

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Uva de Mesa**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**Raúl Cárdenas Palomino**

**Marcos Mallqui Alcócer**

**Fabiola Rossell Teves**

**Victor Terrazas Acurio**

**Asesor: Beatrice Avolio**

**Santiago de Surco, noviembre de 2013**

## **Agradecimientos**

A nuestros amigos del Gerencial LII por las vivencias y alegrías compartidas. Siempre seremos un equipo.

A nuestro asesora Beatrice Avolio quien con sus consejos nos guió y enseñó durante todo este tiempo. También al personal docente y administrativo de Centrum quienes formaron parte de esta etapa de nuestras vidas.

Y a nuestras familias quienes son el impulso e inspiración en todo lo que hacemos y logramos.



## **Dedicatorias**

A mis padres y hermana, por su apoyo incondicional en estos últimos 30 meses de trabajo y vivencias en la maestría que hoy se refleja en un logro absoluto.

Raúl Marcel Cárdenas Palomino

A mi esposa Carmen y a mis hijos Andrew y Matthew por su comprensión y paciencia en los alejamientos y largas noches de desvelo. El aporte constante de mi esposa y sus acertados consejos me han brindado la capacidad de seguir mis estudios hasta finalizarlos de forma satisfactoria.

Marcos Yovan Mallqui Alcócer

A mis padres, por ser la inspiración para mi progreso. A mi esposo, por su comprensión, apoyo y consejos en toda esta etapa. A mi abuelo Federico, por toda su confianza y amor.

Fabiola Del Carmen Rossell Teves

A mi hijo Victor Jr, por haberme otorgado la hipoteca temporal de más de cincuenta fines de semana de ausencia, deuda que debo honrar. Te amo.

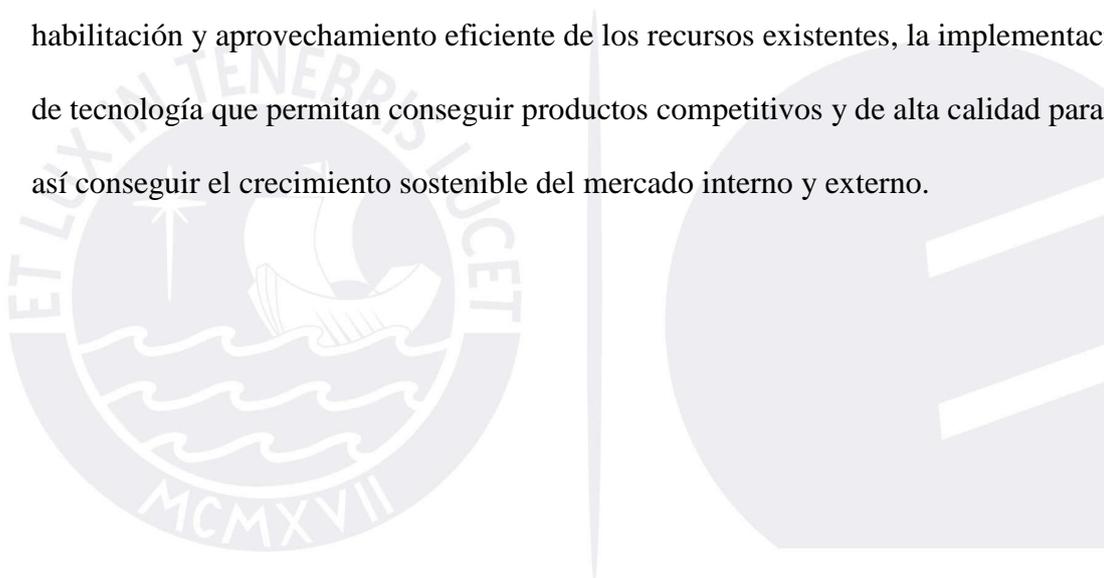
Victor Alfredo Terrazas Acurio

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo aplicado al sector productor de uva de mesa en el Perú evalúa y plantea estrategias para conseguir el incremento de producción y poder llegar a ser el mayor productor de uva de mesa de Sudamérica.

Se inicia el estudio con un análisis de la situación actual del sector en el Perú, seguido por la definición de la visión y la misión. Posteriormente se realiza la evaluación externa e interna para luego desarrollar el proceso estratégico utilizando las distintas matrices con el propósito de determinar las estrategias apropiadas que permitan alcanzar los objetivos planteados.

Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones donde se resalta la habilitación y aprovechamiento eficiente de los recursos existentes, la implementación de tecnología que permitan conseguir productos competitivos y de alta calidad para así conseguir el crecimiento sostenible del mercado interno y externo.

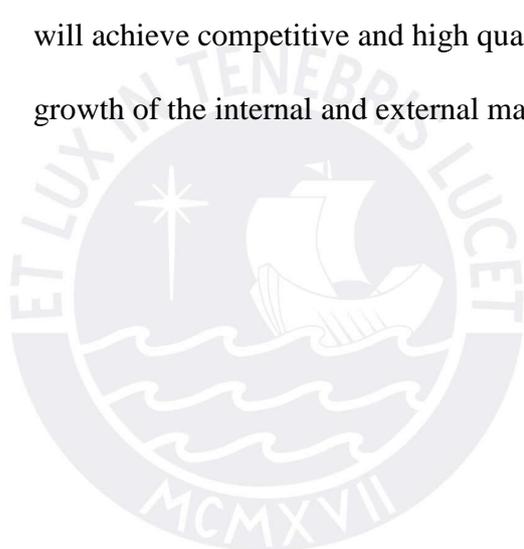


## Abstract

This paper applied to the table grape sector in Peru evaluates and present strategies for accomplish to grow up the production and become the largest producer of table grapes from South America.

It begins with an analysis of the present situation of that sector in Peru, folowed by definition of the vision and mission. Later it begins the external and internal evaluation and then the strategic process is developed using different matrices in order to determine appropriate strategies to achieve the objectives.

Finally the conclusions and recommendations are detailed which highlights the habilitation efficient use of existing resources, the technology implementation that will achieve competitive and high quality products in order to obtain the sustainable growth of the internal and external market.



## Tabla de contenidos

<b>Lista de Tablas</b> .....	xi
<b>Lista de Figuras</b> .....	xiv
<b>Capítulo I: Situación Actual de la Uva de Mesa</b> .....	1
1.1 Situación Actual .....	1
1.2 Conclusiones.....	12
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética</b> .....	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Visión .....	13
2.3 Misión.....	14
2.4 Valores.....	14
2.5 Código de Ética .....	15
2.6 Conclusiones.....	15
<b>Capítulo III: Evaluación Externa</b> .....	17
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	17
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	17
3.1.2 Potencial nacional .....	18
3.1.3 Principios Cardinales .....	22
3.1.4 Influencia del análisis en el sector de Uva de Mesa .....	24
3.2 Análisis competitivo del Perú.....	25
3.2.1 Condiciones de los factores .....	26
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	27
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	28
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	29
3.2.5 Influencia del análisis en el sector de Uva de Mesa .....	30

3.3	Análisis del Entorno PESTE .....	31
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	31
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	33
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	36
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	37
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	39
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	41
3.5	La Uva de Mesa y sus Competidores .....	42
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores .....	44
3.5.2	Poder de negociación de los compradores .....	46
3.5.3	Amenaza de los sustitutos .....	47
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	47
3.5.5	Rivalidad de los competidores .....	48
3.6	La Uva de Mesa y sus Referentes.....	48
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	51
3.8	Conclusiones.....	52
	<b>Capítulo IV: Evaluación Interna</b> .....	<b>55</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	55
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	55
4.1.2	Marketing y ventas (M) .....	58
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	63
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	70
4.1.5	Recursos humanos (H).....	72
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	73
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	74

4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	75
4.3	Conclusiones.....	76
<b>Capítulo V: Intereses de la Uva de Mesa y Objetivos de Largo Plazo .....</b>		<b>78</b>
5.1	Intereses de la Uva de Mesa .....	78
5.2	Potencial de la Uva de Mesa .....	79
5.3	Principios Cardinales de la Uva de Mesa.....	83
5.4	Matriz de Intereses de la Uva de Mesa (MIO) .....	87
5.5	Objetivos de Largo Plazo .....	88
5.6	Conclusiones.....	93
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>		<b>95</b>
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	95
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	97
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	101
6.4	Matriz Interna Externa (MIE).....	103
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	105
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	107
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	110
6.8	Matriz de Rumelt (MR).....	113
6.9	Matriz de Ética (ME).....	113
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	116
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	117
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	119
6.13	Conclusiones.....	120
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>		<b>121</b>
7.1	Implementación Estratégica .....	121

7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	123
7.3	Políticas de cada Estrategia .....	126
7.4	Estructura del sector de uva de mesa.....	131
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	131
7.6	Recursos Humanos y Motivación.....	133
7.7	Gestión del Cambio .....	134
7.8	Conclusiones.....	135
	<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>137</b>
8.1	Perspectivas de Control .....	137
8.1.1	Aprendizaje interno.....	137
8.1.2	Procesos .....	138
8.1.3	Clientes .....	140
8.1.4	Financiera.....	140
8.2	Tablero de Control Balanceado (Balanced Score Card).....	141
8.3	Conclusiones.....	142
	<b>Capítulo IX: Competitividad del sector de Uva de Mesa .....</b>	<b>143</b>
9.1	Análisis Competitivo de la Uva de Mesa .....	143
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas del sector de Uva de Mesa .....	145
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del sector de Uva de Mesa.....	145
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	146
9.5	Conclusiones.....	147
	<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>148</b>
10.1	Plan Estratégico Integral.....	148
10.2	Conclusiones.....	150

10.3 Recomendaciones ..... 152

10.4 Futuro de la Uva de Mesa Peruana ..... 153

Referencias ..... 157



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Producción de Uva en el Mundo</i> .....	3
Tabla 2	<i>Eficiencia de Producción de Uva</i> .....	5
Tabla 3	<i>Exportación de Uva en Toneladas</i> .....	5
Tabla 4	<i>Exportación de Uva en Dólares</i> .....	6
Tabla 5	<i>Importación de Uva en Toneladas</i> .....	6
Tabla 6	<i>Importación de Uva en el Mundo en Dólares</i> .....	7
Tabla 7	<i>Condiciones de Clima, Suelo y Altitud en las Zonas Vitivinícolas del Perú</i> .....	9
Tabla 8	<i>Participación Nacional de Uva</i> .....	10
Tabla 9	<i>Registro de Producción de la Uva en el Perú</i> .....	10
Tabla 10	<i>Distribución Mensual de Producción de Uva por Región</i> .....	11
Tabla 11	<i>Producción, Superficie Cosechada y Rendimiento de Uva en el Perú</i> .....	11
Tabla 12	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	18
Tabla 13	<i>Gasto Militar como Porcentaje del PBI. Perú y otros Países de la Región, 2011.</i> .....	22
Tabla 14	<i>Competitividad Global Sud América 2013</i> .....	26
Tabla 15	<i>Precio de Producción de Uva de Mesa</i> .....	27
Tabla 16	<i>Principales Importadores de Uva de Mesa</i> .....	28
Tabla 17	<i>Indicador Mensual de la Producción Nacional</i> .....	34
Tabla 18	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i> .....	42
Tabla 19	<i>Principales Productores de Uva de Mesa en Sud América</i> .....	50
Tabla 20	<i>Matriz de Perfil Competitivo</i> .....	51
Tabla 21	<i>Matriz de Perfil Referencial</i> .....	52
Tabla 22	<i>Asociados a PROVID</i> .....	56

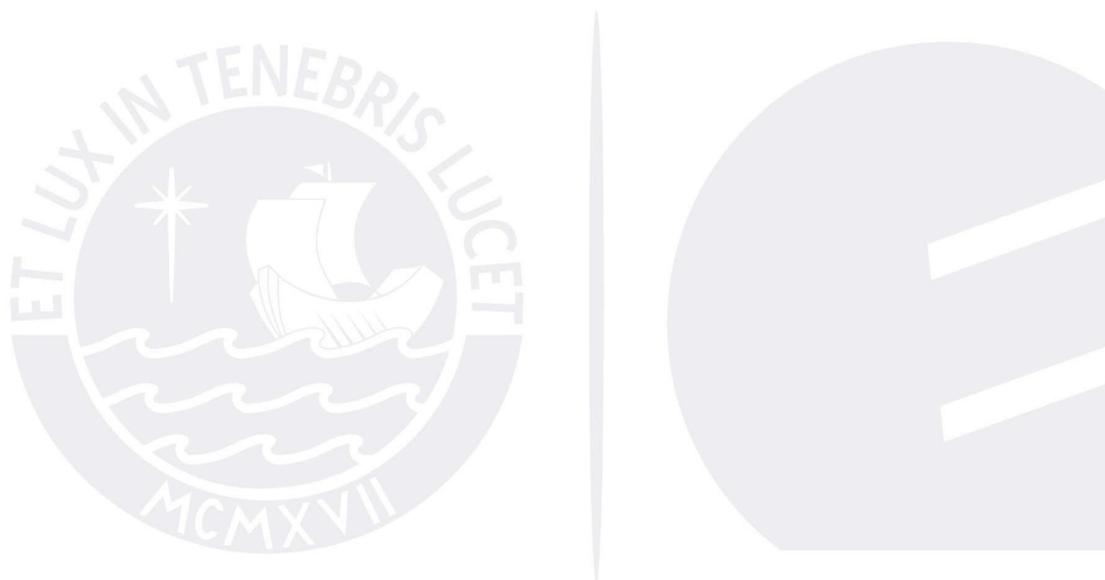
Tabla 23	<i>Principales Empresas Exportadoras de Uva</i> .....	57
Tabla 24	<i>Exportaciones de Uva de Mesa y Vino</i> .....	58
Tabla 25	<i>Variación de Principales Mercados de Uva</i> .....	62
Tabla 26	<i>Puertos del Perú</i> .....	67
Tabla 27	<i>Exportaciones Peruanas FOB por Aduanas</i> .....	68
Tabla 28	<i>Tasa de Interés para Créditos a Microempresas</i> .....	72
Tabla 29	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i> .....	76
Tabla 30	<i>Exportación de Uva de Mesa Campañas 08/09 – 12/13</i> .....	81
Tabla 31	<i>Exportaciones de Uva de Chilena por Temporada y Variedades</i> .....	86
Tabla 32	<i>Matriz de Intereses Organizacionales</i> .....	87
Tabla 33	<i>Superficie Cultivada de Uva de Mesa Peruana al año 2011</i> .....	88
Tabla 34	<i>Estimación de Superficie Cultivada de Uva de Mesa al año 2023</i> .....	89
Tabla 35	<i>Evolución del Rendimiento de Uva de Mesa al año 2011</i> .....	90
Tabla 36	<i>Estimación de la Evolución del Rendimiento de Uva de Mesa al año 2023</i> .....	90
Tabla 37	<i>Consumo Externo de la Uva de Mesa Peruana al año 2012</i> .....	91
Tabla 38	<i>Estimación del Consumo Externo de la Uva de Mesa Peruana al año 2023</i> .....	91
Tabla 39	<i>Consumo Interno de la Uva de Mesa Peruana al año 2012</i> .....	92
Tabla 40	<i>Estimación del Consumo Interno de la Uva de Mesa Peruana al año 2023</i> .....	92
Tabla 41	<i>Estimación de Superficie Cultivada Certificadas de Uva de Mesa Peruana</i> .....	93
Tabla 42	<i>Matriz FODA para la Uva de Mesa Peruana</i> .....	98
Tabla 43	<i>Matriz PEYEA para la Uva de Mesa Peruana</i> .....	99

Tabla 44	<i>Matriz de Decisión Estratégica para la Uva de Mesa Peruana</i> .....	108
Tabla 45	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para la Uva de Mesa Peruana</i> .....	111
Tabla 46	<i>Matriz Cuantitativa Rumelt para la Uva de Mesa Peruana</i> .....	114
Tabla 47	<i>Matriz de Ética para la Uva de Mesa Peruana</i> .....	115
Tabla 48	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo para la Uva de Mesa Peruana</i> .....	118
Tabla 49	<i>Matriz de de Posibilidades de los Competidores para la Uva de Mesa Peruana</i> .....	119
Tabla 50	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Uva de Mesa Peruana</i> .....	127
Tabla 51	<i>Políticas y Estrategias de la Uva de Mesa Peruana</i> .....	128
Tabla 52	<i>Indicadores de Aprendizaje Interno para la Uva de Mesa Peruana</i> .....	138
Tabla 53	<i>Indicadores de Procesos para la Uva de Mesa Peruana</i> .....	139
Tabla 54	<i>Indicadores de Clientes para la Uva de Mesa Peruana</i> .....	140
Tabla 55	<i>Indicadores de Perspectiva Financiera para la Uva de Mesa Peruana</i> ..	140
Tabla 56	<i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	141
Tabla 57	<i>Plan Estratégico Integral de la Uva de Mesa Peruana</i> .....	149

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. ....	xvi
<i>Figura 1.</i>	Principales tipos de uvas de mesa producidas en el mundo y el Perú. ....	3
<i>Figura 2.</i>	Principales productores de uva de mesa mundiales 2012 (TM). ....	4
<i>Figura 3.</i>	Principales exportadores de uva de mesa 2012 (TM). ....	7
<i>Figura 4.</i>	Almanaque de producción de uva de principales productores mundiales. ....	8
<i>Figura 5.</i>	Variación porcentual del producto bruto interno: 1992 – 2013. ....	33
<i>Figura 6.</i>	Producto bruto interno per cápita en nuevos soles: 1994-2012. ....	35
<i>Figura 7.</i>	Reservas internacionales netas del banco de reserva en millones de USD. ....	36
<i>Figura 10.</i>	Exportación de uva flame seedless. ....	59
<i>Figura 11.</i>	Exportación de uva red globe. ....	60
<i>Figura 12.</i>	Exportación de uva sugraone. ....	61
<i>Figura 13.</i>	Exportación de uva thompson seedless. ....	61
<i>Figura 14.</i>	Cadena productiva de la uva. ....	64
<i>Figura 15.</i>	Evolución de exportación de uva peruana expresado en miles de USD. ....	65
<i>Figura 16.</i>	Volúmenes de exportación de uva de mesa por puertos de salida. ....	69
<i>Figura 17.</i>	Volúmenes de exportación de uva de mesa por puertos de llegada. ....	69
<i>Figura 18.</i>	Distancia desde el puerto del Callao a principales puertos del mundo. ....	70
<i>Figura 19.</i>	Composición de colocaciones al sector agrario financiera al 2011. ....	71
<i>Figura 20.</i>	Evolución de créditos al sector agrario al 2011. ....	72
<i>Figura 21.</i>	Arribos y precios FOT uva red globe 2011/2012. ....	85
<i>Figura 22.</i>	Diagrama de la matriz PEYEA para la uva de mesa peruana. ....	100

<i>Figura 23.</i> Matriz BCG para la uva de mesa peruana.....	102
<i>Figura 24.</i> Matriz interna externa de la uva de mesa peruana. ....	104
<i>Figura 25.</i> Matriz gran estrategia de la uva de mesa peruana. ....	106
<i>Figura 26.</i> Estructura de la industria de producción de uva de mesa actual.....	130
<i>Figura 27.</i> Estructura del sector industrial de producción de uva de mesa propuesto.....	131
<i>Figura 28.</i> Explotación de tierras aptas para el cultivo. ....	155
<i>Figura 29.</i> Mejores sistemas fitosanitarios. ....	155
<i>Figura 30.</i> Marca Perú. ....	156
<i>Figura 31.</i> Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.....	156



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

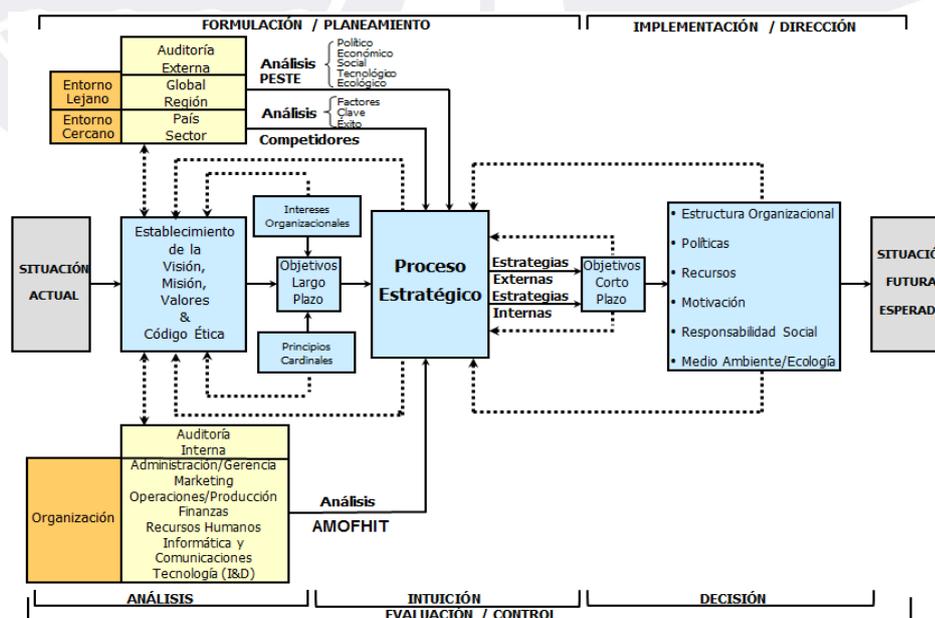


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “ El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México:

Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad,

Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión

Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza

la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.



## Capítulo I: Situación Actual de la Uva de Mesa

### 1.1 Situación Actual

La uva de la vid de nombre científico o latino *Vitis vinífera* es familia de la *Vitaceae* (vitácea). En la actualidad, el cultivo de uva se encuentra extendido por la gran mayoría de regiones cálidas del mundo y aquellas con mayor producción se sitúan en los continentes de Asia, Europa y América. Los expertos localizan el origen del cultivo de la uva en las orillas del Mar Caspio y en Asia Menor (suroeste de Asia), dispersándose hacia el resto de Europa a través del comercio del Mediterráneo. Posteriormente, el desarrollo de las plantaciones de uvas sería extendido por la civilización romana, incluso introduciéndolos en países fríos del norte de Europa, donde protegían los frutos con cristal, donde se llegaron a construir invernaderos con calefacción para proteger las uvas, aumentando así extraordinariamente la calidad. En el mundo las variedades de uvas se clasifican según el uso final que se les dé por las características que poseen, diferenciándose de la siguiente manera: (a) para mesa, (b) para vinos, (c) para pasas y (d) para jugos, estas dos últimas en menor porcentaje (Agrobanco, 2008).

Dentro de las uvas de mesa existen dos distintos tipos de uvas: con y sin pepas. Entre las primeras destacan las variedades de (a) Gross Colman, (b) Dominga, Napoleón, (b) Red Globe, (c) Moscatel, (d) Aledo, (e) Alfonso Lavalette, (f) Palestina e (g) Italia. Las uvas sin pepas (apirenas) se comercializan hace algunas décadas para la elaboración de pasas. No obstante, técnicas de cultivo especiales, tales como podas, aclareos de racimos, anillado o aplicación de fitorreguladores exógenos hicieron posible que las uvas sin pepas alcanzaran un tamaño comercial, mejorando su aspecto y calidad, pasando en pocos años a ser las más demandadas por los consumidores. Entre ellas destacan la (a) Sugraone, (b) Flame Seedless, (c) Dawn Seedless, (d)

Centennial Seedless, (e) Thompson Seedless, (f) Autumn Seedless y (g) Crimsom Seedless (Región de Murcia, 2013).

La variedad de uvas para vinos que destacan son: (a) Cabernet Sauvignon, (b) Merlot, (c) Pinot Noir, (d) Shyrah (Shiraz), (e) Quebranta, (f) Italia, (g) Negra Corriente, (h) Borgoña, (i) Gross Colman, (j) Alfonso Lavallete, (k) Superior, (l) Uvina, (m) Torontel, (n) Palestina, (ñ) Moscatel, (o) Chenin, (p) Perlett, (q) Malbeck, (r) Cardinale y (s) Semillon (Vergara A., 2010).

Según Agrobanco (2008), los requerimientos agronómicos de la producción de uva son un clima tropical y sub-tropical, los mismos que posean temperaturas entre los 7 y 24 °C con una humedad relativa entre 70% y 80% y una temperatura máxima de 40 °C. La temperatura de conservación post cosecha es de 0 °C. El suelo apropiado para su cultivo es el suelo franco y arcilloso, que tenga entre 5.6 y 7.0 de acidez o alcalinidad (ph), densidad de plantación de 2 metros entre hileras. La coloración mínima de granos en el racimo; por ejemplo en la variedad Gross Colman es entre 85 y 95%. La vid es una planta perdurable y posee un periodo vegetativo con cosechas anuales, empezando a producir a partir del tercer año de instalada. Se reproduce por vía sexual a través de semillas o asexual por medio de estacas, acodos e injertos.

Las principales variedades de uvas cultivadas en el Perú son; (a) Quebranta, (b) Italia, (c) Negra Corriente, (d) Gross Colman, (e) Red Globe, (f) Thompson Seedles, (g) Flame Seedles, (h) Borgoña, (i) Alfonso Lavallete, (j) Superior, (k) Uvina, (l) Torontel, (m) Sugraone, (n) Moscatel, (ñ) Chenin, (o) Perlett, (p) Malbeck, (q) Alvilla, (r) Cardinale y (s) Semillon (Vergara A., 2010).

La producción de uva se realiza desde hace mucho tiempo atrás en el mundo y mantiene como principales productores a los países europeos; sin embargo en los últimos años se ha incrementado la participación de países sudamericanos como

Brasil, Argentina y Chile. Es importante resaltar que China ha venido incrementando su producción de forma exponencial, pues según el reporte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (conocida por sus siglas en inglés como FAO), a partir del año 2010 se ubicó como el mayor productor de uva en el mundo. En la Tabla 1 se muestran los principales productores de uva del mundo, ubicando al Perú en el puesto 30 del ranking mundial (FAO, 2013).

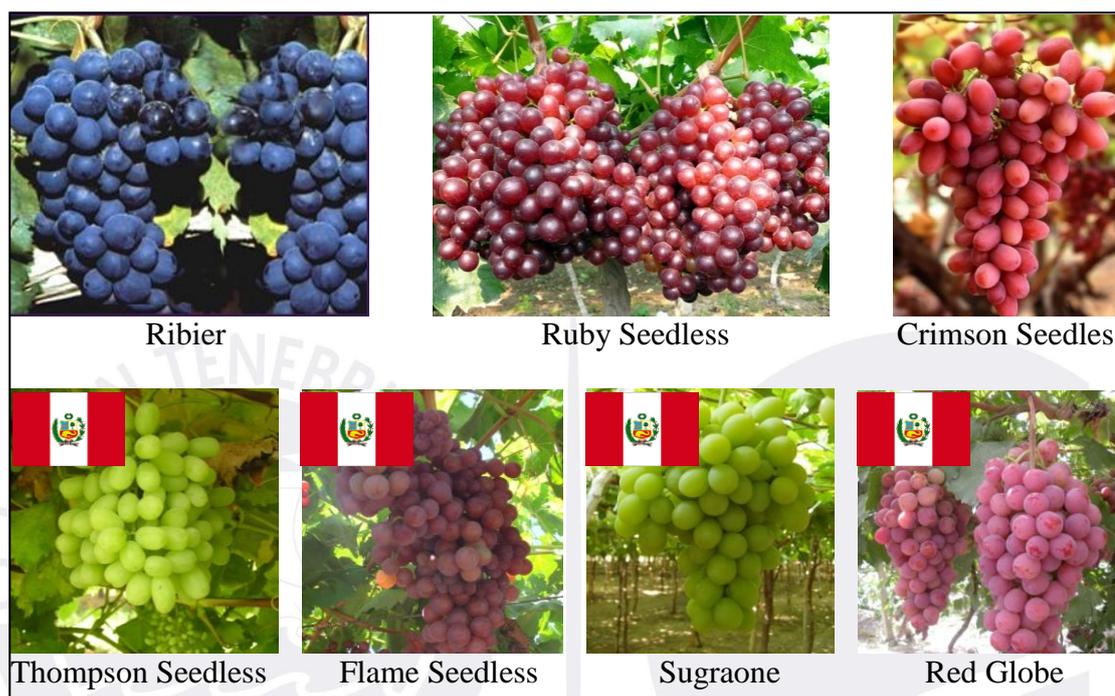


Figura 1. Principales tipos de uvas de mesa producidas en el mundo y el Perú.

