributario: solo aplica 15% de impuesto a la renta. Lo beneficia con una depreciación del 20% anual para obras de infraestructura hidráulica y obras de riego. Beneficio de recuperación de Impuesto General a las ventas (IGV); (b) Régimen laboral y de seguridad social: a las empresas del sector les brinda la posibilidad de realizar contrataciones intermitentes, por período indeterminado o determinado, según la actividad agraria a desarrollar. Pago del Seguro social equivalente al 4% (frente al 9% de otros sectores) de la

remuneración mensual del trabajador agrario. Esta ley es de carácter temporal, y en un comienzo su fecha de caducidad era hasta el 31 de diciembre de 2010, pero su vigencia fue renovada, según ley 28810 del 22 de julio de 2006 hasta el 31 de diciembre del 2021 (IESI, 2014).

La gran importancia del desarrollo integral del Capital Humano es que es esencial para poder lograr la innovación y productividad requerida para hacer frente a las exigencias del mundo altamente globalizado y cada vez más dinámico. Por ejemplo, existen empresas en la región como Danper, que ha consolidado una cultura organizacional basada en valores y principios que preservan la integridad y dignidad de las personas, pues lo que quieren lograr es su desarrollo personal continuo y asegurar la creación de valor y crecimiento permanente. Sus colaboradores son motivados para que busquen desarrollar sus capacidades de gestión y habilidades de liderazgo y, de esta forma, logren obtener altos estándares de productividad que les permitan competir exitosamente en este mundo altamente globalizado, y de esta manera preservar el cumplimiento de la normativa legal vigente, así como respetar los derechos humanos. Danper tiene como eje principal en sus operaciones el respeto irrestricto por los derechos humanos y derechos laborales de cada uno de sus colaboradores, establecido dentro de la Política del Sistema Integrado de Gestión (SIG) (Danper, 2016).

Laborar bajo el régimen de la Ley 27360 tiene las siguientes características: una remuneración diaria no menor a S/ 29.26 diarios (vigente desde junio del 2012), monto que incluye la compensación por tiempo de servicio y las gratificaciones de fiestas patrias y navidad, el mismo que se actualiza en base a la remuneración vital; y, de presentarse despido arbitrario, una indemnización correspondiente a 15 remuneraciones diarias (RD) por cada año completo de servicios con un máximo de 180 RD. Las fracciones de años se abonan por dozavos. La remuneración diaria es facultad de la empresa, abonar ya sea de forma semanal, quincenal o mensual, según esta lo establezca; se sabe que en el sector, en la actualidad, se

realizan los abonos de manera semanal a los trabajadores de campo, es decir, a la parte obrera. El monto de la remuneración diaria a febrero del año 2011 fue de S/ 23,41; en agosto del mismo año S/ 26.34, y está vigente desde el primero de junio del 2012 a la fecha el monto de S/ 29,26 diarios (incremento de 11.09%), lo que equivale a USD 10.59 dólares (t.c. 2,764 al 31 de mayo 2014) (IESI, 2014).

Los efectos del incremento del mínimo vital de acuerdo con el artículo sétimo de la Ley 27360, la remuneración diaria de los trabajadores agrarios -que incluye a la compensación por tiempo de servicios y a las gratificaciones- se actualizará en el mismo porcentaje que los incrementos de la RMV: como quiera que la RMV se ha incrementado en esta oportunidad en un 13.33%, la remuneración mínima de los agrarios pasaría de S/29.27 por día a S/33.17 (El Comercio, 2016).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información técnicamente son un conjunto de componentes que están relacionados y que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen la información requerida en beneficio de una correcta toma de decisiones y un mejor control en la organización, en este caso para la producción y comercialización de la alcachofa en la Región La Libertad. El Sistema de Información Regional (SIR) del Centro Regional de Planeamiento Estratégico - CERPLAN La Libertad presenta el impacto mensual de la crisis internacional en la producción, el empleo y en el sector financiero, reflejado en la evolución de una serie de indicadores económicos, laborales y financieros.

El CERX se constituiría en el interlocutor de la región con el Gobierno Nacional y es quien diseña y opera el PERX de la alcachofa para la Región La Libertad; canalizando las diferentes inquietudes a los responsables, presentando los proyectos de las mesas de producto y buscando financiamiento. De igual modo, es el responsable de monitorear el cumplimiento de los objetivos del PERX y para que estos se tengan en consideración en el Plan de

Desarrollo Regional, para el desarrollo de las actividades productivas; impulsa también los objetivos del MINCETUR y PROMPEX en la región, en particular en la promoción de la cultura exportadora de alcachofa por parte de las empresas agroexportadoras y en la difusión de su información comercial, del sistema de inteligencia de mercados locales e internacionales y de las oportunidades comerciales, identificando las oportunidades de inversión en la región al gobierno central. Integran el CERX todas las empresas, universidades, instituciones de servicios y entidades de los gobiernos regionales y distritales que impulsan la actividad exportadora de la alcachofa en la región.

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

En la actualidad se cuenta con el Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias [SIEA] que pertenece al Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], asimismo también con el Sistema de Abastecimiento y precios [SISAP], Comercio Exterior [SISCEX], el Sistema Agrohidrológico y Meteorológico [AGROHIDROMET], el Sistema de Intenciones de Siembra [SRIS].

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La dinámica de los factores demográficos por los que las poblaciones urbanas cada vez más grandes empiezan a demandar ingentes cantidades de alimentos, las tendencias de consumo alimenticio moderno (saludable, rápido de preparar, amigables con el medio

ambiente), factores sumados además a las limitaciones de cantidad de área cultivable y agua disponible para cultivo obligan a imaginar, diseñar e implementar sistemas cada vez más eficientes y ecológicos de producción y distribución de alimentos. Según el reporte del WEF (2017), el Perú se ubica en el puesto 119 de 138 países evaluados en capacidad de innovación; por esta razón, el estado peruano recientemente en el 2014 y 2015 se ha preocupado por iniciar una línea base para las instituciones encargadas de promover la innovación y tecnología agrícola en el país, con políticas coherentes y alineadas con el desarrollo nacional (GRLL, 2015).

En tal sentido, ejecuta el Programa Nacional de Innovación Agraria, que tiene como objetivo elevar la competitividad del Perú a través de la innovación agrícola. Dicho programa, actualmente, se encuentra en la fase de consolidación del sistema nacional y mejoramiento de los servicios estratégicos en innovación agrícola; este esfuerzo del estado peruano significa \$176 USD millones de inversión (INIA, 2016). Asimismo, el Perú ha implementado los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológico-CITE, que buscan ser instituciones promotoras de la innovación empresarial, el cumplimiento de normas técnicas y estándares de calidad e higiene que permitan agregar valor a los productos nacionales (ITP, 2016). Por otro lado, la inversión pública que permitirá la culminación de la 3era etapa del Proyecto de irrigación especial Chavimochic, que ha sido uno de los pilares en los que se basa el boom agroindustrial de la región, incluirá al stock regional más de 63 mil hectáreas de nuevas tierras aptas para el cultivo, mientras que mejorará el riego de otras 48 mil hectáreas, con una inversión estimada de \$ 606 millones de dólares (GRLL, 2015).

Las agroindustriales liberteñas han entendido y declaran dentro de sus misiones que uno de los pilares claves para lograr ser competitivos en el entorno mundial es la inversión en tecnología, investigación, desarrollo e innovación. Así pues, estas empresas han implementado departamentos de investigación y desarrollo de primer nivel para que les

brinden servicios en líneas de investigación tales como optimización productiva, desarrollo de cultivos nuevos, control de plagas y tecnologías post-cosecha; incluso muchos de los proyectos en ejecución son ejecutados con fondos públicos.

Por ejemplo, la empresa Camposol cuenta con el centro de investigación BIOTEC, que actualmente ha desarrollado investigaciones en producción de Biopesticida, establecimiento de protocolos de propagación de plantas de nuevos cultivos y validación de diagnóstico molecular para las principales plagas de los cultivos (Camposol, 2014). La agroindustria, en general, es una actividad que, por su naturaleza, demanda grandes cantidades de recurso hídrico; sin embargo, la empresa privada en La Libertad ha gestionado de forma óptima este recurso a través del riego tecnificado y automatizado, así como la gestión de sus afluentes, lo cual impacta positivamente no solo en su competitividad sino en las condiciones medio ambientales de La Libertad. En lo concerniente a riego tecnificado las empresas no solo han instalado esta tecnología en la mayoría de sus cultivos, sino que también han desarrollado sistemas automatizados (incluyen sensores de humedad) que suministran nutrientes a las plantaciones a través del sistema de riego y optimizan con ello sus procesos, a la vez que minimizan el uso de agua. Por ejemplo, la empresa Danper en el año 2007 ha obtenido la Certificación AWS – Alliance for Water Stewardship Gestión Sostenible del Agua, que garantiza: (a) buena gobernanza del agua; (b) balance hídrico sostenible; (c) buena calidad del agua; y (d) condición saludable de áreas relacionadas al agua (SGS, 2017).

La innovación en las empresas agroindustriales es declarada como uno de sus pilares estratégicos en su búsqueda del éxito, y esto se traduce en el lanzamiento de una serie de productos novedosos con alto valor agregado; en el caso particular de la alcachofa, la empresa Danper obtuvo el primer lugar en el concurso de innovación de productos gourmet en la Feria Expoalimentaria 2014, con su presentación de Tamal de Alcachofa en lata, que

recoge su riqueza alimenticia en preparación y sabor familiar para el mercado local, a la vez que garantizó inocuidad y practicidad con sus empaques (Gestión, 2014). No obstante, el acceso a la tecnología, innovación, investigación y desarrollo que permiten a las grandes agroindustriales ser competitivas implica también un alto nivel de inversión que, en el caso de los pequeños productores, resulta hasta prohibitiva, ya que la implementación de estándares y códigos internacionales requeridos por la industria resulta ser muy costosos y, por tanto, les causa la marginalización de este sector (FAO, 2013).

PROCIANDINO (2002) indicó que en la agricultura y agroindustria de los países andinos existen algunos retos tecnológicos prioritarios que deben superarse; en ese sentido, se utilizará dichos factores para evaluar el nivel tecnológico y de innovación de la industria de la alcachofa peruana en la región La Libertad (ver Tabla 21).

Tabla 21

Factores de Evaluación del Nivel Tecnológico / Innovación de la Agroindustria

Áreas Prioritarias	TEMAS REGIONALES CONSOLIDADOS	Situación región La Libertad
Agua Y Suelos	Manejo y conservación de aguas y suelos	Óptimo.
Agrobiodiversidad	Identificación, caracterización, conservación y uso de especies nativas	Óptimo.
Manejo Integrado De Plagas	Desarrollo de tecnologías de manejo integrado de plagas en cultivos	Óptimo.
Manejo Poscosecha De Productos Frescos	Desarrollo de tecnologías de manejo de productos.	Óptimo.
Procesamiento Agroindustrial	Desarrollo de tecnologías de procesamiento agroindustrial.	Óptimo.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Para de D'Alessio (2014), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) posibilita, en primer lugar hacer un resumen y poder evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de un negocio o rubro, y en segundo lugar brinda una guía para la identificación y evaluación de las relaciones entre esas áreas. Valores, entre los que se destacan: (1) Debilidad grave; (2) Debilidad menor; (3) Fortaleza menor; y (4)

Fortaleza importante. La matriz tiene 10 factores determinantes de éxito, cinco fortalezas y cinco debilidades. La matriz presenta un número suficiente de factores; sin embargo, los pesos asignados son relativamente subjetivos para la calificación. La calificación ponderada de la matriz EFI fue de 2.53, cifra que muestra que es positivamente más fuerte que débil; no obstante, dado que este es un valor casi promedio no posee una consistencia interna como para competir exitosamente; sin embargo, es preciso mencionar que se enfrenta a un entorno bastante favorable para el desarrollo de la industria de la alcachofa en la región. Por tanto, es preciso mejorar las debilidades menores y graves, cuando menos previo a continuar el proceso estratégico. Al superar estas debilidades se daría un paso exitoso y estratégicamente favorable, debido a que se podrían implementar y desarrollar estrategias hacia la visión establecida para la industria en la Región La Libertad (ver Tabla 22).

Tabla 22

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Ítem	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Capacidad exportadora de las empresas de la región.	0.15	3	0.45
2	Alto nivel técnico de producción e innovación de empresas agroindustriales..	0.11	3	0.33
3	Indicadores financieros favorables de las principales empresas agroexportadoras de la región.	0.11	4	0.44
4	Altos índices de rendimiento de producción por ha.	0.09	3	0.27
5	Disponibilidad de áreas para el cultivo	0.08	3	0.24
		0.54		1.73
Debilidades				
1	Limitado acceso al crédito de los pequeños productores con tasas competitivas.	0.13	2	0.26
2	Escasa asociatividad de las empresas que participan en la cadena productiva.	0.12	2	0.24
3	Alta rotación de personal.	0.09	2	0.18
4	Alta concentración de las exportaciones en pocos mercados.	0.07	1	0.07
5	Bajo acceso a sistemas de información eficientes.	0.05	1	0.05
		0.46		0.8
Total		1.00		2.53

4.3. Conclusiones

Con la evaluación de la MEFI de la industria de la alcachofa en la región La Libertad se ha identificado que cuenta con fortalezas en las áreas de capacidad exportadora, alto nivel técnico, índices financieros óptimos, rendimientos de producción y disponibilidad de áreas de cultivo. Sin embargo, no se descarta que en todas estas áreas el sector tiene oportunidad de mejora, lo cual le permitirá ser cada vez más competitivo y hacerle frente al mercado mundial que cada día es más exigente. Con respecto a las debilidades, se evidencia que los pequeños productores del sector tienen limitaciones para competir e insertarse a la cadena productiva de manera eficiente, lo que es producido por su deficiente acceso al crédito y escasa asociatividad. La evaluación interna está dirigida a revelar estrategias para concretar las fortalezas y neutralizar las debilidades.

En la región La Libertad, el cultivo, producción y exportación de alcachofa se constituye en una de las actividades representativas de la región. Desde épocas pasadas se ha desarrollado una progresiva actividad agroindustrial sujeta a las ventajas comparativas de la región en el sector agroindustrial. La Libertad es el segundo productor de alcachofa a nivel nacional, con poco más del 20% de participación.

Capítulo V: Intereses de la Industria de la Alcachofa en la Región La Libertad y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se analizarán los intereses de la Industria de la Alcachofa en la Región La Libertad y se construirán los objetivos de largo plazo, los objetivos de largo plazo representan los resultados que la industria espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas; se determinará previamente los intereses de la industria y el potencial de la misma, se establecen los principios cardinales de la industria generando para ello la matriz de intereses de la Industria (MIO) de la alcachofa en la Región La Libertad.

5.1. Intereses de la Industria

Los intereses de la industria de la alcachofa en la región La Libertad son los factores que definirán el éxito de las empresas y organizaciones que participen en ella, los cuales son:

1. Consolidación de su liderazgo en producción en el Perú.
2. Implementación de sistemas tecnológicos e innovación.
3. Mejoramiento de los niveles de calidad de los productos elaborados para exportación.
4. Incremento en los rendimientos de cultivo (Tn/Ha).
5. Incremento y habilitación de área para el cultivo de alcachofa.
6. Potenciar alianzas con instituciones públicas para la implementación de políticas de fomento de la industria y grupos de interés.

5.2 Potencial de la Industria

El potencial para la industria de la alcachofa se analiza desde las siete dimensiones: (a) dominio demográfico; (b) dominio geográfico; (c) dominio económico; (d) dominio tecnológico científico; (e) dominio histórico – psicológico – sociológico; (f) dominio organizacional – administrativo; (g) dominio militar.

Dominio demográfico. El cultivo de la alcachofa y de otros productos

agroindustriales en la región ha permitido la generación de 40,000 puestos de trabajo. El incremento de los niveles de producción traerá beneficios directos para la población con la generación de más empleo.

Dominio geográfico. El cultivo de alcachofa esta concentrado principalmente en los valles de Virú y Chao, en donde desde el distrito de Chao al sur de La Libertad, hasta el de Chicama por el norte cuentan con un área total de 157,000 hectáreas y 28 kilómetros de longitud. De las 50 mil hectáreas en producción cerca de 20,000 hectáreas son trabajadas por las empresas agroindustriales para productos de exportación, en donde 3,973 hectáreas son dirigidas al cultivo de alcachofa.

Dominio económico. Las tres principales agroindustriales de la región La Libertad movilizan activos en conjunto del orden de 1200 millones de dólares, que generan ventas superiores a 500 millones de dólares anuales. La tasa de retorno promedio que manejan es del 12%.

Dominio tecnológico científico. La industria del cultivo de alcachofa en La Libertad se encuentra altamente tecnificada, en lo que respecta a sistemas de riego, producción, así como centros de investigación e innovación.

Dominio histórico – psicológico – sociológico. La región se identifica como una región exportadora de productos agroindustriales; se puede mencionar que uno de los productos bandera es el espárrago. Esto obedece a que hace más de dos décadas se ha obtenido menciones en lo que refiere a los altos estándares de calidad de lo que se produce en la región.

Dominio organizacional – administrativo. La industria de la alcachofa conglomera una serie de actores, los que participan en la cadena productiva, instituciones gubernamentales y la población.

Dominio militar. La industria de la alcachofa, como todos los sectores del país, se ven

amenazados en su seguridad patrimonial debido a los altos índices de criminalidad en el país, y en particular en la localidad.

5.3 Principios Cardinales de la Industria

D'Alessio (2012) menciona cuatro principios cardinales que permiten reconocer las oportunidades y amenazas de la organización del país en su entorno.

Influencia de terceras partes. A nivel mundial, el sector está influenciado por el mercado norteamericano, europeo y asiático. Cualquier problema de tipo económico o social en estos países puede afectar las exportaciones de alcachofa. Los principales exportadores con los que el Perú compete son China y Francia. A nivel local, las regiones de La Libertad, Ica y Arequipa se complementan.

