

Estrategias para la competitividad en la agroexportación de alcachofa

Leoncio Fernández J.¹

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo definir las estrategias para la competitividad en la agroexportación de alcachofa, aplicando para ello el modelo de Michael Porter referida a las estrategias genéricas o generales; pero complementando el análisis con el modelo de Cliff Bowman, que sitúa más apropiadamente en el entorno la definición de la estrategia. El resultado fue definir el “liderazgo en costos” como estrategia para la competitividad, complementado con una estrategia de diferenciación. Adicionalmente se analizaron algunos indicadores de producción, exportación, rendimiento, e importancia socioeconómica de la alcachofa. Durante el periodo 1994-2005, Perú muestra una tendencia creciente en los volúmenes de producción, así como también se sitúa tercero en mayor rendimiento (tm/ha) entre los principales países productores. Por último, se presentan algunas evidencias de la importancia de esta alternativa de agribusiness, a través de experiencias de proyectos donde participan productores, empresas e instituciones.

Palabras clave:

Abstract

This research aimed to define the strategies for competitiveness in the agricultural exports of artichoke, applying the model of Michael Porter about generic or general strategies, but complementing the analysis with the model of Cliff Bowman, which puts more appropriately in the environment defining strategies. The result was to define “Cost leadership at costs” as a strategy for competitiveness, coupled with a strategy of differentiation. Additionally it was analyzed some indicators of production, export performance, and social and economic importance of the artichoke. During the period 1994-2005, Peru shows an increasing trend in production volumes, as well as lies third in higher yields (mt/ha) between the main producing countries. Finally, it presents some evidence of the importance of this alternative agribusiness, through experiences of projects involving producers, companies and institutions.

Key words:

1. El Marco de la investigación¹

Los productos agrícolas no tradicionales de exportación explican el continuo crecimiento de las agroexportaciones peruanas. Entre ellas, la Alcachofa peruana, es una alternativa muy interesante para considerarla como negocio exitoso de exportación.

El protagonismo de la alcachofa en la canasta agroexportadora peruana es cada vez mejor. Así, en el año 2004, se situaba como el octavo producto en importancia con un valor FOB de US\$ 22 mill., y en el año 2005 se ubica en el sexto lugar de la canasta, con un valor FOB de US\$ 44 mill., habiendo alcanzado para el año 2006 un valor FOB de US\$ 66 mill., mejorando más aun su protagonismo en la canasta agroexportadora peruana. Según datos de Proinversión y Adex, las exportaciones de alcachofa (en conserva) han aumentado en 107.60% entre los años 2000 y 2006; situación que en el año 2005 la colocó en el segundo lugar en las exportaciones mundiales de alcachofa.

La presente investigación sobre la alcachofa, es por su importancia para ayudar en el desarrollo agroexportador peruano, por ser una alternativa para la reconversión agrícola y por contribuir en el bienestar económico y social de una parte importante de la población peruana. Desarrollar el cultivo y el agribusiness de la alcachofa es importante para los agricultores de la sierra o de la costa, que tienen en este producto la oportunidad de mejorar su economía

y bienestar. Dada la situación, es necesario identificar, definir y analizar las estrategias para competir en el mercado internacional. Por ello, se aplicarán 02 modelos de análisis de competitividad: El modelo de las estrategias genéricas de M. Porter y el modelo de Cliff Bowman.

1.1. Alcance y limitaciones de la investigación

Un alcance importante al final de la presente investigación será definir algunas estrategias que ayuden en la competitividad de la agroexportación de alcachofa.

Como limitaciones podemos señalar que existen muchos modelos para definir las estrategias competitivas. El presente estudio desarrolla sólo 02 modelos, enfocados a establecer estrategias generales (genéricas)

1.2. Objetivos

1.2.1.- Objetivo General

- Determinar las estrategias para la competitividad en la agroexportación de alcachofa

1.2.2.- Objetivos específicos

- Determinar las estrategias genéricas para la competitividad en la agroexportación de alcachofa

- Analizar los principales indicadores del agribusiness de la alcachofa, como son la producción, exportación y rendimiento en la producción de alcachofa.

- Evidenciar la importancia socioeconómica de la alcachofa.

¹ Facultad de Economía y Planificación, Universidad Nacional Agraria La Molina. E-mail: leojeri@lamolina.edu.pe.

2. Hipótesis

2.1. Hipótesis General

- La definición de estrategias determinaran una mejor competitividad de la agroexportación de la alcachofa

2.2. Hipótesis específicas

- Existe al menos una estrategia que puede ser usada por toda empresa agroexportadora de alcachofa que le ayudará a ser mas competitiva

- La agroexportación de la alcachofa tiene un comportamiento con tendencias crecientes y de alto rendimiento en el volumen de exportación y producción respectivamente.

- La agroexportación de la alcachofa está contribuyendo en la mejora de la situación económica y social de algunos productores agrícolas del país.

Aranda (2004). Una estrategia competitiva es una estrategia utilizada principalmente para competir y puede ser aplicado en empresas con monoactividad o en aquellas que se han diversificado, inclusive hasta tener unidades estratégicas de negocio(UEN).