Tabla 1

*Producción de Uva en el Mundo*

#	País	Producción de Uva (Toneladas)							
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	China	5,770,614	5,865,515	6,373,291	6,786,891	7,236,136	8,038,701	8,651,831	9,174,280
2	Italia	8,691,970	8,553,580	8,326,690	7,392,540	7,793,300	8,242,500	7,787,800	7,115,500
3	EUA	5,660,830	7,088,470	5,757,270	6,402,280	6,639,960	6,629,200	6,777,730	6,692,950
4	Francia	7,564,900	6,790,220	6,776,880	6,019,060	6,019,150	6,101,530	5,846,350	6,590,810
5	España	7,064,200	6,062,500	6,595,060	5,962,640	5,951,580	5,573,400	6,107,200	6,100,000
6	Turquía	3,500,000	3,850,000	4,000,060	3,612,780	3,918,440	4,264,720	4,255,000	4,296,350
7	Chile	1,900,000	2,250,000	2,300,000	2,350,000	2,400,000	2,600,000	2,903,890	3,149,380
8	Argentina	2,650,970	2,829,710	2,880,930	3,092,510	2,821,700	2,181,570	2,616,610	2,837,810
30	Perú	155,445	169,540	191,642	196,604	223,371	264,367	280,468	296,431

Nota. Elaborado sobre la base de la información obtenida del FAOSTAT, 2011. Tomado de [http://faostat3.fao.org/home/index\\_es.html?locale=es#DOWNLOAD](http://faostat3.fao.org/home/index_es.html?locale=es#DOWNLOAD)

Dentro de la producción de uva de mesa en el mundo, China también destaca como el primero y a partir del 2012 el Perú se encuentra en la posición 8 del ranking mundial (Ver Figura 2).



Figura 2. Principales productores de uva de mesa mundiales 2012 (TM).

Elaboración Propia, con información recopilada de Indexmundi :

<http://www.indexmundi.com/agriculture/?commodity=grapes>

Como parte importante de la producción, se debe considerar la eficiencia de los productores. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura en función a la producción de kilogramos de uva obtenida por hectáreas cultivadas realizó una estimación (ver Tabla 2), destacando el Perú en el año 2011 como séptimo país más eficiente (FAO, 2013).

Dentro del análisis del entorno internacional de producción de uva es importante identificar a los principales exportadores e importadores del mundo, realizando la diferenciación en función al volumen comercializado (toneladas) y el desembolso monetario que significó esta comercialización (dólares). La Tabla 3 muestra que durante el 2010 Chile fue el país con mayor volumen de uva exportado, así como también el que registró la mayor transacción monetaria por este concepto

(ver Tabla 4). Sin embargo, es importante resaltar que no necesariamente el país que exporte mayor tonelaje de uvas será el que registre la mayor transacción monetaria, puesto que este factor se encuentra ligado a la calidad y la temporada de exportación, circunstancias que impactarán directamente en el precio de venta del producto. Un claro ejemplo de la situación descrita en líneas anteriores lo ilustra la situación del Perú, que en tonelaje es el decimosegundo país exportador, pero su transacción monetaria por este concepto lo ubica en el octavo lugar. (FAO, 2013).

Tabla 2

*Eficiencia de Producción de Uva*

#	País	Rendimiento de Producción de Uva (Kg/ha)							
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	Albania	15,257	17,342	18,481	19,541	19,091	19,081	21,425	21,504
2	Viet Nam	14,705	15,888	18,933	21,692	21,916	24,000	20,875	21,000
3	Iraq	2,500	23,125	23,125	21,395	21,391	21,399	21,264	20,610
4	Egipto	21,914	22,913	23,152	23,673	23,684	21,424	21,242	20,371
5	Venezuela	23,037	17,026	14,294	15,676	12,230	16,000	17,605	18,926
6	Brasil	18,026	16,837	16,682	17,522	17,779	16,784	16,627	18,284
7	Perú	13,605	14,772	16,652	16,105	16,858	18,955	18,697	17,914
8	Tailandia	16,205	16,955	17,157	17,132	17,248	17,386	17,461	17,520
9	EUA	14,991	18,736	15,179	16,892	17,530	17,338	17,594	17,224
10	China	13,850	14,259	15,102	15,366	15,923	16,187	16,228	16,139

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida del FAOSTAT, 2011. Tomado de [http://faostat3.fao.org/home/index\\_es.html?locale=es#DOWNLOAD](http://faostat3.fao.org/home/index_es.html?locale=es#DOWNLOAD)

Tabla 3

*Exportación de Uva en Toneladas*

#	País	Exportación de Uva (Toneladas)						
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	Chile	693,206	738,469	823,198	776,370	820,716	850,205	781,365
2	Italia	465,593	495,111	417,217	447,282	507,448	393,750	479,398
3	EUA	391,398	446,287	290,008	386,677	424,437	375,322	407,576
4	Sudáfrica	237,110	229,948	284,903	286,895	261,519	270,877	259,483
5	Países Bajos	136,718	160,000	186,261	194,265	252,284	274,563	253,680
6	Turquía	159,310	155,603	151,136	170,250	202,023	188,449	237,860
7	México	120,010	189,788	112,319	176,885	156,494	128,167	171,325
8	India	35,525	53,908	85,563	96,723	118,133	117,247	129,125
9	España	97,337	110,209	123,391	106,410	136,969	118,633	126,653
10	China	17,918	21,362	34,447	56,103	63,665	100,177	89,780
11	Hong Kong	62,310	60,925	46,868	44,698	53,748	93,596	81,235
12	Perú	11,096	18,977	27,594	26,095	43,883	60,524	74,865

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida del FAOSTAT, 2010. Tomado de [http://faostat3.fao.org/home/index\\_es.html?locale=es#DOWNLOAD](http://faostat3.fao.org/home/index_es.html?locale=es#DOWNLOAD)

Tabla 4

*Exportación de Uva en Dólares*

#	País	Exportación de Uva (en miles de dólares)						
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	Chile	592,326	660,379	772,564	983,413	968,758	1,154,670	1,345,262
2	EUA	591,582	694,086	496,653	704,104	786,633	758,950	831,124
3	Italia	482,095	566,862	498,747	704,881	841,450	587,879	743,678
4	Países Bajos	249,835	288,000	373,540	466,388	642,070	618,510	631,294
5	Sudáfrica	282,786	296,623	257,597	312,612	315,309	361,159	419,517
6	España	124,677	156,272	189,063	199,280	265,379	222,750	259,595
7	Turquía	81,747	91,362	65,937	93,675	169,407	155,594	203,926
8	Perú	19,846	35,152	48,089	54,964	85,705	135,834	179,760
9	México	108,648	157,174	109,203	154,060	147,920	118,935	156,897
10	Hong Kong	48,178	62,852	53,739	60,001	80,093	151,089	153,275
11	Brasil	52,755	107,276	118,432	169,696	171,456	110,574	136,626
12	Egipto	11,440	16,833	21,917	59,688	91,926	225,377	115,011

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida del FAOSTAT, 2010. Tomado de [http://faostat3.fao.org/home/index\\_es.html?locale=es#DOWNLOAD](http://faostat3.fao.org/home/index_es.html?locale=es#DOWNLOAD)

Situación similar a la que presenta las exportaciones mundiales, se muestra en el caso de las importaciones, donde Rusia es el segundo país en importar tonelaje de uva y el cuarto en cuanto a transacción monetaria se refiere. Estos detalles se reflejan en las Tablas 5 y 6 (FAO, 2013).

Tabla 5

*Importación de Uva en Toneladas*

#	País	Importación de Uva (Toneladas)						
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	EUA	471,253	538,880	530,889	514,043	527,039	532,642	539,714
2	Rusia	257,547	291,163	320,677	380,657	406,760	375,008	408,737
3	Países Bajos	161,323	183,734	271,569	329,397	356,264	382,607	355,398
4	Alemania	336,478	354,752	326,546	307,051	305,686	306,560	276,934
5	Reino Unido	225,251	246,248	273,342	253,152	273,074	244,171	245,579
6	Canadá	170,225	185,175	174,793	185,992	192,731	185,308	188,820
7	Francia	150,036	154,997	141,557	143,308	163,068	150,425	130,897
8	Hong Kong	86,910	89,897	91,517	76,219	89,021	127,442	114,250
9	Polonia	75,989	96,060	97,489	110,982	138,008	110,343	105,354
10	China	80,474	90,625	68,397	66,587	78,241	110,077	101,620
11	Pakistán	40,346	25,427	32,714	62,002	71,099	46,134	61,782
12	México	69,444	82,574	77,230	83,228	81,183	40,864	60,360
71	Perú	502	809	740	1,617	1,863	3,571	2,825

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida del FAOSTAT, 2010. Tomado de [http://faostat3.fao.org/home/index\\_es.html?locale=es#DOWNLOAD](http://faostat3.fao.org/home/index_es.html?locale=es#DOWNLOAD)

Tabla 6

*Importación de Uva en el Mundo en Dólares*

#	País	Importación de Uva (en miles de dólares)						
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	EUA	878,617	1,110,573	1,102,061	1,123,524	1,146,467	1,235,452	1,464,390
2	Países Bajos	282,422	334,138	503,930	605,872	725,907	768,227	760,985
3	Reino Unido	453,223	499,660	555,307	612,387	680,462	560,832	583,668
4	Rusia	151,777	210,585	342,716	412,539	520,299	451,885	575,817
5	Alemania	466,833	499,914	504,024	609,283	630,008	582,019	557,965
6	Canadá	277,042	301,712	321,423	342,577	357,473	367,323	391,522
7	Hong Kong	134,112	140,162	148,291	142,285	180,827	252,563	245,826
8	China	90,629	119,976	99,097	105,853	145,984	204,546	231,221
9	Francia	185,848	205,771	179,408	214,622	252,892	210,806	200,918
10	Polonia	74,844	109,356	113,305	163,896	217,150	151,716	155,674
11	Bélgica	152,105	157,129	170,063	166,825	150,937	167,011	117,681
12	Austria	68,700	74,265	70,908	79,667	94,700	91,257	94,069
77	Perú	307	498	466	1,013	1,375	2,766	2,375

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida del FAOSTAT, 2010. Tomado de [http://faostat3.fao.org/home/index\\_es.html?locale=es#DOWNLOAD](http://faostat3.fao.org/home/index_es.html?locale=es#DOWNLOAD)

Los principales exportadores de uva de mesa se encuentran en el hemisferio norte, destacando la ubicación geográfica del Perú en el mundo como una ventaja comparativa para llegar a los principales consumidores (ver Figura 3).



*Figura 3.* Principales exportadores de uva de mesa 2012 (TM). Elaboración propia, con información recopilada de Indexmundi : <http://www.indexmundi.com/agriculture/?commodity=grapes>



Así también, es importante destacar que las principales variables por región que influyen en la cosecha de la uva son el clima, el suelo y la altitud. Ahora bien, en lo que respecta al Perú, se destacan los valles de Ica y las tierras del norte, con temperaturas apropiadas para la producción de uva, manteniendo las tierras un potencial de hidrogenación (pH) neutro entre 6.7 y 7.2. La Tabla 7 muestra las características de los suelos peruanos empleados para el cultivo vitivinícola (MINAG, 2012).

Tabla 7

*Condiciones de Clima, Suelo y Altitud en las Zonas Vitivinícolas del Perú*

Zonas vitiviníferas		Altitud (msnm)	Suelo		Clima			
			pH (*)	MO (%)	T° máx	T° mín	T° med	Precipitación (mm/año)
Ica	Ica	398	Neutro	1.5	32.2	9.6	20.9	< 0.5
	Salas	390	Neutro	2.1	32.8	10.3	21.5	< 0.5
	Santiago	398	Neutro	2	32.7	9.8	21.2	< 0.5
	Chincha	60	Neutro	2.1	30.6	13.2	21.9	< 0.5
Lima	Cañete	158	Neutro	1.8	30.2	11.8	21	< 0.5
	Huaral	180	Neutro	1.7	29.5	12.2	20.8	< 0.5
La Libertad	Cascas	1233	Neutro	1.8	29.3	14.8	22	1
	Virú	64	Neutro	1.6	26.2	11.4	18.8	< 0.5
Tacna	Caplina	560	Neutro	1.9	28.7	15	21.8	< 0.5
	Locumba	591	Neutro	2.2	30.5	16.9	23.7	< 0.5
	Sama (Inclan)	534	Neutro	1.7	30.2	12	21.1	< 0.5

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida del MINAG, 2012. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/VBP/2012/VBP-diciembre-2012.pdf>

El registro del Ministerio de Agricultura del Perú del año 2012 indicó que las principales regiones productoras de uva en el Perú son Ica (41%), Lima (16%), La Libertad (14%) y Piura (16%), que en forma conjunta significan el 87% de la producción nacional. El incremento de la producción nacional se ve impulsado por el crecimiento de la zona del norte, siendo Piura el principal referente. Se mantiene constante la zona de Ica con un promedio de 42% (MINAG, 2012).

Tabla 8

*Participación Nacional de Uva*

Región	2010		2011		2012	
	(Tn)	(%)	(Tn)	(%)	(Tn)	(%)
Ica	120,999	43.14%	133,137	44.84%	149,737	41.64%
La Libertad	43,384	15.47%	43,689	14.72%	50,689	14.10%
Lima	55,735	19.87%	54,240	18.27%	59,600	16.57%
Tacna	5,952	2.12%	6,591	2.22%	6,855	1.91%
Arequipa	8,276	2.95%	11,085	3.73%	18,085	5.03%
Moquegua	2,649	0.94%	3,642	1.23%	3,788	1.05%
Piura	34,981	12.47%	33,958	11.44%	60,258	16.76%
Resto del País	8,496	3.03%	10,548	3.55%	10,609	2.95%
Total	280,472	100%	296,890	100%	359,620	100.00%

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida del MINAG, 2012. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/VBP/2012/VBP-diciembre-2012.pdf>

Se puede observar en la Tabla 9 que el mayor crecimiento de producción peruana en los últimos años se dio durante el 2012, con un incremento de 21.13%, consolidando de esta manera la producción de la uva en el Perú. Este hito de producción se debió principalmente al incremento de tierras destinadas a la producción de la uva, donde se destaca la zona de Piura, la misma que manifestó un crecimiento en la producción del 77% con respecto al año anterior. Por otro lado el precio en chacra a nivel nacional se elevó 19%, ubicándose en S/. 2.16 por kilogramo (MINAG, 2012).

Tabla 9

*Registro de Producción de la Uva en el Perú*

Región	Producción de Uva en las regiones del Perú (Toneladas)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Ica	102,717	127,137	120,999	133,137	149,737
La Libertad	41,285	43,286	43,384	43,689	50,689
Lima	55,466	54,147	55,735	54,240	59,600
Tacna	5,237	5,914	5,952	6,591	6,854
Arequipa	5,865	7,947	8,276	11,085	18,085
Moquegua	2,846	2,542	2,649	3,642	3,788
Piura	452	15,090	34,981	33,958	60,258
Resto del País	9,503	8,305	8,496	10,548	10,609
Total	223,371	264,368	280,472	296,890	359,620

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida del MINAG, 2012. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/portal/portal/apsportalproduce/internaproduce?ARE=1&JER=955>

Los periodos de producción en el Perú se suceden durante todo el año, sin embargo los meses de mayor producción se sitúan entre noviembre y abril, información que se muestra en la Tabla 10 (MINAG, 2012).

Tabla 10

*Distribución Mensual de Producción de Uva por Región*

Región	Participación regional en la producción de uva en el 2011 (%)												
	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Piura	11.44	0.04						0.08	0.04		1.45	4.62	5.20
Lambayeque	1.75	0.19	0.05			0.01					0.15	0.46	0.87
La Libertad	14.72	1.30	1.42	1.48	1.25	1.24	1.06	1.14	1.14	1.07	1.23	1.18	1.20
Cajamarca	0.73	0.04	0.02	0.01	0.02	0.01	0.02	0.06	0.10	0.14	0.12	0.11	0.07
Ancash	0.28	0.03	0.04	0.04	0.04	0.02	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02
Lima	18.27	1.17	3.53	6.02	6.56	0.65							0.35
Lima Metropolitana	0.21		0.06	0.11	0.04								
Ica	44.84	9.58	8.54	6.11	2.49				0.01	0.01	0.97	6.99	10.13
Arequipa	3.73	0.53	1.49	0.97	0.49	0.01					0.01	0.08	0.15
Moquegua	1.23	0.01	0.13	0.34	0.44	0.17	0.11	0.01				0.01	
Tacna	2.22		0.28	1.14	0.75	0.04	0.02						
Ayacucho	0.02		0.01	0.01									
San Martín	0.57	0.05	0.05	0.05	0.06	0.05	0.06	0.05	0.03	0.04	0.03	0.05	0.04
<b>Total</b>	<b>100.00</b>	<b>12.94</b>	<b>15.61</b>	<b>16.29</b>	<b>12.13</b>	<b>2.22</b>	<b>1.29</b>	<b>1.35</b>	<b>1.34</b>	<b>1.28</b>	<b>3.98</b>	<b>13.51</b>	<b>18.04</b>

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida del MINAG, 2012. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/VBP/2012/VBP-diciembre-2012.pdf>

Tabla 11

*Producción, Superficie Cosechada y Rendimiento de Uva en el Perú*

Departamento	Producción (t)	Superficie (ha)	Rendimiento (kg/ha)	Precio en chacra (S./ kg)
Ica	133,137	7,300	18,237	1.90
La Libertad	43,689	1,820	23,999	1.19
Lima	54,240	3,481	15,582	0.99
Tacna	6,591	574	11,483	1.77
Arequipa	11,085	765	14,490	2.14
Moquegua	3,642	340	10,712	1.60
Piura	33,958	1,333	25,475	3.63
Resto del país	10,548	960	10,988	1.30
Promedio Nacional			17,914	1.82
<b>Total</b>	<b>296,890</b>	<b>16,573</b>		

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida del MINAG. Producción agrícola 2011.

El rendimiento promedio de producción nacional durante el 2011 fue de 17,914 kg/ha, el cual se encuentra por debajo de los 25,475 kg/ha obtenidos en Piura.

La Tabla 11 muestra los rendimientos obtenidos en los cultivos peruanos durante el 2011 (MINAG, 2012).

## **1.2 Conclusiones**

El Perú es un país privilegiado por contar con climas tropicales y subtropicales, que permiten un amplio periodo de producción de uva, entre los principales competidores mundiales de la producción de uva peruana son Australia, Chile y Sudáfrica, quienes coinciden con nuestras temporadas de cosecha.

Los altos rendimientos productivos posibles de conseguir en las tierras de cultivo representan otra gran ventaja que posee el Perú, sumado a esto la existencia de grandes áreas apropiadas para la producción de uva, la cual propicia un gran crecimiento en la producción de uva en el Perú en los próximos años, que soportará la creciente demanda que viene experimentando el mercado internacional.

La globalización, la libre competencia y los cambios propios de la economía deben tener un marco legal y de regulación flexible, funcional y práctico, que permita que el sector genere incentivos para el aprovechamiento eficiente y sostenible de los recursos.

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

### **2.1 Antecedentes**

La uva de mesa tradicionalmente se cultivaba en el sur del Perú, en departamentos como Ica, Lima, Moquegua. En la actualidad, la superficie cultivada se encuentra en expansión, principalmente en tierras al norte de Perú, en el departamento de Piura, debido al aumento del consumo interno de la uva de mesa y a la creciente demanda internacional. El factor común en estas zonas es la deficiente tecnología y capacitación de los productores; en el sur, por la tendencia de seguir con prácticas tradicionales; y en el norte, por desconocer la técnica del cultivo. También es común el problema de la utilización de agua, en el norte gran parte de las reservas se dedican irracionalmente al cultivo del arroz en detrimento de otros, como el de la vid. En el sur, especialmente en el caso del departamento de Ica, el nivel de la capa freática ha llegado a límites de emergencia, debido principalmente a la sobre explotación de aguas subterráneas para su uso en cultivos de exportación (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2004).

Por otro lado, sembrar Red Globe de gran calidad está abriendo al Perú más mercados, debido al precio y calidad. Los agroexportadores peruanos ya empiezan a mirar con mejores ojos otras variedades de uva como Flame y Crimson. Asimismo, existe una predisposición para incrementar la diversificación de la canasta vitícola, actualmente muy concentrada en la Red Globe (77% de las exportaciones en volumen en la campaña 2010-2011) (PROVID, 2012).

### **2.2 Visión**

Para el año 2023, el Perú será el primer productor de uva de mesa de Sudamérica, siendo reconocido a nivel mundial por la variedad y alta calidad del

producto ofrecido, así también por los altos rendimientos alcanzados en las zonas productoras.

### **2.3 Misión**

La uva de mesa es uno de los principales productos agrícolas de cultivo en el Perú, en el cual intervienen diferentes agentes en la producción y comercialización que fomentan la sostenibilidad económica del país, respaldados en las ventajas comparativas que tiene el país para convertirla en una ventaja competitiva que promueva el desarrollo nacional, sostenido en la producción de uva de mesa de alta calidad, enfocados en el uso eficiente de los recursos, implementación de tecnologías adecuadas, garantizando el desarrollo sostenible con responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

### **2.4 Valores**

A continuación, se detallan los principales valores que deben ser considerados en las normas, la gestión y la toma de decisiones del sector productor de uva:

1. Eficiencia, implementando políticas que estimulen la inversión en implementación de técnicas que incrementen el rendimiento por cada hectárea.
2. Innovación, tecnología de avanzada en procesos estandarizados y sistemas de información de última generación, que permita mantener altos niveles de calidad y seguridad en la producción de la uva.
3. Confianza y respeto, entre todos los ciudadanos, la empresa privada y las autoridades políticas del país.
4. Responsabilidad social, de los líderes del gobierno, la empresa privada y la sociedad, buscando el bienestar social y ambiental.

## 2.5 Código de Ética

El código de ética es el marco que rige el comportamiento de los productores y comercializadores del sector agrícola de la uva. Todos los empresarios, productores, agricultores y entes públicos involucrados en el cumplimiento de las mismas se comprometen con lo siguiente:

1. Profesionalismo, contar con personal técnico capacitado en el sector, con conocimientos actualizados, compartiendo y aplicando las mejores prácticas.
2. Utilizar de manera eficaz y eficiente los recursos financieros, materiales, humanos y ambientales.
3. Mantener comunicación veraz, clara y abierta entre el gobierno, la empresa y la población.
4. Accionar a nivel Internacional, cumplir con los estándares exigidos en los países de destino, con productos de calidad mundial.
5. Respetar la Constitución del Perú, las leyes y regulaciones nacionales vigentes.

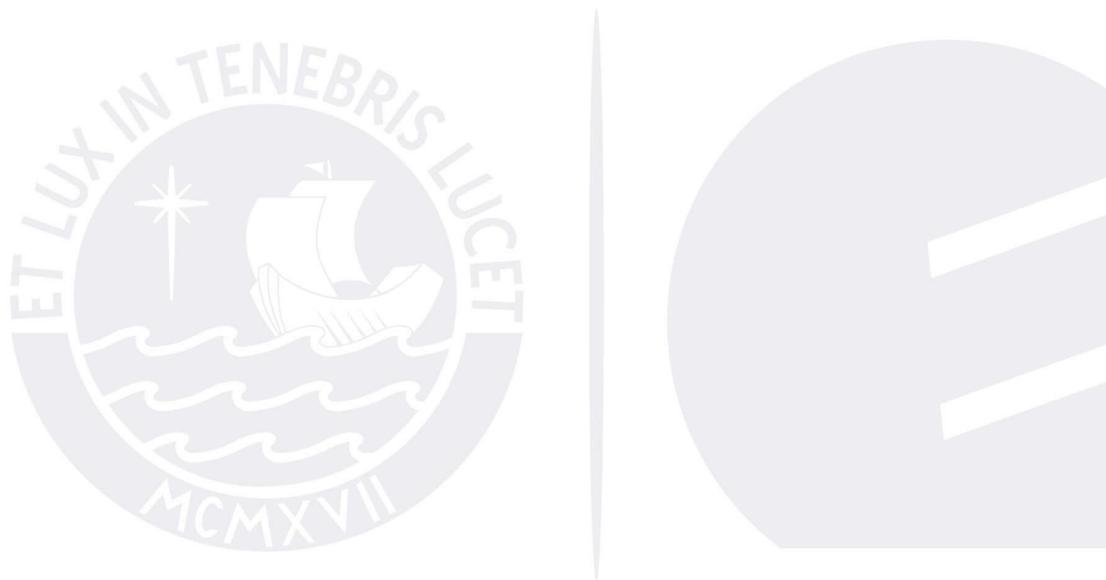
## 2.6 Conclusiones

El desarrollo del sector agrícola productor de uva se debe basar en la sostenibilidad, a través de la planificación a largo plazo; la rentabilidad por productividad y competitividad, y el cuidado medioambiental.

Las estrategias y los objetivos deben enfocarse en innovar y procurar el aprovechamiento cada vez más eficiente de las tierras cultivadas; esto se constituye como una condición necesaria para el desarrollo sostenible del sector.

Los stakeholders deben estar alineados con la Visión, Misión, Tácticas, y Objetivos del plan estratégico. Todos deben colaborar con el crecimiento responsable y sostenido del sector.

El Estado, a través del marco legal y de regulación, debe impulsar el desarrollo del sector agrícola, mediante la incorporación de los requerimientos de la sociedad.



### **Capítulo III: Evaluación Externa**

La evaluación externa se realiza mediante el análisis tridimensional de las naciones, desarrollando la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), el análisis competitivo del Perú y el análisis del entorno PESTE. Finalmente, como resultado, se forman la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), y la Matriz Perfil Referencial (MPR). La evaluación Externa viene a ser el capítulo principal del planeamiento estratégico, en donde se lleva a cabo el análisis del entorno, mundial, nacional y regional.

#### **3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones**

Según Hartmann (1978), se pueden considerar tres aspectos relacionados con el proceso estratégico, las tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

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

Según Hartmann (1978), los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados. Nuechterlein (1973) clasificó a estos intereses en cuatro niveles: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores, y (d) periféricos, los cuales serán desarrollados para el Perú en la Matriz del Interés Nacional (MIN) mostrado en la Tabla 12.

En el Perú, los intereses nacionales se encuentran enmarcados en las 31 Políticas de Estado del Acuerdo Nacional suscrito el año 2002 y publicado por el Ministerio de Relaciones Exteriores. Las políticas de Estado se encuentran agrupadas en cuatro grandes objetivos: (a) Fortalecimiento de la Democracia y Estado de Derecho, (b) Desarrollo con equidad y justicia social, (c) Promoción de la

Competitividad del país, (d) Afirmación de un Estado eficiente, transparente y descentralizado.