Lazos presentes y futuros. A nivel mundial, las relaciones bilaterales con China y Francia siempre han sido en buenos términos. Cualquier impacto en su economía como por ejemplo la desaceleración podrá afectar la demanda de estos principales importadores/consumidores. El Perú tiene un acuerdo comercial con el bloque de la Unión Europea lo que incluye a España e Italia, en el caso particular de España lo une un vínculo histórico.

El contrabalance de intereses. según el Sistema de Inteligencia de las Naciones Unidas ComTrade, en el 2013 el Perú ocupó el tercer lugar en el ranking de países exportadores de alcachofas en conserva con un 9% del total de envíos del mundo. Los primeros lugares fueron para China y Francia que representaron el 24% y el 11%, respectivamente.

La conservación de los enemigos. en la región se cuenta con un especial competidor como es Argentina quien tiene uno de los mejores rendimientos de producción a nivel mundial incluso mayor que el Perú y está muy cerca de alcanzar al Perú en niveles de producción, esto debe ser motivo para mantener el liderazgo en América Latina.

5.4 Matriz de Intereses de la Industria (MIO)

Los intereses de la organización vienen a ser las metas que se necesitan para lograr el éxito en la industria, mostrando cómo estos intereses pueden ser comunes con los competidores u opuestos con otros stakeholders involucrados. Las intensidades de los intereses se clasifican como: (a) vitales, en el caso que su logro sea altamente prioritario y el no alcanzarlo sea peligroso para la organización; (b) Importantes, si son de gran relevancia; y (c) Periféricos si no son muy importantes o tienen consecuencias secundarias (D'Alessio, 2014). Así se detallan los intereses de la organización. Se consideró 5 intereses con sus grupos y sus respectivas intensidades comunes u opuestos (ver Tabla 23).

Tabla 23

Matriz de Intereses del Sector Alcachofa en La Libertad

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Protección del capital de los accionistas	PROMPERU(+), MINAG (+)		
Aumento del retorno sobre la inversión		PROMPERU(+), MINAG(+)	
Aumento de la participación de mercado		CHINA (-), FRANCIA(-)) PROMPERU (+)	PROVEEDORES DE PLANTONES Y FERTILIZANTES (+) CHINA Y FRANCIA (+)
Crecimiento sostenido de la producción de alcachofa en la Región.			
Obtención de certificación internacional para la producción	SENASA (+)	PROMPERU (+)	

Nota. Adaptado de Benavente, M., et al. (<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4594>).

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Se ha determinado los siguientes Objetivos de Largo Plazo:

Objetivo de Largo Plazo 1. Para el 2022 las exportaciones de alcachofa de la región La Libertad serán de 30 mil TM. En el 2014 la región exportó 14 497 TM., lo que significó 55.4 millones de dólares FOB.

Objetivo de Largo Plazo 2. Para el 2022 el 100% de los cultivos de alcachofa contarán con sistema de riego tecnificado.

Objetivo de Largo Plazo 3. Para el 2022 el rendimiento por Ha. del cultivo de alcachofa tendrá un promedio de 26 TM. por Ha. cultivada. En la actualidad el rendimiento por Ha. de la región es de 19.5 TM/Ha.; sin embargo, en La Plata - Argentina alcanzan rendimientos de 22.5.

Objetivo de Largo Plazo 4. Para el 2022 las áreas asignadas al cultivo de alcachofas serán de 6000. En el año 2014 la áreas cultivables fueron de 3,973 hectáreas. **Objetivo de Largo Plazo 5.** Para el 2022 se contará con un plan de desarrollo concertado con todos los grupos de interés de la industria.

Objetivo de Largo Plazo 6. Al 2022 la industria de la alcachofa generará 12,000 puesto de trabajo; 20% de lo que se tiene actualmente.

Objetivo de Largo Plazo 7. Al 2022 las exportaciones de nuestro país no superarán una concentración del 30% de la región La Libertad. Se establecerán nuevos mercados.

5.6. Conclusiones

El objetivo de los productores de alcachofa es incrementar su producción total en la región La Libertad, con una perspectiva hacia el año 2022, con el fin de lograr una mayor participación dentro del mercado exportador de alcachofa peruano, e incrementar sus exportaciones gracias al desarrollo sostenible y diversificación de su oferta exportable, que es competitiva y con valor agregado.

El horizonte de tiempo para los objetivos y sus estrategias deben ser coherentes con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida; en ese sentido, el escenario para el presente Plan Estratégico será de cinco años, y sus objetivos han sido elaborados en conjunto con sus estrategias y visión, los cuales buscan superar la participación de exportaciones de alcachofa en La Libertad, en el Perú, reflejada en un aumento de las ventas y volúmenes anuales.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se establecerá el proceso estratégico a seguir, confeccionando para ello la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA), la matriz Posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA), con el fin de determinar la correcta postura estratégica de la industria, la matriz boston consulting group (MBCG), para el análisis de la cartera de negocios de la industria, la matriz interna externa (MIE), donde se proponen estrategias distintas, la matriz gran estrategia (MGE), para evaluar la situación de la alcachofa, la matriz de decisión estratégica (MDE), para agrupar las estrategias que se obtuvieron de la Matriz FODA, la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), la matriz de Rumelt (MR), la matriz de ética (ME) de la misma forma las estrategias retenidas y de contingencia, la matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo y finalmente la matriz de posibilidades de los competidores; después de haber elaborado las matrices se puede cuantificar aquellas estrategias planteadas que servirán de soporte para la toma de decisiones sobre la importancia relativa de los factores externos e internos.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Una vez analizadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se obtuvieron como producto del análisis interno y externo se plantean estrategias que asientan lo que a continuación se menciona:

1. Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.
2. Mejorar las debilidades al interior de la organización para aprovechar las oportunidades externas.
3. Usar las fortalezas existentes para minimizar el impacto de las amenazas existentes en el entorno.
4. Disminuir las debilidades de la organización con el objetivo de evadir las amenazas del entorno.

Según lo antes indicado, se muestra la matriz FODA que se obtuvo (ver Tabla 24).

Las estrategias que se formularon en los cuadrantes FO, DO, FA y DA son las siguientes:

Estrategias FO – Aprovechar:

1. Crear marcas nacionales en la oferta exportable de alcachofa.
2. Penetrar con alcachofa peruana en nuevos mercados alternativos como Suiza, Japón, Corea del Sur, Canada.
3. Penetrar con alcachofa peruana en nuevos mercados como Chile y Brasil.
4. Desarrollar campañas de promoción del consumo interno de alcachofa.
5. Establecer alianzas estratégicas público-privadas para transferencia de tecnología, y ejecución de proyectos relacionados con el cultivo de alcachofa.
6. Incrementar y habilitar las áreas de cultivo nacional de alcachofa.

Estrategias DO – Explorar:

1. Crear marcas nacionales en la oferta exportable.
2. Penetrar con alcachofa peruana en nuevos mercados alternativos como Suiza, Japón, Corea del Sur y Canada.
3. Crear Bancos de Fomento Agroindustrial público-privado.
4. Lanzar campañas de asistencia técnica, alfabetización financiera, fuentes de crédito, comercio exterior e información comercial.
5. Priorizar la adjudicación de terrenos a asociaciones productoras agroindustriales.
6. Ejecutar programas de "Establecimiento Local de Trabajadores de la Agroindustria".
7. Capacitar a obreros en sistemas de producción variados.

Estrategias FA – Confrontar:

1. Establecer alianzas estratégicas para la construcción de proyectos de prevención por daños climatológicos y fondos de compensación.

2. Confeccionar Plan de Contingencia Agroindustrial Regional mancomunado (Público-Privado) en caso de fenómenos climatológicos.
3. Penetrar con alcachofa peruana en nuevos mercados alternativos en Suiza, Japón, Corea del Sur, Canada, Chile y Brasil.
4. Implementar sistemas de automatización y tecnificación de la agroindustria relacionados con el cultivo de alcachofa.
5. Incrementar el uso de planes de cobertura por tipo cambiario con derivados financieros (Forwards).
6. Ejecutar proyectos de construcción público-privado para el mejoramiento del TP Salaverry, Aeropuerto "Capitan Carlos Martinez Pinillos".

Estrategias DA – Prevenir:

1. Construir proyectos de prevención climatológica con prioridad de mano de obra local.
2. Penetrar con alcachofa peruana en nuevos mercados alternativos como Japón y Corea del Sur.
3. Implementar sistemas de automatización y tecnificación de la agroindustria.
4. Desarrollar campañas de promoción del consumo interno de alcachofa.

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

Según D'Alessio (2014) la PEYEA de Dickel (1984) se usa con el fin de determinar la correcta postura estratégica de una organización, así como de sus unidades de negocio. En este sentido, la matriz PEYEA presenta dos ejes que armonizan factores relativos a la industria: (a) fortaleza de la industria, y (b) estabilidad del entorno; y dos ejes que combinan factores relativos a la organización: (a) fortaleza financiera y (b) ventaja competitiva en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: (a) agresiva; (b) conservadora; (c) defensiva; o (d)

Tabla 24

Matriz FODA para la Alcachofa en la Región La Libertad

Matriz FODA	Fortalezas: F	Debilidades: D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos de buena calidad 2. Extensión de áreas de cultivo con suelos apropiados para la producción de Alcachofa en la Región La Libertad 3. Rendimiento de las áreas cultivadas sobre el promedio nacional 4. Principal producto de exportación y empresas con capacidad comercial 5. Diversidad en sus derivados para la exportación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca asociatividad de las empresas productoras y exportadoras 2. Concentración de las exportaciones en pocas empresas 3. Fuerte competencia de otras empresas productoras 4. Escasa información a nivel institucional de los índices de exportación 5. Poco consumo del producto en el mercado interno
Oportunidades: O	Estrategia: FO (Exploit)	Estrategia: DO (Explore)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del consumo y uso de alcachofa en el mundo 2. Imagen aceptable en el mercado internacional de la Alcachofa 3. Apertura de más mercados como consecuencia de la firma de tratados y convenios 4. Capital humano especializado y sistemas productivos eficientes 5. Crecimiento agroindustrial y exportador de la región La Libertad 6. Cercanía de la producción a puntos de embarque 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar los Tratados de Libre Comercio para aumentar las exportaciones (F1, F2, F3, F4 y F5, O1, O2, O3 y O4) 2. Elaboración de productos en base a la alcachofa que produzcan valor agregado (F1 y F5, O1, O2, O3 y O6) 3. Desarrollo de la capacidad productiva exportable y comercial (F1, F2, F3, F4 y F5, O1, O2, O3, O4, O5 y O6) 4. Mejorar la calidad de la alcachofa y sus derivados para la exportación (F1 y F5, O1, O2 y O3) 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Actualización y capacitación Técnica permanente (D2, D3 y D4, O4 y O5) 6. Desarrollo y ejecución de Buenas Agrícolas ecoeficientes (D1 y D2, O1, O4 y O5) 7. Optimizar los procesos de distribución, comercialización y exportación de alcachofa (D1, D2, D4 y D5, O1, O3 y O5)
Amenazas: A	Estrategia: FA (Confronte)	Estrategia: DA (Prevent)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fenómenos climatológicos y Fenómeno del Niño 2. Incertidumbre debido a las crisis financieras internacionales 3. Aumento de competidores locales con mayor producción 4. Ingreso al mercado nacional de productos transgénicos 5. Inestabilidad de los precios internacionales 6. Saturación del mercado internacional por sobreoferta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la presencia en los mercados internacionales como EEUU y España (F1, F2, F3, F4 y F5, A2, A3 y A6) 2. Avance en los nuevos mercados como Alemania, Países Bajos, Brasil, Canadá y Bélgica (F1, F2, F3, F4 y F5, A2, A3 y A6) 3. Establecer nuevos contratos a mediano y largo plazo con los nuevos mercados: Ucrania, Guatemala, Uruguay y Emiratos Árabes Unidos (F1, F2, F3, F4 y F5, A2, A3, A5 y A6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inversión en Investigación, Tecnología y Gestión Agrícola (D1, D2 y D3, A1 y A4) 2. Promover la asociatividad de las empresas productoras, integrándolos a una cadena productiva y de comercialización, otorgándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales (D1, D2, D3 y D4, A2, A4 y A6) 3. Gestionar alianzas estratégicas privadas y públicas para atraer inversión al sector (D1 y D4, A2, A3, y A5)

competitiva. El resultado de utilizar esta matriz indica la postura estratégica más apropiada para la organización.

Además, para de D'Alessio (2014), las posturas descritas han sido estudiadas por Miles y Snow (2003), y se pueden traducir a estrategias genéricas competitivas. Esto sirve para que los gerentes puedan definir el impulso estratégico idóneo para el negocio: (a) liderazgo en costos; (b) diferenciación; (c) enfoque; o (d) defensa. La Postura agresiva – Alta fortaleza financiera (FF) y Alta fortaleza de la industria (FI): ayuda a mantener o aumentar el momentum del mercado, y aun el competidor marginal puede encontrar un nicho para tal situación; dicha postura es clásica en una industria atractiva con poca turbulencia del entorno.

La organización presenta una fuerte ventaja competitiva que puede proteger con su fortaleza financiera. Cuando el crecimiento del mercado disminuye, el clima competitivo en una industria se deteriora y una empresa encuentra necesario proteger su posición competitiva. Sin embargo, la fortaleza de la industria puede compensar la posición competitiva de la empresa. Para Miles y Snow (2003), la postura agresiva pertenece a la estrategia de los exploradores / buscadores, quienes indagan por los nuevos segmentos producto / mercado, y usan métodos extensos de planeamiento, controles descentralizados y un vasto análisis del entorno. Los exploradores normalmente cuentan con recursos subutilizados.

La postura competitiva – Alta fortaleza de la industria (FI) y baja estabilidad del entorno (EE): en esta postura la organización presenta una ventaja competitiva en un entorno comparativamente inestable. En esta situación las organizaciones requieren contar con recursos financieros para incrementar sus esfuerzos de marketing, mejorar la fuerza de ventas, ampliar y mejorar la línea de productos, invertir en productividad, reducir costos, proteger la ventaja competitiva en mercados en declinación, e intentar fusionarse con una compañía rica en caja. Es, habitualmente, una postura estratégica poco estable y

ordinariamente conlleva al fracaso.

La postura conservadora – Alta fortaleza financiera (FF) y baja ventaja competitiva (VC): viene a ser una postura clásica de un mercado estable con un lento crecimiento, donde la organización tiene que centrarse en conseguir estabilidad financiera. El factor crítico es la competencia de los productos. Las organizaciones bajo esta situación requieren disminuir su línea de productos, y reducir costos, así como enfocarse en mejorar su flujo de caja y proteger sus productos competitivos, como también desarrollar nuevos productos, y ganar entrada en mercados más competitivos.

La postura defensiva – Baja estabilidad del entorno (EE) y baja ventaja competitiva (VC): es la típica postura de una industria no atractiva donde la organización está falta de productos competitivos y fortaleza financiera. El factor elemental es la competitividad. En esta situación las organizaciones requieren tener listo su retiro del mercado, y discontinuar sus productos marginalmente productivos, para reducir, así, los costos de forma agresiva, con lo cual reduce también la capacidad instalada y minimiza las inversiones.

Para realizar la presente matriz fue necesario identificar los determinantes mayores como la posición estratégica de la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), y también la posición estratégica de la industria (fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno). Así, se obtienen los siguientes datos para el valor del eje Y ($3.00 - 4.00 = 1.00$) y del eje X ($-3.66 + 4.625 = 0.96$). Se presenta el gráfico correspondiente a la matriz PEYEA (ver Tabla 25).

Según los resultados obtenidos del análisis de la matriz PEYEA se puede inferir que la industria de la alcachofa en la región La Libertad cuenta con un elevado nivel de fortaleza financiera, sustentado, principalmente, por los indicadores de las principales agroindustrias, en contraposición de los pequeños productores que no tienen las mismas condiciones. De la misma manera, con el resultado obtenido en la estabilidad del entorno se visualiza que la

industria está sujeta a cambios constantes, ya sea en el aspecto tecnológico o para hacerle frente a los productos sustitutos y poder reaccionar de manera efectiva a la presencia de estos.

Tabla 25

Plantilla para Calificación de Factores Determinantes

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	Valor	Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	Valor
1. Rentabilidad	2	1. Participación en el mercado	2
2. Liquidez	4	2. Calidad del Producto	5
3. Financiamiento	2	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Capital requerido versus capital disponible	3	4. Lealtad del consumidor	3
5. Barreras de salida	5	5. Organización entre productores	1
6. Riesgo involucrado en la Industria	5	6. Utilización de la capacidad comparando con los competidores	4
7. Rotación de inventarios	2	7. Conocimiento Tecnológico	4
8. Economía de Escala y experiencia	4	8. Integración vertical	3
		9. Velocidad de introducción nuevos productos	6
Total	27	Total	33
Promedio	3.38	Promedio	2.33
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	Valor	Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	Valor
1. Cambios tecnológicos	3	1. Potencial de crecimiento	5
2. Tasa de inflación	6	2. Potencial de utilidades	3
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Estabilidad financiera	5
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Conocimiento tecnológico	4
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Utilización de recursos	4
6. Rivalidad/Presión competitiva	3	6. Intensidad de Capital	5
7. Elasticidad de los precios de la demanda	2	7. Facilidad de entrada al mercado	5
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Productividad/Utilización de capacidad	4
Total	31	Total	35
Promedio	-2.125	Promedio	4.375
Eje Y	1.25	Eje X	2.04

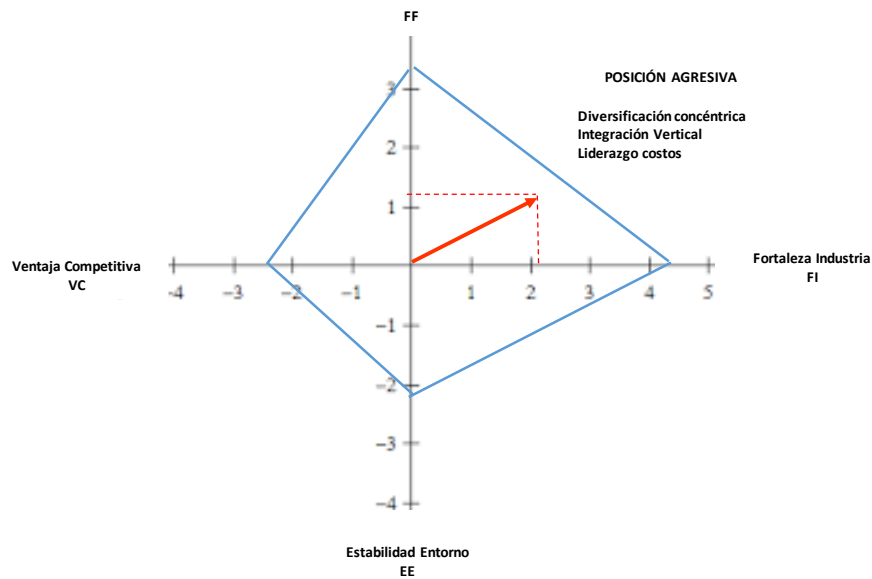


Figura 22. Matriz PEYEA para la alcachofa en la región La Libertad.