La estrategia es genérica por la posibilidad de poder construir una topología o incluso un modelo que sea capaz de explicar las posibles opciones que una empresa tiene para poder elegir una u otra estrategia. Las ventajas competitivas se encuentran en alguna característica, habilidad o capacidad que le permite conseguir una posición privilegiada

DGPA (2005). Este primer estudio realizado por Technoserve para la Dirección general de promoción agraria (DGPA), sostiene que “existen condiciones favorables para el posicionamiento del Perú en la industria de la alcachofa”. Asimismo, nuestro país presenta ventajas competitivas en relación a los principales productores y exportadores mundiales: cuenta con condiciones edafoclimáticas ideales para la producción de alcachofa principalmente en la sierra, permitiendo el abastecimiento durante todo el año. Además, presenta como rendimiento promedio de producción de 15 tm/ha, que puede mejorarse mediante un manejo agronómico apropiado”

DGPA (2006). La dirección general de promoción agraria y technoserve, en el estudio de Perú en el mercado de alcachofa, establecen “el notable desempeño de los productores y exportadores peruanos de alcachofa responde a ventajas comparativas y competitivas relacionadas a excelentes condiciones edafoclimáticas de nuestro país, que nos permite contar con diferentes pisos ecológicos y tierras de excelente calidad donde es posible desarrollar cualquier cultivo en general, con rendimientos, en costa, superiores a los de los principales productores mundiales, con productos de excelente calidad y sabor, reconocidos por los mercados externos como en el caso de los espárragos, alcachofas, paltas, uvas, bananos, mangos, etc.”

Malca (2004). En su investigación de mercados para la alcachofa, presenta un cronograma de producción, haciendo la comparación entre varios países; a partir del cual se puede deducir la ventaja comparativa del Perú para realizar la producción todo el año. Entre sus conclusiones señala que existen mercados potenciales para la comercialización de alcachofa, tanto fresca como procesada; y asimismo que el

mercado norteamericano es una gran oportunidad por ser el mayor importador de alcachofa en conserva, y este tiene un arancel cero para el ingreso de dicho producto.

Mincetur (2002). Realizó un Perfil del mercado y competitividad exportadora de alcachofas, donde desarrolla el siguiente análisis FODA:

- Fortalezas (F): Buena calidad y sabor de la alcachofa peruana, rendimientos superiores al promedio mundial, elevado nivel de tecnología en la aplicación del cultivo, mejoramiento del control de calidad, ventajas comparativas de tipo climáticos en la costa peruana y bajo costo de mano de obra

- Oportunidades (O): Búsqueda de nuevos mercados, diversificación de exportaciones a alcachofas frescas, levantamiento de las restricciones fitosanitarias en EE.UU, aumento de la demanda de alcachofa en Europa y EE.UU, beneficios del ATPDEA, y creciente demanda por productos saludables

- Debilidades (D): Alta elasticidad precio, elevados costos de transporte, deficiencias en la cadena de logística, alta concentración de las exportaciones de la alcachofa en conserva en España y EE.UU

- Amenazas (A): Contracción de los precios internacionales, elevación de los fletes, limitación de acceso al mercado internacional por motivos de seguridad relacionados al bioterrorismo, e incremento de la demanda de productos sustitutos.

Villajuana (2006). “Lo que si debemos aclarar es que no pueden existir, ante los ojos del cliente, mas de una ventaja competitiva genérica. El dilema central frente al cliente es: se opta por el costo inferior traducido en un precio bajo o por la diferenciación reflejada en una calidad o servicio superior”. Es decir, Villajuana señala que si usamos el modelo de estrategias genéricas de Porter, es necesario tener en cuenta, en el contexto actual, de que no hay una sola (única) estrategia para toda la organización o todo el sector. Se debería combinar o usar mas de una estrategia; por ejemplo: estrategia de costo mas estrategia de calidad.

3. Materiales y métodos

3.1. Fuentes: Se usarán principalmente fuentes secundarias directas consistentes de compendios estadísticos, investigaciones de la dirección general de promoción agraria del Ministerio de Agricultura(DGPA-MINAG), estadísticas e investigaciones de la Comisión de promoción de exportaciones (Prompex); de la Organización Mundial para la alimentación (FAO-STAT) y de algunos investigadores.

3.2. Estrategias para la competitividad: Se aplicaran el modelo de M.Porter, quien define las “estrategias genéricas” a ser aplicadas por cualquier empresa u organización. Pero, al ser una metodología de inicios de los años 80 donde solo se implementaba una estrategia, es necesario complementarla con otra(s) estrategia(s), para el entorno actual, tal como las que corresponden al planteamiento de Cliff Browman a través de su “reloj estratégico” para la definición de las estrategias genéricas.

3.2.1. Estrategias genéricas competitivas, propuestas por Michael Porter; quien postula que una empresa u organización encuentra su “estrategia

genérica” según la **ventaja competitiva** que tenga y basado en el **tamaño del ámbito** donde compite. Así, se tienen las siguientes opciones (ver Tabla 1):

Tabla 1. Estrategias genéricas de Michael Porter.

		Ventaja Competitiva	
		Bajo costo	Alto costo
Ámbito de competencia	Amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Estrecho	Enfocado en costos	Segmentación o enfoque en diferenciación

Fuente: Según M. Porter (1980)

3.2.1.1. Estrategias de liderazgo en costos: Cuando la organización puede ser competitiva en costos bajos y se enfrenta a un amplio ámbito de competencia. Utiliza las estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontales. Se recomienda cuando se tiene muchos compradores sensibles al precio.

3.2.1.2. Estrategias enfocadas en costos: Aquí la organización puede ser competitiva con costos bajos, pero enfrentándose a un mercado mas pequeño o que su ámbito de competencia es “estrecho”.

3.2.1.3. Estrategias de diferenciación: Cuando puede diferenciarse con el producto; por su sabor, calidad, tamaño y otras características enfrentándose a un amplio ámbito de competencia, pero con altos costos.