Los intereses nacionales del Perú se describen en la política sexta de la política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración (Acuerdo Nacional, 2002). En la política novena se detalla la política de seguridad nacional (Acuerdo Nacional, 2002), en la política 22 se detalla la política de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad, asegurando una estabilidad jurídica y macroeconómica y en la política 23 la política de desarrollo agrario y rural, apoyando la expansión de la frontera agrícola y el incremento de la producción agraria (Acuerdo Nacional, 2002).

Tabla 12

*Matriz de Intereses Nacionales*

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1.- Política exterior para la integración y desarrollo económico de la Región		Chile Ecuador Colombia		
2.- Promover el respeto de los derechos humanos, la democracia, y el estado de derecho.		Venezuela* Ecuador*		
3.- Seguridad Nacional			Chile* Ecuador*	

*Nota.* Comunes, Opuestos\*. Tomado de "Políticas de Estado", por Acuerdo Nacional. Recuperado de <http://www.acuerdonacional.pe/AN/politicaseestado.html>

### 3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional son las fortalezas y las debilidades de cada país, Hartmann (1978), listó siete elementos del poder nacional: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, (f) psicológico y sociológico; (g) organizacional y administrativo, y militar.

**Dominio demográfico.** Según el último censo poblacional del año 2007: XI de Población realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], la

población del Perú ascendía a 28'481,901 habitantes, con una proyección para el año 2013 de 30 millones de habitantes (INEI, 2007).

La población se encuentra dividida con un 50,3% de mujeres y un 49,7% de hombres. La mayor población se encuentra entre 15 y 64 años, la cual representa el 63% del total, y el departamento de Lima concentra la mayor parte de ella con el 30%, en grado de urbanización la población urbana es de 75.9% y un 24.1% de población rural. En relación con las regiones naturales, la Costa concentra el 54.6% de esta población, le sigue la Sierra con 32% y finalmente la Selva con 13,4% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011).

***Dominio geográfico.*** El Perú se encuentra en el extremo occidental de América del Sur. Limita al norte con Ecuador y Colombia; al este, con Brasil y Bolivia; al sur, con Chile; y al oeste, con el Océano Pacífico. Asimismo, tiene una extensión de 1'285,216 km<sup>2</sup>, lo que lo constituye como el tercer país más extenso de Sud América, la superficie por región latitudinal se dividen en Tropical con el 69.5%, Subtropical con el 28.1% y Templada con el 2.4% (Instituto Geográfico Nacional, 2012). Como puede observarse, la ubicación estratégica del Perú permite que dicho beneficio sea recíproco con sus principales socios comerciales, en especial con las regiones del Asia y Oceanía.

***Dominio económico.*** Según el INEI, el país cerró el 2012 con un Producto Bruto Interno (PBI) de 6.3%, y en el primer trimestre del 2013 la economía peruana registró un crecimiento de 4.8%, respecto a similar período del año anterior, acumulando 14 trimestres consecutivos de crecimiento económico. Este comportamiento es reflejo del buen desempeño de la demanda interna que se incrementó en 7.9%, mientras que las exportaciones de bienes y servicios se contrajeron en 10%. Con estos resultados la oferta y la demanda global de la

economía alcanzó un crecimiento de 5.1%. El Crecimiento del PBI fue producto de la evolución favorable de las actividades: construcción 11.9%, seguida de financieras y seguros con 7%, agricultura, caza y silvicultura 6.6% entre otros (INEI, 2013).

De esta forma, el Perú lidera las expectativas de crecimiento económico en América Latina, seguido por Chile, con 6.0%, y Colombia, con 5.9%. En cuanto a los sectores, la pesca es el que tendría un mayor crecimiento con 12.3%, seguido del sector Construcción, Manufactura y Comercio, el sector agropecuario tiene una participación del 7.3% del PBI total (Ministerio de Agricultura, 2012). Estos buenos resultados se han dado durante los últimos años con tasas de crecimiento altas, baja inflación, estabilidad macroeconómica, gran acumulación de reservas internacionales, reducción de la deuda externa, superávit fiscal, reducción de la pobreza, entre otros. Sin embargo, estos óptimos resultados no son percibidos por toda la población; es por ello que se deben trazar estrategias en temas clave, como la educación, desnutrición infantil y la responsabilidad social.

***Dominio tecnológico-científico.*** Un factor clave para el desarrollo económico y del capital humano es la innovación. No obstante, la inversión en investigación y desarrollo por parte del Estado Peruano es de solamente 0.2% del PBI, porcentaje que resulta bajo en comparación con otros países de la región, como Brasil (0.8%), Costa Rica (0.4%), Chile (0.7%); o países asiáticos, como China (1.2%), Corea (2.8%) y Singapur (2.2%). Estos últimos son grandes exportadores de productos no tradicionales, en particular de manufactura. Así, esta situación ha traído consigo que el Perú se ubique en el puesto 61 de 144 economías, según el Reporte de Competitividad Global del Foro Económico Mundial de 2012-2013 (World Economic Forum, 2012).

El desarrollo, la competitividad, y la sostenibilidad económica de un país son originados por la innovación y el desarrollo tecnológico (I+D). La inversión en innovación y tecnología hizo posible que en 30 años, Corea del Sur, cuyos indicadores económicos en 1967 eran similares a los de Latinoamérica, sea a 2012 una potencia mundial (Davelouis, 2010).

Esta situación no permitirá sostener y consolidar el incremento y el desarrollo con los actuales niveles de crecimiento en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, es necesario que se innove y se cuente con una política privada y pública de inversión en ciencia y tecnología para generar mayor competitividad en las empresas y el Estado, así como que se incremente la exportación de productos con valor agregado (Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2011).

***Dominio histórico/psicológico/sociológico.*** En el Perú existe una gran diversidad cultural que hace que cada grupo de personas tenga sus propias características. Sin embargo, de acuerdo con un estudio realizado (Arellano Marketing, 2011), se determinó la existencia de seis estilos de vida: los afortunados (6%), los progresistas (23%), las modernas (23%), los adaptados (16%), las conservadoras (20%), y los modestos (12%). Entre ellos, los progresistas y las modernas son los que crean empresas y se incorporan a la PEA dentro de los sectores productivos más representativos y formales, con lo que aportan al desarrollo nacional.

***Dominio organizacional - administrativo.*** El Estado Peruano está compuesto por los poderes Legislativo, Ejecutivo, y Judicial. En los últimos años, el Perú ha tenido estabilidad jurídica, hecho que ha beneficiado al país con la llegada de nuevas inversiones. Por lo tanto, la gestión del Estado está mejorando, y prueba de ello es que los ministerios toman decisiones técnicas sustentadas en un plan de desarrollo sostenible.

**Militar.** Por otro lado, las Fuerzas Armadas del Perú se dividen en el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. La Policía Nacional también se considera dentro de las Fuerzas Armadas; no obstante, es un organismo con funciones civiles y no militares. El comandante en jefe de las Fuerzas Armadas es denominado el presidente de la República del Perú, por autorización del Ministerio de Defensa y coordinados por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (MINJUS, 2013).

En la Tabla 13 se aprecia que Ecuador, Colombia y Chile son los países con mayor gasto militar como porcentaje del Producto bruto Interno [PBI].

Tabla 13

*Gasto Militar como Porcentaje del PBI. Perú y otros Países de la Región, 2011.*

	Perú	Chile	Ecuador	Bolivia	Colombia	Argentina	Brasil
Gasto militar (% del PBI)	1.2	3.2	3.4	1.4	3.3	0.7	1.4

*Nota.* Tomado de “Gasto Militar (% del PIB)”, por Grupo del Banco Mundial, 2011. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS>

Asimismo, de acuerdo con el Instituto de Investigación para la Paz Internacional de Estocolmo (SIPRI, por sus siglas en inglés) durante el 2010, América Latina incrementó su gasto militar de manera significativa (5.1% vs. el año anterior). Sin embargo, Carina Solmirano (investigadora de América Latina para el programa de Gasto Militar de SIPRI) y Robert Munks (editor para las Américas de la revista británica especializada en temas de Defensa Jane’s Intelligence Weekly) coincidieron en que el gasto militar de América Latina es bajo con respecto a otras regiones (Paullier, 2009).

### 3.1.3 Principios Cardinales

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno, estos son: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2013).

***Influencia de terceras partes.*** El Perú cuenta con fuertes lazos comerciales con los Estados Unidos, la Asociación Europea de Libre Comercio [EFTA], China, Japón y los países de Latinoamérica (Acuerdos Comerciales del Perú, 2013). Así, una de las ventajas de las firmas de los Tratados de Libre Comercio [TLC], es que estos simplifican y mejoran los términos comerciales de manera bilateral, con lo que se genera mayor dependencia. No obstante, una de las desventajas de estos tratados, y de manera indirecta, es que intervienen en países e industrias con intereses particulares. Si bien el primer destino de nuestras exportaciones fue China con 17%, seguido por Estados Unidos 13% y Suiza con 11% (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012).

***Lazos pasados y presentes.*** El análisis histórico justifica las buenas y malas relaciones comerciales, culturales, políticas y económicas con los países del mundo desde la independencia del Perú. Los lazos históricos afectan positivamente las relaciones a todo nivel con los Estados Unidos, Inglaterra, México, Asia y con la mayoría de países de América y Europa. Estos lazos afectan negativamente las relaciones con países como Chile, Venezuela, Cuba y Ecuador. Con Chile se tiene una disputa limítrofe, que posteriormente será definida en la Corte de la Haya, vía jurídica pacífica, y que hasta el momento no ha afectado de manera significativa las relaciones bilaterales. Los problemas limítrofes con el país del Sur comenzaron desde la época de la Guerra del Pacífico y hasta ahora no han sido solucionados definitivamente. Asimismo, ha habido problemas limítrofes con el Ecuador, pero estos fueron resueltos en el año 1998 con el Acuerdo de Brasilia.

***Contrabalance de intereses.*** El Perú tiene ventajas comparativas en cuanto a sus recursos naturales. Por lo tanto, los demás países que compiten en sectores e industrias con el Perú deben diferenciarse y conseguir ventajas competitivas. Además,

posee industrias primarias que se basan en la extracción y comercialización de sus recursos naturales. De modo que, los países que adquieren estos recursos y los transforman para lograr productos con un mayor valor agregado y mejores márgenes comerciales se consolidan con ventajas competitivas que, a la vez, permiten un desarrollo sostenido para el país.

***Conservación de los enemigos.*** Chile es un país con el que el Perú se ha comparado a lo largo de la historia. El problema limítrofe con este país vecino no ha afectado las inversiones y el comercio entre ambos, no ha sufrido ninguna merma la confianza empresarial. En el aspecto económico, las inversiones chilenas en el Perú llegaron a los US\$12,000 millones en el 2012 (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales de Chile [DIRECON], 2013). En cambio, para el Perú se estima que las inversiones en Chile llegarán a los US\$10,000 millones para finales del año 2013, aumentando considerablemente los US 7,000 millones alcanzados el año anterior (Cámara de Comercio Peruano - Chilena, 2013). En efecto, grandes empresas peruanas tuvieron mayor interés en conquistar el mercado chileno, como lo hizo a fines de octubre del 2012 el grupo Graña y Montero, que realizó su segunda compra en el país sureño, al adquirir el 74% de Vial y Vives Ingeniería y Construcción, compañía dedicada al rubro minero. Lo importante es que estas comparaciones hacen que ambos países se esfuercen y sean más competitivos.

### **3.1.4 Influencia del análisis en el sector de Uva de Mesa**

Ante el crecimiento de la exportación de uva de mesa del 25% en promedio en los últimos cuatro años existe el riesgo de que los precios bajen en el futuro si no se busca diversificar la oferta exportable, incrementando variedades y accediendo a más mercados (Provid noticias, 2012). Sembrar uva Red Globe de gran calidad ha abierto las puertas a más mercados, debido al precio y a la calidad atractiva que se ofrece, sin

embargo es necesario prestar importancia a variedades como Flame Seedless o Sugaone que están ganando una posición más firme para los agroexportadores de todo el mundo. Durante la temporada 2011-2012 el 77% de la uva exportada fue de la variedad Red Globe y las variedades Sugaone y Flame Seedless fueron de 9% y 7% respectivamente (Fresh Cargo Perú, 2012).

Resaltan como principales ventajas competitivas que mantiene el Perú con respecto a otros países el clima menos volátil y un menor costo de la tierra, mano de obra y agua. Por ejemplo, en Brasil el riesgo de lluvias es más alto que en el Perú y en Estados Unidos los costos de mano de obra y agua son dos a tres veces más altos que los nuestros.

### **3.2 Análisis competitivo del Perú**

El análisis externo, así como el de la estructura de la industria y su atractivo se realiza a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas. Luego, para el análisis competitivo, se identifica la etapa en la que se encuentra la industria dentro de su ciclo de vida y se analiza la naturaleza de la competencia, así como su estructura, con el propósito de determinar su atractividad y su mejor posicionamiento para formular estrategias y objetivos (D'Alessio, 2013).

De este modo, se ha identificado que durante el año 2011 se produjo en el mundo 69'654,926 toneladas de uva, siendo China el principal productor (13.17%). En Sudamérica se produjeron 8'024,238 toneladas que representa el 11.52% de la producción mundial, siendo Chile el principal productor (39.25%) seguido de Argentina (35.37%), Brasil (19.22%), Perú (3.69%), Uruguay (1.57%), Bolivia (0.34%), Colombia (0.30%), Venezuela (0.24%), Paraguay (0.02%) y Ecuador (0.01%). El Perú fue el cuarto productor de Sudamérica quien produjo 10.6 veces menos que Chile (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013).

Finalmente, es importante también resaltar que el Perú en el año 2012 incrementó su producción en referencia a la conseguida durante el 2011 en 21%, habiendo producido 359,620 toneladas (Ministerio de Agricultura, 2012).

De otra parte, como fortalezas de otros países se destaca la cantidad de área asignada a la producción de uva. En el 2011 Argentina destinó 218,000 ha, Chile 202,000 ha, Brasil 84,338 ha y el Perú 16,573 ha (FAO, 2013).

### 3.2.1 Condiciones de los factores

Dentro del ranking de competitividad global desarrollado y publicado por el Foro Económico Mundial [WEF] ubica al Perú en la posición 61, habiendo ascendido en estos dos últimos años del puesto 73 al 67 y actualmente al 61. Los puntos evaluados para este reporte, se agrupan en: (a) requerimientos básicos, el mismo que tiene un peso en la ponderación del 40%, (b) potenciador de eficiencia con un 50% y finalmente (c) innovación y sofisticación con un 10% (World Economic Forum, 2013).

Tabla 14

#### *Competitividad Global Sud América 2013*

Principales Indicadores de Competitividad 2012-2013 Puntuación de 0 a 7 (Ranking de 1 a 144)				
Importador	Requerimientos Básicos	Potenciador de Eficiencia	Innovación & Sofisticación	Competitividad Global
1 Chile	5.3 (28)	4.6 (32)	3.9 (45)	4.6 (33)
2 Brasil	4.5 (73)	4.5 (38)	4.0 (39)	4.4 (48)
3 Perú	4.6 (69)	4.2 (57)	3.3 (94)	4.3 (61)
4 Colombia	4.4 (77)	4.1 (63)	3.6 (66)	4.2 (69)
5 Argentina	4.1 (96)	3.8 (86)	3.3 (88)	3.9 (94)
6 Bolivia	4.2 (94)	3.4 (122)	3.3 (100)	3.8 (104)
7 Venezuela	3.5 (126)	3.5 (117)	2.8 (135)	3.5 (126)

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida del Reporte de competitividad global, 2013. Tomado de: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)

Como los cinco factores más problemáticos para realizar negocios en el Perú se identificaron: (a) la ineficiencia gubernamental (burocracia), (b) corrupción, (c) regulaciones laborales restrictivas, (d) infraestructura inadecuada y (e) fuerza laboral

deficientemente educada (WEF, 2013). Es importante resaltar que a pesar del esfuerzo desarrollado en la creación de infraestructura desde el año 2000 con la implementación de carreteras, puertos y aeropuertos, no se llega a conseguir un crecimiento que permita reducir la brecha existente con Chile, principal productor de uva de mesa de sud América.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

El poder de negociación de los proveedores se evalúa en la logística de entrada, que es la primera actividad de la cadena de valor que permite a las empresas de la industria de la uva contar con insumos para el cultivo de calidad, en el momento oportuno y a los mejores precios. En relación con los demás productos o bienes de capital, la negociación se desarrolla en mercados con competencia perfecta. Así también, el poder de negociación de los compradores es variable, pues existen temporadas donde la oferta supera la demanda y viceversa. La Tabla 15 muestra la variación que sufre el precio en el transcurso de un año.

Tabla 15

#### *Precio de Producción de Uva de Mesa*

Precio FOB al Productor 2010 (dólares por tonelada)		
1	Enero	2,270
2	Febrero	1,290
3	Marzo	1,270
4	Abril	1,260
5	Mayo	1,190
6	Junio	1,110
7	Julio	1,090
8	Agosto	1,130
9	Septiembre	1,680
10	Octubre	2,390
11	Noviembre	3,130
12	Diciembre	2,170

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida del FAOSTAT, 2011. Tomado de [http://faostat3.fao.org/home/index\\_es.html?locale=es#DOWNLOAD](http://faostat3.fao.org/home/index_es.html?locale=es#DOWNLOAD)

Respecto a las importaciones, la cantidad demandada de Uva de Mesa mundialmente entre los años 2008 y 2012 se mantuvo estable. El año 2011 se produjo un incremento del 4% sin embargo en los demás periodos la variación fue de  $\pm 1\%$ . La cantidad de uva importada en el mundo durante el 2012 fue de 4'743,949 toneladas. Es importante resaltar que durante el año 2012 Estados Unidos, Canadá y México figuran dentro de los 12 principales importadores mundiales con el 11.70%, 4.32% y 1.72% respectivamente, países que se encuentran en nuestro mismo continente y en el hemisferio opuesto al nuestro (ver Tabla 16). Ahora bien, la producción de Uva peruana se ubica en la etapa de crecimiento dentro de su ciclo de vida. Así también se considera que posee altas barreras de entrada relacionada con los altos costos de implementación de los cultivos (FAO, 2013).

Tabla 16

*Principales Importadores de Uva de Mesa*

		Principales Importadores de Uva del Mundo 2008-2012 (Toneladas)				
Importador		2008	2009	2010	2011	2012
1	EUA	615,393	622,588	610,926	593,192	554,864
2	Rusia	476,200	443,963	475,433	445,431	425,425
3	Holanda	414,822	403,048	375,981	360,676	378,856
4	Alemania	384,204	378,419	356,484	381,467	355,796
5	Reino Unido	389,444	360,682	367,678	347,191	353,699
6	Canadá	224,085	216,038	222,268	206,087	204,774
7	Francia	186,861	174,921	156,362	181,413	172,022
8	China	64,184	101,508	95,599	143,533	168,415
9	Hong Kong, China	91,172	129,400	116,295	145,558	159,313
10	Polonia	159,464	123,208	120,788	130,536	120,612
11	Kazakhstan	2,221	3,075	23,366	66,925	93,405
12	México	94,666	58,813	74,487	89,340	83,559
Total Mundial		4,596,568	4,551,719	4,531,946	4,726,839	4,743,949

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida del TRADEMAP, 2013. Tomado de: [http://www.trademap.org/tm\\_light/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/tm_light/Country_SelProduct_TS.aspx)

### 3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Cada año emergen 10 productores de uva de mesa en el Perú. En la actualidad se estima que existen 80 empresas que producen uva, de las cuales, 53 se encuentran asociadas a Provid. En el año 2006, solamente existían 10 empresas productoras de

uva en el país, mostrándose un gran crecimiento en estos últimos años (PROVID, 2012). La industria exportadora de uva de mesa en el Perú, tiene como gran desafío el mantener un crecimiento ordenado y bajo control fitosanitario, lo cual será determinante para conservar los mercados a los que ya tiene acceso y permitir el ingreso a nuevos mercados. De darse un crecimiento descontrolado de los mercados podría afectarse el control de plagas que se tiene establecido, afectando la calidad de los productos y pudiendo generar incumplimientos en los acuerdos internacionales que actualmente posee el país.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA] apoya a los exportadores, permitiendo mejorar las opciones comerciales a través de los registros fitosanitarios. En las zonas donde se incrementaron los volúmenes de cultivos para exportación, SENASA viene realizando un trabajo profesional e integral con visitas de los técnicos, la cobertura de certificaciones, inspecciones, entre otras acciones. Es un requisito indiscutible de los importadores el contar con registros fitosanitarios que les garantice que el producto adquirido cumpla con sus exigencias.

Es importante saber que muchos países importadores, sobre todo los asiáticos, vienen evaluando sus requisitos en el marco del acuerdo de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias [MSF] y las normas de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria [CIPF], por lo que, en algunos casos, las demandas podrían ser más exigentes en el futuro para las exportaciones de nuestra uva de mesa.

Tailandia fue uno de los primeros países en reestructurar raudamente los requisitos fitosanitarios de importación, para lo cual a finales del 2010 solicitó a SENASA información técnica sobre las plagas que afectaban a la uva de mesa en el Perú. Se entregaron todos los datos necesarios al Plant Quarantine Research Group

del Departamento de Agricultura de Tailandia, para su evaluación, recibiendo posteriormente la visita de representantes de este país y la posterior modificación de las condiciones de exportación de la uva de mesa. Así también durante el 2010 Vietnam paralizó sus importaciones, movidos por dudas referidas al control de plagas que se implementaban. Luego de un proceso de evaluación se restituyeron las importaciones (PROVID, 2012).

### **3.2.5 Influencia del análisis en el sector de Uva de Mesa**

Es importante resaltar la necesidad de desarrollar el puerto de Paita. El incremento de la producción de uva de mesa en la zona norte del país determina un requisito necesario para optimizar la competitividad a los exportadores. En la temporada 2009-2010, la cantidad de uva de mesa exportada a través del puerto de Paita fue cerca de 1.8 millones de cajas y por el puerto del Callao fueron cerca de 6.6 millones. En la temporada 2010-2011 por el puerto de Paita se exportaron 3,2 millones de cajas aproximadamente y 8.7 millones aproximadamente por el Callao y durante la temporada 2011-2012 se exportaron aproximadamente 6 millones de cajas por Paita y 10.9 millones de cajas por el Callao. Se puede apreciar que el incremento de volumen de exportación a través del puerto de Paita sufrió un incremento del 233% del volumen de exportación de uva de mesa (Fresh Cargo Perú, 2012).

Adicionalmente, lo más valorado por el agroexportador, es la existencia de frecuencias de navieras en servicio regular. Es decir, si el puerto además de tener buenas condiciones de infraestructura, equipamiento y administración, le añade un operador que le permita la opción de mantener frecuencias regulares como por ejemplo: barcos que carguen 1,500 contenedores y transbordar a una nave con cinco mil, seis mil, siete mil contenedores. Esto supone reducir costos para beneficio del empresario y del comercio exterior (PROVID, 2012).

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

Los factores externos claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, evaluando las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas (análisis PESTE), al cual se le agrega el análisis de las fuerzas Competitivas (C); generando como resultado el análisis PESTEC (D'Alessio, 2013).

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

*Políticas.* La Reforma Agraria marca claramente por lo menos tres grandes períodos en la historia agraria reciente del país:

1. Etapa previa a la reforma agraria, hasta 1969, caracterizada por la predominancia del sistema de hacienda señorial, con su secuela de latifundio – minifundio.
2. El período comprendido entre 1970 y 1989 en el que se llevó a cabo la reforma agraria y se hicieron evidentes los resultados, poco favorables para el agro, de tal proceso.
3. La década de los noventa, en que se inicia todo un proceso encaminado a revertir la crisis agraria, teniendo el mercado como base del modelo de desarrollo para el agro, dejando la producción del mismo a cargo del sector privado, mientras que el Estado asume el rol de desarrollar políticas redistributivas y de regulación frente a posibles excesos (INEI, 2013).

Entre los años sesenta y ochenta, el rol del sector agrario en la economía peruana ha sido uno de los más pobres, respecto de los otros sectores de la economía, debido a las medidas de política sectorial que adoptaba cada gobierno en su momento, las cuales no hacían sino restarle estabilidad y seguridad jurídica a la actividad agropecuaria. Esta situación se vio agravada con el proceso de Reforma Agraria instaurado en el país en 1969 (INEI, 2013).

El desarrollo del sector agrario, respondía al modelo de desarrollo económico impuesto en el país, entre las décadas de los sesenta y los ochenta, por la concepción de la Comisión Económica para el Desarrollo de América Latina [CEPAL], que elaboró la teoría del desarrollo orientada a ampliar el mercado interno con base en el sector industrial, para lo cual la agricultura debería contribuir liberando mano de obra y produciendo alimentos baratos, a fin de posibilitar salarios e insumos también baratos para la industria.

**Gubernamentales.** En lo que respecta al sector público, ahora el Ministerio de Agricultura es un ente normativo, de asesoramiento y apoyo al productor agropecuario. No tiene más una intervención directa en la producción ni en la comercialización de bienes y servicios agropecuarios. Para ello cuenta con Organismos Públicos Descentralizados, como el Servicio Nacional de Sanidad Agraria SENASA, el Instituto Nacional de Recursos Naturales INRENA, el Instituto Nacional de Investigación Agraria INIA, El Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos CONACS, y el Proyecto Especial de Titulación de Tierras PETT. Cuenta además con el Proyecto Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos PRONAMACH y otros (INEI, 2013).

Mediante esta nueva estructura, se pretende crear las condiciones para una política agraria estable, alentando la eficiencia y la competitividad, para lo cual derogó la Ley de Reforma Agraria 17716 y demás normas complementarias, modificó la Constitución Política de 1979 en los capítulos referidos a los recursos naturales y propiedad de la tierra. Se ha mejorado la infraestructura vial, de riego y drenaje entre otras acciones (INEI, 2013).

**Legales.** Luego de la reforma agraria, se redefinió el rol del estado y se dio prioridad a la participación del sector privado, para ello se formuló el marco jurídico

necesario para que las empresas asociativas generadas por la reforma agraria puedan cambiar su modelo empresarial. Se ha promovido la creación y fortalecimiento de organizaciones empresariales de productores en sociedades anónimas, cooperativas de servicios, empresas comunales y otras (INEI, 2013).

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el Sistema de Información Regional Para la Toma de Decisiones del INEI, la Evolución del PBI acumuló un crecimiento de 85.2%. De acuerdo a la Figura 5, en el año 2012 este indicador de precios constantes presentó un crecimiento de 6.3% respecto al año anterior, como resultado del dinamismo declarado en las actividades económicas de pesca 31.5%, Transportes y Comunicaciones 10.7%, Restaurantes y Hoteles 9.7%, Comercio 8.7%, y otros servicios 7.6%. En el 2012, diez departamentos registraron un crecimiento superior al de la economía nacional (6.3%), entre los que destacaron: Huancavelica (26.9%), Pasco (20.3%), Junín (15.8%), Moquegua (12.7%), Cusco (12.2%), Tumbes (12.1%), Ica (10.4%), Huánuco (10.0%), San Martín (9.5%) y Tacna (9.4%).