Con respecto a la fortaleza de la industria se evidencia que tiene un crecimiento sostenido, alto conocimiento tecnológico, el cual es impulsado por grandes capitales: existen barreras de entrada para los nuevos competidores por el mismo hecho de la fortaleza de las empresas agroindustriales de la región (ver Figura 23).

De manera general la postura estratégica que se obtuvo del análisis de la MPEYEA es la agresiva, la cual es determinada por la alta fortaleza financiera, como en la industria. La recomendación para esta posición es la de “aumentar la participación en los mercados, así como concentrarse en productos que le permitan marcar una clara ventaja competitiva” (D’Alessio, 2015).

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para D’Alessio (2014), la Matriz Boston Consulting Group (MBCG) es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa. Consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Según lo revisado en la MBCG, se determinó que la industria de la alcachofa en la región La Libertad se encuentra en el cuadrante del signo de interrogación. Esto se sustenta en la baja participación

del mercado de la alcachofa en comparación con otros productos de la agroindustria regional como el espárrago. En promedio, la participación de la alcachofa representa el 6% de las ventas totales de las grandes agroindustriales, aproximadamente (Camposol, 2017).

Cabe mencionar que la industria tiene la necesidad de tener una espalda financiera que le permita cumplir con sus obligaciones de corto plazo y pueda operar de manera efectiva. Luego del análisis de la MBCG, se recomienda estrategias intensivas para fortalecer la industria, como son el desarrollo de mercados, desarrollo de productos e inversión en tecnología e investigación.

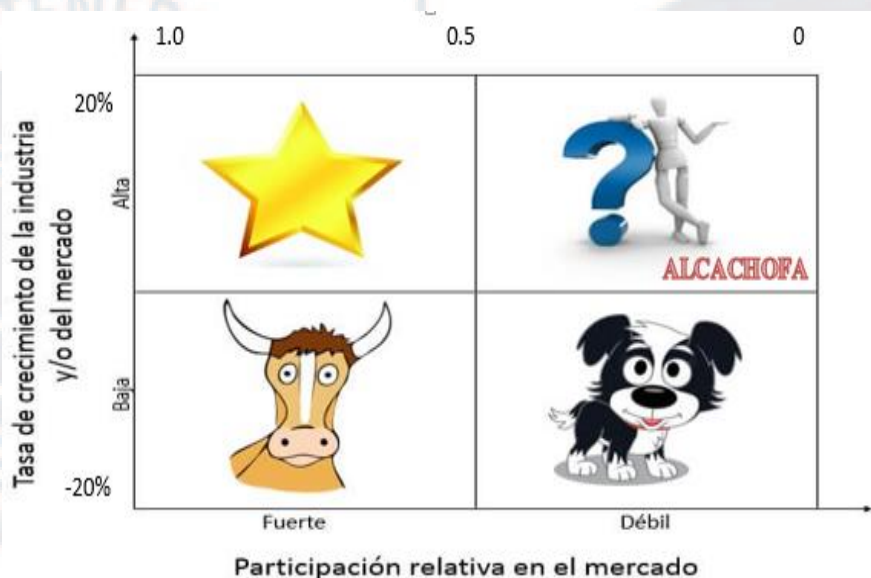


Figura 23. Matriz MBCG para la alcachofa en la región La Libertad.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Para D'Alessio (2014), la Matriz IE se distingue por presentar tres regiones que proponen estrategias distintas para las divisiones posicionadas en los cuadrantes.

La región 1 (I, II y IV) sugiere crecer y construir (invertir para crecer).

La región 2 (III, V y VII) sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y administrar las utilidades).

La región 3 (VI, VIII y IX) sugiere cosechar o desinvertir recursos.

A continuación se aprecia la Matriz Interna y Externa (IE) (ver Figura 25).

Estrategias:

I, II y IV: Crecer y construir.

III, V y VII: Retener y mantener.

VI, VIII y IX: Cosechar o desinvertir.

Según los resultados de la MEFI y MEFE, evaluados en los capítulos precedentes, se determinó que la industria se encuentra en una posición estratégica en que se obtuvo la puntuación 2.22 en MEFE y 2.53 en MEFI, lo cual la ubica en el V cuadrante de la matriz IE. En este cuadrante la estrategia genérica es desarrollar selectivamente estrategias para mejorar.

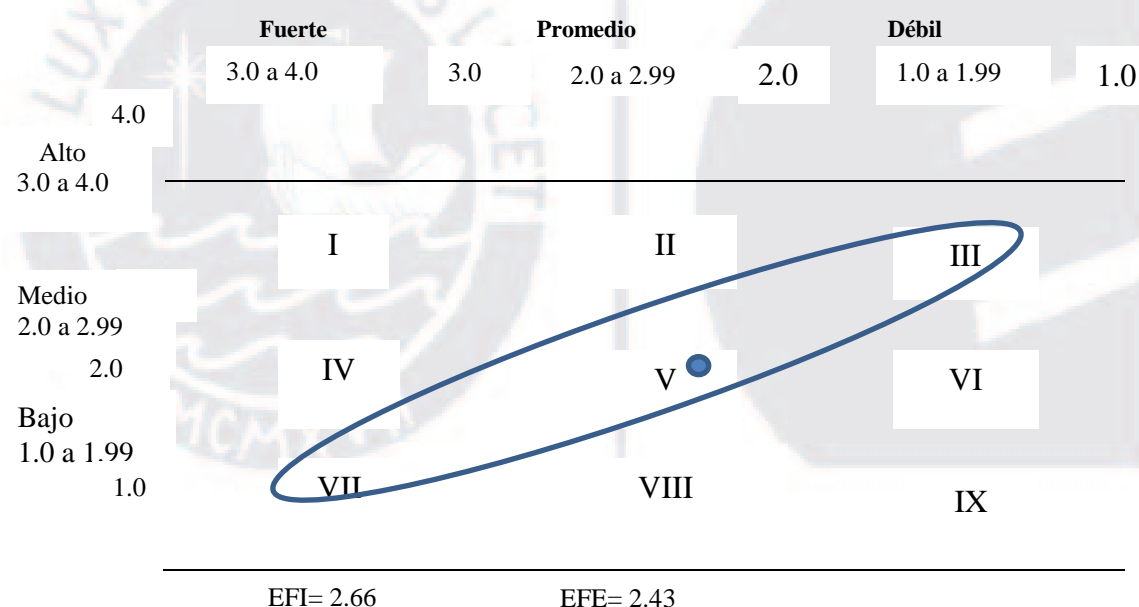
TOTAL PONDERADO EFI

Figura 24. Matriz Interna Externa (IE).

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Al evaluar la situación de la industria de la alcachofa en la región La Libertad se puede determinar que ha tenido un rápido crecimiento en el mercado, así como una posición competitiva relativamente fuerte; ambos factores determinan que se ubiquen en el cuadrante I. En estos casos la literatura recomienda desarrollo de mercados, integración vertical, así como diversificación concéntrica (D'Alessio 2014).

Rápido crecimiento de Mercado



Figura 25. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Se agruparon las estrategias que se obtuvieron de la Matriz FODA para luego cuantificar las veces que cada estrategia ocurre acorde con las recomendaciones de cada una de las matrices evaluadas. A continuación, se presenta la Matriz de Decisión de Estrategias (MDE), la cual permite evaluar todas las estrategias generadas en relación a las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE GE (ver Tabla 25).

Las estrategias a retener según el correlativo de la MDE son:

1. Aumento de la presencia en los mercados internacionales como EEUU y España.
2. Promover la asociatividad de las empresas productoras, e integrarlas a una cadena productiva y de comercialización, a la vez que otorgarles conocimientos técnicos, financieros y comerciales.
3. Desarrollo de la capacidad productiva exportable y comercial.
2. Elaboración de productos en base a la alcachofa que produzcan valor agregado.
4. Mejorar la calidad de la alcachofa y sus derivados para la exportación.
5. Optimizar los procesos de distribución, comercialización y exportación de alcachofa.
6. Avance en los nuevos mercados como Alemania, Países Bajos, Brasil, Canadá y Bélgica.
7. Gestionar alianzas estratégicas privadas y públicas para atraer inversión al sector.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Al tener en cuenta los resultados encontrados en la Matriz de Decisión se elaboró la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Para D'Alessio (2014), esta es una herramienta que posibilita la evaluación en forma objetiva de estrategias con base en la identificación adelantada de factores elementales de éxito externos e internos. De esta manera, se presenta la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), en la misma que se detallan las estrategias que se retuvieron por tener puntaje mayor a cinco (ver Tabla 26 y 27).

Tabla 26

Matriz de Decisión de Estrategia

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1. Utilizar los Tratados de Libre Comercio para aumentar las exportaciones	X		X			2
2. Elaboración de productos en base a la alcachofa que produzcan valor agregado	X	X	X			3
3. Desarrollo de la capacidad productiva exportable y comercial	X	X	X		X	4
4. Mejorar la calidad de la alcachofa y sus derivados para la exportación	X			X	X	3
5. Actualización y capacitación Técnica permanente	X					1
6. Desarrollo y ejecución de Buenas Agrícolas ecoeficientes	X			X		2
7. Optimizar los procesos de distribución, comercialización y exportación de alcachofa	X	X	X			3
8. Aumento de la presencia en los mercados internacionales como EEUU y España	X	X	X	X	X	5
9. Avance en los nuevos mercados como Alemania, Países Bajos, Brasil, Canadá y Bélgica	X	X			X	3
10. Establecer nuevos contratos a mediano y largo plazo con los nuevos mercados: Ucrania, Guatemala, Uruguay y Emiratos Árabes Unidos	X			X		2
11. Inversión en Investigación, Tecnología y Gestión Agrícola	X					1
12. Promover la asociatividad de las empresas productoras, integrándolos a una cadena productiva y de comercialización, otorgándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales	X	X	X	X	X	5
13. Gestionar alianzas estratégicas privadas y públicas para atraer inversión al sector	X	X	X			3

Tabla 27

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Alternativas Estratégicas	Aumento de la presencia en los mercados internacionales como EEUU y España			Promover la asociatividad de las empresas productoras, integrándolos a una cadena productiva y de comercialización, otorgándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales		Desarrollo de la capacidad productiva exportable y comercial		Elaboración de productos en base a la alcachofa que produzcan valor agregado		Mejorar la calidad de la alcachofa y sus derivados para la exportación		Optimizar los procesos de distribución, comercialización y exportación de alcachofa		Avance en los nuevos mercados como Alemania, Países Bajos, Brasil, Canadá y Bélgica		Gestionar alianzas estratégicas privadas y públicas para atraer inversión al sector	
Factores Claves	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades: O																	
Incremento del consumo y uso de alcachofa en el mundo	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Imagen aceptable en el mercado internacional de la Alcachofa	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Apertura de más mercados como consecuencia de la firma de tratados y convenios	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Capital humano especializado y sistemas productivos eficientes	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Crecimiento agroindustrial y exportador de la región La Libertad	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Cercanía de la producción a puntos de embarque																	
Amenazas: A																	
Fenómenos climatológicos y Fenómeno del Niño	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Incertidumbre debido a las crisis financieras internacionales	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Aumento de competidores locales con mayor producción	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Ingreso al mercado nacional de productos transgénicos	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33
Inestabilidad de los precios internacionales	0.06	2	0.12	3	0.36	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Saturación del mercado internacional por sobreoferta	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28
Fortalezas: F																	
Productos de buena calidad	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
Extensión de áreas de cultivo con suelos apropiados para la producción de Alcachofa en la Región La Libertad	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Rendimiento de las áreas cultivadas sobre el promedio nacional	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18
Principal producto de exportación y empresas con capacidad comercial	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Diversidad en sus derivados para la exportación	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24
Debilidades: D																	
Poca asociatividad de las empresas productoras y exportadoras	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Concentración de las exportaciones en pocas empresas	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27
Fuerte competencia de otras empresas productoras	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
Escasa información a nivel institucional de los índices de exportación	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	2	0.22
Poco consumo del producto en el mercado interno	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Total	2.00		6.26		6.46		6.04		6.44		6.54		6.71		6.41		6.01

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

A continuación, se muestra la Matriz Rumelt. Se han agrupado las estrategias retenidas en la matriz MCPE y se han puesto a prueba con los criterios de Consistencia, Consonancia, Factibilidad y Ventaja. De acuerdo a los resultados obtenidos, todas las estrategias se aceptan (ver Tabla 28).

6.9. Matriz de Ética (ME)

Luego, se muestra la Matriz de Ética con la que se verificó que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a derechos y justicia (D'Alessio, 2014). Se concluyó que las estrategias elegidas cumplen con la auditoría ética por lo que es viable proceder con su implementación.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Para D'Alessio (2008) un buen proceso estratégico precisa contener planes alternos o cursos de acción alternas, la estrategia es un curso de acción, un camino del presente al futuro limitado por las políticas. Este camino puede fallar por muchas razones, como cambios radicales en el entorno, situaciones traumáticas en la organización, cambios radicales en la competencia o en la demanda, para los cuales se debe estar preparado para actuar. Se presenta las ocho estrategias retenidas que se van a implementar y cinco estrategias de contingencia que podrían implementarse en caso ocurran cambios en el entorno (ver Tabla 29).

6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Así se muestra cómo las estrategias retenidas que se implementarán ayudan a alcanzar los objetivos de largo plazo que se han trazado (ver Tabla 30).

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Se requiere un análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, para determinar las posibilidades de éstos para reaccionar a las estrategias planteadas (ver Tabla 31).

Tabla 28

Matriz de Rumelt

Estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Penetración en nuevos mercados como Suiza, Japón, Corea del Sur, Canadá, Chile y Brasil.	SI	SI	SI	SI	SI
Crear marcas nacionales en la oferta exportable de alcachofa.	SI	SI	SI	SI	SI
Crear de sistema integrado de información comercial mundial.	SI	SI	SI	SI	SI
Ejecutar proyectos de construcción público privado para el mejoramiento del TP Salaverry, Aeropuerto "Capitan Carlos Martinez Pinillos".	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar campañas de promoción del consumo interno de alcachofa.	SI	SI	SI	SI	SI
Lanzar campañas de asistencia técnica, alfabetización financiera, fuentes de crédito, comercio exterior e información comercial	SI	SI	SI	SI	SI
Realizar campañas de información de beneficios tributarios para las empresas agroindustriales.	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar sistemas de automatización y tecnificación de la agroindustria, relacionados con el cultivo de alcachofa.	SI	SI	SI	SI	SI
Establecer alianzas estratégicas público privada para transferencia de tecnología y ejecución de proyectos, relacionados con el cultivo de alcachofa..	SI	SI	SI	SI	SI
Capacitar a obreros en sistemas de producción variados.	SI	SI	SI	SI	SI
Ejecutar programas de "Establecimiento Local de Trabajadores de la agroindustria".	SI	SI	SI	NO	NO
Incrementar productividad y habilitar las áreas de cultivo regional de alcachofa.	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 29

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias	Estrategias de contingencia			
	Estrategias Retenidas	De 3 orden (< 3)	De 2 orden (< 5)	De 1 orden (No pasaron Rumelt)
1. Utilizar los Tratados de Libre Comercio para aumentar las exportaciones		X		
2. Elaboración de productos en base a la alcachofa que produzcan valor agregado	X			
3. Desarrollo de la capacidad productiva exportable y comercial	X			
4. Mejorar la calidad de la alcachofa y sus derivados para la exportación	X			
5. Actualización y capacitación Técnica permanente		X		
6. Desarrollo y ejecución de Buenas Agrícolas ecoeficientes		X		
7. Optimizar los procesos de distribución, comercialización y exportación de alcachofa	X			
8. Aumento de la presencia en los mercados internacionales como EEUU y España	X			
9. Avance en los nuevos mercados como Alemania, Países Bajos, Brasil, Canadá y Bélgica	X			
10. Establecer nuevos contratos a mediano y largo plazo con los nuevos mercados: Ucrania, Guatemala, Uruguay y Emiratos Árabes Unidos		X		
11. Inversión en Investigación, Tecnología y Gestión Agrícola		X		
12. Promover la asociatividad de las empresas productoras, integrándolos a una cadena productiva y de comercialización, otorgándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales	X			
13. Gestionar alianzas estratégicas privadas y públicas para atraer inversión al sector	X			

Tabla 30

Matriz de Estrategias Versus Objetivos Largo Plazo

Estrategias / Objetivos Largo Plazo	1. Exportar 43 mil Tn al año 2022. Actualmente es 33 mil Tn.	2. Incrementar la rentabilidad de los productores del cultivo de la alcachofa a 35%, actualmente se encuentra en 25%.	3. Aumentar la superficie de cultivo de alcachofa en 6,000 Ha. Que actualmente es de 3,973 Ha.	4. Fomentar que el consumo interno de la alcachofa al 20% exportaciones. Al 2016 no es significativo.
Aumento de la presencia en los mercados internacionales como EEUU y España	X	X	X	X
Generar la asociatividad de las empresas productoras, integrándolos a una cadena productiva y de comercialización, otorgándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales	X	X		
Diversificación de productos en base a la alcachofa que produzcan valor agregado	X	X	X	
Desarrollo hacia los nuevos mercados como Alemania, Países Bajos, Brasil, Canadá y Bélgica	X	X		
Gestionar alianzas estratégicas privadas y públicas para atraer inversión al sector		X		

A continuación, se detalla la Matriz de Posibilidades de los Competidores con Ica, Arequipa y Ancash. A nivel mundial, en los países con lo que se compite (Argentina, Chile), las posibilidades de respuesta de éstos son similares (ver Tabla 30). A nivel país, las estrategias con las regiones de Ica y Arequipa son complementarias. Cabe indicar que los agentes exportadores y acopiadores llegan hasta las empresas productoras y exportadoras para comprar su producción, por lo que todas las estrategias se complementarían con la regiones de Ica y Arequipa. Las principales actividades están comprendidas por: (a) buscar información del volumen de producción; (b) participación en ferias, misiones comerciales y

rueda de negocios; (c) aumentar producción y comercialización; y (d) redimir estrategias de negociación en los mercados de Europa y EEUU.