3.2.1.4. Estrategias de segmentación: Cuando puede diferenciarse con el producto; por su sabor, calidad, tamaño u otras características; pero se enfrenta a un ámbito de competencia estrecho, bajo costos altos.

3.2.2. Estrategias genéricas según Cliff Bowman

El modelo propuesto por M. Porter fue usado ampliamente durante 02 décadas, pero desde hace algunos años diferentes investigadores² fundamentan que dicho modelo debe ser revisado y su enseñanza debe alterarse y complementarse con otros enfoques. Uno de ellos es el propuesto por Cliff Bowman. Este modelo, llamado “reloj estratégico de Bowman” presenta una clasificación que se fundamenta en dos hechos:

- Considerar que no es lo mismo competir en precios que en costes.
- Confirma que las estrategias genéricas de M.Porter no son tan genéricas.

La forma de reloj (ver figura 2) consiste en una serie de rutas, trayectorias o caminos que son señalados por las agujas del reloj que nos indican que tipo de estrategia aplicar. El eje vertical es el valor percibido y el eje horizontal es el precio. En resumen:

- La Ruta 1 se caracteriza por una estrategia con bajo precio y bajo valor percibido, para compradores que aprecian precios bajos y no les importa otras cosas.
- La Ruta 2 se caracteriza por una estrategia con bajo precio pero con cierto valor percibido. Puede ser el caso de ofrecer cierta diferenciación con costes bajos como consecuencia de la existencia de economías de escala

- La Ruta 3 se caracteriza por una estrategia con bajo precio pero con un significativo valor agregado para el producto o servicio. Se apuesta por la diferenciación y se recomienda aplicarla por ejemplo en las etapas de introducción .

- La Ruta 4 propone una estrategia con precio regular pero con un alto significativo valor agregado. En este caso se debe conocer bastante al consumidor para generar el alto valor percibido al producto o servicio.

- La Ruta 5 se caracteriza por una estrategia con alto precio y alto valor añadido. Es la típica estrategia que aplica diferenciación y segmentación

- La Ruta 6 aplica la estrategia de ofrecer un producto o servicio con alto precio pero con algo de valor añadido para el consumidor. Comúnmente es aplicado por monopolios y oligopolios, ya que en estos sectores, la competencia o no existe o es muy baja.

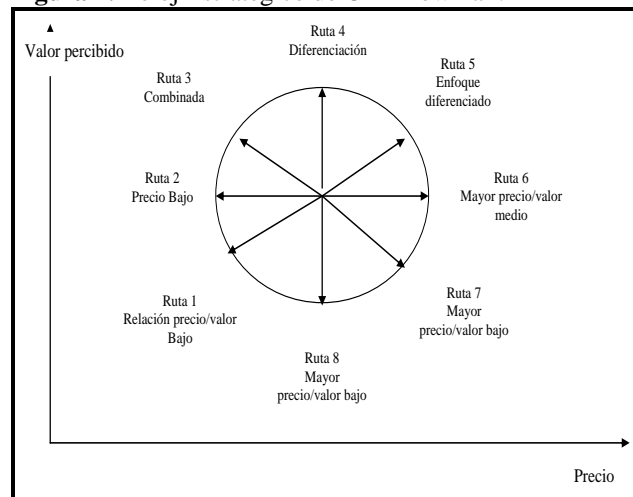
- La Ruta 7, pasa a ser una estrategia no recomendada, porque nos encontramos en tener que aplicar altos precios para nuestros productos o servicios pero con bajo valor añadido.

- La Ruta 8, similarmente a la ruta 7, son condenadas al fracaso. Es una opción que consiste en generar un valor percibido muy bajo y con un precio ciertamente elevado.

La aplicación de rutas o estrategias deben analizarse en el momento. Y posteriormente teniendo en cuenta el cambio del entorno y de los competidores, alterar la ruta.

Se sostiene que esta clasificación de estrategias de Cliff Bowman se ajusta mas a la realidad empresarial, respecto a las señaladas por M.Porter.

Figura 2. Reloj Estratégico de Cliff Bowman.



Fuente: Aranda (2004)

² Karnani (1984), Hill(1988), Kotler (1992 y 1994), Hendry (1990) entre otros. http://www.minag.gob.pe/agricola/pro_hortalizas.shtml

4. Resultados y discusión

4.1. La Alcachofa

La alcachofa es una hortaliza “light” por su bajo contenido de calorías y alta proporción de fibra, tiene un exquisito sabor y está catalogada como una hortaliza de banquete o especial². Es una hortaliza muy aceptada en los mercados porque contiene inulina, elemento que provee energía similar al azúcar, además es rico en vitamina A, calcio y fósforo. Es muy benéfica para los diabéticos (por contener abundancia de insulina), y ayuda a la eliminación de la urea, colesterol y ácido úrico. Es usada para el consumo casi en su totalidad, desde las cabezuelas consumidas frescas al natural (con aceite y/o pimienta y/o sal) hasta enteras. Junto con el espárrago, es una de las hortalizas más preciadas por los gastronomos, ya que les permite crear múltiples fantasías gastronómicas³.

4.1.1. Generalidades de la Alcachofa⁴

- Origen: Es una hortaliza oriunda del África (zona del mediterráneo), de nombre común “alcachofa” o alcaucil; siendo su nombre científico *Cynara Scolymus*.

- Principales variedades: Criolla (con espinas), green Globe (sin espinas), blanca de Tudela e Imperial star (sin espinas)

- Requerimientos agro climáticos y de temperatura: Altitud: de 0 a 2,800 m.s.n.m.; a una temperatura entre 12 a 20 °C.