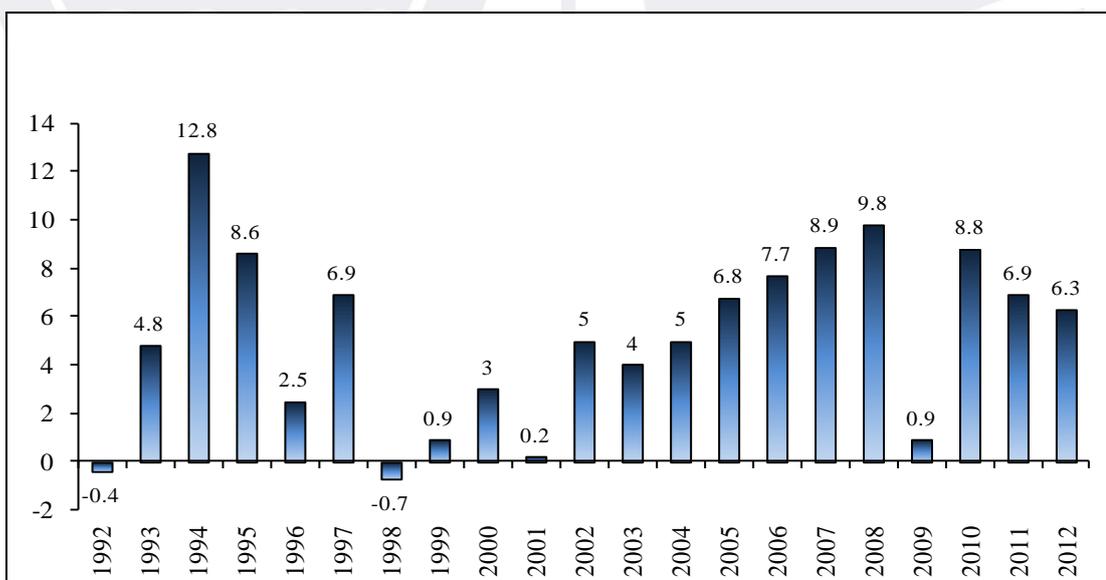


Figura 5. Variación porcentual del producto bruto interno: 1992 – 2013. Adaptado del INEI 2013. Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-eco/cuadro.asp?cod=3842&name=pr01&ext=gif>.

La producción de los principales productos en el año 2012 en el subsector agrícola, registró mayor producción de café, papa, algodón rama, ajo, piña, uva, espárrago, palta y cacao, destinados principalmente a la exportación. El indicador mensual de la producción nacional de febrero de 2012 versus 2013 en el sector agropecuario fue de un crecimiento de 5.84%, verificado en la Tabla 17.

Tabla 17

*Indicador Mensual de la Producción Nacional*

FEBRERO 2013				
Sector Económico	Ponderación (1994)	Variación porcentual		
		2013/2012		Mar 12 - Feb 13/
		Febrero	Ene-Feb	Mar 11 - Feb 12
Economía Total	100.00	4.98	5.57	6.18
DI-Otros Impuestos a los Productos	9.74	3.86	5.17	6.20
Total Industrias (Producción)	90.26	5.08	5.60	6.18
Agropecuario	7.60	5.77	5.84	5.53
Pesca	0.76	1.22	3.90	-9.50
Minería e Hidrocarburos	4.67	-1.71	-3.09	1.44
Manufactura	15.98	0.34	1.72	1.54
Electricidad y Agua	1.90	4.01	4.99	4.96
Construcción	5.58	14.56	16.51	15.97
Comercio	14.57	5.56	5.51	6.27
Transportes y Comunicaciones	7.52	6.17	6.93	7.72
Financiero y Seguro	1.84	5.12	6.45	9.48
Servicios Prestados a Empresas	7.10	7.21	7.32	7.54
Restaurantes y Hoteles	4.17	6.35	6.44	8.32
Servicios Gubernamentales	6.33	4.82	4.9	4.68
Resto de Otros Servicios (inc alquiler de viviendas y servicios personales)	12.39	4.94	5.61	6.48

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida INEI, MINAG, MINEM, PRODUCE, MTC, MINCETUR, SBS, MEF, SUNAT, Empresas Privadas. Tomado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/info/cuadro.asp?cod=3849&name=pr08&ext=gif>

El producto bruto interno per cápita ascendió en enero del 2012 a 7,924 nuevos soles representando un crecimiento de 5.12% (ver Figura 5). Liderado por los sectores vinculados a la demanda interna como Construcción (+15.0%), Servicios (+7.5%) y Comercio (+6.7%) (Banco Central de Reservas de Perú, 2012). El principal motor de la expansión económica lo representó el dinamismo de la inversión privada (+13.0%), la mejora de expectativas empresariales en torno al futuro de la economía

peruana. Asimismo, el sostenido incremento empleo y los ingresos así como la mayor penetración del crédito de consumo tuvieron un impacto positivo sobre el consumo privado (+6.0%), lo que se reflejó en el aumento de las ventas de supermercados, tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar así como en las ventas récord de electrodomésticos y vehículos nuevos (Memorial Anual Scotiabank, 2012).

Los sectores primarios mostraron evolución heterogénea, resaltando el dinamismo del sector agropecuario (+4.0%) debido en particular a la mayor oferta avícola ante la mejora de la capacidad adquisitiva de la población (Memorial Anual Scotiabank, 2012).

En el sector externo, las exportaciones ascendieron a US\$45,663 millones, 2% menos respecto a lo registrado en el 2011. Este resultado se originó en la evolución negativa de los productos tradicionales, afectados por la caída de los precios de los metales industriales, en especial cobre y zinc, así como por el menor volumen exportado de oro y café. Por su parte, los productos no tradicionales mostraron evolución positiva (+9%), pero a un ritmo menor al del 2011 debido a la caída en la demanda proveniente de Europa, destacando las exportaciones de los sectores de minería no metálica y metal-mecánica.

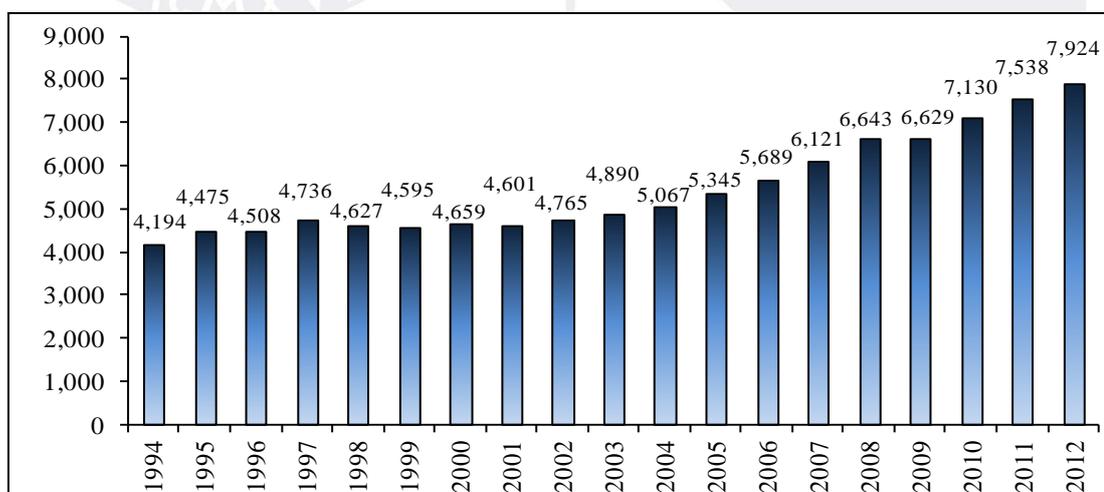
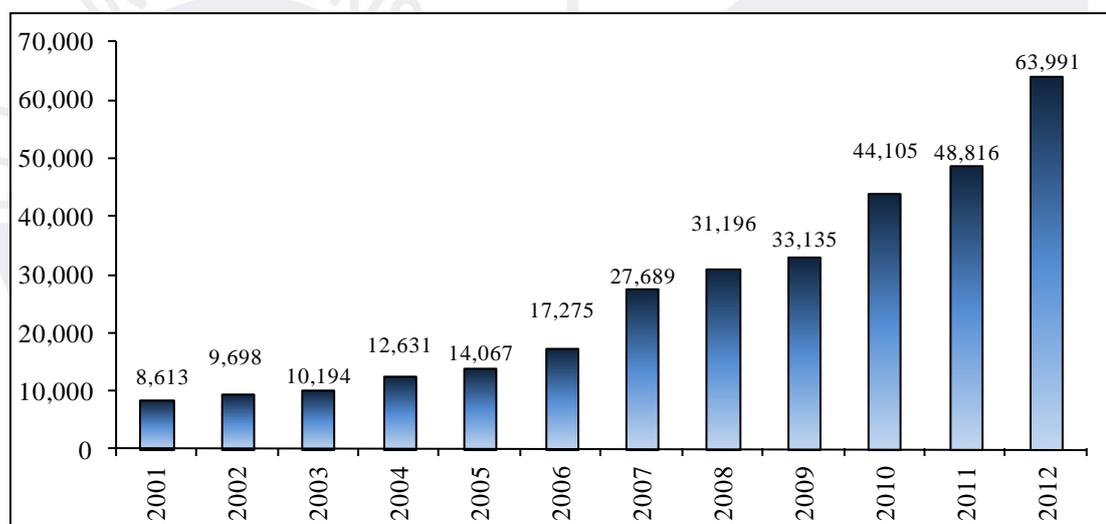


Figura 6. Producto bruto interno per cápita en nuevos soles: 1994-2012.

Recuperado de: <http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTM/inf-eco/cuadro.asp?cod=3844&name=pr03&ext=gif>.

Las importaciones en el año 2012 alcanzaron US\$41,580 millones, mostrando un aumento de 12% respecto al 2011. A diferencia de anteriores, la evolución positiva fue liderada por las compras de bienes de consumo (+24%), reflejando la expansión del consumo privado. Por su parte, el aumento en la importación de bienes de capital (+15%) estuvo asociado al dinamismo de la inversión privada. Por último, se observó una desaceleración en la compra de insumos (+8%) debido a la estabilización en el precio del petróleo y a la caída en el precio de algunos insumos agrícolas importantes como el trigo y el maíz. El menor superávit comercial fue más que compensado por el flujo de capitales, lo que originó que reservas internacionales netas (RIN) alcanzaran un récord de US\$63,991 millones al cierre del 2012 mostrado en la Figura 7 (Memorial Anual Scotiabank, 2012).



*Figura 7.* Reservas internacionales netas del banco de reserva en millones de USD. Recuperado de: <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1055/cap23/CAP23.PDF>

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

La tasa de analfabetismo, definida como la incapacidad de leer y escribir de la población de 15 y más años de edad, según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares, (ENAHO), para el año 2011 es de 7,14%. Para el año 2011, según ENAHO el nivel educativo alcanzado por la población de 15 y más años de edad, es el

siguiente: sin nivel de educación (4,89%), Primaria (22,84%), Secundaria (43,38%), superior no universitaria (14,1%) y Superior universitaria (14,89%). En el año 2011, la tasa neta de asistencia escolar, para los grupos de edad de 6 a 11 años de edad fue de 93,03% y para 12 a 16 años de edad fue de 79,60% (INEI, 2013).

La población en edad de trabajar para el año 2011 fue de 21 millones 579 mil 449 personas, lo que representa el 72,45% de la población total. La Población Económicamente Activa, está constituida por 15 millones 949 mil 90 personas, que representa el 73,9%. La PEA ocupada es de 15 millones 307 mil 326 personas lo que representa el 96,0% y el 4,0% son desocupados. La población ocupada, según categoría de ocupación, está constituida por trabajadores independientes con 35,1%, asalariado (comprende empleado, obrero y trabajadora del hogar) 46,5%, trabajadores familiares no remunerados 13,0% y empleador o patrono con 5,3% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013).

La Pobreza, en el año 2012 la población con al menos una necesidad básica insatisfecha a nivel nacional registró un porcentaje de 25,8% al reducirse en 2% versus su similar registrado en el 2011 (27.8%). En el mismo año más de 7.8 millones de habitantes estuvieron en situación de pobreza y más de medio millón de personas dejaron de ser pobres (INEI, 2013).

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

La escuela de negocios internacional INSEAD, en colaboración con la consultora estratégica Booz & Company y el Foro Económico Mundial han publicado los resultados del 'Informe Global sobre Tecnologías de la Información' (Global Information Technology Report 2012: Living in a Hyperconnected World) según el cual Suecia (1) encabeza el ranking de los países con mayores niveles de innovación de este año, seguida de Singapur (2) y Finlandia (3). Estos tres países son los primeros

del ranking en el informe de este año en aprovechar las ICT (tecnologías de la información y comunicación, por sus siglas en inglés) para sufragar la competitividad de un país. Dinamarca (4) Suiza (5), Países Bajos (6), Noruega (7), Estados Unidos (8), Canadá (9) y el Reino Unido (10) completan la lista de los 10 primeros puestos. España se sitúa en el 38, perdiendo seis puestos respecto al informe anterior y diez frente a 2009, en Latinoamérica Chile se ubica en el puesto (39), seguido de Brasil (59), Colombia (65), Argentina (70) y Perú (75) (Informe Mundial Sobre Innovación, 2012).

La investigación agraria ha contribuido de un modo notable al desarrollo socioeconómico de la humanidad, basado en gran parte al haber aumentado y estabilizado los productos alimenticios y no alimenticios. La única alternativa pasa por invertir en Investigación y Desarrollo, ya que la investigación científica es la verdadera propulsora del avance, futuro desarrollo e independencia y/o seguridad alimentaria de los países emergentes.

Los investigadores y sus conocimientos científicos y tecnológicos deben ser capaces de transferir los resultados al sector empresarial e industrial agropecuario y agro alimentario, en forma compatibilizada con la previa existencia de Planes Nacionales, a manera de "hojas de ruta", que definen la problemática agraria nacional; y deben constituirse como 'elementos claves' del capital esencial para el desarrollo sostenible y la mejora de calidad de vida de nuestra población. Es necesario disponer de instituciones eficientes y confiables; de servicios rurales mejor organizados y más receptivos; de mayor facilidad al acceso a los recursos financieros y económicos; todo ello, conjuntamente con una "voluntad política" del gobierno y mejoras de políticas nacionales y comerciales.

El Perú y las empresas peruanas deben decidirse por un planeamiento enfocado en la educación, las ciencias y la tecnología, y en desarrollar su capacidad de investigación e innovación. Es necesario promover las sinergias entre Empresa, Universidad y Estado, para la investigación en ciencia y tecnología.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

El Perú cuenta con una superficie de 1'285,215.60 km<sup>2</sup>; 200 millas de dominio marítimo y una población al año 2012 de 30'135,875 de habitantes, de la cual, el 76% es población urbana. Somos un país pluricultural, con más de 14 familias etnolingüísticas y 72 grupos étnicos y uno de los reconocidos en el mundo por su gran biodiversidad (Plan Nacional de Acción Ambiental PLANAA – PERU 2011 - 2021).

Asimismo, dispone de un importante capital natural, que es la base de la actividad económica en crecimiento; sin embargo, en la actualidad la toma de decisiones para su aprovechamiento por las autoridades responde a iniciativas desarticuladas y poco objetivas porque se desconoce la cantidad y el estado en que se encuentra. Por estas razones es prioritario generar información a través de la realización de estudios de inventario, evaluación y valoración de los recursos naturales, diversidad biológica y los servicios ambientales que brindan estos, como estrategia para conservación y el aprovechamiento sostenibles de los ecosistemas, la biodiversidad y el desarrollo de la población, aplicando lineamientos estandarizados e instrumentos confiables.

El desempeño ambiental de las políticas de los países está siendo cuantificado y clasificado numéricamente por diversos organismos que aplican entre otros, el Índice de Desempeño Ambiental (Environmental Performance Index – EPI). El EPI en la versión 2010 midió el desempeño ambiental de 163 países; en la región de América Latina los países que destacaron de acuerdo a esta clasificación, fueron Costa Rica

que ocupó la posición 3 a nivel mundial, Cuba (9), Colombia (10) y Chile (16). El Perú se ubica en el puesto 31 (Plan Nacional de Acción Ambiental PLANAA – PERU 2011 - 2021).

El Perú cuenta con importantes recursos hídricos superficiales, tales como lagos, lagunas, ríos, quebradas, manantiales distribuidos en 159 unidades hidrográficas, los cuales conforman las tres grandes vertientes que caracterizan al territorio nacional: (a) Pacífico (62 unidades), (b) Atlántico (84 unidades) y (c) Titicaca (13 unidades). El 30% de las cuencas hidrográficas se sitúa en las zonas áridas, semiáridas y sub húmedas secas, sometidas a diversos factores, tales como las variaciones climáticas y las actividades humanas. Contrariamente a esta distribución y disposición natural del agua, cerca del 80% de la población peruana se asienta fundamentalmente en la costa árida y en la sierra semiárida y sub húmeda seca, lugares donde se concentran las actividades sociales y económicas, particularmente las actividades agropecuarias, industriales y mineras (MINCETUR, 2013).

El Perú, dispone de un volumen anual promedio de 2'046,287 MMC de agua, ubicándose entre los 20 países más ricos del mundo con 72,510 metros cúbicos/habitante/año. El Programa Nacional de Conservación de bosques para la Mitigación de Cambio Climático, tiene como objetivo conservar 54 millones de hectáreas de bosques tropicales tanto amazónicos como secos, lo que constituye una contribución del Perú a la mitigación frente al cambio climático y al desarrollo sostenible. Sus objetivos específicos se orientan a identificar y elaborar mapas de las áreas para la conservación de bosques; promover el desarrollo de sistemas productivos sostenibles con base en los bosques; y fortalecer las capacidades para su conservación. Con la implementación del Programa Nacional se reducirán

sustancialmente las emisiones de gases de efecto invernadero originadas por la deforestación de estas áreas (INRENA, 2013).

El “Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático, abarca 54 millones de hectáreas, pues es una meta realizable al 2021 que complementará otras iniciativas en conservación de bosques, del MINAG, Gobiernos Regionales y de Organizaciones Indígenas; que se desarrolla en el marco de la Política Ambiental y los procesos de descentralización, ordenamiento territorial y gestión de los bosques (Plan Nacional de Acción Ambiental PLANAA – PERU 2011 - 2021).

El Perú es el sexto país a nivel mundial con potencial para la generación de proyectos bajo Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL), cuenta con una cartera de 190 proyectos MDL y 39 proyectos con aprobación nacional; habiendo registrado el primer proyecto MDL Forestal en Bosques Secos ubicado en el departamento de Piura, el que beneficiará a 15 mil familias de la comunidad campesina José Ignacio Távora Pasapera, en el manejo sostenible de cerca de 8,980 ha de bosques secos con especies nativas de algarrobo y sapote, empleando la técnica de riego por goteo artesanal.

### **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

En base al análisis del sector externo de la uva, se extrajeron tanto oportunidades como amenazas, que pueden afectar significativamente. Con esta información se realizó la matriz de factores externos (MEFE) obteniendo el promedio del sector (Tabla 18). La matriz para la uva en el Perú cuenta con seis oportunidades y seis amenazas. El promedio ponderado calculado fue de 2.64, lo cual indica un valor ligeramente superior al promedio en respuesta de las oportunidades que están siendo aprovechadas por el sector permitiendo neutralizar las amenazas.

Tabla 18

*Matriz de Evaluación de Factores Externos*

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades	0.55		1.5
1 Contra estación de producción de uva con el hemisferio Norte, ventaja comercial del Perú para exportar a dicho hemisferio cuando no hay producción de uva de mesa.	0.1	4	0.4
2 Clima y suelo idóneos para el desarrollo y crecimiento de la producción de uva de mesa en la región norte peruana.	0.1	3	0.3
3 Sector atractivo de inversión privada, al posicionarse como uno de los principales productos agroindustriales no tradicionales en el Perú.	0.08	2	0.16
4 Existencia de Tratados de Libre Comercio (EEUU y China principalmente) permiten la exoneración de los aranceles.	0.1	3	0.3
5 Crecimiento de la demanda mundial de productos agroindustriales.	0.07	2	0.14
6 Ubicación geográfica estratégica del Perú que favorece el intercambio comercial con los principales importadores mundiales (EEUU, Canadá y China) de uva de mesa.	0.1	2	0.2
Amenazas	0.45		1.14
1 Crisis económica en países importadores de uva de mesa.	0.09	3	0.27
2 Producción de uva de mesa de competidores directos con la misma estacionalidad del Perú.	0.08	2	0.16
3 Alto riesgo de infecciones por plagas en cultivos de uva de mesa.	0.07	2	0.14
4 Infraestructura deficiente en carreteras y puertos para la producción y exportación de la uva de mesa.	0.06	2	0.12
5 Problemática social en el Perú que afecta las inversiones privadas.	0.08	3	0.24
6 Existencia de problemática social en el país ante inversiones privadas.	0.07	3	0.21
TOTAL	1		2.64

*Nota.* Elaborado en base a D'Alessio (2013)

### 3.5 La Uva de Mesa y sus Competidores

El sector agrícola nacional presenta múltiples realidades con muy diversas carencias y necesidades. Una estrategia competitiva del sector que busque incrementar la productividad del agro en todos estos diferentes segmentos, implicaría un abanico de políticas de muy diversa índole. Es muy distinto generar los incentivos para que el capital de riesgo llegue de manera más efectiva a una gran empresa agroindustrial, que desarrollar y capacitar con tecnologías agrícolas básicas a los minifundios en situación de pobreza y pobreza extrema o desarrollar cadenas productivas de productos orgánicos exportables.

Es por ello que el MINAG, frente a esta realidad tan desarticulada, ha desarrollado diversas maneras de incrementar la productividad agrícola utilizando una

variedad de instrumentos. La estrategia del sector se basa en una combinación de herramientas, proyectos e instituciones responsables que a continuación se describen:

Fondos Concursables (FC), que son mecanismos financieros que permite solventar proyectos destinados a fortalecer la productividad agrícola y por tanto la competitividad del sector agrario. Los Fondos Concursables en el MINAG han sido focalizados hacia los pequeños y medianos productores agrarios de las zonas rurales con altos índices de pobreza debidamente organizados y legalmente constituidos en: (a) asociaciones de productores, (b) comunidades campesinas y nativas, (c) empresas comunales, (d) cooperativas u otras formas asociativas reconocidas por la ley.

Los FC, en este caso es una herramienta de gestión dirigida a promover Planes de Negocio, dirigidos a organizaciones de pequeños y medianos productores agrarios elegibles según los criterios que determinan sus Bases. Cabe destacar que la innovación agraria no sólo se da a nivel tecnológico, sino también en mejoras en la gestión y asociación de pequeños agricultores, con el fin de lograr la creación de redes o conglomerados. Esto es esencial dada la propagación de los minifundios en las zonas de pobreza.

El programa de FC en el MINAG se denomina “agroemprende”. En este caso específico es un instrumento de desarrollo dirigido a los productores, quienes a través de la presentación de planes Agrícolas, Pecuarios y/o Agroindustriales, pueden concursar para acceder a los recursos del Fondo. Los recursos que se asignan a través del FC, tienen el carácter de no reembolsables a condición de que se cumpla con la ejecución total del PLAN financiado.

Programa de Compensaciones para la Competitividad [PCC], que busca apoyar a los agricultores mejorando la competitividad de sus negocios. Esta ayuda

reemplaza las compensaciones directas prometidas a los productores agrarios que serán afectados por el TLC con EE.UU (cuando tengan pérdidas agrarias).

Como programa estatal de apoyo a organizaciones agrarias, probablemente, el PCC no tiene rival en la historia del Perú. Hay US\$ 600 millones comprometidos para ser gastados en cinco años. No solo financiará personal (un gerente), sino bienes de capital, hasta por un valor de US\$ 300 mil. Una asociación de agricultores podrá recibir cofinanciamiento (hasta en 80%) para adquirir maquinaria e infraestructura, como trilladoras, centros de acopio, plantas de empaque, plantas de procesamiento primario, equipos de ordeños, reservorios – una gran diferencia con los que otros programas estatales han financiado en el pasado. Será aplicado para cualquier tipo de producto que se vea en desventaja durante la vigencia del TLC (MINAG, 2013).

Este programa está dirigido a los productores que no están en situación de pobreza (pueden contratar gerentes). Para estos últimos se encuentran el programa Agrorural. El PCC está dirigido a empresarios en pequeña escala que necesitan el apoyo del Estado para dar el gran salto (fruticultores, bananeros, arroceros, palmicultores, caficultores, lácteos, camélidos, cacaoteros, entre otros). Este programa pretende reemplazar al programa de compensaciones directo por pérdidas agrarias ante el TLC (básicamente al algodón, maíz amarillo maduro y trigo). En vez del subsidio directo, lo cual implicaría probablemente problemas de focalización, se busca generar incentivos de reconversión productiva (Ministerio de Agricultura, 2013). Finalmente, para realizar el análisis de la competitividad del sector uva se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

En el sector de uva peruana, los bienes y servicios más importantes para el cultivo de uva son la mano de obra, los fertilizantes, injertos y materiales de empaque.

Asimismo, se afirma que la producción de uva para exportación de Perú ha ido en aumento en los últimos años. Este tema es preocupante para los competidores directos como Chile que confirma que la mano de obra de la agricultura de uva del Perú tiene menor costo que la mano de obra chilena para el mismo rubro, especialmente en los valles de Ica y Piura, donde se desarrolla con mayor intensidad la producción de uva de mesa. De acuerdo con cálculos de la industria, en Perú el pago por temporero es cerca de un 80% más bajo que en Chile (Industria Alimenticia, 2012).

La agricultura peruana muestra bajos niveles de productividad de la mano de obra, explicados, en parte, por la atomización y fragmentación de la tierra, la escasa dotación de activos públicos y privados a los que acceden los productores, la pobreza rural y el limitado desarrollo de los mercados agrarios (trabajo, crédito, asistencia técnica, información, seguro, entre otros). Como tendencia de los últimos años se identificó que los obreros aumentaron su participación de la PEA total ocupada agrícola. Se detectó en América Latina un cambio en la composición entre trabajadores permanentes y eventuales, los primeros están disminuyendo. La expansión del trabajo temporal es en parte consecuencia de la expansión de la agroindustria que exporta fruta y vegetales. La demanda de mano de obra se concentra en algunos meses del año, siendo altamente estacional (Jackeline Velazco y Julia Velazco, 2011).

Por otra parte y con la finalidad de fortalecer el sector de la uva, Provid promueve la realización de las compras conjuntas de los insumos, maquinarias y equipos, como los pesticidas, agroquímicos, fertilizantes entre otros. Basándose en que la mano de obra es estacional, creciente y de bajo costo en el Perú, se concluye que las barreras de entrada de estos proveedores se encuentra por debajo poder de negociación. Sin embargo para los demás proveedores, se concluye que ellos cuentan

con un poder de negociación medio o bajo debido a que están supeditados a la negociación en escala de la compra conjunta.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

De acuerdo a Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas, en el año 2012, la exportación de uva del Perú de los tres países más representativos se eleva al 49% del ingreso valorizado total. Estos países fueron Estados Unidos de América con 67,814 miles de dólares, Países Bajos (Holanda) con 60,389 miles de dólares y Hong Kong (China) con 45,249 miles de dólares (Trade Map, 2013). Para conseguir que el cliente se encuentre satisfecho, los productores y exportadores deben de cumplir con implementación de medidas sanitarias, fitosanitarias y sistemas de calidad, ya que hoy en día los consumidores finales de los supermercados son muy exigentes. Esto a su vez conlleva a que los productores busquen la diferenciación de su producto a través de la calidad. Según el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA), la Norma de Competencias del Operario en Manejo de Uva de Mesa fue aprobada por Resolución de Presidencia del Consejo Superior N° 007-2013-SINEACE/P en febrero 2013. Esta norma explica cuáles son las competencias con las que los trabajadores deben contar durante la producción para la posterior exportación de uvas de mesa según los acuerdos firmados de los TLC con Europa, Asia y Norteamérica (Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica, 2013). Con esta información se puede deducir que el sector de uva presenta un alto poder de negociación de los compradores, dado que si alguno de nuestros principales importadores sufre un desequilibrio económico la exportación de uva nacional se vería afectada en gran magnitud. Al igual que de bajar

el rendimiento de la calidad de producción el sector peruano podría cerrar gran porcentaje de las puertas del comercio extranjero.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

Para la presentación de uva fresca para consumo, no se tiene un producto sustituto identificado en la mente del consumidor, sin embargo considerando que la uva es una fruta de clima cálido se puede encontrar que el consumidor busca productos de propiedades semejantes que pueden llegar a sustituir a la uva, tales como la pera, moras, frambuesa, manzana, melocotón. La penetración de productos sustitutos en el mercado dependerá netamente de la tendencia de los consumidores de frutas (Infojardín, 2013). En el caso de la uva utilizada para bodegas de vino, el producto sustituto es el vino que se le compra a otra bodega, denominado "vino de traslado". Si la uva se encuentra muy cara, en ocasiones la bodega opta por comprar vino ya elaborado, obligando a bajar el precio de esa uva, y aumentando el del vino de traslado (La Bolsa, 2013).

### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

La barrera de entrada para los nuevos competidores está centralizada en el capital de trabajo que se requiere para el cultivo. El proceso está conformado por la mano de obra, maquinaria, pesticidas, foliares, fertilizantes y otros como el riego. Según datos de la Corporación Frutícola de Chincha s.a.c. la producción en dólares por una hectárea al año es de 8,000 dólares aproximadamente. Este monto puede variar de acuerdo a la zona de producción donde se desea cultivar, lo que podría incrementar el costo el tratamiento sanitario del campo. Este valor es exento a los costos de inversión de terreno, estudios e instalación de cultivo. Para los nuevos competidores se complica la adquisición de economías de escala debido a que esto es directamente proporcional a la superficie cultivada y esto a su vez está sujeto al

capital con el que cuente el nuevo competidor. Sin embargo, a su favor cuentan con el beneficio de que los insumos no son complicados de obtener y que la mano de obra especializada puede contratarse con facilidad. (Camino, 2013, 1 de abril). Esta información permite concluir que las barreras de entrada de los competidores son altas debido a que se requiere de capital de inversión para el cultivo.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

Francisco Camino Rivera, indicó que la rivalidad interna en el sector es baja a nivel nacional, debido a que existe La Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú [PROVID], asociación sin fines de lucro que en la actualidad representa más del 80% del volumen exportado de uva de mesa peruana en el mundo. Los asociados han sido certificados por sus buenas prácticas agrícolas y las plantas de empaque, lo cual ha permitido un incremento en el crecimiento promedio en 30% por campaña durante los últimos 10 años permitiendo la llegada a mercados como Estados Unidos, Europa y Asia (PROVID, 2013).

Sin embargo en los mercados internacionales la situación es diferente. En el mercado de Estados Unidos La producción peruana debe competir fuertemente con la producción tardía de California, México y la producción de temporada de Brasil, en los meses de noviembre y diciembre. Durante el mes de diciembre, es el inicio de la llegada de la producción de la uva de Chile, por lo cual deberá competir directamente con esta (ODEPA, 2013).

### **3.6 La Uva de Mesa y sus Referentes**

Los mayores productores de uva de mesa a nivel mundial están liderados por China, país que ha experimentado un crecimiento productivo muy acelerado, desde 1,7 millones de toneladas en el año 2000 a 6,0 millones de toneladas en el año 2011. India, que ocupa el segundo lugar ha registrado también un crecimiento muy

dinámico en el período duplicando su producción, desde 1,0 millón a 2,2 millones de toneladas. Turquía ocupa el tercer lugar, con un leve crecimiento desde 1,4 millones a 1,8 millones, seguida por Irán, cuya producción ha permanecido estancada en 1,5 millones de toneladas, e Italia, que entre los países más importantes es el único que ha experimentado una caída en su producción, desde 1,4 a 1,2 millones de toneladas (ODEPA, 2013).

Referido a los principales países exportadores a nivel mundial, estos son liderados por Chile, con 18,7% de participación en 2011, seguidos por Italia, con 13%; Estados Unidos, que alcanzó una participación de 10,8%; Sudáfrica, con 6,4%, y Turquía, con 6,2%. Los Países Bajos se ubican en el cuarto lugar, con 6,8% de participación, pero ello corresponde mayormente a reexportaciones al interior de la Unión Europea y a países de Europa Oriental, por lo que no han sido considerado (ODEPA, 2013).

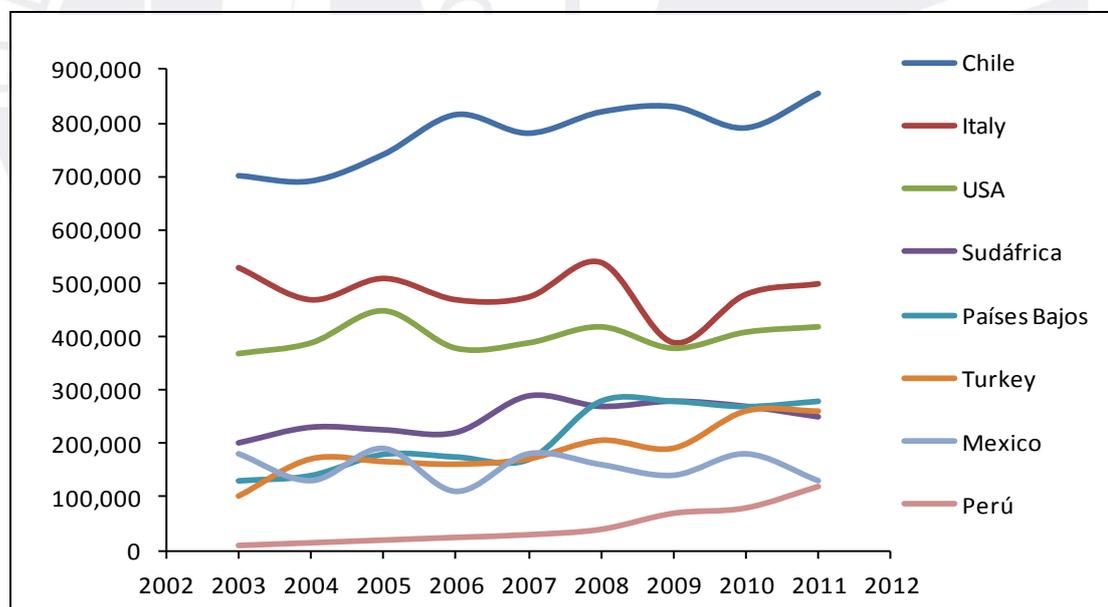


Figura 8. Principales exportadores mundiales de uva en toneladas. Adaptado del ranking de mundiales de uvas de mesa 2011. Expresado en miles de toneladas, recuperado de:

<http://www.odepa.gob.cl//odepaweb/publicaciones/doc/11258.pdf;jsessionid=92C4FBDBC6F0958378B29C28608C16CE>

En el caso del Perú, a pesar de ubicarse en un lugar no significativo a nivel mundial en los últimos años, la cuota de producción al 2011 ha tenido un notable crecimiento de 33 % respecto de su similar en el 2008 ver Tabla 19. Sin embargo es importante resaltar que el Perú se ubicó en la temporada 2012/2013 como el tercer exportador de uva de mesa del hemisferio sur, luego de Chile y Sudáfrica (ver Figura 9).

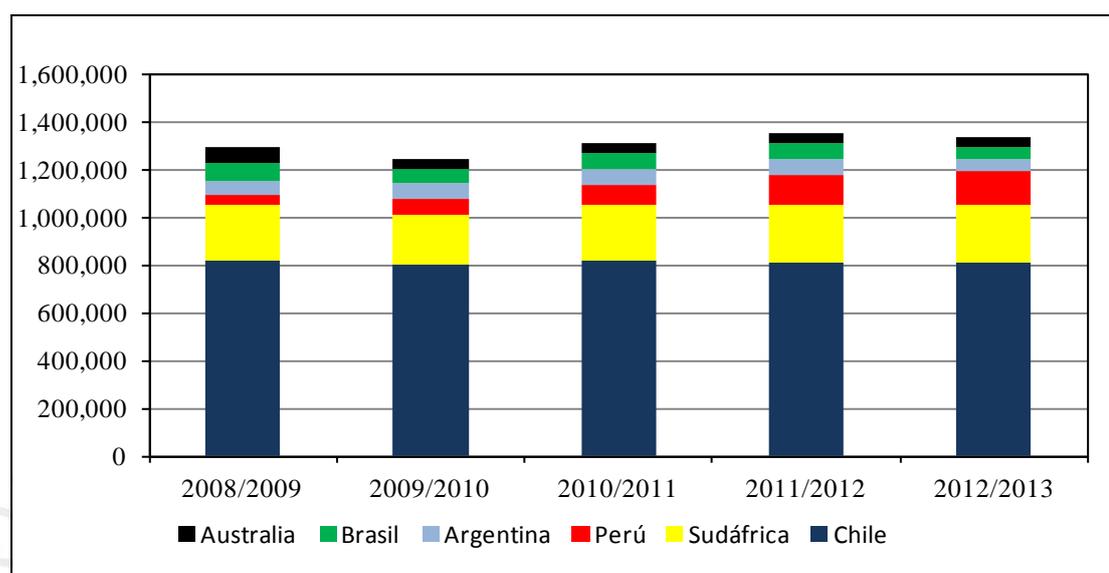


Figura 9. Exportación de uva de mesa del hemisferio Sur en toneladas. Tomado de Situación de las exportaciones 2012-2013 de uva de mesa de Chile. Recuperado de: <http://www.fedefruta.cl/regionales2013/Copiapo/presentaciones/Quiroz.pdf>

El Perú en el sector de producción de uvas de mesa, se ubica a nivel sudamericano en el cuarto puesto después de Brasil, Chile y Argentina (ver Tabla 19).

Tabla 19

#### *Principales Productores de Uva de Mesa en Sud América*

País	Principales Productores de Uva de Sud América (en miles de Toneladas)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Brasil	1,421	1,365	1,355	1,446	1,453
Chile	1,400	1,410	1,310	1,110	1,350
Argentina	1,148	1,003	939	1,020	1,280
Perú	223	264	280	297	359

*Nota.* Adaptado sobre la base de la información obtenida de: Comercio Exterior Mundial e Brasileiro de Uva de Mesa. Tomado de <http://www.cnpuv.embrapa.br/download.php?file=publica/documentos/doc080.pdf>

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

En la matriz de perfil competitivo (MPC) se identifican once factores de éxito para la producción de uva. Estos factores se encuentran ordenados de mayor a menor peso de acuerdo a la importancia de cada uno de estos factores (ver Tabla 20).

A partir de la Tabla 20 se puede observar que el Perú, comparado con los principales productores de uva de Sud América (Chile, Argentina y Brasil) se encuentra relegado. Como principales elementos atribuibles a esta diferencia se encuentran: (a) las áreas disponibles para cultivo de uva, (b) la capacidad financiera de la industria, (c) la tecnología y experticia de los productores. Argentina, Chile y Brasil durante el 2011 designaron más de 200,000 hectáreas al cultivo de uva mientras que en el Perú solamente se cultivaron 16,573 hectáreas (FAO, 2013).

Tabla 20

#### *Matriz de Perfil Competitivo*

Factores de clave de éxito	Peso	Perú		Chile		Argentina		Brasil	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1 Área dedicada al cultivo de uva	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.45
2 Rendimiento de tierras cultivables	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42
3 Calidad de exportación	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52
4 Capacidad financiera	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
5 Tecnología implementada	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33	4	0.44
6 Eficiencia de las organizaciones	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
7 Personal calificado e implementado	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.24
8 Distancia de mercados principales	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12
9 Ubicación estratégica de áreas de cultivo(en el país)	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.15
10 Competitividad de precios	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
11 Capacidad de respuesta a la demanda	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09
Total	1.00		2.35		3.30		2.95		3.03

Es importante resaltar que se considera Brasil como un referente en tecnologías de producción en climas y tierras similares a las del Perú, como es la zona de Petrolina (Brasil) que se halla en la misma latitud de Piura (Perú), por lo tanto sus referentes climáticos son muy similares.

En la matriz de perfil de referencia (MPR) se identifican once factores de éxito para la producción de uva de mesa. Estos se encuentran ordenados de mayor a menor peso de acuerdo a la importancia de cada uno. Los factores y pesos son los mismos que se consideran en la MPC (ver Tabla 21).

En la matriz MPR se considera a China por ser el principal productor, España por ser un referente en la investigación y desarrollo de la uva de mesa e Italia por ser uno de los principales exportadores del mundo de uva de mesa. Existen países con una gran producción de uva de mesa como la India y Turquía (segundo y tercer productor mundial respectivamente), sin embargo no fueron considerados como referentes, pues a pesar de su gran volumen de productividad, al igual que China, su orientación va dirigida a la satisfacción de su mercado interno (Portal Frutícola, 2012).

Tabla 21

*Matriz de Perfil Referencial*

Factores de clave de éxito	Peso	Perú		China		España		Italia	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1 Área dedicada al cultivo de uva	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2 Rendimiento de tierras cultivables	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42	3	0.42
3 Calidad de exportación	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52
4 Capacidad financiera	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
5 Tecnología implementada	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44	3	0.33
6 Eficiencia de las organizaciones	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
7 Personal calificado e implementado	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
8 Distancia de mercados principales	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12
9 Ubicación estratégica de áreas de cultivo(en el país)	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05
10 Competitividad de precios	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08
11 Capacidad de respuesta a la demanda	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06
Total	1.00		2.35		3.41		3.30		3.02

### 3.8 Conclusiones

La inversión gubernamental peruana en el desarrollo de tecnología es exigua en comparación con nuestros principales competidores. Es muy posible usar tecnologías en el cultivo de la vid que son aplicables a la realidad de los climas del

Perú, por ejemplo tecnologías que ya son aprovechadas en zonas que se encuentran en la misma latitud como es el caso de Petrolina, al noreste de Brasil.

La calidad del producto final es un factor decisivo en la demanda generada en los diferentes mercados internacionales y la posibilidad de acceder a ellos. Por lo que las uvas producidas en el Perú son altamente aceptadas y de preferencia en los mercados externos; sin embargo, con el crecimiento de nuestra oferta es importante el fortalecimiento de las entidades reguladoras y controladoras fitosanitarias.

El sector de uva presenta un alto poder de negociación de los compradores. Si alguno de los principales importadores sufre un desequilibrio económico la exportación de uva nacional se vería afectada en gran magnitud.

La existencia de áreas disponibles para el cultivo de uva así como el alto rendimiento de las tierras peruanas hace viable el conseguir un crecimiento de producción superior a los que puedan conseguir los principales competidores regionales.

La contra estación de la producción peruana frente a los principales mercados de América del norte y nuestra ubicación geográfica deben ser considerados como una ventaja comparativa que debe ser canalizada para generar una ventaja competitiva frente a los competidores regionales, sin embargo es imperiosa la necesidad de desarrollar la infraestructura portuaria que permita hacer más competitivo a nuestros exportadores.

Las exportaciones en el sector uva se fueron acrecentando en función de los ingresos de los Tratados de Libre Comercio [TLC], los Acuerdos de Complementación Económica [ACE] y Acuerdo de Asociación Económica [AAE], acumulando más de 15 acuerdos bilaterales hasta la actualidad.

Debido a que el pico de producción de uva de mesa peruana sucede en noviembre y diciembre, nuestro principal competidor en noviembre es Brasil y en diciembre Chile.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOHFIT

En este capítulo se realiza el análisis interno de la industria de la uva de mesa Peruana. Se hace utilizando como herramienta el método AMOHFIT, el cual permitirá identificar las fortalezas y debilidades del sector.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Actualmente existe la Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú [PROVID], la cual opera sin fines de lucro y fue creada en el año 2001. Asimismo, PROVID representa hoy el 80% del volumen exportado de uva de mesa peruana al mundo. Esta institución es la más representativa del sector vitícola exportador del Perú, la cual tiene como responsabilidad la defensa y representación de sus intereses ante instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales. Con este objetivo, PROVID es quien coordina y desarrolla actividades con las principales instituciones vinculadas al sector vitícola. En la Tabla 22 se han presentado a todos los asociados a PROVID (PROVID, 2013), quienes se encuentran localizados en las costas del Perú, beneficiados con el clima apropiado para el cultivo de uva.

Las variedades cultivadas son: (a) Redglobe, (b) Flame, (c) Seedless, (d) Sugaone, (e) Thompson Seedless, (f) Crimson Seedless, entre otras. Los asociados han sido certificados por sus buenas prácticas agrícolas incluyendo certificaciones como; “Good Agricultural Practice” [Global GAP], estándares de seguridad, calidad y medio ambiente en la producción “Tesco Nature’s Choice” [TNC] y las plantas de empaque con certificaciones como el sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control “Hazard Analisis Critical Control Point” [HACCP], seguridad alimentaria “British Ratail Consortium” [BRC] entre otras certificaciones. A su vez, existe también la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú [AGAP], gremio

privado que agrupa a los principales asociados de productores agrarios del Perú.

AGAP, es una asociación civil sin fines de lucro, constituida en diciembre del año 2003, que surge frente a la necesidad de una institución que represente al sector Agro Exportador ante el Gobierno Peruano y entidades extranjeras, conformada por los principales Gremios Agro-Exportadores del país.

Tabla 22

*Asociados a PROVID*

N°	Asociados PROVID	N°	Asociados PROVID	N°	Asociados PROVID
1	Agrícola Andrea S.A.C.	2	Agrícola San José S.A.	3	Agrícola Chapi S.A.
4	Agrícola Copacabana de Chincha S.A.	5	Agrícola Don Ricardo S.A.C.	6	Agrilap S.A.
7	Agrícola El Rancho S.A.C.	8	Agrícola Fundo Reyes S.A.C.	9	Agrícola Pampa Baja S.A.C.
10	Agrícola Tambo Colorado S.A.C.	11	Agrícola y Ganadera Chavín de Huantar S.A.	12	Agrícola La Guerrero S.A.
13	Agrícola Riachuelo S.A.C.	14	Agrícola Yaurilla S.A.	15	Agro exportaciones Manuelita S.A.C.
16	Agrotur KUH E.I.R.L.	17	Agro Victoria S.A.C.	18	Agroindustrias José Luis S.A.C.
19	Consortio Norvid S.A.C.	20	Complejo Agroindustrial Beta S.A.	21	Camposol S.A.
22	Campos del Sur S.A.	23	Corporación Agrícola del Sur S.A.	24	Consortio Agroexportador del Perú S.A.C.
25	Corporación Agrolatina S.A. C.	26	Chilca Vid S.A.C.	27	Dominus S.A.C.
28	Don Fermín S.R.L.	29	El Pedregal S.A.	30	Agroexportadora Cachiche S. A.
31	Empresa Agrícola San Juan S.A.	32	Eco Acuícola S.A.C.	33	Fundo Los Paltos S.A.C.
34	Fundo Sacramento S.A.C.	35	Fundo San Isidro S.A.C.	36	Fruitxchange S.A.C.
37	Fundo San Judas Tadeo S.A.	38	Fundo San Miguel S.A.	39	Fundo Buena Vista S.A.C.
40	Icasol S.A.	41	Intipa Foods S.A.C.	42	La Yunta S.R.L.
43	IQF Del Perú S.A.	44	La Portada S.A.C.	45	La Tempranillo S.A.C.
46	Phoenix Foods S.A.C	47	RVR Agro E.I.R.L.	48	San Efisio S.A.C.
49	Sociedad Agrícola Don Luis S.A.	50	Sociedad Agrícola f S.A.	51	Sociedad Agrícola Saturno S.A.
52	Sociedad Agrícola Moche Norte S.A.	53	Vitícola S.A.		

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida PROVID. Tomado de <http://www.providperu.org/Main.asp?T=3769>

PROVID es parte de este gremio, lo que permite que a través de esta institución formen parte de la Confederación de Instituciones Empresariales Privadas [CONFIEP], Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA], Instituto Nacional de Investigación Agraria [INIA], Comisión Productos Bandera [COPROBA], Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU] entre otras

instituciones vinculadas al sector agro exportador. Uno de los principales objetivos de PROVID es lograr el desarrollo y crecimiento de las exportaciones de uva de mesa. Esta institución ha conseguido incorporar mercados de destino de uva de mesa peruana importantes, tales como China, Taiwán, México e India. Este trabajo se ha realizado en conjunto con la Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA] (PROVID, 2013). La Tabla 23 muestra a los líderes en exportaciones del mercado nacional al año 2012.

Tabla 23

*Principales Empresas Exportadoras de Uva*

Empresa	% Var 2012 - 2011	%Part. 2012
El pedregal S.A.	0%	12%
Complejo agroindustrial beta S.A.	69%	11%
Sociedad agrícola drokasa S.A.	-1%	7%
Eco - acuícola sociedad anónima	27%	6%
Agrícola don Ricardo S.A.C.	10%	5%
Camposol S.A.	15%	5%
Sociedad agrícola rapel	-	4%
Empresa agrícola san juan S.A.	51%	3%
Fundo sacramento S.A.C.	-20%	2%
Otras Empresas (105)	-	45%

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida SUNAT. Tomado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc\\_fp\\_partida&ptarifa=806100000&\\_portletid\\_=SFichaProductoPartida&\\_page\\_=172.17100#anclafecha](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=806100000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha)

PROVID posee en la actualidad un directorio conformado por el presidente Alejandro Fuentes León, Vicepresidente José Antonio Castro Eche copar, Secretario Oscar Bartón Gastelomendi, Tesorero Lionel Arce Orbegozo y cuatro vocales, Jesica Larovere Frigo, Percy Terrones Batifora, José Moya Eche copar y César Eduardo Peschiera Clark. Este directorio busca defender los derechos e intereses de los asociados, ejercer la representación gremial, promover la alta calidad, la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías y velar por el cumplimiento de las normas fitosanitarias.

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

Las ventas verificadas en los últimos diez años de uva de mesa (ver Tabla 24), confirman que el porcentaje de exportación de la uva de mesa ha ido incrementándose de 99.2% en el 2002 a 99.8% en el 2012 de total de exportación, esto expresado en valor monetario creció de 18.02 millones de dólares en el 2002 a 353.64 millones de dólares en el 2012. La cantidad de exportaciones de uva para vino en el 2002 fue de 137 mil dólares, este es equivalente al 0.8% de total de exportación, y que en el 2012 el valor de exportación sólo creció a 830 mil dólares, este es paralela sólo al 0.2% de total de exportaciones, significando un notable descenso en la cuota de participación.

Tabla 24

#### *Exportaciones de Uva de Mesa y Vino*

Exportación de Uva Peruana por Variedad (USD)					
Año	Uva de mesa	Uva de vino	Total	% Uva de mesa	% Uva para Vino
2002	18'023,000	137,000	18'160,000	99.2%	0.8%
2003	23'258,000	134,000	23'392,000	99.4%	0.6%
2004	21'764,000	190,000	21'954,000	99.1%	0.9%
2005	35'152,000	329,000	35'481,000	99.1%	0.9%
2006	49'467,000	360,000	49'827,000	99.3%	0.7%
2007	60'495,000	651,000	61'146,000	98.9%	1.1%
2008	86'072,000	632,000	86'704,000	99.3%	0.7%
2009	136'116,000	459,000	136'575,000	99.7%	0.3%
2010	184'836,000	830,000	185'666,000	99.6%	0.4%
2011	300'901,000	817,000	301'718,000	99.7%	0.3%
2012	353'636,000	830,000	354'466,000	99.8%	0.2%

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida de Trade Map. Tomado de [http://www.trademap.org/tm\\_light/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/tm_light/Country_SelProductCountry_TS.aspx)

En el Perú se produce y exportan diferentes variedades de uvas, de las cuales son cuatro las variedades principales para exportación: (a) Flame Seedless, (b) Red Globe, (c) Sugraone y (d) Thompson Seedless. La primera de ellas es una variedad sin semilla muy precoz, con racimos de bello aspecto color atractivo y sabor dulce, muy bueno para el consumo en fresco. La segunda, Red Globe, es la variedad con semilla de mayor aceptación en el mercado internacional, destacada por sus racimos de gran tamaño y bayas de alto calibre tiene un sabor dulce y apetecible, una vez madura

presenta una coloración rojo oscuro y ligeramente brillante, su piel es firme y su textura es consistente. La tercera, Sugaone, es una variedad sin semilla de un color verde ambarino, de racimo cónico y grande, con forma de la baya ovoide alargada. Finalmente, la cuarta, Thompson Seedless es una uva sin semilla, muy jugosa, de un color verde claro y sabor dulce, es la variedad de uva de mesa apirena más extendida y cultivada en el mundo, tanto para consumo en fresco como para pasas (Asociación Macro regional de Productores para la Exportación, 2008). Se han obtenido los datos históricos de las exportaciones de las variedades de uva en las temporadas de los años 2009-2011, donde se puede observar la variación de los volúmenes de cajas de exportación de cada una de ellas a través de su temporada de cosecha.

En la Figura 10 se advierte que las exportaciones de Flame Seedless, alcanzaron un pico de 150,000 cajas para la temporada 2009-2010, 75,000 para la temporada 2010-2011 y de más de 200,000 para la temporada del 2011-2012, lo que permite indicar que a través de los años se están obteniendo mayores picos de exportación entre la semana 47 y 48 del año (mes de noviembre).

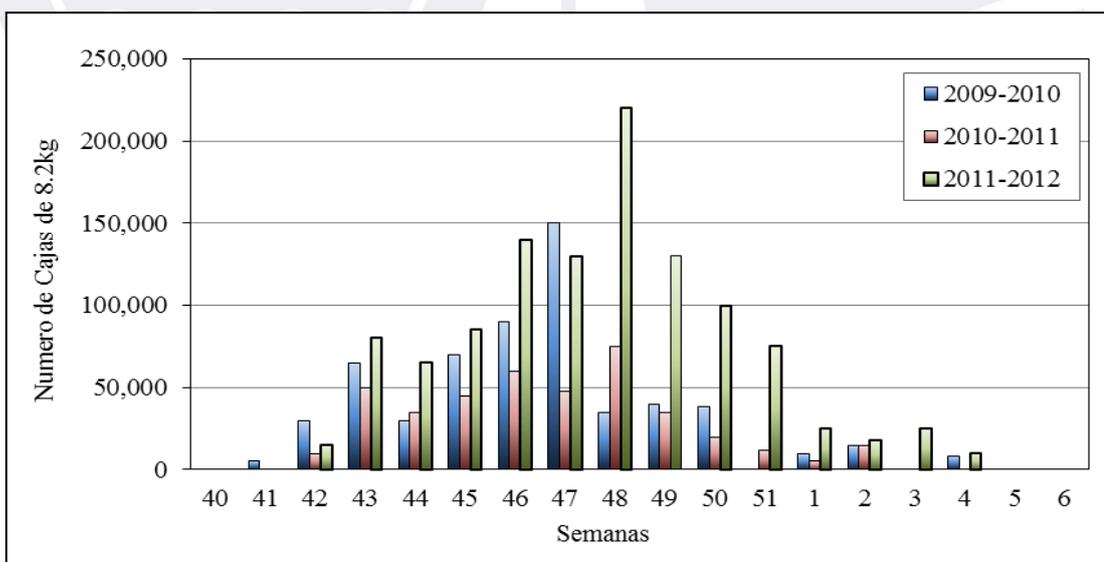


Figura 10. Exportación de uva flame seedless. Elaborado en base a la información obtenida de Fresh Cargo Perú, 2012.