Tabla 31

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas / Posibilidades competitivas	Ica	Argentina	Italia
Aumento de la presencia en los mercados internacionales como EEUU y España	Buscará información del volumen de producción	Buscará información del volumen de producción	Buscará información del volumen de producción
Promover la asociatividad de las empresas productoras, integrándolos a una cadena productiva y de comercialización, otorgándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales	Participación en ferias, misiones comerciales y rueda de negocios	Participación en ferias, misiones comerciales y rueda de negocios	Participación en ferias, misiones comerciales y rueda de negocios
Desarrollar de la capacidad productiva exportable y comercial	Fortalecerá la inversión	Fortalecerá la inversión	Fortalecerá la inversión
Elaborar productos en base a la alcachofa que produzcan valor agregado	Aumento de Producción y Comercialización	Aumento de Producción y Comercialización	Aumento de Producción y Comercialización
Incrementar la calidad de la alcachofa y sus derivados para la exportación	Asumirá controles de calidad del Producto	Asumirá controles de calidad del Producto	Asumirá controles de calidad del Producto
Optimizar los procesos de distribución, comercialización y exportación de alcachofa	Redimirá estrategia de negociación en los mercados de Europa y EEUU para asegurar participación.	Redimirá estrategia de negociación en los mercados de Europa y EEUU para asegurar participación.	Redimirá estrategia de negociación en los mercados de Europa y EEUU para asegurar participación.
Avance en los nuevos mercados como Alemania, Países Bajos, Brasil, Canadá y Bélgica	Buscará la firma de convenios y TLC	Buscará la firma de convenios y TLC	Buscará la firma de convenios y TLC
Gestionar alianzas estratégicas privadas y públicas para atraer inversión al sector	Formará alianzas comerciales	Formará alianzas comerciales	Formará alianzas comerciales

6.13 Conclusiones

Para D'Alessio (2014), el proceso estratégico radica en la realización de actividades que mezclen los insumos para producir las estrategias que lleven a la organización del presente al futuro. En la primera etapa de este proceso (formulación), la elección de estrategias externas e internas se constituye en la parte más importante, y se soporta en la intuición estratégica reflejada en matrices: PEYEA, BCG, IE, GE. Luego de la elaboración de las matrices indicadas en el presente Plan Estratégico, se concluyó que gracias a este análisis se puede cuantificar aquellas estrategias planteadas y sirvan como soporte para la toma de decisiones sobre la importancia relativa de los factores externos e internos.

Asimismo, a través del análisis se garantizó la consistencia e idoneidad de las estrategias seleccionadas, se verificó para cada uno de los objetivos a largo plazo trazados, las estrategias que cada uno deberá considerar, con la única finalidad de alcanzar la visión establecida para la Alcachofa en la Región La Libertad.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se realizará la propuesta de implementación estratégica, señalando los objetivos de corto plazo, los mismos que permitirán alcanzar con cada estrategia los OLP. Se designarán los recursos asignados a los objetivos corto plazo, tanto financieros como humanos y tecnológicos; se señalarán además, las políticas de cada estrategia definiendo la estructura del sector de la Alcachofa en región La Libertad respetando el medio Ambiente, la ecología y estableciendo la responsabilidad social de la industria, así también se asignarán los recursos humanos y la motivación para lograr una gestión del cambio que contribuya a impulsar la industria de la Alcachofa en la región.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los Objetivos de Corto Plazo (OCP) permiten alcanzar con cada estrategia los OLP. Los OCP necesitan que ser precisos para poder ser verificados, y de esta forma permitir una mejor gestión dentro de la organización, posibilitando ser medidos, y así obtener la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos de los que dispone la administración (D' Alessio, 2014). En base a los objetivos de largo plazo se procede a establecer los objetivos de corto plazo para cada uno de ellos y las acciones a seguir respectivas.

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1). Para el 2022, se conseguirá exportar 43 mil Tn de alcachofa, siendo al 2016 de 33 mil Tn, esto representara un incremento del 30% en el volumen de exportación.

Objetivo de Corto Plazo 1.1. Teniendo en cuenta el decrecimiento en las exportaciones 2014-2015 (21.5 a 20.5), se plantea incrementar el nivel de exportaciones de alcachofa en razón al razonable aumento 2.0 mil toneladas métricas anuales a partir del año 2017. En base a lo mencionado, se muestra la proyección de las exportaciones de alcachofa hasta el año 2022 (ver Tabla 32).

Tabla 32

Proyección de Exportaciones de Alcachofa

Años	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Volumen Exportado (miles Tn)	33	35	37	39	41	43
Valor FOB (millones US\$)	58	59	60	61	62	63

Objetivo de Corto Plazo 1.2. Participar en por lo menos cinco ferias, misiones comerciales o rueda de negocios para el año 2017, 2018, 2019 y así sucesivamente hasta el año 2022, para posicionar la alcachofa producida en la región La Libertad como una de las preferidas del mercado peruano para los consumidores del mundo.

Objetivo de Corto Plazo 1.3. Certificar 520 Ha anuales bajo el Globalgap (normas medio ambientales y de salud y seguridad de los trabajadores) para el año 2017, 2018, 2019 y así sucesivamente hasta el año 2022, con el fin de brindar confianza al consumidor internacional.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2). Para el 2022, aumentar la rentabilidad de los productores del cultivo de la alcachofa a 35%, actualmente en el 2016 es de 25%.

Objetivo de Corto Plazo 2.1. Aumentar los niveles de rendimiento en la producción de alcachofa en 1 Tn/Ha anualmente a partir del año 2017. Actualmente se encuentra en 10 Tn y se buscará estandarizarla en 19-20 Tn / Ha, de la siguiente manera:

El 2017 los rendimientos en la producción serán de 11 Tn/ha,

El 2018 los rendimientos en la producción serán de 12 Tn/ha,

El 2019 los rendimientos en la producción serán de 13 Tn/ha,

El 2020 los rendimientos en la producción serán de 14 Tn/ha,

El 2021 los rendimientos en la producción serán de 15 Tn/ha,

El 2022 los rendimientos en la producción serán de 16 Tn/ha,

El 2023 los rendimientos en la producción serán de 17 Tn/ha,

El 2024 los rendimientos en la producción serán de 18 Tn/ha

El 2025 los rendimientos en la producción serán de 19 Tn/ha.

El 2026 los rendimientos en la producción serán de 20 Tn/ha.

El 2022 los rendimientos en la producción serán de 21 Tn/ha.

En la Tabla 28 se muestra los rendimientos en Tn/ha de alcachofa hasta el año 2022

Tabla 33

Proyección del Rendimiento de la Alcachofa en la Región La Libertad

Años	2017	2018	2019	2020	2021	2022
La Libertad (Tn/ha)	19.5	20.0	20.5	21.0	21.5	22.0

Objetivo de Corto Plazo 2.2. Aumentar el nivel asociativo de las empresas productoras agroexportadoras en un 40% del total de empresas en la región; en el periodo 2023 al 2024; dichas asociaciones estará supervisadas y controladas por el MINAG, y apoyadas por ADEX, esto permitirá conseguir mejores condiciones para las empresas agroexportadoras que el grado de asociatividad menor al 23% mostrado al 2016.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3). Para el 2022, aumentar la superficie de cultivo de alcachofa en 6,000 Ha. que actualmente es de 3,973 Ha.

Objetivo de Corto Plazo 3.1. Aumentar las áreas de producción de alcachofa a razón de 200 hectáreas anuales en La Libertad a partir del año 2017 al 2022.

Objetivo de Corto Plazo 3.2. Llevar a cabo conjuntamente con el Ministerio de Agricultura el primer censo regional de productores de alcachofa.

Objetivo de Corto Plazo 3.3. Efectuar por lo menos dos ferias de promoción para el cultivo de la alcachofa con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción, PromPerú, los Gobiernos Regionales y Locales para el año 2017, 2018, 2019 y así sucesivamente hasta el 2022, donde se puedan exponer las ventajas del cultivo y de esta forma estimular a los productores.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4). Para el 2022, propiciar que el consumo interno de la alcachofa alcance el 20% del valor FOB de exportaciones. Al 2016 el consumo interno es poco significativo.

Objetivo de Corto Plazo 4.1. Conseguir que el consumo per cápita anual de la alcachofa sea de 100gr en el país para el Periodo 2019 al 2022 manteniéndolo así hasta el 2022.

Objetivo de Corto Plazo 4.2. Posicionar a la Alcachofa entre las 10 hortalizas de mayor consumo en el país para el Periodo 2021 - 2023 incrementando dicho valor al 2022. En el 2016 su consumo es poco significativo.

7.2 Recursos asignados a los Objetivos Corto Plazo

Luego de definir los objetivos de corto plazo, se debe asignar los recursos financieros, logísticos, recursos humanos y tecnológicos a través de los cuales es posible ejecutar las estrategias formuladas. Esta asignación requerirá de la participación de los diversos actores como el Gobierno Central, Gobierno Regional y Gobierno Local, como del sector privado: productores, exportadoras, organizaciones no gubernamentales, entre otros.

Recursos financieros. Comprende la asignación de los recursos financieros que principalmente deben de incluirse en los presupuestos del Gobierno Central, Gobierno Regional, Gobiernos Locales y Exportadores, incorporando las partidas presupuestarias pertinentes dentro de sus planes estratégicos.

El Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social deben de proveer de instrumentos financieros como los fondos concursables a través del cual se canalicen recursos a las zonas productoras de alcachofa para la materialización de programas y proyectos de desarrollo. Se tiene el Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local (FONIPREL) que es un fondo concursable con el que se puede hacer ejecutar proyectos de inversión pública y estudios de pre inversión para servicios e infraestructura

básica, que busca la reducción de la pobreza, con énfasis en los proyectos de desarrollo agrario.

Por otro lado, la entidad del Gobierno Central que provee servicios de financiamiento como es Agrobanco, deberá incluir fondos para financiar tanto el cultivo como la cosecha de la alcachofa de mediante tasa de interés bajos que permitan el acceso al crédito a los pequeños y medianos productores. Los exportadores deberán gestionar recursos financieros para solventar las campañas agrícolas de los productores, para la capacitación técnica y programas de innovación. En total se asignarán para el primer año aprox. US\$ 1.9MM que incluye el aumento de las áreas de producción que son 200 hectáreas por año que incluye mano de obra, maquinarias agrícola, insumos, riego, control fitosanitario y otros costos indirectos como gastos administrativos, asistencia técnica y financiera (costo por implementar una Ha aprox. US\$ 5M, en total US\$ 1MM), la participación de 05 ferias al año (aprox. US\$ 50M), certificación de 520 ha anuales bajo el Globalgap (aprox. US\$ 300M), aumentar los niveles de producción de la alcachofa (aprox. US\$ 500M) y efectuar ferias de promoción (aprox. US\$ 30M) y otros gastos varios.

Recursos humanos. El Gobierno Central y el Gobierno Regional en conjunto con los exportadores deben tomar la iniciativa para impulsar programas de capacitación a los pequeños y medianos productores enfocándose en: (a) gestión, (b) sembrado, (c) mantenimiento, y (d) cosecha. La implementación de estas medidas será favorable directamente en la competitividad del sector. De igual forma, se promoverá la asistencia a ferias internacionales y pasantías a centros de investigación tecnológica.

Recursos tecnológicos. Se asignarán recursos tecnológicos para programas de innovación, investigación adaptativa, adquisición de nuevas tecnologías, certificación en Globalgap y certificación orgánica, entre otras, lo que contribuirá a incrementar la productividad y competitividad en el sector.

De las investigaciones realizadas se ha logrado comprobar el grado de eficiencia del uso de los recursos, lo que permite proyectar la posibilidad de alcanzar el logro del objetivo de largo plazo. Se brindará maquinaria que permita mejorar el sistema de riego, asimismo técnicas y buenas prácticas agrícolas que permitan cumplir con los estándares internacionales solicitados, como manejar el control de plagas y enfermedades, manejo de podas adecuados, buenas prácticas de fertilización así como el manejo post cosecha (ver Tabla 29).

7.3. Políticas de cada Estrategia

Se han propuesto las siguientes políticas con la finalidad de orientar las estrategias retenidas que fueron elegidas para alcanzar la visión del sector (ver Tabla 30). Estas políticas guardan relación con los valores definidos para este plan estratégico: (a) calidad, (b) competitividad, (c) responsabilidad socioambiental, y (d) equidad.

A continuación se presentan las políticas establecidas para las estrategias:

1. Promover la participación activa de los productores de alcachofa en ferias internacionales de exportación, giras y eventos organizados por PromPerú, con el fin de generar mayores contactos que permitan obtener más clientes en el extranjero.
2. Realizar un monitoreo periódico mensual de la evolución de la demanda y precios de importación de la alcachofa en los principales mercados.
3. Promover la mejora constante en la calidad del producto y el servicio brindado a los clientes del exterior.
4. Buscar y fomentar la capacitación constante para el desarrollo tecnológico del sector productivo de la alcachofa.
5. Difundir e informar constantemente sobre las normas técnicas y estándares de calidad impuestos y/o requeridos por el mercado, para minimizar las mermas.

Tabla 34

Recursos Asignados a cada Objetivo Corto Plazo

Objetivos de Corto Plazo	Recursos Financieros	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos
OCP 1.1: Incrementar el nivel de exportaciones de alcachofa en razón al razonable aumento 2.0 mil toneladas métricas anuales a partir del año 2017.	En coordinación con el gobierno central, regional, locales y exportadores se gestionará los recursos financieros necesarios	80 Trabajadores por año	Riego tecnificado y buenas prácticas agrícolas
OCP 1.2: Participar en por lo menos 5 ferias o misiones comerciales o rueda de negocios para el año 2017, 2018, 2019 y así sucesivamente hasta el año 2022.	Se destinará aprox. US\$50,000 anuales	Comités de viaje para la participación de las ferias	Publicidad en web de las reuniones concertadas durante el año
OCP 1.3: Certificar 520 Ha anuales bajo el Globalgap (normas medio ambientales y de salud y seguridad de los trabajadores) para el año 2017, 2018, 2019 y así sucesivamente hasta el año 2022.	Se asignará aprox. US\$ 300,000 anuales	Se coordinará la participación de los productores	Centros de desarrollo y capacitación en instituciones públicas y privadas
OCP 2.1: Aumentar los niveles de rendimiento en la producción de alcachofa en 1 Tn/Ha anualmente a partir del año 2017. Actualmente es de 10Tn y se buscará estandarizarla en 19-20 Tn /Ha	Se destinará aprox. US\$500,000 anuales	Trabajadores con mayor conocimiento, producto de la capacitación Centros de desarrollo y capacitación en instituciones públicas y privadas	Riego tecnificado y buenas prácticas agrícolas
OCP 2.2: Incrementar el nivel de asociatividad de las empresas productoras agroexportadoras de al menos el 40% del total de empresas de la región; Al 2016 el grado de asociatividad es menor al 23%.	Se asignará aprox. US\$ 500,000 anuales	Se coordinara con el MINAG y ADEX	Mejores equipamientos y herramientas tecnológicas de producción
OCP 3.1: Aumentar las áreas de producción de alcachofa a razón de 200 hectáreas anuales en La Libertad a partir del año 2017	Se asignará aprox. US\$ 1, 000,000 que incluirá Mano de Obra, Maquinaria Agrícola, Insumos, Riego, Control Fitosanitario, entre otros.	Mayor cantidad de productores	Tratamiento de tierras
OCP 3.2: Llevar a cabo conjuntamente con el Ministerio de Agricultura el primer censo regional de productores de alcachofa.	Se buscará alianzas con el Gobierno Central y Regional	Facilidad de loa productores para brindar información	Sistemas de información
OCP 3.3: Efectuar por lo menos dos ferias de promoción para el cultivo de alcachofa con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción, PromPerú, los Gobiernos Regionales y Locales para el año 2017, 2018, 2019 y así sucesivamente hasta el 2022.	Se asignará aprox. US\$30,000 anuales	Se designaran comités de viaje para la participación de las ferias	Publicidad en web de las reuniones concertadas durante el año
OCP 4.1: Conseguir que el consumo per cápita anual de la alcachofa sea de 100gr en el país para el Periodo 2019 al 2022 manteniéndolo así hasta el 2022.	Se asignará aprox. US\$10,000 anuales	Equipo de investigadores científicos y agrónomos	Muestras físicas del producto, exhibición en mercados, campañas publicitarias enfocadas a la salud
OCP 4.2: Posicionar a la Alcachofa entre las 10 hortalizas de mayor consumo en el país para el Periodo 2021 - 2023 incrementando dicho valor al 2022. En el 2016 su consumo es poco significativo.	Se asignará aprox. US\$15,000 anuales	Comunicadores, nutricionistas, chefs, agrónomos	Recetarios, material publicitario, técnicas de ventas

Tabla 35

Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Elegidas

POLÍTICAS	ESTRATEGIAS					
	E3	E4	E6	E8	E9	E12
Promover la participación activa de los productores de alcachofa en ferias internacionales de exportación, giras y eventos organizados por PromPerú, con el fin de generar mayores contactos que permitan obtener más clientes en el extranjero.					X	X
Realizar un monitoreo periódico mensual de la evolución de la demanda y precios de importación de la alcachofa en los principales mercados.				X	X	
Promover la mejora constante en la calidad del producto y el servicio brindado a los clientes del exterior.	X	X				
Buscar y fomentar la capacitación constante para el desarrollo tecnológico del sector productivo de la alcachofa.	X		X			
Difundir e informar constantemente sobre las normas técnicas y estándares de calidad impuestos y/o requeridos por el mercado, para minimizar las mermas.	X		X			
Buscar la participación activa de las universidades de la Región La Libertad en el desarrollo de trabajos específicos para la implementación de mejoras en el proceso productivo.	X	X	X			
Aprovechar las oportunidades generadas por los Tratados de Libre Comercio que el país viene suscribiendo.				X	X	
Contribuir al uso sostenible de los recursos naturales de la Región para minimizar el impacto en el medio ambiente.			X			
Colaborar, como sector productivo, en la reducción de la pobreza y mejora de las condiciones de vida en el área de incumbencia.			X			X

6. Buscar la participación activa de las universidades de la Región La Libertad en el desarrollo de trabajos específicos para la implementación de mejoras en el proceso productivo.
7. Aprovechar las oportunidades generadas por los Tratados de Libre Comercio que el país viene suscribiendo.
8. Contribuir al uso sostenible de los recursos naturales de la Región para minimizar el impacto en el medio ambiente.
9. Colaborar, como sector productivo, en la reducción de la pobreza y mejora de las condiciones de vida en el área de incumbencia.