- Duración de la cosecha: Una cosecha cada 4 a 5 meses durante 3 años, después de los cuales usualmente se renueva la plantación

- Rendimiento nacional promedio 1994-2004: 15,300 kg/ha

- Costo de producción promedio por hectárea: US\$ 4,000, aproximado.

- Según cifras del PARA (programa de reducción y alivio de la pobreza) la utilidad para el agricultor es del 40% de lo invertido: Entre S/.6,000 y S/.7,000 por hectárea.

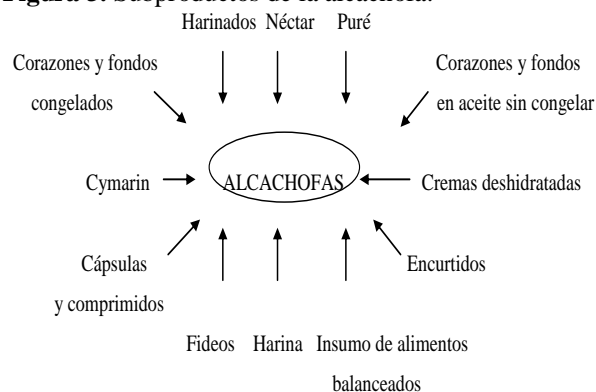
4.1.2. Usos de la alcachofa

La alcachofa tiene desde usos alimenticios hasta medicinales. Entre sus beneficios están⁵.

Combatir problemas cardiovasculares, formación de tumores, reducción de cálculos biliares, colesterol y formación de ácido úrico; entre otros. También puede formar parte en la dieta de diabéticos, para combatir situaciones de stress, reducción de peso, y refuerza el sistema reproductivo.

En el mercado de la alcachofa (corazones y fondos) se negocian principalmente: alcachofas preparadas o conservadas sin congelar y alcachofas frescas o congeladas (refrigeradas). Pudiendo también realizarse la venta de diversos subproductos como se muestran en la figura siguiente:

Figura 3. Subproductos de la alcachofa.



Fuente: INIA, Cosecha y post-cosecha en alcachofa

4.2. Producción Nacional de alcachofa

Alrededor de 20 países producen alcachofa; siendo los principales productores: Italia y España.; que por ejemplo en el periodo 1997-2003 concentraron el 75% de la producción mundial.

En Latinoamérica, el Perú que ocupaba el cuarto lugar después de México, ha llegado a ocupar el tercer lugar después de Chile que es segundo y Argentina que es primero; a partir del año 2002.

Perú, para el período 1994-2004, muestra una tasa de crecimiento anual del 43% en la producción de alcachofas frescas o congeladas; llegando a ubicarse en el 7mo lugar (año 2004) a nivel mundial de la producción mundial. Y es más notorio su tasa de crecimiento anual de 265% en la producción de alcachofas en conservas o preparadas (sin congelar) en el mismo periodo⁶.

La provincia de Concepción, ubicada en la Región Junín, es la principal productora de alcachofa en el Perú. Otras regiones importantes en la producción de alcachofa son La Libertad e Ica. Entre las 3 regiones citadas, cubren más el 85% del volumen total producido. También se producen en Ancash, Lima, Apurímac, Lambayeque, Ica, Cajamarca, entre otras.

4.3. Exportaciones de alcachofa peruana

La alcachofa es considerada un producto estrella de la canasta agroexportadora nacional. Los principales mercados de exportación son: Estados Unidos y España; y también se exportan a Francia y los Países Bajos, así como Alemania, Australia, Canadá y Líbano. Según datos de Adex, por ejemplo para el año 2006; España y EE.UU concentran el 73% del destino de nuestras exportaciones de alcachofa.

Tabla 2. Volúmenes de exportación de Alcachofa peruana (en miles de US\$): 2000-2006.

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
Volumen	819.3	868.2	2,111	7,180	21,993	44,000	66,000

Fuentes: TechnoServe, MINAG.; (*) Agrodata (Cepes, 2007).

En el año 2000 las exportaciones de alcachofa representaba el 0.1% del valor total exportado; y en el año 2004 llega a ser 2% aproximado. Para el año 2000 y 2006, el aumento del valor anual exportado fue de 101.5%; según datos de Pro Inversión⁷.

³ Prompex, 1999.

⁴ La mayoría de datos son de s@mconet en <http://www.samconet.com/productos/producto5/descripcion5.htm>.

⁵ Robles (2001).

⁶ Según DGPA y TechnoServe (2005).

⁷ <http://www.proinversion.gob.pe/>.

El Perú exporta alcachofas (alcauciles o artichokes) en 2 formas: alcachofas preparadas o conservadas sin congelar y alcachofas frescas o congeladas (refrigeradas).

En el periodo 1996-2004, el mayor volumen exportado se registró en el mes de agosto del 2004; habiendo aumentado en casi 1000% mas con respecto a agosto del año anterior 2003; todo un record para la performance de los productos agroexportadores del Perú.

En el mismo periodo 1996-2004; el Perú ha seguido una tendencia creciente en el volumen exportado anual de alcachofa, llegando a incrementarse en el 2006, en 49%, con respecto al año 2005.

4.3.1. Principales empresas exportadoras de alcachofa peruana

Entre las principales empresas exportadoras de alcachofa están Sociedad Agrícola Virú S.A., que por ejemplo durante el 2006, vendió el 80% del total exportado. También Camposol S.A., Damper Trujillo S.A.C., IQF del Perú S.A., y Agro Industrias Backus S.A.; entre otras mas. En el año 2004, la exportación estuvo liderada por Trillium Agro del Perú S.A., seguido por Damper Trujillo S.A.C., luego Camposol S.A y Agroindustrias Backus.