Referido a la uva Red Globe, en la Figura 11 se observa que en la última temporada 2011-2012, el volumen de exportación alcanzó un pico menor al del 2009-2010, llegando a 1,000,000 de cajas, donde la mayor cantidad de exportación fue de 1,200,000 cajas. Estos picos se alcanzan entre las semanas 50 y 52 del año (mes de diciembre).

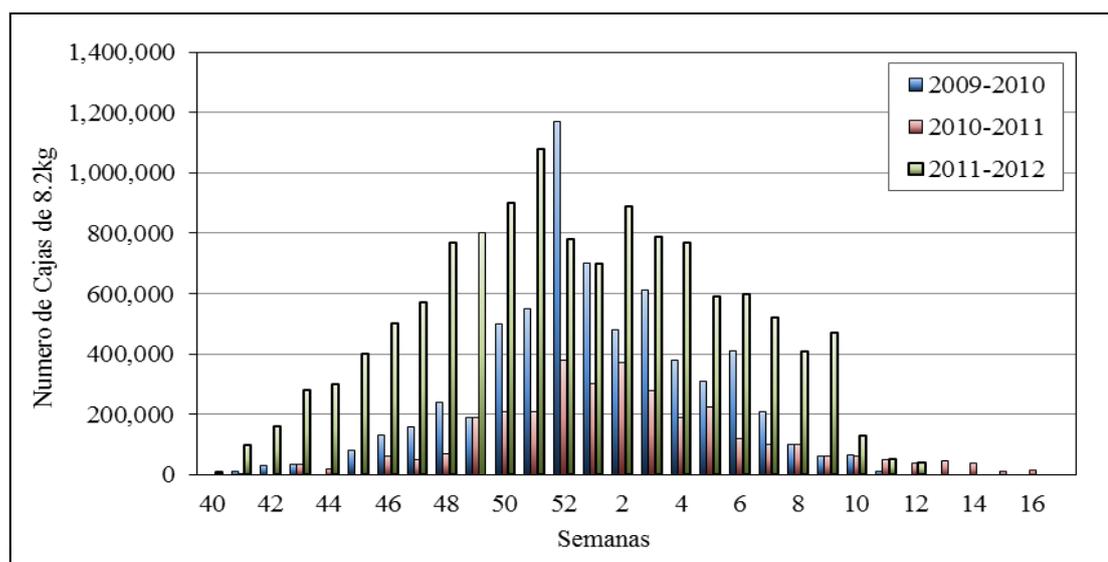


Figura 11. Exportación de uva red globe. Elaborado en base a la información obtenida de Fresh Cargo Perú, 2012.

En la Figura 12, se observa que los volúmenes de exportación de uva Sagraone llegan a picos de 80,000 cajas para la temporada 2009-2010 y más de 200,000 para la temporada 2011-2012. También se observa que durante la última temporada los volúmenes de exportación se incrementaron notablemente. Los mayores picos se alcanzan entre las semanas 47 y 48 del año (mes de noviembre).

En la Figura 13, se aprecia que el inicio de la temporada de exportación de la variedad Thompson Seedless se va adelantando con el tiempo, de iniciar en la semana 44, pasó a iniciar en la semana 42 en la temporada 2011-2012. Asimismo, se destaca también los volúmenes de exportación que llegaron a picos de 25,000 cajas para el periodo 2011-2012, con una gran diferencia con respecto a las temporadas anteriores. El mayor pico se alcanzó en la semana 44 del año (mes de octubre).

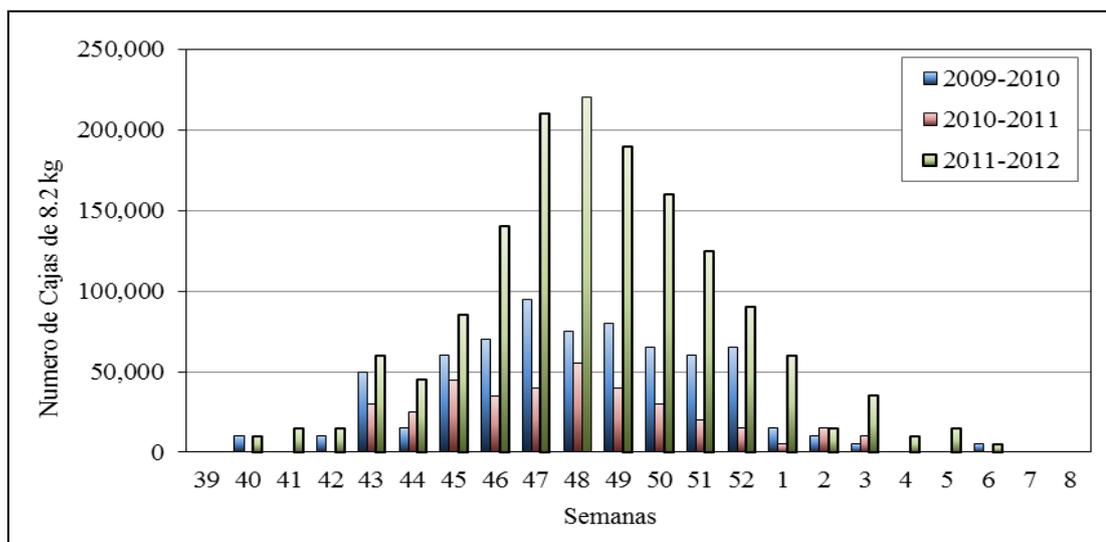


Figura 12. Exportación de uva sugraone. Elaborado en base a la información obtenida de Fresh Cargo Perú, 2012.

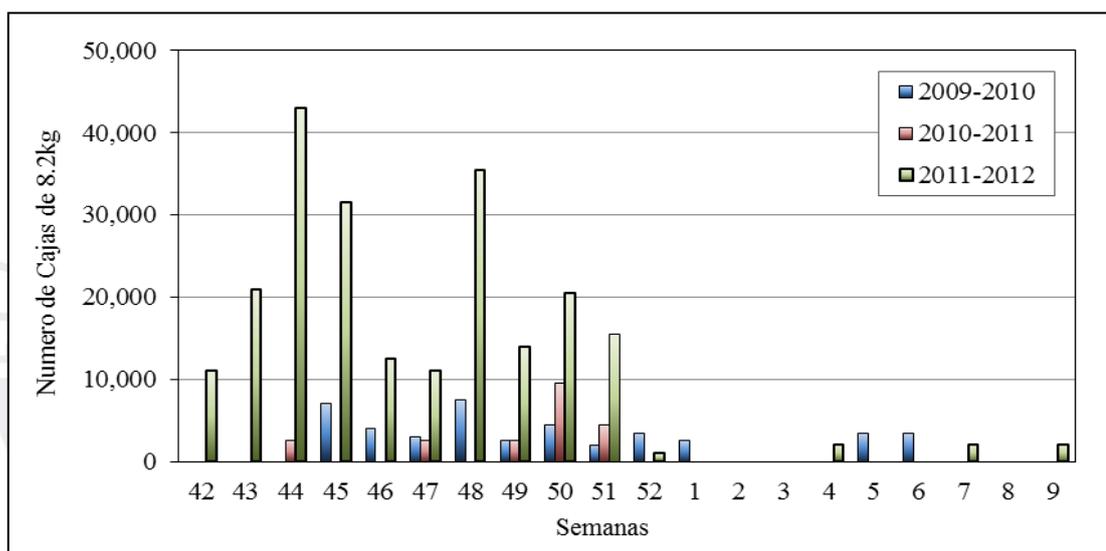


Figura 13. Exportación de uva thompson seedless. Elaborado en base a la información Obtenida de Fresh Cargo Perú, 2012.

En términos generales, entre los 2011 y 2012, la exportación de uvas frescas peruanas al mundo se han incrementado, exceptuando los envíos a Estados Unidos e Indonesia (ver Tabla 25). No obstante, con respecto al precio, este ha variado de acuerdo a la temporada y al país en que se exporta. Un ejemplo de ello lo representa el mercado Chino, donde la uva de mesa se ha convertido en un producto especial en sus actividades culturales, como el Año Nuevo Chino (enero-febrero), la fiesta de la fundación de la República Popular China (1° de enero), el Día del Trabajo (1° de

mayo), el Día Nacional de China (10 de octubre), y otras festividades de carácter nacional que inciden en un mayor consumo de uva (Ministerio de Agricultura, 2013). En estos meses el precio puede variar y elevarse por oferta-demanda.

Tabla 25

*Variación de Principales Mercados de Uva*

Mercado	% Var 2012 - 2011	%Part. 2012	FOB 2012 (miles USD)
Estados Unidos	-9%	19%	67,814.85
Países Bajos	46%	17%	60,388.39
Hong Kong	41%	13%	45,248.74
Federación Rusa	7%	9%	32,134.46
China	51%	8%	28,381.37
Reino Unido	49%	8%	26,883.98
Tailandia	184%	4%	14,564.64
Colombia	31%	3%	10,244.93
Indonesia	-28%	3%	9,264.94
Otros Países (41)	-	17%	58,709.83

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida de SUNAT. Tomado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc\\_fp\\_partida&ptarifa=806100000&\\_portletid\\_=SFichaProductoPartida&\\_page\\_=172.17100#anclafecha](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=806100000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha)

La promoción de la uva se realiza a través de la participación gremial en ferias internacionales, eventos y otras actividades de difusión. Una de las ferias importantes es el Simposium Internacional de la Uva de Mesa, el cual es realizado por un grupo cada vez mayor de empresarios y agricultores afincados en la costa peruana, un ejemplo de ello lo representa la feria de Fruit Logística 2013, realizada en Berlín el 6 de febrero último, donde participaron 65 expositores peruanos. Estas ferias comerciales proporcionan a las industrias implicadas en el sector de frutas una oportunidad de presentar su rango de servicios desde la siembra hasta la venta. La variedad de productos expuestos incluyen frutas y vegetales no procesados, frutas secas, especias, producción biológica, flores y plantas.

Las cifras al cierre de 2012 demuestran que los envíos de esta fruta han logrado duplicarse hasta 23.1%. El valor exportado se ubicó en US\$354 millones, según estadísticas de Promperú. Así, la uva fresca fortalece su posicionamiento en el

mercado internacional. Un total de 68 países en los cinco continentes ya demandan la uva, que ha logrado ascender al segundo puesto en el ranking de exportaciones agrícolas del Perú (“Uva fresca peruana se exportará a 68 países”, 2013, 23 de febrero). Otras ferias importantes son la de Sial Montreal (Canadá), Hofex (Hong Kong), BTA (Barcelona), Fancy Food Show, Anuga (Colonia), PMA Fresh Summit (USA) y Proces Expo (Asociación Macroregional de Productores y Exportadores, 2012).

La comercialización de uva de calidad exportable la realiza cada productor contactándose directamente o a través de una empresa comercializadora local, con algún bróker internacional. Este último recibe la fruta en concesión, y la coloca a los mayoristas o minoristas de los países destino. Asimismo, en algunos países de Latinoamérica es posible para los productores locales llegar directamente a los supermercados, aunque no es lo más común. La parte de la producción que no tiene la calidad exportable es destinada al mercado nacional a través de diversos canales. La forma más sencilla es la venta en campo, en la que los gastos de cosecha, manipuleo, empaque y transporte corren por cuenta del comprador, que generalmente es un mayorista. Asimismo, el productor puede correr con dichos gastos y vender la producción directamente al mercado mayorista o a los supermercados.

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

El proceso productivo de la producción y exportación de la uva de mesa consta de tres etapas importantes (ver Figura 14); (a) Producción, (b) Empaque y (c) Comercialización. Se trata de un proceso convencional, donde es importante contar con procesos certificados bajo estándares mundiales que permitan conseguir productos de calidad. Destacan certificaciones como; ISO 9001 (requisitos de calidad), ISO 14001 (requisitos medio ambientales), estándares para las Buenas

Prácticas Agrícolas “Good Agricultural Practice” [Global GAP], seguridad alimentaria “British Ratail Consortium” [BCR], el sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control “Hazard Analisis Critical Control Point” [HACCP] entre otras. El mantener estas certificaciones es requisito para llegar a los exigentes mercados de Europa, Norte América y países asiáticos.

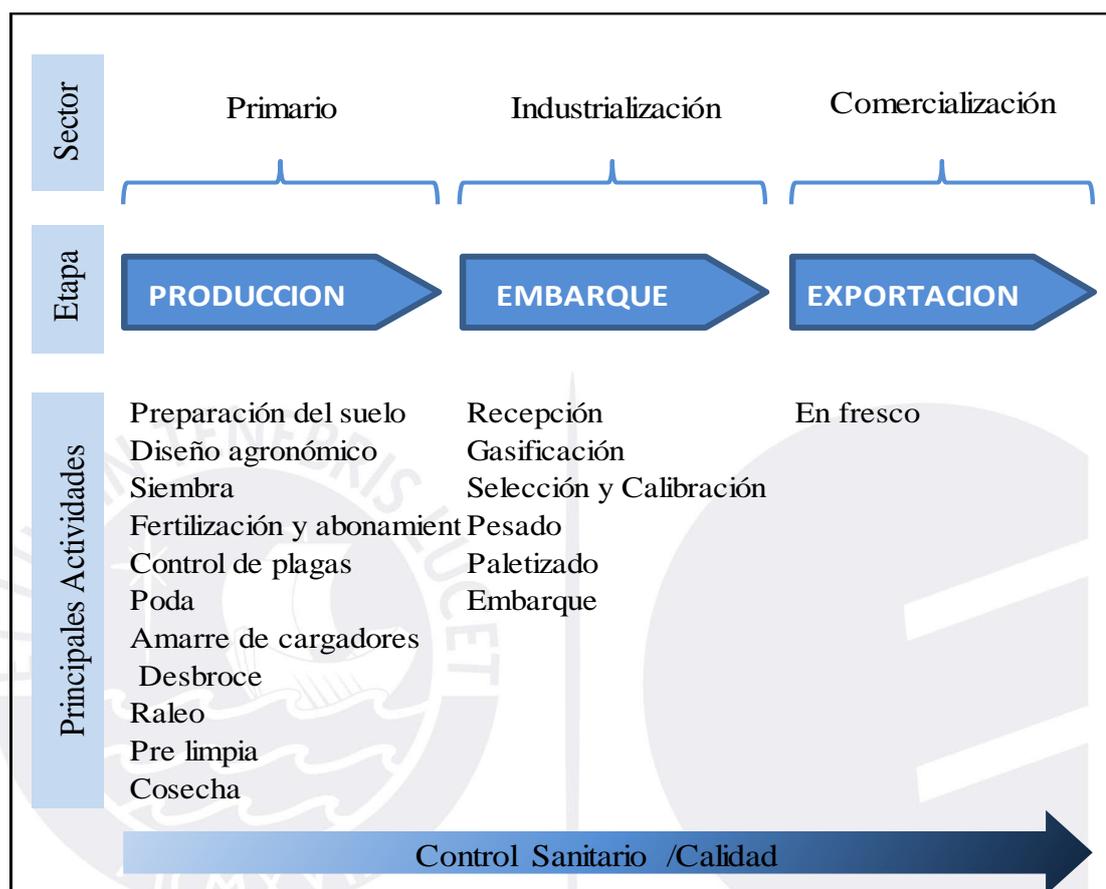


Figura 14. Cadena productiva de la uva. Recuperado de: <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=C7307147-35F4-4AAD-8DF8-CB615C5ABC97.PDF>

Es importante destacar que las empresas exportadoras se encuentran integradas verticalmente hacia atrás con la producción y embarque del producto. Así también se debe destacar la evolución favorable que vienen experimentando las exportaciones de uvas frescas (ver Figura 15). El crecimiento alcanzado por las exportaciones de uva de mesa hasta el año 2012 es notable en comparación a la exportación de uva procesada en vino y pisco, mostrando que el 99% de la producción

nacional se centra en uva de mesa, frente a un 1% de producción para los productos como el vino y pisco. Las buenas campañas de exportación son el reflejo de las actividades de promoción por el consumo de frutas y vegetales frescos, y por el carácter curativo que se le atribuye a la uva de mesa en los Estados Unidos, al igual que en otras naciones del hemisferio norte (MINAG, 2013).

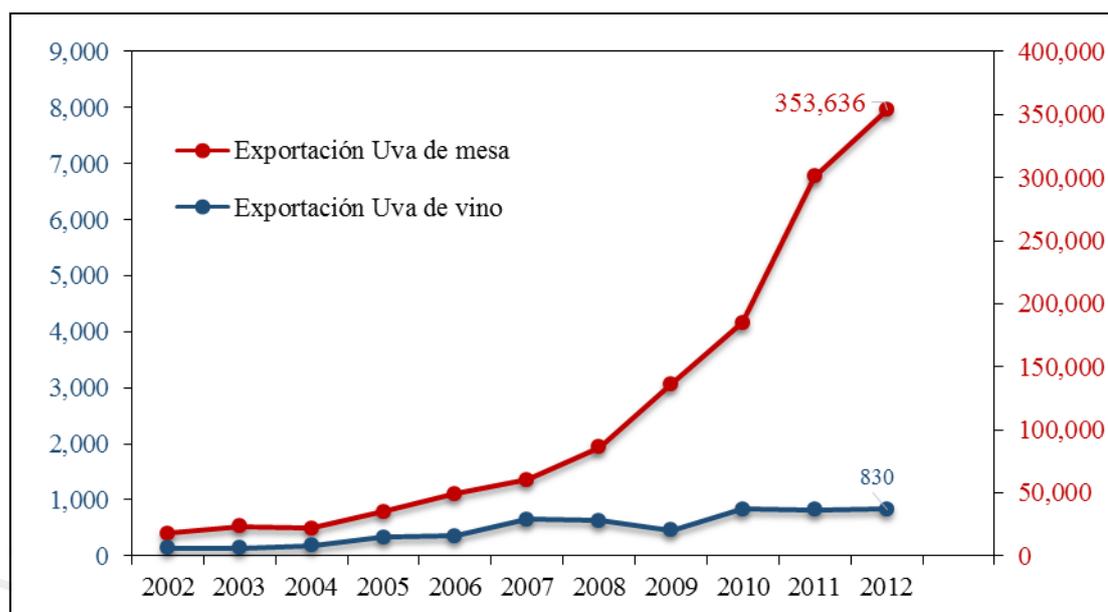


Figura 15. Evolución de exportación de uva peruana expresado en miles de USD. Recuperado de: [http://www.trademap.org/tm\\_light/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/tm_light/Country_SelProductCountry_TS.aspx)

Generalmente los fundos de producción de uva se ubican en la costa peruana, en algunos casos más alejados de la costa como en la zona de Moquegua a una altitud de 1,200 msnm. Esta distribución permite que se tengan diferentes variedades de uvas. Para el caso de la uva de mesa, los centros de empaque y procesamiento se encuentran cerca a los productores con el objeto de preservar el producto y mantener la materia prima más fresca al llegar al distribuidor. Para el caso de exportación a China se tiene un promedio de 31 días de período de arribo (Fundos de Chincha, 2013).

Respecto a la función del gobierno, es importante resaltar la poca inversión en infraestructura (3% del PBI en la última década). Nuestra inversión está en ascenso pero a un ritmo relativamente bajo al punto que los mejores estimados indican que el

ritmo actual permitirá al Perú alcanzar a países como Corea en no menos de 30 años. Se anuncia que en los próximos dos años habrían inversiones de 1,6 mil millones de dólares en infraestructura, poniendo en un nivel solo de suficiencia y no de excelencia, siendo esto una desventaja para conseguir la competitividad (Índice de Competitividad Mundial, 2013).

En el Sistema de Puertos se tienen tres ejes de integración y desarrollo:

1. El Eje Marítimo del Pacífico que está conformado por el puerto de Ilo, el cual debe posicionarse como puerto especializado en contenedores y Matarani como puerto especializado en granos. Ambos puertos se proyectan hacia el eje Bolivia-Brasil-Paraguay, en competencia con el puerto de Arica.
2. Eje Multimodal del Amazonas conformado por el puerto de Paita que debe aprovechar su posición estratégica en la proyección del eje multimodal del Amazonas hacia la cuenca del Pacífico.
3. Eje Perú – Brasil, que tiene la salida a través de los puertos de Matarani e Ilo.

También se cuenta con el terminal marítimo del Callao (TM Callao) que es el puerto natural de Lima, ubicada a 15 km de la ciudad de Lima y tiene un volumen de 65% de carga marítima del país y 50% del comercio exterior total. Posee una ubicación estratégica, se encuentra además en el eje central de la ruta marítima de la costa oeste del Sud América. Los puertos del Perú se muestran en la Tabla 26.

Además de Lima-Callao, el área de influencia actual y potencial está constituida por los departamentos de Huánuco, Pasco, Junín y Huancavelica. Se enlaza con el norte y sur del país mediante la Carretera Panamericana, y con el centro del país vía Carretera Central, que penetra hacia los andes hasta llegar a la selva. Así

también, se conecta con la sierra central del país por medio del Ferrocarril Central y se vincula con una de las principales zonas mineras del Perú.

Es importante resaltar que El Callao concentra el 64% de las exportaciones, desglosadas en 36% por vía marítima y 28% vía aérea. El siguiente puerto más relevante es el puerto de Chimbote con el 9%, seguido del Puerto de Paita con el 7% y finalmente con los Puertos de Ilo y Mollendo con el 6% entre los más importantes, según se muestra en la Tabla 27; en ella se verifica que las exportaciones han tenido una ligera disminución o estancamiento a nivel nacional, este valor es de -0.95% registrado entre los años 2012 y 2011, sin embargo los puertos que habrían tenido mayor cantidad de exportaciones son el puerto de Paita y Chimbote donde presentan un ligero crecimiento de la participación en el año 2012 de 1% y 2% respectivamente.

Tabla 26

*Puertos del Perú*

Puerto	Carga Principal	
ENAPU	Callao	Contenedores, minerales, cereales, productos frescos, petróleo y derivados.
	San Martín	Ácido sulfúrico, sal industrial, minerales, harina de pescado, granos, carbón.
	Salaverry	Granos, azúcar, zinc, harina de pescado, fertilizante, carbón,
	Paita	Contenedores, harina de pescado, fertilizantes.
	Chimbote	Harina de pescado.
	Iquitos	Madera, cemento, alimentos y carga de cabotaje.
	Ilo	Harina de pescado, estaño, vehículos, maquinarias y equipos.
	Huacho	Harina de pescado, fertilizantes.
	Supe y Chicama	Harina de pescado, fertilizantes.
	Yurimaguas y Pto. Maldonado	Carga general.
Privados	Talara	Petróleo.
	San Nicolás	Hierro.
	La Pampilla	Petróleo.
	Bayovar	Petróleo.
	Matarani	Gráneles y rodantes.
	Punta Lobito	Cobre y zinc.
	Conchán	Gráneles sólidos.
	Southern Perú	Contenedores y cobre.
	Sider Perú	Minerales.
	Enersur	Carbón.

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida Mincetur. Tomado de: <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/Otros/Bid/pdfs/TOMO-VI-COMPETITIVIDAD%20LOGISTICA%20EN%20INFRAESTRUCTURA%20Y%20TRANSPORTE.pdf>

Las cantidades de exportación de uva de mesa en números de cajas se refleja en la Figura 16, donde la principal puerta de salida de uva fresca es a través del puerto del Callao que en el año 2011 alcanzó 10'971,182 cajas, obteniendo un crecimiento respecto del año anterior de 25%, sin embargo el crecimiento por el siguiente puerto más importante de Perú, a través del Puerto de Paita, alcanzó en el año 2011, 6'077,839 de cajas de uva fresca y significó un crecimiento versus el 2010 de 88%.

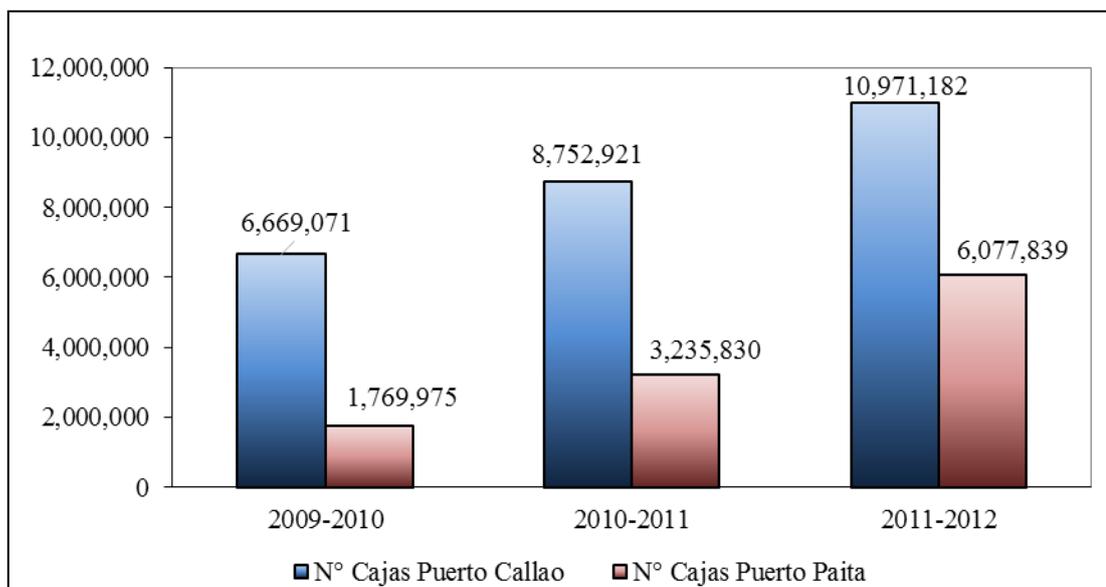
Tabla 27

*Exportaciones Peruanas FOB por Aduanas*

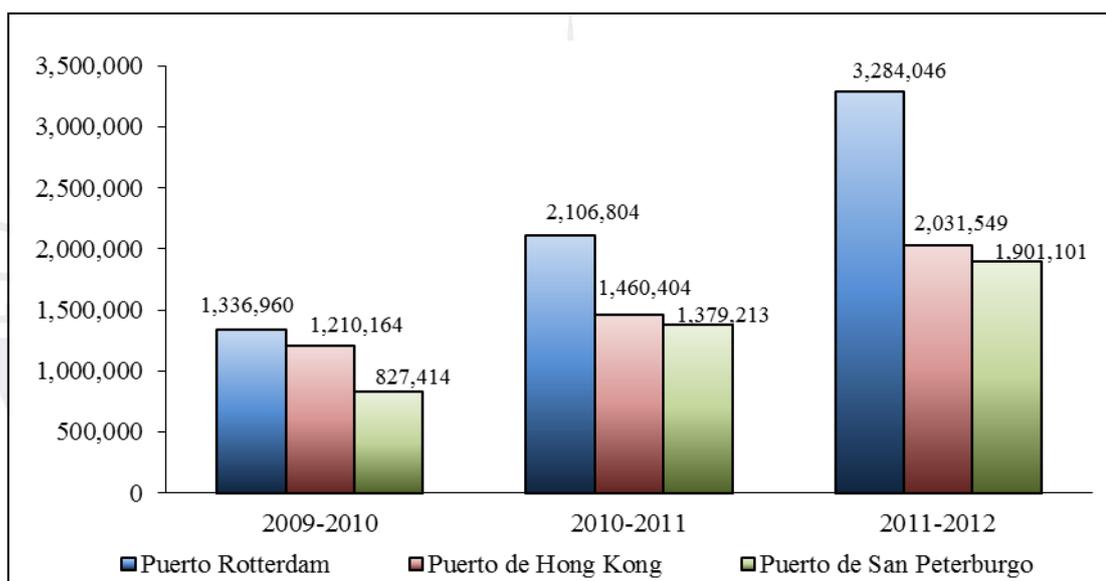
Exportaciones Peruanas FOB por aduanas (En millones de USD)				
	2011	Cuota %	2012	Cuota %
Aérea del Callao	12,780.5	28%	12,638.0	28%
Marítima del Callao	16,647.1	36%	16,690.9	36%
Chimbote	3,439.7	7%	4,168.2	9%
Ilo	2,940.9	6%	2,609.6	6%
Mollendo	3,317.6	7%	2,587.7	6%
Paita	2,929.6	6%	3,014.3	7%
Pisco	2,455.1	5%	2,196.6	5%
Arequipa	99.9	0%	118.6	0%
Chiclayo	0.4	0%	-	0%
Cuzco	0.0	0%	-	0%
Desaguadero	263.4	1%	341.0	1%
Iquitos	42.6	0%	39.0	0%
La Tina	8.4	0%	9.6	0%
Pucallpa	0.0	0%	-	0%
Puerto Maldonado	1.1	0%	3.4	0%
Salaverry	630.7	1%	637.7	1%
Tacna	129.0	0%	132.3	0%
Talara	357.4	1%	340.1	1%
Tumbes	342.8	1%	419.2	1%
<b>Total</b>	<b>46,386.0</b>	<b>100%</b>	<b>45,946.2</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida de la SUNAT. Tomado de: <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/2012/exportacion/exportacionesFOBPorAduana.html>

En la Figura 17, se muestran los volúmenes de cajas de uva fresca a los tres principales puertos (Rotterdam, Hong Kong y San Petersburgo), en la última temporada 2011-2012, llegó al puerto de Rotterdam 3'284,046 cajas, al puerto de Hong Kong 2'031,549 cajas y al puerto de San Petersburgo 1'901,101, en los tres puertos se verifican el notable crecimiento de 56%, 36% y 38% respectivamente frente a la temporada 2010-2011.