7.4. Estructura del Sector de la Alcachofa en La Libertad

Cabe señalar que los participantes en el sector de la alcachofa en La Libertad tienen distintos intereses, y lo que se busca es poder enmarcarlos en un contexto que permita tomar decisiones que sean favorables para todos los miembros.

Por ello, para la implementación del presente plan estratégico se plantea la formación de un Comité Regional de la Alcachofa de La Libertad, el cual incluya a los miembros de la cadena agroexportadora, ya sean del sector privado como público. Se propone que los integrantes del Comité Regional de la alcachofa de La Libertad sean los siguientes:

1. Ministerio de Agricultura, que es el ente encargado de definir las políticas y el desarrollo agrario en el Perú, por ende del cultivo de la alcachofa. Su rol es importante puesto que debe de promover la concertación y desarrollo de los diferentes participantes del sector de la alcachofa en el Perú, incluyendo a la Región La Libertad.
2. La Sociedad Nacional de Industrias, quien modera los intereses de las empresas industriales peruanas.
3. ADEX (Asociación de Exportadores del Perú), mediante la Gerencia de Agro exportaciones, que se encarga de representar y prestar servicios a sus asociados.
4. SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria), organismo oficial a nivel nacional en materia de sanidad agraria. Posee un sistema de vigilancia fitosanitaria y zoonosanitaria; a través de un sistema de detección y manejo integrado y brinda servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria; registra y fiscaliza los plaguicidas, semillas y viveros, entre otros.
5. APEA (La Asociación Peruana de Exportadores de Alcachofa), esta asociación agruparía a los productores y exportadores con la finalidad de incentivar el desarrollo empresarial de sus asociados; promover el incremento del volumen y

calidad de la alcachofa; planear los volúmenes de producción y coordinar entregas en los mercados de destino; asimismo apoyar la realización de programas de capacitación técnica y gestionar buenas condiciones para la compra de insumos, máquinas, entre otros.

6. Asociación de Productores Agropecuarios de La Libertad, que provee de servicios oportunos para la producción de alcachofa de exportación.
7. PROMPERU (Comisión para la Promoción de Exportaciones), que realiza las actividades de promoción comercial liderando a la red de instituciones vinculadas, siendo sus objetivos el desarrollo de la oferta exportable, de mercados y de gestión empresarial.
8. MEF (Ministerio de Economía y Finanzas), encargada de dar la política económica, asimismo impulsa y supervisa las inversiones públicas y privadas.
9. DIGESA, encargado de dar políticas, regular y fiscalizar las intervenciones en salud ambiental.
10. CICAP (Centro de Investigación, Capacitación, Asesoría y Promoción): conformado por profesionales especializados en la promoción del desarrollo rural.
11. MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo): organismo que se encarga de definir la política de comercio exterior y de turismo, así como de las regulaciones del comercio exterior en el país.
12. Universidad Nacional Agraria la Molina, a través del Departamento de Fruticultura.

De esta manera, se puede observar la estructura organizacional del Comité Regional de la Alcachofa de La Libertad planteado (ver Figura 23). El Comité Regional de la Alcachofa de La Libertad tendrá las siguientes características:

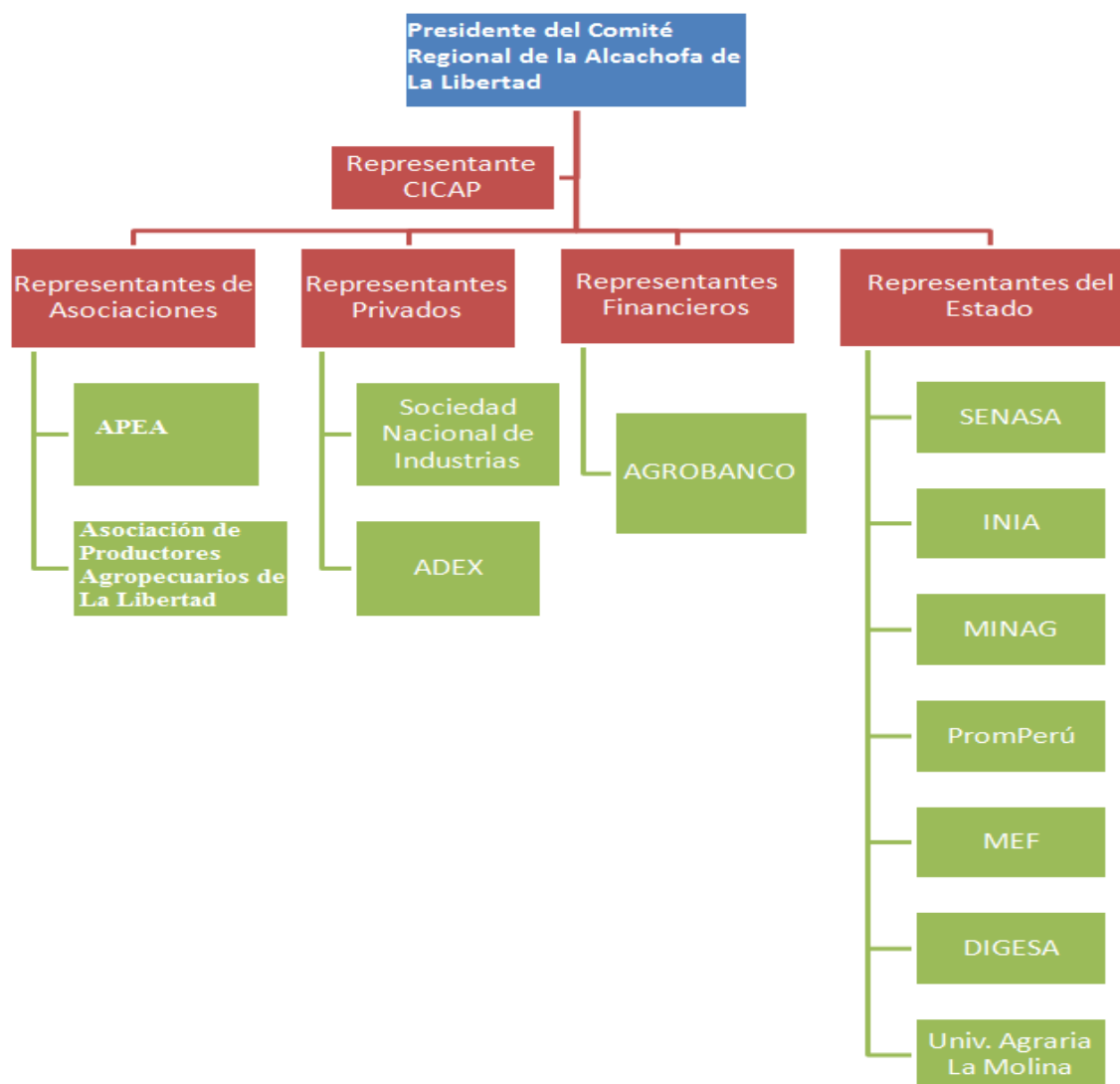


Figura 26. Estructura propuesta de Organización del Comité Regional de la Alcachofa de La Libertad

1. El primer año la APEA estaría a cargo de la presidencia, debido a que cuenta con amplia experiencia. Posteriormente se realizaría votaciones en consenso.
2. El Directorio estará conformado por un profesional y representante de cada una de las organizaciones antes señaladas.
3. Con la finalidad de concretar los objetivos y estrategias del presente plan estratégico se nombrarán equipos de trabajo a nivel de capacitación, buenas prácticas, promoción, capacitación, entre otros.
4. Profesionales especializados e independientes estarán a cargo de la administración

del comité, contando con todos los recursos necesarios.

5. El control y seguimiento de los objetivos del presente plan estratégico se dará a través de mesas de trabajo bimensuales. En este espacio se convocará a los integrantes de la cadena exportadora de la alcachofa con el objetivo de promover la competitividad, alinear y dar prioridades a las acciones, buscar sinergias, entre otros.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

En este sector, es importante considerar tomar las mejores medidas que promuevan el uso de fertilizantes y pesticidas que no dañen el medio ambiente, para de esta manera poder cumplir con los estándares internacionales exigidos por ley. Cumpliendo estas medidas necesarias en el plan, se evitaría poner en riesgo la calidad de vida y salud de los 03 agentes importantes de la cadena: productores, acopiadores y agroexportadores que trabajan en el sector o viven en la zona de influencia de los campos de producción de la alcachofa. Se deberá siempre trabajar de la mano con un mecanismo de control de plagas y enfermedades evitando productos sintéticos dañinos para el medio ambiente.

En este sentido se aplicarán Buenas Prácticas Agrícolas buscando obtener la triple rentabilidad, es decir, logrando rentabilizar económicamente la actividad combinándola con una rentabilidad social y ecológica. Es importante señalar que al mejorar las prácticas se obtendrán mejores márgenes y lo podrán sentir directamente los miembros de la cadena productiva, que les permitirá mejorar su calidad de vida, principalmente los productores, que actualmente vienen obteniendo bajos márgenes.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Como cualquier actividad agrícola, la producción de alcachofa necesita de mano de obra calificada, la cual deberá estar disponible en las zonas productivas de la Región La Libertad. Esto generará beneficios dando trabajo a muchas personas que viven en la zona y en

lugares aledaños, permitiendo el desarrollo social de la población. La inclusión de los pobladores a través de la capacitación, brindándoles la posibilidad de tener un trabajo de calidad permitirá crear una armonía que a su vez hará sostenible este sector productivo.

Volviendo a la nueva estructura que se presenta para custodiar el cumplimiento del planeamiento estratégico, se requiere la presencia de un líder que posea bien identificada la visión y se apropie de ella, de este modo podrá ser transmitirla a todo el equipo. En tal sentido, estando la comisión formada por organizaciones del Estado, empresas agro-exportadoras y asociaciones de productores. Se hace obligatorio, que los actores en su totalidad den impulso a la capacitación del personal así como de todos aquellos que son parte de la cadena productora de la Alcachofa. Teniendo en cuenta que las empresas agro-exportadoras son las que cuentan con mayor tecnificación, estas deben interiorizar los valores y políticas que se describen dentro de este planeamiento estratégico para ofrecer su apoyo e incentivo en la capacitación de la mano de obra llámese trabajadores y agricultores inmersos en la actividad agrícola, únicamente la capacitación posibilitará el logro en los grados de excelencia y eficiencia requeridos indispensablemente para conseguir los objetivos trazados a largo plazo.

Los integrantes de la cadena productiva deben tener una postura equitativa en cada fase del proceso, ante ello resulta necesario mantener el concepto de comercio y precio justo, esto permitirá más empleabilidad disminuyendo los niveles de pobreza en los hogares que dependen del cultivo de la alcachofa para su subsistencia.

7.7. Gestión del Cambio

Luego de desarrollar las propuestas de cambio a nivel organizacional, estructural y alineamientos estratégicos se propone la siguiente lista de acciones para que los agentes puedan enfrentar el cambio y ello permita una mejor actitud hacia la implementación de las estrategias planteadas:

1. Buen uso de buenas prácticas comerciales, se debe generalizar el conocimiento y adopción de estas y sancionar el incumplimiento con políticas establecidas que apoyen la reducción de informalidad y permita un desarrollo ordenado de mercados.
2. Implementar y difundir las Buenas Prácticas Agrícolas a todo nivel, como por ejemplo la creación de un sello distintivo que asegure el cumplimiento, esto se hace necesario para desalentar el ingreso de oportunistas al negocio agroexportador que no toman en cuenta las buenas prácticas de sus proveedores, deteriorando la imagen de la alcachofa de exportación del Perú en los distintos mercados.
3. Difusión e implementación de las normas HACCP.
4. Se deberá conseguir financiamiento de bancos de apoyo, como el Banco Interamericano de Desarrollo o Agrobanco, para asegurar que la mayor parte de la producción tenga las certificaciones necesarias para exportar como la Globalgap.
5. Dirigir una campaña intensa en base a efectos demostración de caso de éxitos anteriores en el sector.
6. Lograr un clima laboral adecuado que pasa por el cumplimiento de buenas prácticas laborales, destinando los servicios suficientes a los trabajadores y compensación e incentivos adecuados.

Asimismo, es importante difundir una cultura de servicio al cliente interno y externo con el fin de producir y procesar lo que el cliente exige, superando sus expectativas. Es necesaria la difusión de la cultura agroexportadora a todo nivel que permita una innovación y mejora continua para obtener mejores resultados.

7.8. Conclusiones

Según D'Alessio (2014) los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos 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 el presente Plan se ha realizado el contrato de los objetivos a Largo Plazo con las acciones a seguir para los objetivos a corto plazo; el horizonte que se ha tomado ha sido 2017-2022.

Los recursos implicarán el compromiso y participaciones de entidades en el sector público como son el Gobierno Central, Locales y Regionales; así como del sector privado como son los productores, procesadores, exportadores, servicios conexos, organizaciones no gubernamentales, entre otros. La estructura organizacional está constituida por diferentes actores, entre ellos: MINAG, APEM, PromPerú, Sociedad Nacional de Industria, ADEX, MINCETUR, MEF e INIA. Se requiere conformar el Consejo Regional de la alcachofa, en La Libertad, cuya finalidad será la interacción de los diferentes agentes de la cadena, así como transmitir políticas que orienten el desarrollo de la región y promuevan la cultura del consumo de la alcachofa.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se realizará la evaluación estratégica del plan, considerando las perspectivas de control: interna, de los procesos, del cliente y mercado y financiera; estableciendo para ello un tablero de Control Balanceado donde las perspectivas desarrolladas serán evaluadas, controladas y retroalimentadas constantemente con la finalidad de lograr los objetivos planteados.

8.1 Perspectiva de Control

Para D'Alessio (2014), los resultados estratégicos son evaluados teniendo en consideración cuatro puntos de control que posibilitaran un control de la visión holística del planeamiento estratégico. Tales perspectivas valoran los procesos internos, los aspectos financieros, del cliente y aprendizaje de la organización, estos se materializarán mediante un Tablero de Control Integrado.

8.1.1 Perspectiva Interna del Sector de la Alcachofa en La Libertad

Con esta perspectiva se busca lograr el desarrollo y crecimiento de las personas que forman parte de la organización, por lo que es fundamental controlar que existan las herramientas necesarias para los nuevos agricultores que busquen integrarse al sector de la alcachofa. Se deberá ser proactivo para brindar facilidades a los nuevos integrantes para fomentar el crecimiento del sector.

8.1.2 Perspectiva de los procesos

Esta perspectiva permite hacer seguimiento y potenciar las mejoras de procesos (cultivo), aplicación de tecnología, certificaciones y posicionamiento del producto, asimismo en la parte de la cosecha y post cosecha, buscando aumentar los niveles de rendimiento e incrementar las áreas de producción de alcachofa, en general potenciar el proceso interno. Esto ayudará a obtener eficiencias operacionales cuyos beneficios impactarán directamente en la satisfacción de los clientes y en la calidad del producto.

8.1.3 Perspectiva del cliente y el mercado

Considerar la perspectiva del cliente ayudará a proyectar y medir el incremento del mercado internacional, así como conocer sus preferencias y poder aumentar la participación y aperturas más mercados nacionales e internacionales, valuando opciones de penetración en nuevos mercados.

Como consecuencia de la aplicación de las estrategias establecidas con este fin. Se podrá tener una mayor satisfacción a través de esta perspectiva, y poder conseguir una fidelización a futuro que conlleve a una mejora en el sector.