Las exportaciones de alcachofa en el año 2005 estuvieron lideradas por Sociedad Agrícola Virú, Camposol S.A., Damper Trujillo S.A.C., Agroindustrias Backus y otros mas.

4.3.2. Formas de exportación y/o comercialización de la alcachofa peruana

Teniendo como la variedad comercial mas importante a la Green Globe o tipo globo sin espinas; seguida de la Imperial star; que se exporta en fresco, y procesado en diferentes formas; las alcachofas se pueden comercializar en las siguientes opciones:

- a.- En estado fresco, con uniformidad en las cabezuelas, altos calibres, capítulos cerrados: Las variedades Green Globe, Blanca de Tudela, Violet de Provenza, Camus, y Castel
- b.- Conservadas en lata o en vidrio, en salmuera, en aceite o marinadas: Las variedades blanca de Tudela, A-106, y Lorca.
- c.- Congeladas: Las mismas variedades que las conservadas.

4.4. Producción Mundial de alcachofa

La producción mundial de alcachofa fresca mantiene un comportamiento estacional desde el año 1961 al 2004⁸, concentrándose el 77 % de la producción en los países mediterráneos de Italia, y España principalmente.

Durante mas de 15 años (1990-2005), Italia es el mayor productor y consumidor de alcachofa fresca, seguido de España. En un tercer lugar se encuentra Argentina, que compite en la ubicación con Egipto. Entre los países de Sudamérica; el Perú que ocupaba el cuarto lugar después de México, ha llegado a ocupar el tercer lugar después de Chile, a partir del año 2002 (ver tabla 2). Italia, el mayor productor mundial de alcachofa fresca, casi duplica el nivel de

producción de España, que ocupa el segundo lugar. El comportamiento en la producción española muestra cierta constancia. Algo similar es el comportamiento de la alcachofa fresca en Argentina, que ocupa el tercer lugar. En cambio el caso de la producción de Perú, muestra una tendencia creciente, sobre todo entre el año 2000 y el año 2002, donde casi duplica su cantidad producida.

Tabla 3. Producción mundial de alcachofa fresca o artichoke (miles de TM).

País \ Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Italia	512.95	505.38	455.65	391.68	489.21	470.21
España	290.18	277.38	289.42	306.48	299.80	188.90
Argentina	85.00	85.0 E	86.00E	88.00E	88.00 E	88.0 E
Egipto	87.96	65.26	61.00E	110.35	54.50	70.0 E
China	31.0 E	36.00	43.00 E	45.00 E	52.00 E	55.0 E
Chile	23.9 E	24.65E	26.00E	28.5 E	30.50 E	32.0 E
Perú	4.31 E	6.77 E	8.4 E	8.5 E	8.60 E	8.7 E
México	5.18 E	10.25 E	5.73	5.73 E	5.73 E	5.7 E

Es interesante notar en el cuadro anterior, que la producción de los principales países se ha reducido en el periodo 2000-2005; en cambio para el caso de Perú muestra una tendencia creciente.

Respecto a la producción mundial de alcachofa procesada tiene como principal productor a España seguido por Italia; quienes explican el 75% de la producción mundial para el periodo 1997-2003. En este último año, Perú solo participa con un 2.7%; España con 59.1%, Italia con 16.2% y otros países con 22%.

4.4.1. Rendimiento y costos de producción de la alcachofa

4.4.1.1. Rendimiento de la producción de alcachofa peruana.

En general y en promedio para el periodo 1996-2004, los rendimientos de alcachofa en Perú, son similares a los obtenidos a los productores de EE.UU (15.71 TM/ha), y algo inferiores a los promedios de Egipto (18.6 TM/ha), pero también superiores a los de países como España(13.75 TM/ha), Francia (5.71TM/ha), Chile(7.73 TM /ha) e Italia (8.0 TM /ha); siendo éste último país el principal productor de alcachofa durante mas de una década y continua siéndolo actualmente. Perú, con un rendimiento de 15.3 TM /ha, se ubica en la tercera posición de mas alto rendimiento de producción (superada sólo por Egipto con 18.57 TM/ha, y EE.UU con 15.71 TM/ha). Cabe señalar que, Perú, durante el 2005, y según cifras de la dirección general de información agraria (DGIA-MINAG), ha llegado a superar el valor de 20 TM/ha en zonas de costa, explicado básicamente por el mejor manejo de cultivo. En esa situación, se llega a superar al rendimiento de muchos principales países productores de alcachofa.

4.4.1.2. Costos en la producción de la alcachofa peruana.

Asimismo, nuestro País es muy competitivo en costos, al tener el menor costo por TM igual a US \$267, seguido por Chile con US\$ 375 y España con US\$ 500; constituyendo toda una gran oportunidad para realizar agronegocios con éxito

⁸ DGPA y Technoserve (2005).

Tabla 4: Rendimiento (TM/ha) de principales países productores: Periodo 1996-2004.

Egipto	EE.UU	Perú	España	Italia	Chile	Francia
18.6	15.71	15.3	13.75	8.0	7.73	5.71

Fuente: Estadísticas de la FAO (FAO-STAT) y Technoserve⁹.