*Figura 16.* Volúmenes de exportación de uva de mesa por puertos de salida. Expresado en número de cajas de uva fresca. Recuperado de: <http://www.infoplease.com/atlas/calculatedistance.html>



*Figura 17.* Volúmenes de exportación de uva de mesa por puertos de llegada. Expresado en número de cajas de uva fresca. Recuperado de: <http://www.infoplease.com/atlas/calculatedistance.html>

Un factor importante a tener en cuenta es la distancia y el período que tomará el transporte del producto a los diferentes mercados del mundo, en la Figura 18 se muestra las diferentes distancias a los principales puertos del mundo.

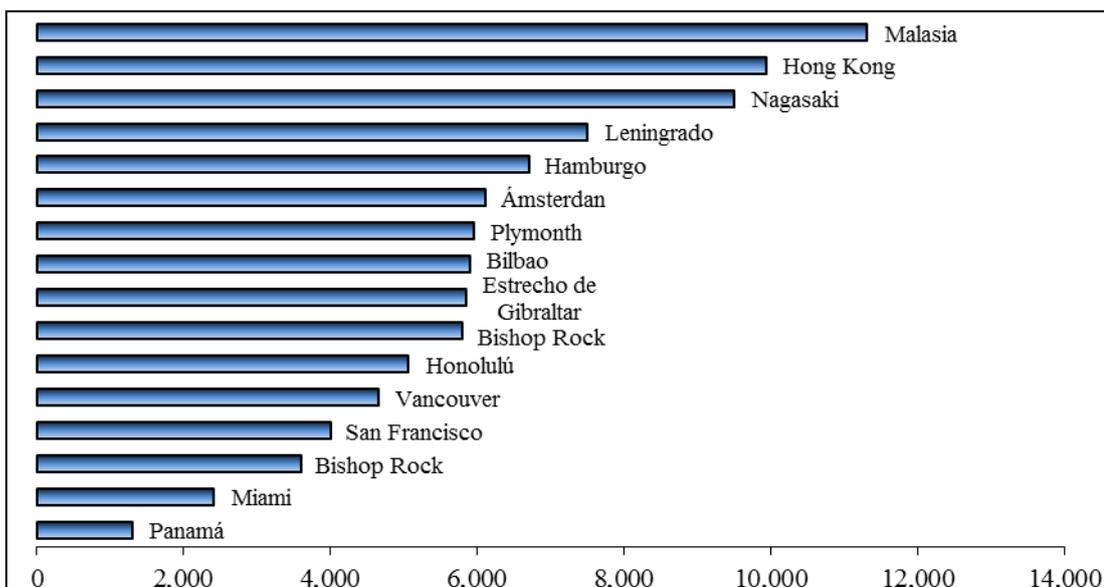


Figura 18. Distancia desde el puerto del Callao a principales puertos del mundo.

Expresado en millas náuticas. Recuperado de:

<http://www.infoplease.com/atlas/calculatedistance.html>

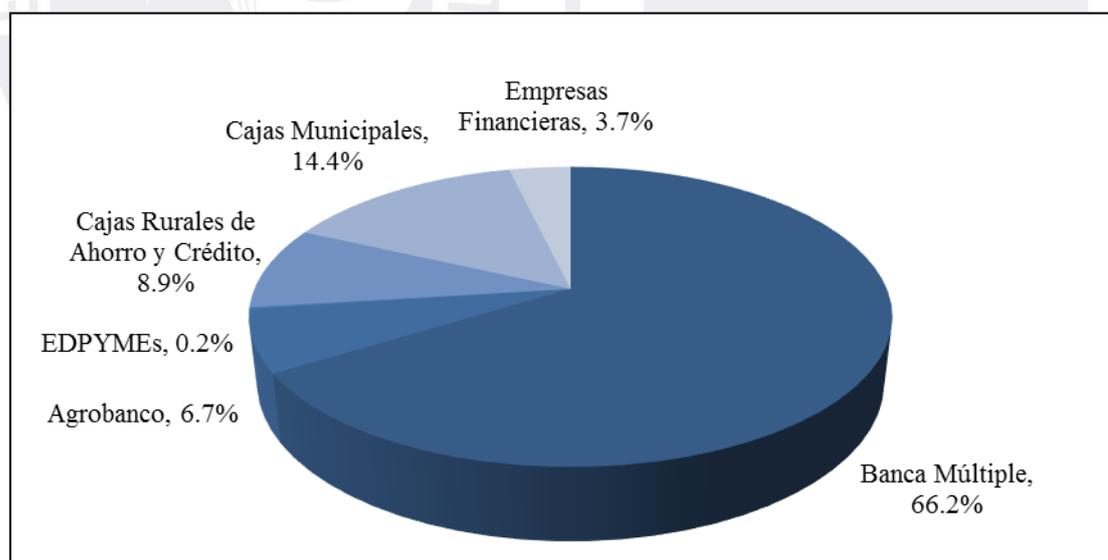
#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En relación con este aspecto, la mayoría de empresas se han consolidado, principalmente, por las fusiones y las compras de pequeños fondos. Así, cuando determinadas empresas pertenecen a grandes grupos económicos, estas compran otras, medianas y pequeñas, con el fin de obtener mayor participación en el mercado y beneficiarse con las economías de escala, pues se logran mayores retornos. Por otro lado, la rentabilidad del sector está estrechamente ligada al precio internacional del producto exportado. Así, el precio se define los diferentes mercados del mundo, dependiendo de la temporada y oferta existente, siendo estas las principales variables que influyen en el precio. Otros componentes de la rentabilidad son el costo de producción el cual va íntimamente ligado a la tecnología aplicada y al precio de mano de obra.

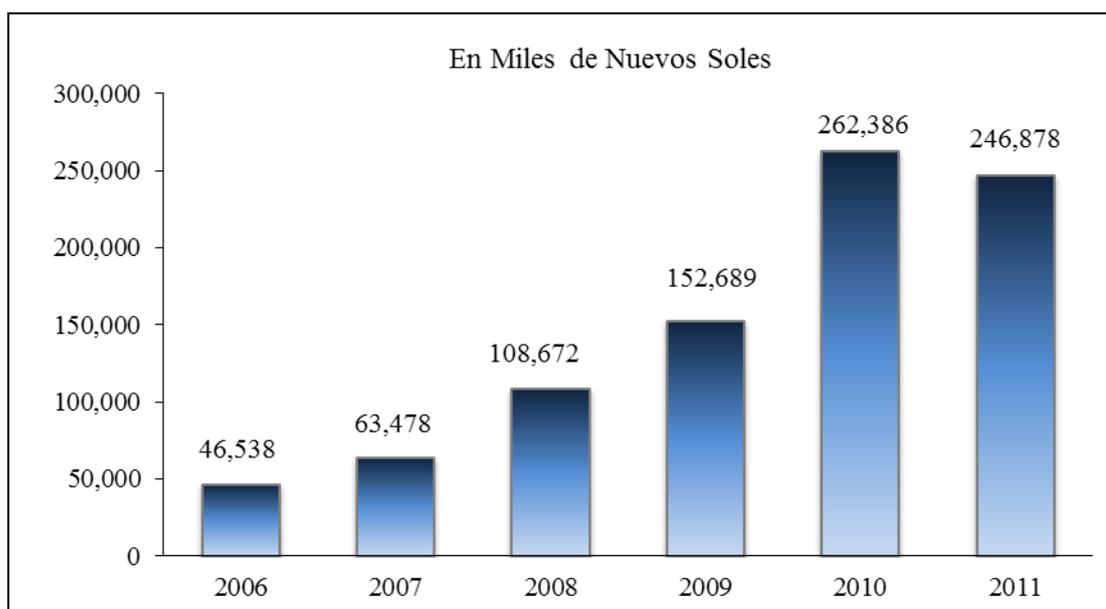
De otra parte, las políticas contables en las empresas exportadoras de uva de mesa, corresponden a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), aprobadas por la Contaduría Pública de la Nación. Ahora bien, las empresas

dedicadas a la agricultura se rigen a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) 41, en el Perú, deberán estar sujetas a supervisión y control de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV).

Así también es importante resaltar la participación de los sistemas de financiamiento existentes para el sector agrícola. Los montos de colocaciones de créditos al sector agrario se incrementaron en los últimos años. Al 2011 ascendió a S/. 4,795 millones de nuevos soles, este resultó ser 26.5% mayor al presentado el año anterior. En el mismo período los créditos en moneda extranjera han continuado creciendo alcanzando una tasa de 16% mientras que los créditos en moneda nacional crecieron 25%. Sin embargo, es necesario indicar que las colocaciones al agro siguen siendo reducidas, puesto que estas representan sólo el 7% del total de los créditos directos otorgados por el Sistema Financiero (Ministerio de Agricultura, 2013). La Figura 16 muestra cual fue la composición de las colocaciones en el sector agrario del 2011 y la Figura 20 la evolución de los créditos agrarios hasta el 2011.



*Figura 19.* Composición de colocaciones al sector agrario financiera al 2011. Elaborado en base al Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016. Recuperado de: <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016.pdf>



*Figura 20.* Evolución de créditos al sector agrario al 2011. Elaborado en base al plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016. Recuperado de: <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016.pdf>

También es importante resaltar que la tendencia a la baja del tipo de cambio sí afecta al sector exportador no tradicional, porque le quita rentabilidad al obtener menos soles por los dólares que reciben; pero a pesar de ser ampliamente denunciado y discutido, no existen datos estadísticos que cuantifiquen el daño (ver Tabla 28).

Tabla 28

#### *Tasa de Interés para Créditos a Microempresas*

Intermediario Financiero	Tasa de Interés para los créditos a las Microempresas de 10 a 360 días (%)		
	Al 30 Junio 2010	Al 30 Junio 2011	Al 30 Junio 2012
Banca Múltiple	38.9	44.2	43.6
Cajas Municipales	43.4	38.9	38.1
Cajas Rurales	41.9	43.2	41.3
Edpymes	47.8	50.9	50.3
Agrobanco	19.0	19.0	19.0

*Nota.* Elaborado sobre la información obtenida de la Superintendencia de Banca y Seguros. Tomado de: <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016.pdf>

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

Entre las ventajas que ofrece el Perú para el cultivo de la uva es la mano de obra barata, el problema es que esta no es calificada, por lo que refleja una baja productividad e ineficiencia en los procesos de su cultivo. Lo que está sucediendo es

acelerar la migración de la sierra a la costa ya que el futuro de la uva es muy promisorio, y está fomentando que la gente invierta en esta industria, por lo que es necesario capacitar a la mano de obra y de esta manera elevar la competitividad del mercado laboral peruano. En Perú a partir de junio del 2012 el sueldo mínimo se incrementó a 750 nuevos soles (USD 291), sin embargo continúa siendo uno de los más bajos de la región, debajo de Chile que este año subió a USD 424, con lo cual ocupa el tercer lugar en la región, debajo de Argentina con USD 619, y Venezuela con USD 476 (“Chile aumentará el salario mínimo”, 2013, 12 de marzo).

Actualmente el costo de mano de obra en la producción de uva por jornada de ocho horas en promedio es de USD 9 (Ecoacuiola SAC, 2013). Por otro lado los costos de producción en el agro están subiendo, debido sobre todo al costo de mano de obra, lo cual es negativo para los agricultores que tienen que gastar más, pero positivo para los trabajadores porque están percibiendo más. Esta situación promoverá que la industria sea cada vez más eficiente y competitiva, buscando ahorros en mejora de procesos e implementen nuevas tecnologías.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Entre los principales sistemas de información en el Perú se puede hallar una gran variedad de contenido por sector y una notable deficiencia en los medios de comunicación que lo soportan; en estos casos la vía principal es a través de medios virtuales, páginas web (internet), en donde se aprecia que existe una gran oportunidad de mejorar, en calidad de contenido, simplificación de lenguaje, y mejora en funcionalidad para los usuarios finales. A continuación se mencionan algunos de los Sistemas de Información Local [SIL]: (a) Sistema de Información para la integración y competitividad del sector lácteo INFOLACTEA, (b) Sistema de Información de mercados Mi Chacra, (c) Sistema de Información Cadena Cuy, (d) Sistema de

Información Forestal de la Amazonía Peruana, (e) Sistema de Información Red Marañón, (f) Sistema de Información de Junta Nacional del Café, (g) SIA- Junta de Usuarios Distrito de Riego del Valle de Huaral, (h) Sistema de Información Santa Catalina, (i) Sistema de Información PROVID.

En la industria de la uva, uno de los sistemas de información más representativos lo representa PROVID, que es básicamente una asociación de productores de uva de mesa en el Perú. Entre los principales servicios que ofrece se encuentra (a) la información de producción mensual por zonas, (b) estadística de producción por campaña de la uva, (c) calendarios nacionales, (d) eventos, y (e) la oferta de compra en el sector. Para facilitar los servicios informáticos y de telecomunicaciones de los sistemas de información es recomendable promover el uso de conexiones inalámbricas (Wireless) y de diversos dispositivos móviles, como laptops, Smartphones y Tablets con accesos a internet o intranet.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Dentro del proceso productivo de uva, la tecnología tiene un papel preponderante en la optimización de recursos, el incremento de eficiencia de producción y la mejora de la calidad del producto obtenido.

El desarrollo tecnológico que se viene generando en los últimos años, es propio de los grandes productores de uva, pues son quienes vienen invirtiendo en el mejoramiento de sus cultivos. Se vienen implementando tecnologías productivas usadas en Chile y Brasil con bastante éxito. El uso de plantas adecuadas y desarrollar plantaciones eficientes son los principales factores que inciden en la eficiencia del parronal. Así también el desarrollo de plantas genéticamente mejoradas se vienen implementando (Red agrícola, 2013).

Así también, las investigaciones que se vienen realizando en el país, se encuentran a cargo principalmente de las empresas privadas, quienes desarrollan proyectos de investigación centradas en su zona de influencia. El instituto de Innovación Agraria [INIA], quien se dedica a promover y ejecutar actividades que faciliten el desarrollo y fortalecimiento de la innovación tecnológica agraria, no cuenta con los recursos suficientes para el buen desempeño de sus funciones.

En el negocio de la uva de mesa es clave invertir en el mejor material vegetal del mercado y en las mejor estructuras de conducción (Univiveros, 2011). Al Perú lo describen como el país que todo lo hace rápido y bien, los agricultores tienen sus propios *pakings* (plantas de empaque), plantas de frío, las inversiones son muy grandes, tienen mucha tecnología y se asesoran (Agro negocios Perú, 2011). Si bien es cierto, esta percepción del país en el exterior es bastante alentadora, la investigación realizada dista mucho de lo que se viene realizando realmente. El gobierno Peruano a través del programa nacional de innovación agraria disponen para el 2013 de un presupuesto de 58'858,940.00 nuevos soles habiéndose solicitado la suma de 117'000,000 nuevos soles (INIA, 2013).

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos [EFI] (ver Tabla 29) permite, por un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y, por el otro, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas (D'Alessio, 2013).

Tabla 29

*Matriz Evaluación de Factores Internos*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 Gran rendimiento de las tierras productoras del Perú.	0.12	4	0.48
2 Disponibilidad de áreas en zonas climatológicas aptas para la producción de uva de mesa.	0.12	4	0.48
3 Capacidad de producción en amplias ventanas temporales	0.12	4	0.48
4 Calidad del producto	0.08	4	0.32
5 Mano de obra barata	0.06	3	0.18
6 Menor costo de tierra y agua para la producción de uva de mesa.	0.04	3	0.12
7 Trabajo conjunto entre exportadores y SENASA reduciendo riesgos fitosanitarios.	0.03	3	0.09
	0.57		2.15
<b>Debilidades</b>			
1 Se cuenta con escasa implementación de Tecnología moderna que busque mejorar la calidad de la uva, así como la reducción de pérdidas en los procesos productivos.	0.10	1	0.10
2 Escasez de mano de obra calificada.	0.10	2	0.20
3 Infraestructura carente de embalaje para la exportación de la uva de mesa.	0.07	2	0.14
4 No existen bases de datos de información compartidas entre las empresas de producción.	0.06	2	0.12
5 Es un sector en crecimiento que sin embargo estará restringido debido a que el área de cultivo es finita.	0.05	1	0.05
6 El pico de la cosecha de uva de mesa se concentra durante los meses de noviembre y febrero, hecho que encarece la mantención de mano de obra experimentada en el resto del año.	0.05	2	0.10
	0.43		0.71
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.86</b>

### 4.3 Conclusiones

El gobierno peruano debe de estimular el crecimiento del sector agroindustrial, invirtiendo en optimizar la infraestructura de las carreteras y puertos del país, que aseguren tanto las exportaciones como las importaciones de bienes.

Los empresarios que se encuentran dentro del sector agroindustrial de la uva no están invirtiendo en la capacitación de la mano de obra, lo cual se refleja en los procesos ineficientes de producción. La mayoría de empresarios considera que el contar con mano de obra calificada es un factor que elevaría los costos de producción y no como un ahorro a mediano plazo debido a una alta eficiencia.

La información compartida, base de datos estadísticos y mejores prácticas es limitada en toda la industria de la uva. No se encuentran sistemas de información que

permitan un fácil acceso y de libre de pago, lo cual refleja que la toma de decisiones está sustentada en la propia experiencia de los productores y no en información de calidad.

Un factor importante para el continuo crecimiento de las exportaciones visto en los últimos años, se debe al mayor rendimiento de las tierras de la zona norte del país, esto permite ampliar la ventaja competitiva frente a los países vecinos de la región y frente a los referentes mundiales.

Los valores de exportación de uva de mesa versus la exportación de uva para vino poseen valores porcentuales de participación de 99.8% versus 0.2% al año 2012 respectivamente. La uva de mesa ha ido incrementando su exportación en los últimos 10 años, mientras que la exportación de uva de vino ha ido disminuyendo.

Entre el año 2011 y 2012, la exportación de uvas frescas peruanas al mundo se ha incrementado, exceptuando los envíos a Estados Unidos e Indonesia, siendo líder de exportación la variedad de uva Red Globe, seguida por las variedades Flame Seedless y Sugraone con porcentajes semejantes y ubicando a la variedad de uva Thompson Seedless en último lugar de exportaciones.

## **Capítulo V: Intereses de la Uva de Mesa y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1 Intereses de la Uva de Mesa**

Es interés del sector industrial aumentar la competitividad y la productividad mediante el uso responsable de las ventajas comparativas que ofrece el Perú, tanto en suelos como en climas. Además, alcanzar el liderazgo en calidad, a través del incentivo de la inversión, de manera conjunta con los demás sectores industriales y el Estado, apostando por mejorar la tecnología destinada a la producción de uva de mesa, capacitando a la mano de obra y usando eficientemente los recursos como el agua, y suelos.

Asimismo, el actual contexto de globalización es sumamente beneficioso para el sector industrial, de este modo, la apertura comercial mediante los TLC y la liberalización de los mercados de capitales ha llevado a que el sector privado sea considerado el motor de crecimiento de todas las actividades productivas, así como a que se aproveche el acceso y la cobertura de esta situación para obtener menores costos y mayores ahorros por menores aranceles e intereses, con lo que se maximiza, por consiguiente, la rentabilidad de la industria. Todo ello, además, permite una mayor inversión en investigación, tecnología, renovación y mantenimiento de equipos.

El modelo agro exportador peruano se basa en productos exquisitos de alto valor y no en materias primas como los asociados a la agricultura transgénica. Espárragos, pimientos, café y uva de mesa entre otros, difícilmente serán aceptados en un formato transgénico o mezclados con transgénicos. Estos son productos “gourmet” que van directamente a la mesa de los consumidores exigentes de todo el mundo. Los transgénicos están asociados a una agricultura de grandes extensiones y de productos agrícolas que se usan como materias primas (soya, maíz, algodón) y rentables a gran

escala. Es ilógico y poco responsable, poner en riesgo un modelo agrícola competitivo y sostenible, por ensayar tecnología que aquí, ahora y en un horizonte de al menos diez años puede generar más problemas de los que resuelvan.

## **5.2 Potencial de la Uva de Mesa**

A continuación, se realiza un análisis de los factores de fortaleza y debilidad, a través de los siguientes dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, y (f) organizacional-administrativo (D'Alessio, 2013).

***Dominio demográfico.*** Las ciudades de mayor desarrollo, con ingresos per cápita superior y alto poder adquisitivo se encuentran en la Costa peruana, región en donde se realiza el 95% todas las actividades del sector. Sin embargo, en general, aún existe un bajo nivel educativo (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013).

***Dominio geográfico.*** El Perú se caracteriza por poseer 84 de las 117 zonas de vida que existen en el planeta, su superficie territorial es la tercera más grande de América del Sur después de Brasil y Argentina. Está situado en la parte occidental e intertropical de América del Sur, de acuerdo a la superficie de región latitudinal, el país se divide en tres grandes regiones: tropical que comprende el 69.5% de la superficie del país, se ubica hasta los 12 grados de latitud sur. La otra región latitudinal es la subtropical, que comprende al 28.1% de la superficie del país, y el territorio ubicado entre 12 a 17 grados de latitud sur. La tercera región altitudinal es la templada que engloba al 2.4% del territorio del país, se encuentra ubicada de 17 a 18°20'50.8" grados de latitud sur. Por regiones naturales, el Perú se divide en tres: Costa, Sierra y Selva de norte a sur, en ella se encuentra la infraestructura productiva más desarrollada. Cuenta con ciudades y valles fértiles que atraen migrantes del ande y la Amazonía. La región de la Sierra representa el 32.0% de la población censada,

tiene tierras con estructuras bastantes delgadas y expuestas a erosión eólica y aluvial, de gran altura y climas diversos, presentando pisos ecológicos de gran altitud que son aprovechados para la agricultura. La Selva comprende la mayor parte del territorio pero no de población (apenas representa el 13.4% de habitantes), se constituye como territorio llano amazónico, de vertientes orientales y contrafuertes andinos, cuyas laderas están cubiertas de bosque. En la región existen dos sectores: La Selva Alta (conformada en su mayoría por los departamentos de Amazonas y Ucayali) y la Selva Baja que es una de las zonas con mayor biodiversidad del planeta.

El Perú se ubica entre los países con mejores rendimientos agrícolas del mundo en caña de azúcar, espárragos, aceitunas, alcachofas y uvas. Asimismo, es el tercer país más grande de Sud América, cuenta con 7.6 millones de hectáreas con potencial agrícola directo, pero se utilizan menos de 3.6 millones. De acuerdo a la FAO, el Perú posee 84 de las 104 zonas de vida reconocidas en el mundo y 11 eco regiones naturales, lo cual hace posible generar una diversificada cartera de alimentos, algunas con posibilidad de producción a lo largo de todo el año. Precios competitivos para el agua de uso agrícola, incluso en las nuevas irrigaciones. Los salarios peruanos se sitúan entre los más competitivos de la región, implicando una ventaja para el desarrollo de cultivos intensivos en mano de obra (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión], 2013).

***Dominio económico.*** En relación con el aspecto económico, una ventaja es la solidez financiera propia de los grupos económicos que lideran las empresas del sector. El gobierno, a su vez colabora con las privatizaciones de los puertos y la nueva normatividad, que incentiva las inversiones en investigación. En la temporada 2012-2013, 15 grupos empresariales destacaron como las más importantes exportadoras de

uva de mesa, habiendo significado el 62% de la totalidad de uva exportada. El 38% fue exportado por 90 pequeñas empresas (ver Tabla 30).

**Dominio tecnológico.** Perú está mal posicionado en innovación. Según el estudio de competitividad del Foro Económico Mundial ocupa el puesto 113 de un total de 142 países. Brasil, país de la región mejor posicionado ocupa la ubicación 44. En el Perú, no falta dinero, sino políticas dirigidas al desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación. Se dispone un millón 200 mil soles los cuales son generados por los aportes del canon minero para investigación que se dejan de invertir. Las instituciones públicas carecen de científicos suficientes, están ya entrados en edad y tan solo un porcentaje muy reducido está capacitado para investigar. Es necesario también establecer normas para la carrera del científico. Hoy en día no pueden ingresar al Estado porque la ley de presupuesto así lo establece (“Mayor presupuesto para ciencia y tecnología en el 2013”, (2012, 30 de octubre).

Tabla 30

*Exportación de Uva de Mesa Campañas 08/09 – 12/13*

Empresa Exportadora	Volumen de Exportación de uva de mesa (kg)				
	08 / 09	09 / 10	10 / 11	11 / 12	12 / 13*
El Pedregal S.A	7,629,107	14,709,776	15,272,722	16,427,117	14,568,223
Complejo Agroindustrial Beta S.A.	6,948,275	9,200,363	10,077,768	13,829,914	12,146,589
Eco - Acuícola Sac	0	0	0	8,164,430	8,049,640
Sociedad Agrícola Drokasa S.A.	5,750,626	6,895,999	7,394,045	8,652,828	8,010,186
Camposol S.A.	0	1,171,490	1,553,351	7,435,985	7,064,484
Agrícola Don Ricardo S.A.C.	1,726,732	2,118,999	3,542,914	5,340,601	6,761,173
Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.	0	0	0	0	6,662,445
Empresa Agrícola San Juan S.A	393,244	1,659,118	2,238,520	3,048,680	5,407,311
Agro Victoria S.A.C.	1,172,886	2,254,488	2,582,827	3,401,253	4,927,108
Fundo Sacramento S.A.C.	1,504,003	2,116,532	3,423,081	5,243,836	3,832,688
Corporación Agrolatina S.A.C.	351,828	1,020,926	1,667,274	2,628,834	3,401,097
Procesadora Laran Sac	1,955,594	1,867,373	2,727,235	2,667,827	2,927,099
Sociedad Agrícola Saturno Sa	53,136	319,751	1,093,224	2,276,445	2,673,082
Exportadora Safco Perú S.A.	385,581	1,650,873	3,005,764	1,578,672	2,594,373
Agrícola Andrea S.A.C.	2,579,680	1,996,397	1,568,377	1,495,207	2,557,876
Otros	10,959,176	19,715,343	34,565,344	49,487,210	57,044,150
<b>Total</b>	<b>41,409,868</b>	<b>66,697,429</b>	<b>90,712,446</b>	<b>131,678,838</b>	<b>148,627,524</b>

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida de PROVID, 2013. (\*)Datos preliminares hasta el 22 de marzo.