8.1.4 Perspectiva Financiera

Esta perspectiva ayudará a analizar los ingresos y costos generados por el incremento de la producción, sea por el cultivo de mayor terreno destinado a la alcachofa o la mejora del rendimiento de Tn por hectárea, así como la consecución de una mayor demanda del producto principalmente en el mercado exterior. Se podrá analizar la mejora de los márgenes de rentabilidad de los productores y el incremento en los salarios de los trabajadores, que conlleven en una mejora de su calidad de vida.

8.2 Tablero de Control Balanceado

Las cuatro perspectivas desarrolladas deben ser evaluadas, controladas y retroalimentadas constantemente con la finalidad de lograr los objetivos planteados. Asimismo, el MINAG y el Comité Regional de la Alcachofa, de La Libertad, serán los entes responsables de la administración del tablero de control y de realizar el seguimiento a todos los indicadores propuestos; así, se muestra el Tablero de Control Integrado. Se incluye, además, una serie de indicadores que consolidan el cuadro de mando integral, que permitirá gestionar la implementación y seguimiento de los objetivos planteados para el periodo 2017 al 2022 (ver Tabla 37).

8.3. Conclusiones

1. El tablero de control integral propuesto para el sector de la alcachofa es una herramienta útil para identificar si todo lo que fue planeado contribuye a lograr los objetivos de corto plazo.
2. Se han identificado un total de tres indicadores propuestos para la perspectiva interna. El cumplimiento de estos indicadores permitirá la excelencia a nivel operacional, y contribuirá de esta forma a elevar el nivel de competitividad del sector, y satisfará las expectativas de los mercados destino y de los inversionistas.
3. La perspectiva financiera cuenta con un total de dos indicadores. A través del cumplimiento de estos indicadores se podrá hacer atractivo al sector para los inversionistas, lo que generará mayor dinamismo.
4. La perspectiva del cliente cuenta con un total de dos indicadores. A través del cumplimiento de estos indicadores se podrá difundir la calidad de la alcachofa de la región.
5. La perspectiva Aprendizaje Organizacional cuenta con un total de dos indicadores. A través del cumplimiento de estos indicadores se podrá tener mayor información del sector, lo que permitirá tomar las acciones correctivas para alcanzar los objetivos.
6. El MINAG y el Comité Regional de la Alcachofa, de La Libertad, serán los responsables de la administración del tablero, mediante actividades de control y seguimiento.

Tabla 36

Tablero de Control Integrado del Sector de Alcachofa en La Libertad

Objetivos a corto plazo	Mediciones	Unidades	Ejecutor
Perspectiva Financiera			
OCP1.1: Incrementar el nivel de exportaciones de alcachofa a razón de 0.5 mil toneladas métricas por año.	Volumen de exportaciones de alcachofa	Valor US\$ FOB millones	Todas las empresas agroexportadoras de alcachofa
OCP 2.1: Aumentar los niveles de rendimiento en la producción de alcachofa en 1 Tn/Ha anualmente a partir del año 2017. Actualmente es de 10Tn y se buscará estandarizarla en 19-20 Tn /Ha	Volumen de producción de alcachofa	Tn.	Todas las empresas agroexportadoras de alcachofa
OCP 4.1: Conseguir que el consumo per cápita anual de la alcachofa sea de 100gr en el país para el Periodo 2019 al 2022 manteniéndolo así hasta el 2022.	Porcentaje de consumo	%	Empresas agroexportadoras de alcachofa y Comité Regional de la Alcachofa de La Libertad
Perspectiva del Cliente y mercado			
OCP 1.2: Participar en por lo menos 5 ferias o misiones comerciales o rueda de negocios para el año 2017, 2018, 2019 y así sucesivamente hasta el año 2022.	Número de Ferias donde participa la alcachofa de La Libertad	Porcentual organización.	Comité Regional de la Alcachofa de La Libertad
OCP 3.3: Efectuar por lo menos dos ferias de promoción para el cultivo de alcachofa con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción, PromPerú, los Gobiernos Regionales y Locales para el año 2017, 2018, 2019 y así sucesivamente hasta el 2022.	Número de censos dentro del periodo objetivo	Número de productores censados	Comité Regional de la Alcachofa de La Libertad
OCP 4.2: Lograr que la Alcachofa se posicione entre las 10 hortalizas más consumidas en el Perú en el Periodo del 2021 al 2023 e incrementar este valor hasta el 2022. En el 2016 su consumo no es significativo.	Porcentaje de consumo	%	Empresas agroexportadoras de alcachofa y Comité Regional de la Alcachofa de La Libertad
Perspectiva Interna			
OCP 1.3: Certificar 520 Ha anuales bajo el Globalgap (normas medio ambientales y de salud y seguridad de los trabajadores) para el año 2017, 2018, 2019 y así sucesivamente hasta el año 2022.	Incremento del volumen de Has de alcachofa con certificación Globalgap	Has	Todas las empresas productoras de alcachofa
OCP 3.1: Aumentar las áreas de producción de alcachofa a razón de 200 hectáreas anuales en La Libertad a partir del año 2017	Incremento de superficie cultivada	Tn/Ha	Todas las empresas productoras de alcachofa
Perspectiva de los Procesos			
OCP3.2: Llevar a cabo conjuntamente con el Ministerio de Agricultura el primer censo regional de productores de alcachofa.	Número de censos dentro del periodo objetivo	Número de productores censados	Comité Regional de la Alcachofa de La Libertad
OCP 2.2: Incrementar el nivel de asociatividad de las empresas productoras agroexportadoras de al menos el 40% del total de empresas de la región; Al 2016 el grado de asociatividad es menor al 23%.	Número de ferias organizadas.	Porcentual organización.	Comité Regional de la Alcachofa de La Libertad

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

En el presente capítulo se analizará el nivel de competitividad del sector de la alcachofa en La libertad, identificando las principales ventajas competitivas y el potencial clúster del sector. El sector de la alcachofa de la Libertad, como cualquier organización, se desenvuelve en un contexto cada vez más globalizado y para ello requiere ser más competitivo en correspondencia a las condiciones exigentes del mercado; Puesto que la competitividad establecerá de cierto modo el nivel de crecimiento del sector, midiendo este crecimiento a través de la evolución de la participación en las exportaciones de la alcachofa, certificando una sostenibilidad en el tiempo.

9.1. Análisis Competitivo de la Alcachofa en La Libertad

La competitividad de las empresas depende de los siguientes factores: (a) condiciones de los factores, (b) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas (c) sectores afines y auxiliares, y (d) condiciones de la demanda. La competitividad en el sector agrario se basa en la capacidad que tiene un productor para diferenciarse de los demás productores y a nivel de exportaciones, es la capacidad que se tiene para satisfacer la demanda de los productos según Porter (2013).

La costa del Perú ofrece un excelente potencial para expandir la siembra y producción de Alcachofa, lo que trae como efecto que se pueda formar más oferta dentro del mercado. Del mismo modo, presenta la disposición de suelos fértiles y gran cantidad de mano de obra en su mayoría femenina (MINCETUR, 2005). En relación con los suelos, se conoce que la Alcachofa necesita de suelo especial y abundancia de agua, el Perú en la mayoría de casos tiene recursos hídricos suficientes de la misma manera amplia extensión de terrenos aptos para cultivar en gran escala con destino de exportación.

En la actualidad la Alcachofa en el Perú está estructurada mayormente por las diversas empresas agro-exportadoras, que son las que se encargan mayormente del acopio

general, el procesamiento y la exportación. No existe en la actualidad en el Perú ninguna cooperativa ni asociación, siendo la única registrada la Asociación de Productores de Alcachofa y Hortalizas del Perú, dedicado al sector de hortalizas y legumbres; sin embargo, actualmente, su condición de contribuyente es de baja de oficio (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2016).

Según Agrodata (2015) el orden en exportación estaría liderada por el departamento de la Libertad (SOC. Agrícola Virú, Camposol S.A, y Damper Trujillo) con el 61%, seguido de Arequipa (Damper Arequipa Sac., Alsur Peru) con un 29%, Luego Junín (Agroindustrias del Mantaro Sac.) con un 5% y finalmente Lima (Conservas Vegetales Cerro Verde) con un 3%, es decir que la Libertad estaría en primer lugar siendo su competidor más fuerte Arequipa (ver Figura 24).

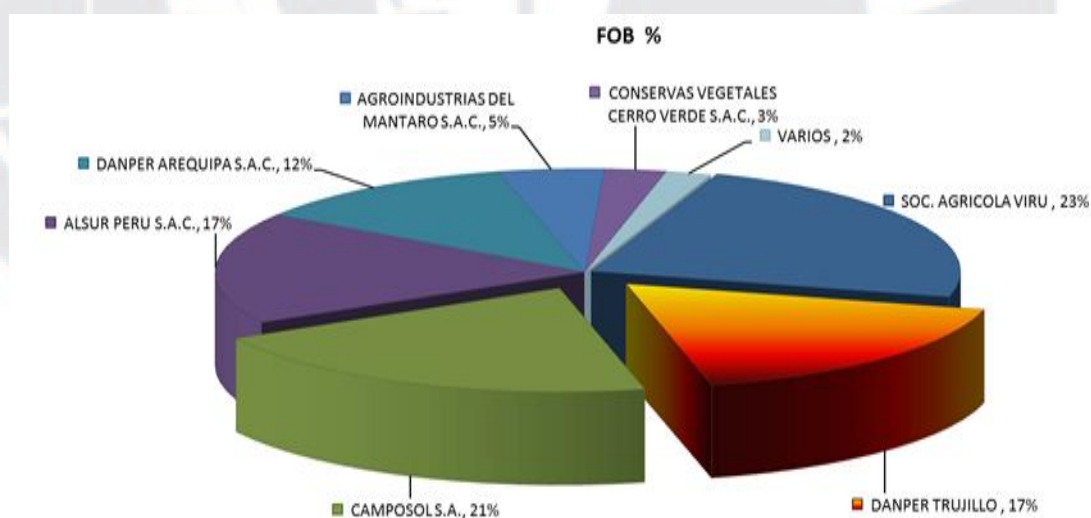


Figura 27. Exportación de alcachofas en conserva, abril 2015
Tomado de “Exportación Alcachofas Perú,” por Agrodata, 2015
(<https://www.agrodataperu.com/2015/05/alcachofas-peru-exportacion-abril-2015.html>).

Dentro del hemisferio Sur los principales países exportadores de la Alcachofa solo figuran como productores Argentina y Chile; el Perú en menor proporción. Sin embargo, la ventaja del Perú es que los sabores y variedades de sus Alcachofas son difíciles de conseguir en otros competidores. Con respecto a la calidad, el de la Libertad (principal productor de Perú) es reconocido por este atributo, lo cual le ha servido para ingresar a mercados altamente

exigentes como el europeo y norteamericano.

Buena parte de la producción de la alcachofa es destinada a la exportación, puesto que en el país existe un bajo consumo interno. No obstante, es apreciable el auge internacional por el consumo de alimentos sanos, dado que los consumidores se velan en mayor cantidad por su bienestar y salud. Cabe precisar que si bien es cierto que Estados Unidos es el mayor destino internacional de las alcachofas peruanas (67%), otros países como Canadá y Alemania cuentan con un crecimiento bastante considerable en los últimos dos años, con 62% y 22% de crecimiento promedio (FAO, 2013).

Según el Índice de Competitividad WEF (2016-2017) el Perú ocupa el puesto 67 a nivel mundial, luego se encuentran países como Chile y Brasil dentro de la región de América del Sur. El Foro Económico Mundial (World Economic Forum - WEF) -Global de Competitividad 2016-2017 que evalúa los factores que impulsan la productividad y crecimiento en 138 países, el Perú se ubica en el puesto 67. Sube 2 posiciones respecto al Informe anterior. Mantuvo la tercera posición a nivel países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia y continua en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe.

Se mejoró en seis de los 12 pilares: Instituciones (116 a 106), Salud y Educación Básica (100 a 98), Educación Superior y Capacitación (82 a 80), Eficiencia del Mercado laboral (64 a 61) Sofisticación de mercados financieros (30 a 26), Preparación Tecnológica (92 a 88), Sofisticación empresarial (81 a 78). Se retrocedió en 2 pilares: Eficiencia del mercado de bienes (60 a 65), e Innovación (116 a 119) (ver Figura 25).

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Alcachofa en La Libertad

Dado que la alcachofa es un tipo de cultivo adaptable a climas templados, el Perú cuenta con una ventaja significativa frente a otro país dado su cercanía a la línea ecuatorial, esto genera un clima favorable para este producto. Las ventajas competitivas de la alcachofa del Perú se reflejan mediante los siguientes aspectos:

- En el Perú el alcachofa fresco tiene entornos climáticos adecuados para su producción.
- En el Perú se muestra una alta tasa de crecimiento anual en la producción de alcachofas frescas.
- Los costos de producción por tonelada de alcachofa son más competitivos que sus principales competidores debidos entornos climáticos adecuados para su producción.
- Se ha desarrollado sistemas de calidad en las empresas exportadoras, con el apoyo de SENASA, GERCETUR, que permiten asegurar elevados estándares de calidad del producto.
- Se cuenta con organismos que desarrollan acciones internacionales tanto de investigación como de penetración de mercados buscando en todo momento ampliar el posicionamiento del Perú como exportador de mangos frescos. Entre ellas se puede citar PROMPERU, ADEX, AGAP, IPEH.
- Acuerdos comerciales para contar con acceso preferencial al mercado de EEUU y dela Unión Europea.
- El costo de mano de obra es competitivo a nivel internacional, sobre todo a nivel técnico.
- El rendimiento por hectárea se encuentra por encima del promedio de los competidores.
- Experiencia de exportación de productos como el espárrago, la páprika, la alcachofa, el piquillo, las menestras, el oro, la harina de pescado, frutales, entre otros.
- Empresas exportadoras posicionadas en el mercado internacional.

Existencia de Convenios del Gobierno Regional de La Libertad con Cerdeña y Lombardía.

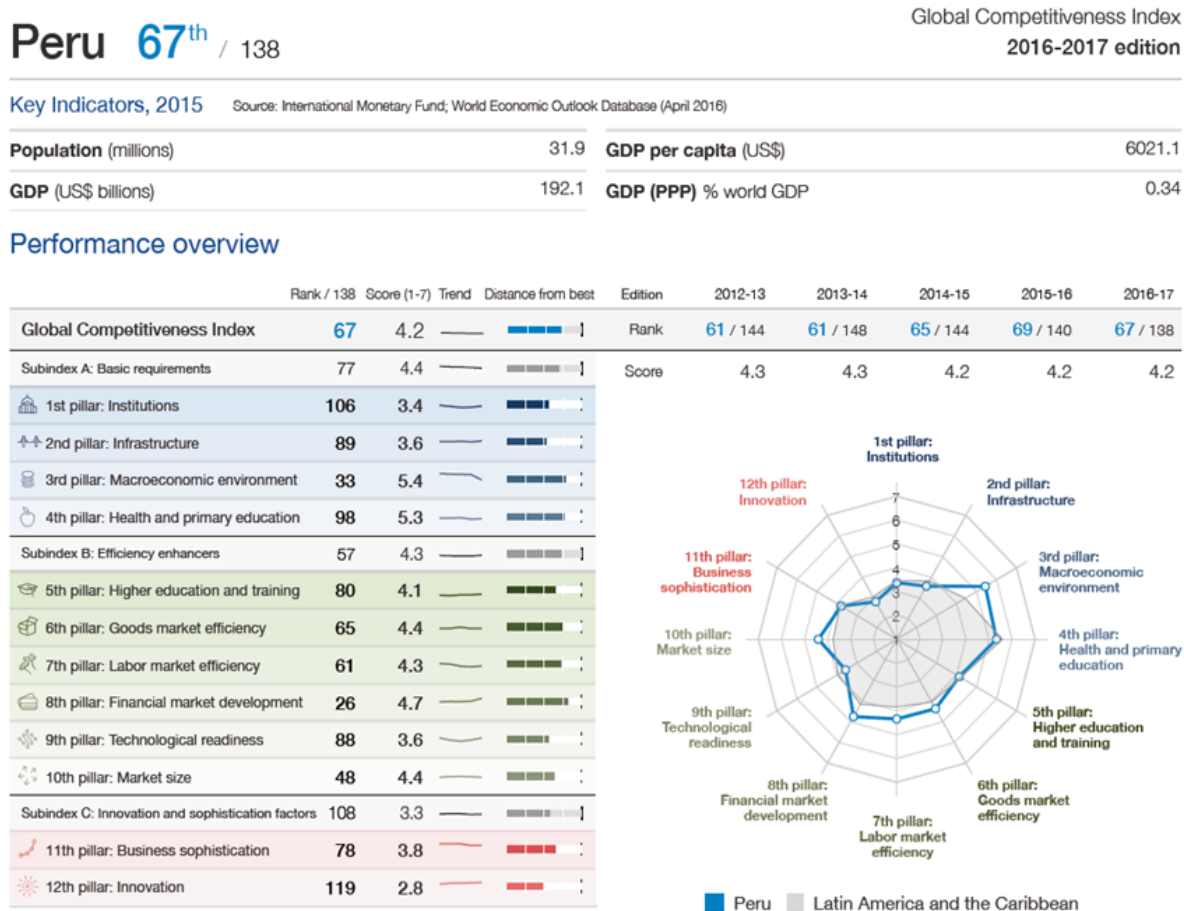


Figura 26. Informe global de competitividad 2016-2017. Tomado de “Informe Global de Competitividad 2016-2017” por Centro de desarrollo industrial, 2016.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Alcachofa en La Libertad

Académicamente Michael Porter (2013) introdujo el término clúster en el análisis económico y de los negocios. Para Porter, un clúster (inicialmente lo define como clúster industrial y posteriormente extiende el concepto a otros negocios) es aquel conformado por un grupo de empresas e instituciones donde la membresía del grupo de empresas e instituciones es un importante elemento de la competitividad de las empresas.