4.4.2. Exportaciones mundiales de alcachofa

- Alcachofa Procesada (preparadas o conservadas)
España es el principal exportador de alcachofa procesada, habiendo exportado durante el año 2004, el 70% del total de alcachofa procesada. Sus principales mercados de exportación fueron EE.UU, Francia, Italia, Alemania, Canadá y Reino Unido
En el mismo año 2004, Italia es el país que figura como segundo en importancia en exportación de alcachofa procesada (15% del total de alcachofa procesada); siendo sus mercados de exportación los países de Francia, Alemania y Reino Unido.
Perú, Alemania, y Francia; están entre los otros países que exportan el 15% restante.

3.4.3. Importación Mundial de alcachofa

El principal importador mundial de alcachofa es Estados Unidos
Las importaciones de alcachofa procesada durante el periodo 1995-2003 muestran un aumento del 10% anual, logrando superar el 100% al año 2003.

Tabla 5. Importación Mundial de alcachofa procesada en el periodo 1995-2003.

Años	Importación en US\$ millones
1995	80.42
1997	76.03
1999	154.77
2001	112.02
2003	171.60

Fuente: DGPA – MINAG (2005)

La demanda por ejemplo para el año 2003, provino principalmente de Estados Unidos (56%) y de la Unión Europea (39%). Siendo el principal abastecedor España, con un 71%, seguido por Italia con 15%, y muy por debajo se encontró Perú, con 4% del total.

El principal mercado comprador del 56%, EE.UU, es abastecido en el 78% por España y sólo en el 9% por Perú. Cabe señalar que en el periodo 1996-2004, las ventas de alcachofa procesada de España han ido disminuyendo desde un 93.5% en el año 1996, a 78% en el año 2004. En cambio, Perú ha ido incrementando sus exportaciones desde 0.3% en el año 2001 hasta 9% en el año 2004.

Las importaciones de alcachofa peruana, desde la Unión Europea también se han incrementado, desde un 0.03% en el año de 2001, hasta llegar a ser el 6.53% en el año 2003

4.5. Estrategias genéricas para la competitividad

4.5.1. Según M. Porter, para establecer las estrategias genéricas se tiene que identificar la “ventaja competitiva” y también la “amplitud de la competencia”.

4.5.1.1. Procedimiento para identificar la ventaja competitiva.

1°. Identificar las fortalezas y debilidades en toda la cadena de valor¹⁰.

Las fortalezas son:

- Buena calidad y sabor de la alcachofa peruana.
- Rendimientos superiores al promedio mundial
- Elevado nivel de tecnología en la aplicación del cultivo.
- Mejoramiento del control de calidad.
- Ventajas comparativas de tipo climáticos en la costa peruana
- Bajo costo de mano de obra.

Las debilidades son:

- Alta elasticidad precio.
- Elevados costos de transporte.
- Deficiencias en la cadena de logística.
- Alta concentración de las exportaciones de la alcachofa en conserva en España y EE.UU

2°. Fuentes de las diferencias

Las principales diferencias con los competidores están en: La fortaleza de buena calidad y sabor de la alcachofa, los rendimientos superiores al promedio mundial; las ventajas comparativas de tipo climático de la costa y el bajo costo de mano de obra. Estas diferencias se explican por la biodiversidad y la experiencia en el manejo del cultivo; lo cual se puede sustentar por el análisis de Technoserve¹¹.

Respecto a los rendimientos:

El Perú tiene uno de los mayores rendimientos (en tm/ha) en el mundo: Francia (5.71), Chile (7.73), Italia (8.00), España (13.75), Perú (15.30), EE.UU (15.71), y Egipto (18.57). (ver 5.4.1.1).

Respecto a las ventajas comparativas de tipo climático:

La época de cosecha de los principales países productores ubicados en el hemisferio norte como son: EE.UU, Italia, España y Francia; se realiza de enero a mayo y de octubre a diciembre¹².

El Perú en cambio, puede cosechar durante todo el año. Cabe señalar que otros países productores pero del hemisferio sur, no logran cosechar todo el año. México y Colombia lo hacen de enero a abril y de octubre a diciembre.

Argentina cosecha de julio a noviembre y finalmente Chile lo hace entre setiembre a noviembre.

Respecto al bajo costo de mano de obra:

Se conoce, por el estudio de Technoserve que, Perú tiene uno de los mas bajos costos de producción igual a US\$ 267/tm, seguido por Chile por US\$ 375 /tm, y España sobre los US\$ 500 / tm. (ver 5.4.1.2).

3°. Evaluación de las capacidades.

Las capacidades de la organización están relacionadas al conocimiento de las labores de producción de alcachofa que permiten tener buena calidad, sabor y altos rendimientos.

4°. Identificación de la Ventaja Competitiva.

A partir del resultado de la 2ª. y 3ª. etapa, la ventaja competitiva será enfocada en costos bajos; pudiendo emplearse la estrategia de “liderazgo en costos” o enfocado en costos, dependiendo del tamaño de mercado.

⁹ DGPA y Technoserve (2005).

¹⁰ DGPA y Technoserve (2006)

4.5.1.2. Determinación de la amplitud de competencia o del tamaño de mercado.

Según datos del cuadro 2(5.4), respecto a la producción mundial (alcachofa fresca), notamos que los principales países productores son 9, y por ejemplo en el año 2005 el volumen de producción del principal país, Italia es 52 veces mas grande que lo alcanzado por Perú. Con ello determinamos que el Perú, a pesar de ocupar el tercer lugar en producción en Sudamérica, ocupa el octavo lugar en la lista de principales países, a nivel mundial, por lo cual Perú participa y se enfrenta a un gran mercado.