Posteriormente sería definido como unión de empresas que están conectadas espacialmente con un sector de proveedores afines, tal es el caso de un grupo de proveedores

especializados o de servicio, instituciones, empresas afines, universidades y asociaciones comerciales que no solo compiten entre ellas, sino además cooperan entre sí, viniendo a ser los clúster una propensión para incrementar la competitividad de los negocios (Porter, 2013).

El desarrollo de la industrialización de la alcachofa en la Libertad viene liderando el primer lugar en las exportaciones de hortalizas; sin embargo, las mismas empresas que exportan en el sector de la alcachofa también se dedican a exportar otros productos, tales como el espárrago y la paprika. En este sentido, el Consejo Nacional de la Competitividad realizó un estudio de los potenciales clústeres, el mismo que debe tener respaldo político, tomando en consideración estos criterios e indicadores: (a) el valor a nivel región, teniendo como punto de inicio la dimensión socioeconómica y su importancia estratégica; (b) el potencial de crecimiento, específicamente de las oportunidades de mercado y ventajas competitivas; y (c) el grado de esfuerzo y riesgos de la intervención, dicho de otro modo, el compromiso de los participantes privados y públicos, justificación e impacto deseado. Por tanto, se requieren aquellos clústers que eleven el potencial generado con el fin de ofrecer mayores oportunidades para el inicio de proyectos colaborativos (Consejo Nacional de la Competitividad, 2013).

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de la Alcachofa en La Libertad

Es necesario, tener en cuenta que en los clústeres que se han identificado destinados a la producción de alcachofas en la Región La Libertad, acorde lo presentado se puede encontrar los siguientes elementos: (a) fabricación de los productos, debido a que las empresas agroexportadoras poseen amplia posibilidad para la exportación de alcachofas frescas y envasadas; y (b) la eliminación de las empresas conexas tales como empaque, metalmecánica y logístico; puesto que dichos servicios no tienen calidad de especializados para la industria alcachofera, ya que estos están concentrados en la industria de manera

extensa. La calidad tanto en el proceso como en el resultado final posee gran importancia dentro del proceso de los clústeres, tomando en cuenta que buena cantidad de la producción está dirigida al mercado externo, y por ende debe cumplir altos requisitos de calidad así como rigurosos estándares en cada país.

Tabla 37

Identificación de Clústeres de la Alcachofa en La Libertad

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

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

Resulta necesario tener en cuenta el gran potencial de desarrollo y la inclusión dentro de los clústeres de empresas vinculadas con la logística de entrada, así se puede tomar como referencia a los fertilizantes que se usan en el proceso de siembra y plantación de la alcachofa, esto con la finalidad de perfeccionar los procesos, realizando evaluaciones

biológicas que prioricen la disminución de los costos puesto que esto propiciará la producción de grandes lotes de buena calidad, como último punto, es pertinente considerar también el grado de conocimientos que poseen los empresarios agroexportadores, los mismos que deben ser actualizados con las nuevas técnicas y normas de producción y exportación existentes a nivel internacional.

9.5.Conclusiones

La región La Libertad tiene ventajas comparativas en relación a sus competidores, debido a que se encuentra en una zona geográfica con buena disposición de suelos ricos en minerales y, a su vez, irrigada por el canal de Chavimochic; sumado a ello, las buenas condiciones climáticas permiten obtener una producción de alcachofa de alta calidad. La mayor parte de la producción se encuentra industrializada, y es La Libertad una de las regiones que concentra la mayor cantidad de empresas agroexportadoras, por lo que son propicias para el desarrollo de clústeres, conjuntamente con la agro exportación de espárragos y pimiento piquillo.

Asimismo, el nivel de capacitación y experiencia de los empresarios agroexportadores para esta hortaliza, como la innovación tecnológica y la adecuada infraestructura son un plus al desarrollo del clúster en la región La Libertad, puesto que, a pesar de contar con empresas que exportan mayor cantidad de alcachofa, tiene empresas competidoras que se ubican en las regiones de Arequipa, Lima e Ica; cabe señalar que estas empresas Liberteñas productoras de alcachofa, y dedicadas a la agro exportación deberían, además, desplegar industrias conexas al empaquetado, metalmecánica y logística para promover un valor agregado al clúster.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se sintetizarán las conclusiones a las que se arribaron después de haber desarrollado cada una de las etapas del plan estratégico y, consecuentemente a estas conclusiones, se harán las recomendaciones pertinentes.

10.1. Plan Estratégico Integral

Después del desarrollo de cada una de las fases o etapas contempladas en el presente plan estratégico y una vez establecidas la Visión y Misión para la Industria de la Alcachofa en la Región La Libertad; de la misma manera que los Valores y el Código de Ética que regirán su actuación, es fundamental el desarrollo de una hoja que resuma y facilite rescatar los puntos más significativos del planeamiento estratégico que se realizó.

Para D'Alessio (2014) sobre la base de una evaluación de la situación actual y futura de la industria; de otro lado los valores y la ética son el modelo de trabajo que conduce el proceso para la toma de medidas por lo que se hace necesario desarrollar una hoja resumen que permita resaltar lo más relevante del planeamiento estratégico realizado, brindando un panorama holístico de todo el proceso.

10.2. Conclusiones Finales

Al tener en cuenta los objetivos planteados y los lineamientos del Plan Estratégico sobre la Industria de la Alcachofa en La región La Libertad se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La producción de la alcachofa en el país es una de las principales actividades de la región La Libertad, y que esta cuenta con factores favorables para el desarrollo de actividades productivas y agroexportadoras.
2. El Perú es el quinto productor de alcachofa a nivel internacional, y el tercero en rendimiento. Supera a Italia y España, lo que le brinda una importante ventaja comparativa a través de beneficios tributarios y laborales.

3. La producción de la alcachofa en el país es una de las principales actividades agroexportadoras, y La Libertad cuenta con una serie de ventajas comparativas y competitivas respecto al mercado interno y de otros países para la producción y exportación de la alcachofa.
4. La Región La Libertad cuenta con factores favorables para el desarrollo de la actividad productiva de la alcachofa, según la matriz EFE, la cual se posiciona por encima del promedio por su capacidad de aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas.
5. La Libertad es el segundo productor de alcachofa a nivel nacional, con poco más del 20% de participación.
6. Las condiciones climáticas y las características de los suelos de la región La Libertad son excelentes para la producción de la alcachofa, tanto para la exportación como para el consumo interno. El resultado es un buen rendimiento por hectárea, el cual se podría mejorar en caso se modernice la tecnología en las prácticas agrícolas.
7. La Libertad posee condiciones óptimas para la producción y exportación de la alcachofa; sin embargo, se ha identificado que hay ciertas amenazas, como el reciente Fenómeno El Niño costero, que ha originado huaicos, interrumpido líneas de transporte, y perjudicado seriamente a este sector, por lo que se debe mejorar las acciones para aminorar estos impactos.
8. La situación macroeconómica actual del Perú y sus buenas relaciones internacionales, tratados y acuerdos, permiten que empresas Liberteñas tales como Danper Trujillo, Camposol y Sociedad Agrícola Virú tracen estrategias definidas y orientadas a alcanzar los objetivos de largo plazo, con un planeamiento estratégico que permita incrementar la venta de la alcachofa fresca

y desarrollar productos derivados con la finalidad de atraer nuevos mercados internacionales, como es el caso de Asia.

9. La Libertad es una región líder de las exportaciones en la macro región norte del Perú, que ha incrementado sus exportaciones gracias al desarrollo sostenible y diversificación de su oferta exportable, que es competitiva y con valor agregado.
10. La presencia de un alto potencial competitivo de la industria de la alcachofa en el Perú permitirá que las empresas agroexportadoras liberteñas usen nuevas y mejores estrategias para elevar sus niveles de producción, al realizar constantes campañas de marketing en países asiáticos estratégicos y en algunos países de Europa, que alientan la ingesta de alcachofas frescas o envasadas, así como de sus productos derivados mediante tratados de Libre Comercio y convenios, dado que estas son las estrategias fundamentales a perseguir para la realización de la visión del nuevo Planeamiento Estratégico.
11. El nivel de capacitación y experiencia de los empresarios agroexportadores para esta hortaliza, así también la innovación tecnológica y la adecuada infraestructura son un plus al desarrollo del clúster en la región de La Libertad puesto que, a pesar de contar con empresas que exportan mayor cantidad de alcachofa, tiene empresas competidoras que se ubican en las regiones de Arequipa, Lima e Ica.

10.3 Recomendaciones Finales

De acuerdo a las conclusiones mencionadas se dan las siguientes recomendaciones:

1. Impulsar el presente Plan Estratégico para la industria de la alcachofa como herramienta para definir lineamientos y políticas mediante las cuales se consiga optimizar el desarrollo del sector agroexportador, y superar los obstáculos en el ingreso a los mercados externos.

2. Se propone la creación de un Comité Regional de promoción, producción y comercialización de alcachofa en el país, la cual tendrá como objetivo garantizar estándares de calidad, como de promover su comercialización local e internacional.
3. En cuanto a la rentabilidad se prevé posicionar a la alcachofa liberteña como un producto A1; ello a través de certificaciones nacionales e internacionales que ofrezcan al consumidor amplia confianza en el producto.
4. Es preciso dar a conocer los trabajos que ha realizado la Organización Mundial de la Salud en su afán por incrementar la demanda local e internacional, mediante el consumo continuo de Alcachofa, dado que esta hortaliza, por razón de contar con muchos beneficios tanto para la nutrición como medicinales, constituye un alimento vital de fácil adaptación al nuevo estilo de vida del mundo moderno.
5. Aumentar las ventas tanto nacionales como exteriores de los productos que derivan de la alcachofa como, por ejemplo: comida preparada y harina de alcachofa; de la misma forma, esta puede ser usada para la obtención de fibra mediante el forraje para ganado y, con ello, se produciría un gran aliciente para la industria ganadera.
6. El Estado deberá de promover el aumento del cultivo de la alcachofa en los pequeños y medianos productores, los mismos que, por falta de tecnología y capacitación adecuada, no cuentan con la posibilidad de exportar grandes cantidades de alcachofa, tal como lo hacen las empresas agroexportadoras que asumen el liderazgo en el mercado liberteño y en el país.
7. El Estado requiere impulsar políticas de desarrollo y apoyo a la agro exportación, principalmente de la alcachofa, debido a que genera un gran valor agregado para el país, lo que permite el perfeccionamiento del PENX, con el objetivo central de

conseguir la firma de Tratados de Libre Comercio que garanticen mayores oportunidades y que incentiven la exportación de alcachofa al exterior.

8. Las organizaciones que componen la cadena agro-exportadora, tales como PROMPERÚ, MINCETUR, MINAG, ADEX y las Asociaciones de productores de la alcachofa deben cooperar de forma ardua y permanente con este propósito.
9. Estar atento a los cambios que puedan presentarse en el entorno externo o interno, aparición de nuevos competidores, nuevas amenazas, cambios en los factores críticos de éxito, entre otros, para corregir el presente Plan Estratégico.
10. El Gobierno Central y Gobierno Regional deberán promover el desarrollo del sector de la alcachofa, aprovechar su aceptación creciente en el mercado internacional de más de 10 años, y promover programas de financiamiento para inversiones en viveros, equipos de riego y de procesamiento en escuelas tecnológicas.

10.4. Futuro de la Industria de la Alcachofa de La Libertad

El futuro del sector de la alcachofa continuará su tendencia de crecimiento para los próximos años, basado en las condiciones de los factores que se tiene en la región La Libertad, por lo que se debe estar preparado para captar el incremento de la demanda, más aún si se considera la búsqueda de tratados comerciales que el Perú ha impulsado. El papel que jugará el Comité Regional de la Alcachofa será fundamental para lograr un desarrollo sostenido de la cadena productiva, e impulsar la creación del Clúster de la Alcachofa, único en su categoría a nivel nacional; estas mejoras permitirán que la rentabilidad en toda la cadena se incremente, de modo que La Libertad sea la región que en mayor proporción cubra la oferta de los nuevos mercados de Asia y países bajos de Europa; una vez consolidado en los EE.UU, España e Italia.

Según las oportunidades competitivas de la asociatividad de las empresas agroexportadoras, la tecnología aplicada a los procesos, la diversificación de una amplia variedad de derivados de la alcachofa y de su rápida adaptación al entorno climatológico liberteño, sumado a la consecución de varias certificaciones nacionales e internacionales garantizan la calidad A1 de dicho producto, así como su alto rendimiento, lo que le otorga la posibilidad de ser líder en el mercado nacional e internacional con un precio competitivo.

El aumento de áreas para su cultivo, así como las nuevas formas de presentaciones para la alcachofa industrializada agrandan el margen de ventas y ganancias. El impulso que otorgue el Estado para la industrialización del sector de la alcachofa mediante préstamos para las empresas agroexportadoras, con el fin de incrementar su infraestructura, tecnología y logística, así como la capacitación y preparación de los empresarios y de los trabajadores, posibilitarán que el sector agroexportador de alcachofa se vuelva una elección de gran rentabilidad, dados sus buenos ingresos. Igualmente, impulsa la generación de mayores puestos de empleos, y ofrece beneficios sociales para la región y el país. La industria de la alcachofa en la región cuenta con las normas de calidad establecidas y la certificación internacional respectiva, que garantiza su calidad; asimismo, se encuentra comprometida con el medio ambiente a través de prácticas ecológicas que garantizan el cuidado del mismo.

Al año 2022, y luego de haberse implementado el Plan Estratégico Regional del Sector de la Industria de la Alcachofa, La libertad se convertirá en el principal actor en el mercado mundial de la Alcachofa fresca, en conserva y sus derivados. La industria Liberteña evolucionara, innovará e implementará mejoras tecnológicas que lograrán posicionarla en el primer lugar a nivel mundial como exportador, y en primer lugar en el ranking de productores globales, puesto que logrará aumentar su exportación en 43 mil Tn. En el año 2016 fue de 33 mil Tn, lo que representa un incremento del 30% del volumen de exportación.