El principal destino de las exportaciones de alcachofa peruana es Estados Unidos, siendo su principal abastecedor España, con un aproximado del 90%. La demanda estadounidense restante del 10% es suministrada por Italia, Chile, México, Perú y otros¹³. La competencia es significativa y el Perú tiene un amplio mercado en el cual participar; inclusive frente a España, ya que este país no tiene oferta productiva todo el año¹⁴, como si lo puede tener Perú.

4.5.1.3. Resultado de la definición de estrategia genérica:

La producción y comercialización de alcachofa debe seguir la siguiente estrategia genérica:

“Estrategia de liderazgo en costos”; por cumplir los supuestos de desarrollarse en un mercado competitivo amplio y presentar costos bajos. Estos últimos debido a su alto rendimiento promedio (por 5.4.1.1)

4.5.2. Según Cliff Bowman: El modelo implica elegir alguna de las 8 rutas en función del valor percibido y del precio. Se considera el supuesto de que habiéndose elegido la estrategia de liderazgo en costos por el método de M. Porter, se complementa según el presente modelo o método de Bowman.

La estrategia de liderazgo en costos con precios bajos, y además por parte de los mercados de destino; que demandan productos de calidad con mucho valor agregado, elegimos (corresponde a) la ruta 4 correspondiente a la “diferenciación” en el reloj de Bowman. Asimismo se debería elegir la ruta 3 para las etapas en que se empieza a exportar a un país.

Es decir, la estrategia a utilizar para los nuevos mercados de destino, y en su etapa inicial, debería ser la ruta 3: estrategia “combinada” de bajo precio pero con alto valor percibido, siempre enfocando la diferenciación. En ambos casos, son estrategias para ayudar a ser mas competitivo el sector.

4.6. Importancia socioeconómica de la alcachofa en el Perú

La oportunidad en el negocio de la alcachofa, es una alternativa para un sector de agricultores del país. Puede considerarse como una experiencia de “reconversión” de productos agrícolas tradicionales hacia un producto agrícola no tradicional como la alcachofa; tal como ha ocurrido en productores de papa de Junín, que ahora ya están en el negocio de la alcachofa.

En general, el aumento de las agroexportaciones peruanas estará asociado con un mayor empleo en el agro. Según Agrodata (Cepes) la actividad ha generado mas de 20,500 puestos de trabajo a tiempo completo aunque no todos son empleos formales. También señala que en la sierra, por ejemplo se recibe un promedio de S/.17 por jornal y se carece de beneficios básicos

Existe una responsabilidad por parte del Estado, las empresas y organizaciones que participan en la cadena de producción de la alcachofa, para generar empleo y ayudar en la producción agraria.

Se han realizado investigaciones y se están continuando las mismas, con el fin de obtener variedades de mayor calidad; y buscando además fortalecer todos los agentes de la cadena de la alcachofa peruana, con el fin de garantizar la oferta estable; porque además los países importadores prefieren la alcachofa peruana por su exquisito sabor. Algunas empresas compran alcachofa a pequeños agricultores de la costa y la sierra, con quienes por lo general firman convenios de compras-venta a futuro; con acceso a crédito para semilla y asistencia técnica. De esa manera se comprueba que la mayor producción genera también mas empleo y capacitación.

Un estudio del Instituto Peruano del espárrago y hortalizas (IPEH) estimó para el año 2004, una generación de 10 mil nuevos puestos de trabajo, por la experiencia exitosa del espárrago, trasladado también a la alcachofa y pimiento piquillo, desarrollados aprovechando la capacidad instalada de la agroindustria .

4.6.1. Alcachofa Peruana: Casos de contribución en la mejora económica y social

Algunos casos donde varias organizaciones han desarrollado proyectos y trabajos para apoyar al agricultor de la alcachofa:

4.6.1.1. En el 2002 por ejemplo CARE Perú impulsó una experiencia para introducir la alcachofa en el callejón de Huaylas (Ancash), que tuvo también la participación de la empresa Damper Trujillo. Para el año 2005, existen mas de 03 empresas exportadoras de alcachofa en la zona¹⁶.

4.6.1.2. Durante el año 2004, el Instituto Nacional de investigación y extensión agraria (INEIA) promovió la actividad regional agroexportadora¹⁷, a partir de la experiencia de 14 agricultores que lograron exportar alcachofa a través de la Sociedad Agrícola Virú, en un total de 44 has., habiendo recibido asistencia para producir con calidad y con alto valor agregado. Una similar experiencia se repetiría en el año 2005, pero para una producción de 400 has. en el valle de Chancay – Huaral.

4.6.1.3. La asistencia técnica para una mayor competitividad y formación de cadenas productivas en alcachofa en Junín, entre agricultores de la zona y la participación de Technoserve S.A, durante el año 2005. Se firmó convenios con importantes empresas como Agromantaro S.A.C., para garantizar el

¹³ Malca Oscar, 2002 (5)

¹⁴ España deja de producir los meses de julio hasta octubre y enero (Según Technoserve y MINAG)

¹⁶ Publicado por Adex en “a exportar”, pag. 5, www.care.org.pe

¹⁷ Publicado por INIA, http://www.inia.gob.pe/eventos/evento09/

suministro de materia prima de calidad por parte de los productores y la compra del producto por parte de la empresa¹⁸.

4.6.1.4. El Proyecto de Reducción y alivio a la pobreza (PRA-USAID)¹⁹.

trabaja para promover el cultivo y la exportación de alcachofa en el valle del mantaro; en coordinación con la empresa TAL S.A. , implementándose una planta de procesos para conservas de alcachofa. En el año 2005, se llegaron a procesar aproximadamente la producción de 250 has.