Tabla 38

Plan Estratégico Integral

			Visión				Valores		
El año 2022 la región La Libertad se consolidará como la principal región exportadora de alcachofa sostenible en el país, elevando sus niveles de producción (Tn/Ha) y mejorando la infraestructura para su transporte y exportación (transporte terrestre, aéreo y marítimo), ofreciendo altas tasas de empleo bien remunerado a sus habitantes y protegiendo el medio ambiente.									
			Objetivos de Largo Plazo						
Intereses Organizacionales			OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Principios Cardinales		
1	Protección del capital de los accionistas						<p>1. Predominio de partes</p> <p>2. Vínculos de temporalidad</p> <p>3. Equidad de los intereses</p> <p>4. Preservación de los opuestos</p> <p>Políticas</p> <p>Promover la participación activa de los productores de alcachofa en ferias internacionales de exportación, giras y eventos organizados por PromPerú, con el fin de generar mayores contactos que permitan obtener más clientes en el extranjero.</p> <p>Realizar un monitoreo periódico mensual de la evolución de la demanda y precios de importación de la alcachofa en los principales mercados.</p> <p>Promover la mejora constante en la calidad del producto y el servicio brindado a los clientes del exterior.</p> <p>Buscar y fomentar la capacitación constante para el desarrollo tecnológico del sector productivo de la alcachofa.</p> <p>Difundir e informar constantemente sobre las normas técnicas y estándares de calidad impuestos y/o requeridos por el mercado, para minimizar las mermas.</p> <p>Buscar la participación activa de las universidades de la Región La Libertad en el desarrollo de trabajos específicos para la implementación de mejoras en el proceso productivo.</p> <p>Aprovechar las oportunidades generadas por los Tratados de Libre Comercio que el país viene suscribiendo.</p> <p>Contribuir al uso sostenible de los recursos naturales de la Región para minimizar el impacto en el medio ambiente.</p> <p>Colaborar, como sector productivo, en la reducción de la pobreza y mejora de las condiciones de vida en el área de incumbencia.</p>		
2	Aumento del retorno sobre la inversión								
3	Aumento de la participación de mercado								
4	Crecimiento sostenido de la producción de alcachofa en la Región.								
5	Obtención de certificación internacional para la producción								
Estrategias									
E1	Utilizar los Tratados de Libre Comercio para aumentar las exportaciones		X	X	X	X	<p>1. Honradez: Tener como principio de vida la justicia en todos los aspectos de la vida, que lo hagan digno de respeto e inspire lealtad en los demás.</p> <p>2. Transparencia: Permitir a todos que entiendan los mensajes, planteamientos, acciones, claramente y sin ambigüedades, que reflejen el verdadero sentido de lo que se transmite.</p> <p>3. Compromiso: Para cumplir con las obligaciones que me encomienda la institución pública y la sociedad en general.</p> <p>4. Flexibilidad: Para poder acoplarse a las situaciones cambiantes y entornos inciertos, con ingenio y responsabilidad.</p> <p>Código de Ética</p> <p>1. Proveer a los mercados nacionales e internacionales productos de alta calidad que cumplan con los estándares requeridos por sus organizaciones.</p> <p>2. Buscar siempre la triple rentabilidad (financiera, social y ambiental) del sector productivo de la industria de la alcachofa en la región La Libertad.</p> <p>3. Cumplir con todos los deberes y normas medio ambientales, haciendo uso adecuado de pesticidas, fertilizantes y demás insumos químicos inmersos en el proceso productivo.</p> <p>4. Buscar la excelencia de los productos para ser reconocidos como la región de referencia en el país en la producción de alcachofa.</p> <p>5. Contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población de la región La Libertad.</p> <p>6. Cooperar con el crecimiento sostenido y responsable del sector en el país.</p>		
E2	Elaboración de productos en base a la alcachofa que produzcan valor agregado		X	X					
E3	Desarrollo de la capacidad productiva exportable y comercial		X		X	X			
E4	Mejorar la calidad de la alcachofa y sus derivados para la exportación		X	X	X				
E5	Actualización y capacitación Técnica permanente			X	X				
E6	Desarrollo y ejecución de Buenas Agrícolas ecoeficientes		X	X	X	X			
E7	Optimizar los procesos de distribución, comercialización y exportación de alcachofa		X	X					
E8	Aumento de la presencia en los mercados internacionales como EEUU y España			X					
E9	Avance en los nuevos mercados como Alemania, Países Bajos, Brasil, Canadá y Bélgica				X				
E10	Establecer nuevos contratos a mediano y largo plazo con los nuevos mercados: Ucrania, Guatemala, Uruguay y Emiratos Árabes Unidos		X		X				
E11	Inversión en Investigación, Tecnología y Gestión Agrícola		X	X					
E12	Promover la asociatividad de las empresas productoras, integrándolos a una cadena productiva y de comercialización, otorgándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales			X		X			
E13	Gestionar alianzas estratégicas privadas y públicas para atraer inversión al sector		X		X				
Tablero de Control			Objetivos Corto Plazo				Tablero de Control		
OCP	Indicadores	Unidades	OCP 1.1. Incrementar el nivel de exportaciones de alcachofa en razón al razonable aumento 0.5 mil toneladas métricas anuales a partir del año 2017	OCP 2.1 Aumentar los niveles de rendimiento en la producción de alcachofa en 1 Tn/Ha anualmente a partir del año 2017. Actualmente se encuentra en 10 Tn y se buscará estandarizarla en 19-20 Tn / Ha	OCP 3.1. Aumentar las áreas de producción de alcachofa a razón de 200 hectáreas anuales en La Libertad a partir del año 2017.	OCP 4.1. Lograr que el consumo per cápita anual de la alcachofa sea 100gr en el Perú en el Periodo 2019 al 2021 y mantener este valor hasta el 2022.	OCP	Indicadores	Unidades
			OCP 2.2.Participar en por lo menos cinco ferias o misiones comerciales o rueda de negocios para el año 2017, 2018, 2019 y así sucesivamente hasta el año 2022, para posicionar la alcachofa producida en la región La Libertad como una de las preferidas del mercado peruano para los consumidores del mundo.	OCP 2.2. Incrementar el nivel de asociatividad de las empresas productoras agroexportadoras de al menos el 40% del total de empresas de la región; en el periodo 2023 al 2024; estas asociaciones serán nominadas y monitoreadas por un organismo del MINAG, y apoyadas por ADEX, con la finalidad de conseguir mejores condiciones para las empresas agroexportadoras. Al 2016 el grado de asociatividad es menor al 23%.	OCP 3.2. Llevar a cabo conjuntamente con el Ministerio de Agricultura el primer censo regional de productores de alcachofa.	OCP 4.2. Lograr que la Alcachofa se posicione entre las 10 hortalizas más consumidas en el Perú en el Periodo del 2021 al 2023 e incrementar este valor hasta el 2022. En el 2016 su consumo no es significativo.			
	Perspectiva Financiera		OCP 2.3.Certificar 520 Ha anuales bajo el Globalgap (normas medio ambientales y de salud y seguridad de los trabajadores) para el año 2017, 2018, 2019 y así sucesivamente hasta el año 2022, con el fin de brindar confianza al consumidor internacional.	OCP 3.3. Efectuar por lo menos dos ferias de promoción para el cultivo de la alcachofa con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción, PromPerú, los Gobiernos Regionales y Locales para el año 2017, 2018, 2019 y así sucesivamente hasta el 2022, donde se puedan exponer las ventajas del cultivo y de esta forma estimular a los productores.				Perspectiva del Cliente y mercado	
Volumen de exportaciones de alcachofa	Valor US\$ FOB millones	Todas las empresas agroexportadoras de alcachofa				Número de Ferias donde participa la alcachofa de La Libertad	Porcentual organización.	Comité Regional de la Alcachofa de La Libertad	
Volumen de producción de alcachofa	Tn.	Todas las empresas agroexportadoras de alcachofa				Número de censos dentro del periodo objetivo	Número de productores censados	Comité Regional de la Alcachofa de La Libertad	
Porcentaje de consumo	%	Empresas agroexportadoras de alcachofa y Comité Regional de la Alcachofa de La Libertad							
Perspectiva Interna							Perspectiva de los Procesos		
Incremento del volumen de Has de alcachofa con certificación Globalgap	Has	Todas las empresas productoras de alcachofa				Número de censos dentro del periodo objetivo	Número de productores censados	Comité Regional de la Alcachofa de La Libertad	
Incremento de superficie cultivada	Tn/Ha	Todas las empresas productoras de alcachofa				Número de ferias organizadas.	Porcentual organización.	Comité Regional de la Alcachofa de La Libertad	
RECURSOS									
	Financieros		En coordinación con el gobierno central, regional, locales y exportadores se gestionará los recursos financieros necesarios	Se destinará aprox. US\$500,000 anuales	Se asignará aprox. US\$ 1,000,000 que incluirá Mano de Obra, Maquinaria Agrícola, Insumos, Riego, Control Fitosanitario, entre otros	Se asignará aprox. US\$10,000 anuales		Financieros	
	Humanos		80 Trabajadores por año	Trabajadores con mayor conocimiento, producto de la capacitación Centros de desarrollo y capacitación en instituciones públicas y privadas	Mayor cantidad de productores	Equipo de investigadores científicos y agrónomos		Humanos	
	Tecnológicos		Riego tecnificado y buenas prácticas agrícolas	Riego tecnificado y buenas prácticas agrícolas	Tratamiento de tierras	Muestras físicas del producto, exhibición en mercados, campañas publicitarias enfocadas a la salud		Tecnológicos	

Referencias

- Aduanas (2010). Base estadística de exportaciones. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. Recuperado de www.sunat.gob.pe
- Asociación de Exportadores (ADEX) (2016). Producción mensual de Alcachofa, según región o subregión. 2014/2015 (toneladas). Lima. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/index.php>
- Agro Data-CEPES (2010). *La revista agraria*. Recuperado de <http://www.larevistaagraria.org/sites/default/files/revista/LRA%20122/LRA-122-1.pdf>
- AgrodataPeru (2015). *Alcachofas Perú Exportación Abril 2015*. Lima:Agrodata. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2015/05/alcachofas-peru-exportacion-abril-2015.html>
- Agencia Peruana de Noticias (Junio 2014). *Perú se consolida como uno de los principales exportadores de alcachofa*. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-se-consolida-como-uno-de-los-principales-exportadores-de-alcachofa>
- Agrodataperu (2016). *Alcachofas en Conservas Perú Exportación Diciembre 2015*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2016/01/alcachofas-en-conservas-peru-exportacion-diciembre-2015.html>
- Agrodataperu (2017). *Alcachofas en Conservas Perú Exportación 2016 Diciembre*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2017/01/alcachofas-en-conservas-peru-exportacion-2016-diciembre.html>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2014, 7 de junio). Perú es el tercer exportador de alcachofas en conserva del mundo. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tercer-exportador-alcachofas-conserva-mundo-afirmaadex-2099624>

- Asociación de Exportadores ([ADEX]). (2016). *Producción mensual de Alcachofa, según región o subregión. 2014/2015 (toneladas)*. Lima. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/index.php>
- Alfaro, L., et. al (2016). *Planeamiento Estratégico Industrial de la Alcachofa en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Benavente, E., et. al (2012). *Planeamiento estratégico del mango en la Región Lambayeque*, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Banco Central de Reserva del Perú (2015). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014 -2016*.
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Informe de caracterización del departamento de La Libertad*. Trujillo: BCRP
- Banco de Crédito del Perú [BCP] (2016). *Reporte anual*. Recuperado de http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20Anual/Memoria_Anuar_2014.pdf
- Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2016). *Economía peruana habría repuntado en diciembre al cerrar en 5.5%*. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/economia-habria-repuntado-diciembre-al-cerrar-55-2154278>
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2016). *Índice de Desempeño Medioambiental*. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/iedep-arbol-productividad-competitividad/sostenibilidad_medioambiental/indicador/desempeno_medioambiental.html
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI] (2008). *Informe global de competitividad 2016-2017*. Sociedad Nacional de Industrias.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). *Memoria 2009 del CEPLAN* (2da).

- Centro Peruano de Estudios Sociales [CEPES] (Octubre 2007). *La cadena del valor agregado de alcachofas en el Perú*. La revista Agraria (88), p 02. Recuperado de <http://www.cepes.org.pe/revista/r-agra88/LRA88-02.pdf>
- Consejo Nacional de la Competitividad. [CNC] (2013). *Elaboración de un Mapeo de Clúster en el Perú*. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/25/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>
- Cosavalente, I. (Mayo 2016). *Impacto económico de la agroindustria en La Libertad* [PowerPoint slides]. I Seminario Internacional de Berries .Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] .Trujillo,Peru. Recuperado de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/ferias-eventos/BERRIES-DESCENTRALIZADO/Impacto%20economico%20de%20la%20agroindustria-BCRP.pdf>.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico*. Lima, Perú: Editorial Pearson Educación
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico*. Un enfoque de gerencia (2a ed.). México: PEARSON.
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*. Aspectos Conceptuales y Aplicados. Pearson. Perú: Pearson
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO] (2013). *Producción de productos alimentarios y agrícolas / Países por producto*. Recuperado de http://faostat3.fao.org/browse/rankings/countries_by_commodity/S
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2017). *Estadísticas de producción*. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>
- García – Sayán, D. (2010). *Impactos económicos y políticos en América Latina*. Nueva Sociedad. Democracia y Política en América Latina.

Gerencia Regional de Agricultura de la Libertad [GRALL] (2008). *Plan Estratégico Regional del Sector Agrario - PERSA 2009 – 2015*.

Gerencia Regional de Agricultura Moquegua (2011). Dirección de Información Agraria.

Recuperado de <http://www.agromoquegua.gob.pe/?q=DIA>

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

Gobierno Regional de La Libertad [GRL] (2009). *Mapa Político de la Libertad*. Recuperado de <http://siar.regionlalibertad.gob.pe/mapas/mapa-politico-libertad>

Gobierno Regional de La Libertad (2016). *Estudio prospectivo: Región La Libertad al 2030*. Recuperado de <http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/transparencia-grll/transparencia-institucional/planeamiento-y-organizacion/planes/plan-de-desarrollo-concertado-pdc/7709-estudio-prospectivo-region-la-libertad-al-2030/file>

Gobierno Regional de La Libertad [GRL], Marzo (2016). *Proyecto Especial Chavimochic (Triptico Institucional)*. Recuperado de [sir.regionlalibertad.gob.pe/admin/docs/Memoria%20PECH%20-%202012%20-4.pdf](http://siar.regionlalibertad.gob.pe/admin/docs/Memoria%20PECH%20-%202012%20-4.pdf)

Guevara, R. (2010). *Los econegocios: ¿Una opción estratégica para el Perú?* Revista *Strategia* 5 (16) 46-47.

Guerra (2010). *La triple rentabilidad: paradigma empresarial emergente. EcoNegocios-Ecobusiness*. Recuperado de <http://econegocios-ecobusiness.blogspot.pe/2010/03/la-triple-rentabilidad-paradigma.html>

Hartmann, M. (1986). *Ontología*. 2ª Ed., FCE, México. Recuperado de <http://textosfil.blogspot.pe/2012/02/las-categorias-y-modalidades-de-ser-en.html>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2007). *Censos Nacionales 2007: XI Poblacion y VI Vivienda* (2). 474 Perú: INEI

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015). *Estado de la población peruana 2015*. Autor.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy Focused Organization. How balacend scorecard thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Koo, W. (2016). *Alcachofas en Conservas Perú Exportación Diciembre 2015*. Agrodataperu. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2016/01/alcachofas-en-conservas-peru-exportacion-diciembre-2015.html>
- Koo, W. (2017). *Alcachofas en Conservas Perú Exportación 2016 Diciembre*. Agrodataperu. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2017/01/alcachofas-en-conservas-peru-exportacion-2016-diciembre.html>
- Marañón, B. (1993). *Obreros en la industria esparaguera: valles de Chao Virú e Ica*. Revista Debate Agrario. Análisis y alternativas. (17),27-52
- Mansilla, N. (2005). *Impacto Del Atpdea En El Sector Textil Y De Confecciones Del Perú- CASO TSC*. (Tesis Pregrado). UNMSM,Lima
- Maximixe (2014). *Riesgos de Mercado Alcachofa*, Club de Análisis de Riesgos.
- Miles, R., & Snow, C. (2003), *Organizational Strategy, Structure and Process*, Stanford Business Classics. Stanford University Press, Stanford California.
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente [MAGRAMA] (2015). *Avances Superficies y producciones de cultivos 2015*. Recuperado de http://www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/agricultura/avances-superficies-producciones-agricolas/Cuaderno_Enero2015_tcm7-365267.pdf
- Ministerio Agricultura de Perú (MINAG) (2011). *Perú: un campo fértil para sus inversiones y el desarrollo de sus exportaciones-ALCACHOFA*. Lima: MINAG

Ministerio de Agricultura y Riego del Perú [MINAGRI]. (2013). MINAGRI: Memoria Anual 2013.

Ministerio de comercio exterior y turismo (2013). *Plan operativo de la alcachofa*.

Recuperado de <https://es.scribd.com/document/354211023/POP-Alcachofa-Final-Lima-doc>

Ministerio de Agricultura y Riego del Perú [MINAGRI]. (2017). *Series Históricas de*

Producción Agrícola- Compendio Estadístico. Recuperado de

http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

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

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

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2015). *Avances Superficies y producciones de cultivos 2015*. Recuperado de

http://www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticasagrarias/agricultura/avances-superficies-produccionesagricolas/Cuaderno_Enero2015_tcm7-365267.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016). *Funciones del Ministerio De*

Agricultura y Riego. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/nosotros/que-hacemos>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2016). *Balanza comercial agraria registró*

un superávit de US\$1,214 millones el 2015. Semana Económica. Recuperado de

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

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (Diciembre 2010). *Precio de exportaciones*

de alcachofa se incrementó 2.1% en promedio por tonelada. Andina . Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-precio-las-exportaciones-alcachofa-se-incremento-21-promedio-tonelada-334962.aspx>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2004). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2003 – 2013*. Recuperado http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Agropecuario_Agroindustrial.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2003). *Perfil del mercado y Competitividad exportadora de alcachofas*. Lima: Mincetur.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2004). *Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Mango*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/hlarrea/mincetur-mango>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Informe de transferencia de gestión. Resolución de Contraloría N°088-2016-CG*.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Plan Estratégico Nacional Exportador-PENX 2025*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de www.acuerdoscomerciales.gob.pe/
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014). *Acuerdos comerciales*. Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/acuerdos-comerciales/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). *Plan Operativo del Producto alcachofa-PERX La Libertad*. Recuperado de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QNBDTIIAKOUJ:www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/3Plan

es_Regionales_PERX/Perx_La_Libertad/Planes_por_Producto_La_Libertad/Pop_Alcachofa_LaLibertad.doc+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe

Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC] (2013). *Cadenas Logísticas. 2013*. Lima, MTC

Murguía, J. (Dic 2013). *Retos y posibilidades de la región La libertad.* [Presentación Slides].

Encuentro Económico Región La Libertad. Banco Central de Reserva del Perú [BCRP].

Trujillo-Perú. Recuperado de [http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/eer-la-libertad-2013-murgia.pdf)

[Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/eer-la-libertad-2013-murgia.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/eer-la-libertad-2013-murgia.pdf)

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and*

Competitors. New York: Free Press.

Porter, M. (2010). Una estrategia para el crecimiento sostenible y prosperidad para el Perú.

Trabajo presentado en la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE). Recuperado de

http://www.nuso.org/upload/articulos/3629_1.pdf

Porter, M. (2013). *Ser Competitivo*. Madrid: Deusto

Pro inversión. (2014). *Ventajas territoriales*. Recuperado de

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

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

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

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

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

Salazar (2010). *Fundamentar el crecimiento y el desarrollo social en la ciencia, la tecnología*

y la innovación. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-](http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-114106_archivo_pdf.pdf)

[114106_archivo_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-114106_archivo_pdf.pdf)

Scott, G. (2011). *Tendencias cruzadas: El consumo y utilización de la papa en América*

Latina entre 1961 y 2007 y sus implicancias para la industria. Revista Latinoamericana de la Papa 16(1):1-38.

Sistema Integrado de Estadística Agraria [SIEA]. (2015). *Anuario Producción Agrícola 2014,*

por el Sistema Integrado de Estadística Agraria [SIEA]. Recuperado de

<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=noticias/anuarios-produccion-agricola-2014-y-produccion-pecuaria-y-avicola-2014>).

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2016). *Partidas*

Arancelarias del Producto, Exportadas en los Últimos Años, por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. Recuperado de

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

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2015). *Exportando.pe.*

Cinco años del APC Perú-EE.UU. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/384693489rad4C94D.pdf>

Superintendencia Nacional de Aduanas y administración Tributaria [SUNAT]. (2013).

Declaración Aduanera de Mercancías (DAM), Elaboración: MTC-OGPP-Oficina de Estadística. Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas_Logisticas_2013.pdf

Superintendencia Nacional de Aduanas y administración Tributaria [SUNAT] (2015).

Principales Productos no tradicionales exportados

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2016). *Consulta RUC.*

Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/>

Transparency International [TI] (2017). *Corruption Perception Index 2016*. Berlin.

Recuperado

https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016#table

World Economic Forum [WEF]. (2017). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*.

Geneva: WEF. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016->

[2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf)

Zana, C. (2012). *Impacto del boom agroexportador en el ingreso de los hogares de la costa peruana del año 2007 al 2010*. Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura.