4.6.1.5. También, el Proyecto de Reducción y alivio a la pobreza (PRA-USAID) a través de otro proyecto de exportación de alcachofa en el valle del mantaro (Huancayo), ha logrado generar empleo y elevar el nivel de vida de 138 familias de pequeños productores²⁰.

El proyecto siguió las siguientes etapas: Identificación de zonas, identificación de agricultores potenciales con un mínimo de 1 ha., apoyo a los agricultores con tecnología, capacitación, entre otros; financiamiento a través de Cofide, y la participación de la empresa Agromantaro S.A.C. Además de lograr la reconversión de los agricultores de productos tradicionales a productos para agricultura de contrato, se generó un nuevo nivel tecnológico en los agricultores beneficiados.

3.6.1.6. La experiencia de Agroindustria Pomalca y casi medio millar de campesinas chiclayanas, donde aplicando modernas tecnologías de riego, adecuadas labores culturales, semillas de excelente calidad, e instalación de plantones en un vivero ubicado en el distrito de Motupe. Se logró además, convertir varios terrenos abandonados en un verdadero emporio industrial ; lo cual les permitió alcanzar records en cuanto a cosechas de alcachofa para exportar²¹.

5. Conclusiones

1.- La estrategia genérica para la competitividad en la agroexportación de la alcachofa se define como una estrategia de liderazgo en costos; según el modelo de M.Porter; y que debe ser complementada con una estrategia de diferenciación, correspondiente a la ruta 4 del modelo de Cliff Bowman.

La estrategia de bajos costos se sustenta en el alto rendimiento que tiene la producción de alcachofa peruana, las ventajas de tipo climático y el bajo costo de la mano de obra. Y la estrategia complementaria de diferenciación, resulta de haber elegido la estrategia de bajo costo con bajo precio, y ; al ser el mercado de destino demandante de productos con alto valor agregado, nos encontramos en la alternativa o ruta 4 del modelo de Cliff Bowman.

La estrategia o ruta 3, sólo se aplicaría en las primeras oportunidades de exportación.

2.- Respecto a los principales indicadores del agronegocio de alcachofa, se tiene que Perú presenta una tendencia creciente en la producción entre el año 1994 y 2005; que resulta ser una situación favorable respecto a otros productores como Italia o España que muestran una constancia en su producción, e inclusive con alguna baja. En el sector exportación, la alcachofa ya es considerada un producto estrella de la canasta agroexportadora peruana; habiendo aumentado los volúmenes de exportación en mas del 100% en el periodo 2000-2005. Entre las principales empresas exportadoras de alcachofa están: Sociedad agrícola virú S.A., Damper Trujillo S.A.C, Camposol S.A.

3.- Perú tiene un significativo rendimiento en la producción de alcachofa, que con 15.3 tm /ha está por debajo de solamente el correspondiente de Estados Unidos (15.7 tm/ha) y Egipto (18.6 tm/ha), pero supera a los demás países productores de alcachofa.

4.- Existen suficientes evidencias de la importancia socioeconómica de la alcachofa; donde intervienen productores, empresas e Instituciones como PRA-USAID, CARE Perú, y el instituto nacional de extensión e investigación agraria (INEIA).

6. Referencias bibliográficas

- Aranda, Manuel (2004). Estrategias genéricas competitivas. U. de Jaén, España
- Comisión de Promoción de las Exportaciones- Prompex (1999). Perfil de mercado para la alcachofa. Lima, Perú
- Centro Peruano de estudios sociales, Cepes (2007). Revista Agraria No. 87, setiembre 2007. Lima-Perú
- Centro Peruano de estudios sociales, Cepes (2007). Revista Agraria No. 88, octubre 2007. Lima-Perú.
- Dirección General de Promoción Agraria y Technoserve (2005). "Visión de la alcachofa procesada". DGPA-Ministerio de Agricultura. Lima- Perú
- Dirección General de Promoción Agraria y Technoserve (2006). "Alcachofa: Perú en el mercado de la Alcachofa". DGPA-Ministerio de Agricultura. Lima- Perú
- Malca, Oscar (2004). Investigación de mercados de la Alcachofa. Universidad del Pacifico. Lima, Perú.
- Mincetur (2002). Perfil del mercado y competitividad exportadora de alcachofas. Ministerio de comercio exterior y turismo, Mincetur. Lima, Perú.
- Porter, Michael (1980). Ventaja competitiva de las Naciones. The Free Press New York.
- Robles, Fausto (2001). La Alcachofa, nueva alternativa para la agricultura peruana. Noviembre del 2001, Prompex, Perú

¹⁸ Boletín de Technoserve, año 2005

¹⁹ Publicado en Perú 21, 10 de octubre del 2006. Sección economía del Diario Perú 21.

²⁰ "Experiencias exitosas de programas y proyectos de desarrollo rural en el Perú", publicado en www.portalagrario.gob.pe:8080, y entrevista en Radio Fecunda (Cepes) el día 08 de noviembre del 2007.

²¹ Diario El Comercio 04/11/07. Sección A. Lima, Perú.

Villajuana, Carlos (2006). Gestión Estratégica Integral. 3ra. Edición, Villajuana Consultores. Lima, Perú.

Paginas web:

- Instituto Peruano de hortalizas:
<http://www.ipeh.org/>

- Estadísticas de la FAO: <http://faostat.fao.org/>

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú: - <http://www.proinversion.gob.pe/>

- Pagina web sobre alcachofa: <http://www.temas-estudio.com/alcachofa/>