Contrariamente a las políticas gubernamentales, el sector privado viene haciendo esfuerzos para promover la investigación y difusión de nuevas técnicas que impulsen el aprovechamiento del sector. Provid como parte de su visión declara: “Promover la calidad de nuestros productos así como la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías”. Actualmente viene invirtiendo en capacitar a los productores, implementación de unidades meteorológicas para proporcionar información climatológica confiable así como la implementación de políticas comparativas de mercado de sus asociados (Provid noticias, 2012).

***Dominio histórico-psicológico-sociológico.*** El Perú es un país agrícola y la población ve siempre con agrado las actividades que tienen su origen en el campo. El sector industrial de la uva de mesa, se viene potenciando año a año; por lo tanto, se busca ir ganando posiciones a través de las ventajas comparativas de los climas del Perú aunadas a la calidad y la productividad de las empresas peruanas.

La historia de la exportación de la uva en el Perú, se inició a fines de los noventa, iniciando con la variedad Red Globe, sin embargo hay quienes afirman que algunos años antes se inició la producción en Ica de la uva de exportación del tipo Seedless (Agronegocios Perú, 2010).

***Dominio organizacional-administrativo.*** La Asociación de Productores de Uva de mesa del Perú [Provid] nace en noviembre del año 2001. Actualmente cuenta con 40 asociados, los cuales fueron expuestos en la Tabla 22, que representan el 80% del volumen de uva de mesa que el Perú exporta. Las distintas variedades de uva que producen y contar con asociados certificados ha permitido un crecimiento promedio de 30% en cada campaña durante los últimos diez años llegando a mercados tan diversos y exigentes como EE.UU., Europa y Asia. En la actualidad Provid provee y financia los siguientes servicios: (a) Representación gremial, (b) Ingreso y

mantenimiento de mercados, (c) Defensa de la fitosanidad de la uva de mesa, (d) Compras Conjuntas, (e) Estadísticas e Información, (f) Capacitación, (g) Información Meteorológica, (h) Asesoría Laboral en línea e (i) Benchmark, Promoción Comercial (Provid noticias, 2012).

### **5.3 Principios Cardinales de la Uva de Mesa**

*Influencia de terceras partes.* La economía actual se encuentra dentro de un mundo globalizado y regulado por el Estado, situación que genera lazos por intereses comunes y conflictos por intereses opuestos. Por un lado, las organizaciones públicas y privadas relacionadas con el sector industrial de producción de uva obligan a que este sea flexible ante sus requerimientos, así como ante los de las comunidades vinculadas. Por otro lado, en la actualidad, los acuerdos bilaterales no pueden definirse como tales, pues siempre existen terceros que influyen en ellos. En consecuencia, ya que el sector industrial involucra a un conjunto de organizaciones públicas y privadas que intervienen en la producción de uva, la búsqueda de alianzas con sectores complementarios o comunes depende, muchas veces, de la evaluación de los lazos pasados y presentes o de los objetivos futuros conjuntos. Sin embargo, en toda relación existen terceras partes que se ven afectadas de manera positiva o negativa y que intervienen directa o indirectamente en los resultados.

De otra parte, existen industrias que compiten con la producción de uva o que son considerados sustitutos e influyen de forma negativa, y aquellos que forman parte de las cadenas de aprovisionamiento y que no se relacionan directamente con el sector, por lo que pueden considerarse como aliados o complementarios que influyen positivamente. Es preciso señalar que el Estado, a través de sus leyes y entes reguladores, se relaciona directamente con el sector industrial por lo que es considerado como una tercera parte.

A continuación, se detallan las intervenciones de terceros a través del análisis y la evaluación de los intereses y sus consecuencias dentro del sector de producción de uva. Los sectores que producen bienes sustitutos, tanto en la industria nacional como en la internacional, influyen indirectamente y de formas distintas en el sector industrial, sobre todo en la demanda y el precio. Aquí es necesario señalar que la competencia siempre es provechosa pues obliga a que se mantenga la eficiencia y la modernidad con el fin de superar las expectativas de las organizaciones y, en especial, de los clientes. Así, los sectores de productos alternativos usados por la industria agraria, como el de la manzana y plátano, representan una amenaza, sobre todo por su bajo precio, mas no por sus mejores propiedades alimenticias. Por lo tanto, a pesar de que se ha contado con productos sustitutos en estos últimos años, los precios promedio de la uva de mesa han tenido ligero descenso, como lo demuestra el hecho de que la tonelada de uva de mesa estuvo en US\$ 494 en la temporada 2010/11, US\$ 467 en 2011/12 y US\$ 430 para el 2012/13 (PROVID, 2013). Según presentación por el consultor iQconsulting de Chile (2012) en el Encuentro Regional FEDEFRUTA 2012, el precio internacional de la uva de mesa tiene una alta vinculación con las colocaciones del producto según la estacionalidad de producción y su entrega al cliente volviendo la uva peruana más competitiva en el mercado. Para el caso de las exportaciones del Perú, se verifica que inicia en la segunda semana de diciembre de 2011 con 28US\$/Caja y termina en la segunda semana de marzo de 2012 con 18 US\$/Caja, esto significa que a pesar de arribar con un precio FOT (Free on truck), se encuentra con mejor precio frente a su similar de Chile y EUA, esto debido a su alta calidad. Esto se puede apreciar en la Figura 21.

En similar caso para el mercado de China, esta diferencia es aún más marcada dado que inicia en la semana 51 de 2011 con un precio de 30US\$/Caja y termina la

temporada en la semana 16 de 2012 a 28 US\$/Caja, los cuales son mayores a los negociados con productos provenientes de EUA y Chile. Es por ello que un cambio en la demanda de los principales consumidores, como EUA o China o una disminución en los precios de los productos sustitutos, afectarían el precio de esta. Por consiguiente, todo esto influiría en la rentabilidad de las empresas del sector. Así, existe un fin común que debe aprovechar el sector industrial de producción de uva de mesa, a través de estrategias de programación en la producción, debido a que se evidencia mejores precios por la entrega del producto temprana respecto de nuestro más cercano competidor como es Chile. Así, los principales consumidores de la uva de mesa peruana son: China, Estados Unidos de América, Noruega, Rusia, Inglaterra, Tailandia, Colombia, y España (PROVID, 2013).

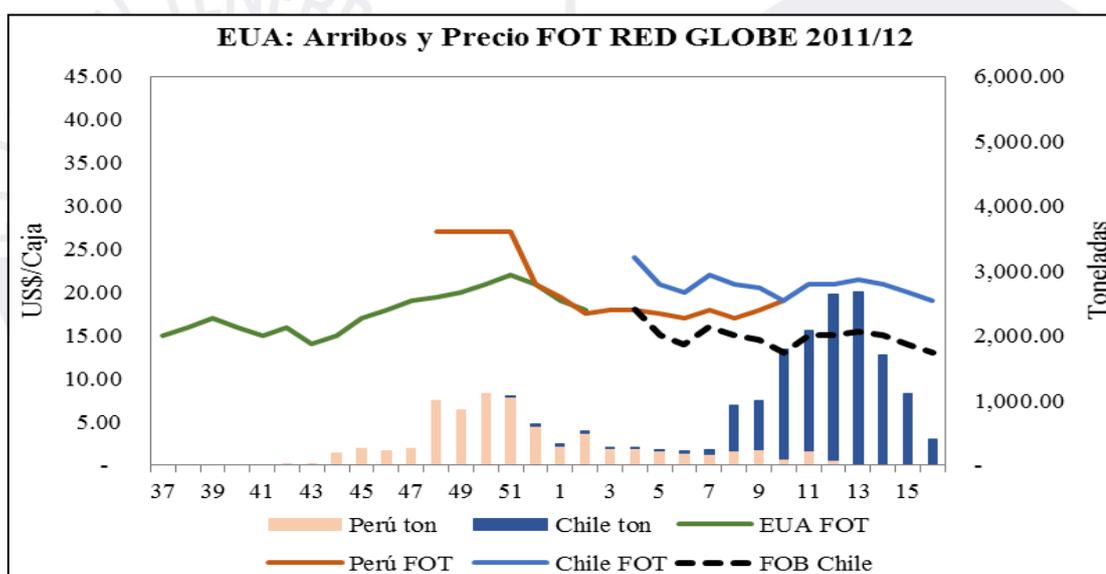


Figura 21. Arribos y precios FOT uva red globe 2011/2012. Elaborado con Información del consultor iQonsulting. Recuperado de: [http://www.fedefruta.cl/regionales2012/Los\\_Andes/charlas/Quiroz.pdf](http://www.fedefruta.cl/regionales2012/Los_Andes/charlas/Quiroz.pdf)

Asimismo, el sector de producción de uva tiene un riesgo por encima del promedio, debido a los fenómenos climatológicos (El Niño y La Niña). Prueba de ello fue la presencia de un Fenómeno de El Niño débil en el verano del año 2010, que originó una reducción en la producción de la uva de mesa y que frecuentemente afecta

negativamente al sector agrario según Evaluación de Beneficios y Amenazas Por Incidencias Climáticas para Centro América (USAID MFEWS, 2010).

**Lazos pasados y presentes.** Los principales consumidores de uva de mesa peruana son Estados Unidos de América y China. Sin embargo, se debe consolidar el comercio con aquellos países con los que se tiene firmado un TLC, ya que gracias a dichos tratados, los costos de exportación son menores. De este modo, la Unión Europea se constituye como un mercado al que se debe apuntar, con el objetivo de diversificar el destino de los productos.

**Contrabalance de intereses.** De otra parte, se ha mencionado que existe una rivalidad natural entre Perú y Chile, ya que ambos países son productores que se encuentran en el mismo hemisferio y proveen de uva de mesa al hemisferio del norte en las mismas fechas. No obstante, esta competencia es mínima, pues la uva de mesa es un commodity y, en general, la demanda supera a la oferta.

En la Tabla 31 se muestra que Chile produjo 813,537 Tn para la temporada 2011/12, la cual retrocedió 5% versus su similar del 2010/11.

Tabla 31

*Exportaciones de Uva de Chilena por Temporada y Variedades*

VARIETADES	Temp. 2007-2008	Temp. 2008-2009	Temp. 2009-2010	Temp. 2010-2011	Temp. 2011-2012	% Var10/11 Vs. 11/12
Thompson Seedless	218,977	231,665	196,311	198,706	68,842	-15.00%
Red Globe	179,665	185,529	192,876	216,804	218,905	1.00%
Crimson Seedless	136,072	155,281	169,572	166,314	165,867	0.00%
Flame Seedless	134,251	121,174	109,152	125,238	115,589	-8.00%
Sugraone	58,916	64,778	51,518	61,159	51,314	-16.00%
Autum N Royal	14,063	16,995	17,144	18,604	19,563	5.00%
Black Seedless	10,259	10,582	9,015	9,583	9,156	-4.00%
Otras	68,691	63,374	53,341	56,125	64,301	15.00%
Total	820,894	849,378	798,929	852,533	813,537	-5.00%

Fuente: SAG/ASOEX. Información elaborada por la Asociación de Exportadores de Frutas de Chile, A.G., de acuerdo a las planillas de inspección confeccionadas por las empresas exportadoras para ser presentadas al SAG.

*Nota.* Elaborado sobre la base de la información obtenida de Encuentro Regional FEDEFruta 2012, iQonsulting. Tomado de: [http://www.fedefruta.cl/regionales2012/Los\\_Andes/charlas/Quiroz.pdf](http://www.fedefruta.cl/regionales2012/Los_Andes/charlas/Quiroz.pdf)

Con respecto al Perú se verificar un notable crecimiento en los últimos cuatro años, en promedio 25%, alcanzado 144,209 Tn el año 2012.

**Conservación de los enemigos.** Como ya se ha mencionado, Chile es el séptimo productor de uva en el mundo y cuenta con un sistema más eficiente, así como con sistemas de producción con mayor facilidad de obtención de materiales para el empaclado que tiene que ver con mejor productividad por producción de uva de mesa. Por estas razones, dicho país produce con menor costo en comparación con el Perú, constituyéndose en un enemigo comercial para el sector industrial en estudio.

#### 5.4 Matriz de Intereses de la Uva de Mesa (MIO)

Tabla 32

##### *Matriz de Intereses Organizacionales*

Interés de la industria de la Uva de Mesa Peruana	Vital	Intensidad del interés Importante	Periférico
Crecimiento sostenido de producción de uva de mesa	MINAG (*) Acopiadores (*) Consumidores (*) Exportadores (*)	Productores de uva de mesa (*)	Productores de uva de mesa de Chile (**)
Aumento de la calidad	MINAG (*) Productores de uva de mesa (*)	Productores de uva de mesa (*) Comercializadores (*) Exportadores (*)	Productores de uva de mesa de Chile (**)
Aumento de la productividad y la competitividad	MINAG (*) Productores de uva de mesa (*) Comercializadores (*) Exportadores (*)	Supermercados (*)	Productores de uva de mesa de Chile (**)
Integración con las industria alimentaria	MINAG (*) Supermercados (*) Comercializadores (*)	Exportadores (*)	Productores de uva de mesa de Chile (**)
Incremento de participación de cuota de mercado	MINAG (*) Supermercados (*) Exportadores (*)		Productores de uva de mesa de Chile (**)
Incentivo de inversión en el sector	MINAG (*) Productores (*)		Productores de uva de mesa de Chile (**)
Mayor inversión en tecnología e investigación	MINAG (*) Productores de uva de mesa (*) MINAG (*)		Productores de uva de mesa de Chile (**)
Cuidado del medio ambiente	Productores de uva de mesa (*) Comercializadores (*) Exportadores (*)	Productores de uva de mesa de Chile (*)	

\* Intereses Comunes

\*\* Intereses Opuestos

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo llevan al logro de la visión que se planteó para la industria de la uva de mesa en el año 2013.

**Objetivo de largo plazo 1.** Aumentar al año 2023 el número de hectáreas cultivadas con uva de mesa en 75,000 hectáreas. En el año 2011 la superficie cultivada fue de 16,573 hectáreas (MINAG, 2011).

En la Tabla 33 se muestra la superficie cultivada de Uva de Mesa Peruana del año 2000 al 2011, que será utilizada como base para la estimación del cálculo de la superficie cultivada de Uva de Mesa Peruana para los años 2012 al 2023. En la Tabla 34 se demuestra que para el año 2023, la superficie cultivada de Uva de Mesa Peruana se incrementará a 75,000 hectáreas, lo que representa un crecimiento del 355% con respecto al cultivo del año 2011.

Tabla 33

### *Superficie Cultivada de Uva de Mesa Peruana al año 2011*

Año	Superficie cultivada (ha)	Tasa de crecimiento
2000	10,299	
2001	11,749	14.08%
2002	10,936	-6.92%
2003	10,998	0.57%
2004	11,425	3.88%
2005	11,477	0.46%
2006	11,516	0.34%
2007	12,225	6.16%
2008	13,297	8.77%
2009	14,541	9.36%
2010	15,001	3.16%
2011	16,573	10.48%
Tasa promedio de crecimiento		4.58%

Tabla 34

*Estimación de Superficie Cultivada de Uva de Mesa al año 2023*

Año	Superficie Cultivada (ha)	Tasa de crecimiento utilizada	Porcentaje estimado de crecimiento de cultivo
2012	18,719	13.45%	
2013	21,237	13.45%	
2014	24,093	13.45%	
2015	27,334	13.45%	
2016	31,010	13.45%	
2017	35,181	13.45%	
2018	39,913	13.45%	
2019	45,281	13.45%	
2020	51,372	13.45%	
2021	58,281	13.45%	
2022	66,120	13.45%	
2023	75,013	13.45%	355%

**Objetivo de largo plazo 2.** En el año 2023 el rendimiento promedio de producción de la uva de mesa alcanzarán las 24,000 kg/ha. En el año 2011 el rendimiento Nacional promedio de la uva de mesa se ubicó en 17,914 kg/ha (MINAG, 2012).

En la Tabla 35 se muestra la Evolución del Rendimiento de Uva de Mesa del año 2000 al 2011, donde se calcula una tasa de crecimiento promedio de estos en la que se eliminan los valores picos. La tasa calculada es utilizada para las estimaciones de los años 2012 al 2023 que se visualizan en la Tabla 36. Esto demuestra que para el año 2023 se contará con 24,000 kg/ha de rendimiento de uva de mesa.

**Objetivo de largo plazo 3.** Incrementar las exportaciones de uva de mesa al año 2023 de 144,000 toneladas a un millón 400 mil toneladas (International Trade Center, 2012).

Tabla 35

*Evolución del Rendimiento de Uva de Mesa al año 2011*

Año	Rendimiento (kg/ha)	Tasa de crecimiento
2000	10,333	
2001	10,029	-2.94%
2002	10,578	5.47%
2003	10,831	2.39%
2004	11,289	4.23%
2005	12,430	10.11%
2006	15,445	24.26%
2007	15,425	-0.13%
2008	13,990	-9.30%
2009	15,688	12.14%
2010	16,195	3.23%
2011	17,914	10.61%
Tasa promedio de crecimiento eliminando picos		2.63%

Tabla 36

*Estimación de la Evolución del Rendimiento de Uva de Mesa al año 2023*

Año	Tasa de crecimiento	Rendimiento (kg/ha)
2012	2.63%	18,385
2013	2.63%	18,869
2014	2.63%	19,365
2015	2.63%	19,874
2016	2.63%	20,397
2017	2.63%	20,934
2018	2.63%	21,484
2019	2.63%	22,050
2020	2.63%	22,630
2021	2.63%	23,225
2022	2.63%	23,836
2023	2.63%	24,463

En la Tabla 37 se muestra el consumo externo de la Uva de Mesa Peruana del año 2002 al 2012, hallando una tasa de crecimiento promedio en la que se eliminan los valores picos. Esta tasa ha sido utilizada como base para asignar una nueva tasa para las estimaciones de los años 2013 al 2023 que se observan en la Tabla 38, donde se demuestra que el consumo externo de Uva de Mesa Peruana para el año 2023 se incrementará a un millón 400 mil toneladas.

Tabla 37

*Consumo Externo de la Uva de Mesa Peruana al año 2012*

Año	Consumo Externo (Tn)	Tasa de crecimiento
2002	11,677	
2003	12,748	9.2%
2004	11,097	-13.0%
2005	18,977	71.0%
2006	27,880	46.9%
2007	26,115	-6.3%
2008	44,104	68.9%
2009	60,727	37.7%
2010	76,989	26.8%
2011	119,855	55.7%
2012	144,209	20.3%
Tasa promedio de crecimiento eliminando picos		22.4%

Tabla 38

*Estimación del Consumo Externo de la Uva de Mesa Peruana al año 2023*

Año	Consumo Externo (Tn)	Tasa de crecimiento utilizada
2013	177,377	23.00%
2014	218,174	23.00%
2015	268,354	23.00%
2016	330,075	23.00%
2017	405,992	23.00%
2018	499,371	23.00%
2019	614,226	23.00%
2020	755,498	23.00%
2021	929,262	23.00%
2022	1,142,993	23.00%
2023	1,405,881	23.00%

**Objetivo de largo plazo 4.** Incrementar el consumo interno de uva de mesa al año 2023 de 215,000 toneladas a 400,000 toneladas (INEI, 2012).

En la Tabla 39 se muestra el consumo interno de la Uva de Mesa Peruana del año 2002 al 2012, la cual será utilizada como base para asignar una nueva tasa para las estimaciones de los años 2013 al 2023 que son visualizados en la Tabla 40. En esta Tabla 40 se demuestra que el consumo interno de Uva de Mesa Peruana para el año 2023 se incrementará a 400,000 toneladas.

Tabla 39

*Consumo Interno de la Uva de Mesa Peruana al año 2012*

Año	Consumo Interno (Tn)
2002	123,853
2003	133,220
2004	144,348
2005	150,563
2006	163,762
2007	170,489
2008	179,267
2009	203,641
2010	203,483
2011	177,035
2012	215,411

**Objetivo de largo plazo 5.** Obtener la certificación del 70% de las tierras productoras de uva de mesa al 2023. Actualmente el 40% de las tierras productoras de uva de mesa están certificadas (INEI, 2012).

En la Tabla 41 se muestra la estimación de superficie cultivada de tierras certificadas de Uva de Mesa Peruana del año 2012 al 2023, en la que se demuestra que tomando como tasa de crecimiento de las certificaciones el 10% anual, al 2023 se obtendrá el 70% de las tierras cultivadas de Uva de Mesa certificadas.

Tabla 40

*Estimación del Consumo Interno de la Uva de Mesa Peruana al año 2023*

Año	Consumo Interno (Tn)	Tasa de crecimiento
2013	236,952	5.4%
2014	249,747	5.4%
2015	263,264	5.4%
2016	277,448	5.4%
2017	292,431	5.4%
2018	308,222	5.4%
2019	324,866	5.4%
2020	342,409	5.4%
2021	360,899	5.4%
2022	380,387	5.4%
2023	400,928	5.4%

Tabla 41

*Estimación de Superficie Cultivada Certificadas de Uva de Mesa Peruana*

Año	Superficie Cultivada (ha)	Tierras Certificadas (ha)	Tasa estimada de Crecimiento de Certificaciones	Porcentaje de Tierras Cultivadas Certificadas
2012	17,331	6,933		40%
2013	18,124	7,626	10.0%	42%
2014	18,953	8,388	10.0%	44%
2015	19,821	9,227	10.0%	47%
2016	20,727	10,150	10.0%	49%
2017	21,676	11,165	10.0%	52%
2018	22,667	12,281	10.0%	54%
2019	23,705	13,509	10.0%	57%
2020	24,789	14,860	10.0%	60%
2021	25,923	16,346	10.0%	63%
2022	27,109	17,981	10.0%	66%
2023	28,350	19,779	10.0%	70%

**5.6 Conclusiones**

El sector de producción de Uva de mesa, requiere de altas inversiones privadas, por tanto es necesario implementar una correcta sinergia entre el gobierno y los inversionistas privados, con objetivos de incentivar la producción que desencadene en un incremento de recaudación de impuestos, responsabilidad social, cuidado medio ambiental e incremento de la calidad productiva.

La variedad de uva Red Globe en el Perú es de gran calidad y por su precio es la que nos abrió la puerta de los mercados internacionales. Sin embargo, existen variedades de uvas sin semilla como Flame y Crimson que están ganando una posición más firme para los agroexportadores de todo el mundo a las cuales, luego de que los agricultores hayan ganado experiencia en la producción, deberán migrar pues a pesar de la mayor dificultad productiva, mantiene ahora una mayor demanda y un mejor precio.

Es necesario implementar políticas que permitan reducir la barrera arancelaria en los mercados que el país posee presencia y crear lazos comerciales que nos

permitan abrir más mercados (como Taiwán, Tailandia, México, Corea, Nueva Zelanda, Japón entre otros).

Es apremiante ascender en la competitividad y productividad a través de la mejora en la infraestructura que deberán conseguir las inversiones privadas y gubernamentales del país.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se desarrollan las estrategias que llevarán al sector de la uva de mesa a lograr sus objetivos de largo plazo y de esta forma la visión. En primer lugar se utiliza la herramienta FODA de donde se derivan las iniciativas estratégicas, que luego son evaluadas utilizando: (a) la matriz posición estratégica y evaluación de la acción, (b) la matriz *Boston Consulting Group*, (c) la matriz interna y externa, (d) la matriz gran estrategia, (e) la matriz decisión estratégica, (f) la matriz cuantitativa planeamiento estratégico, (g) la matriz de Rumelt, y (h) la matriz de ética. En base a los resultados de estas herramientas se decide cuáles estrategias se retienen para su aplicación y cuáles pasan a formar parte del plan de contingencia.

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA, que se presenta en la Tabla 42 surge de analizar en conjunto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que previamente fueron comparadas en las matrices EFE y EFI. A partir de esta confrontación surgen las iniciativas estratégicas, las cuales se clasifican en cuatro grupos:

**Explote FO:** Se crean para aprovechar las oportunidades, utilizando las fortalezas que tiene la industria.

1. Implementar nuevas tecnologías de riego que permitan incrementar la eficiencia en el uso de los recursos naturales.
2. Incrementar el rendimiento por hectárea, mediante la mejora de conocimientos y tecnología de innovación.
3. Cultivar nuevos terrenos para incrementar la producción de la uva de mesa en el Perú y posicionarnos entre los principales productores a nivel global.

4. Posicionar la calidad de la uva de mesa en el mercado global, y con ello poder tener una diferenciación competitiva.

**Busque DO:** Mediante el aprovechamiento de las oportunidades se pretende minimizar o eliminar las debilidades internas

5. Gestionar la implementación de tecnología de punta y capacitación de la mano de obra para elevar los rendimientos y efectividad en la producción de la uva de mesa.
6. Formalizar centros de investigación y desarrollo descentralizados para el sector de la uva de mesa, mediante fondos privados de inversión.
7. Desarrollar nuevos mercados para la exportación de la uva de mesa.
8. Diversificar el portafolio de productos de uva de mesa, con tipos de uva de mesa de calidad superior.

**Confronte FA:** Se hace frente a las amenazas del entorno utilizando las fortalezas que tiene el sector de la uva de mesa peruana.

9. Mejorar la infraestructura de comunicación para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.
10. Sustituir las importaciones de uva de mesa por producto nacional para el consumo interno.
11. Incrementar los recursos para la prevención de plagas que puedan afectar la producción de la uva de mesa.
12. Acreditar certificaciones internacionales de comercio en el sector de producción de la uva de mesa con el fin de garantizar una posición sólida en los mercados más exigentes.

**Evite DA:** El objetivo es protegerse de las amenazas externas al mismo tiempo que se reducen o eliminan las debilidades del sector de uva de mesa.

13. Capacitar a los productores para el manejo de técnicas de cultivo y control de plagas.
14. Unir a los productores en modelos asociativos o cooperativas para mejorar el poder de negociación con sus clientes con mayores volúmenes de producción.
15. Desarrollar el sector de manera sostenible con una visión de futuro, sobre la base de normas de seguridad ambiental y respeto por la institucionalidad que genere confianza en los interesados del sector de la uva de mesa.

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

“Esta matriz elaborada por Dickel en 1984, es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio” (D’Alessio, 2013, p. 300). Es así que a partir del análisis que se presenta en la Tabla 43 se decide cuál es la postura estratégica que debe tomar el sector de la uva de mesa. En base al diagrama que se muestra en la Figura 22 se decide que debe tomarse la postura agresiva.

Tabla 42

## Matriz FODA para la Uva de Mesa Peruana

		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1	Gran rendimiento de las tierras productoras del Perú.	1 Se cuenta con escasa implementación de Tecnología moderna que busque mejorar la calidad de la uva, así como la reducción de pérdidas en los procesos productivos.
	2	Disponibilidad de áreas en zonas climatológicas aptas para la producción de diversas variedades de uva de mesa.	2 Escases de mano de obra calificada.
	3	Capacidad de producción en amplias ventanas temporales	3 Infraestructura carente de embalaje para la exportación de la uva de mesa.
	4	Calidad del producto	4 No existen bases de datos de información compartidas entre las empresas de producción de uva de mesa.
	5	Mano de obra barata	5 Es un sector en crecimiento que sin embargo estará restringido debido a que el área de cultivo es finita.
	6	Menor costo de tierra y agua para la producción de uva de mesa.	6 El pico de la cosecha de uva de mesa se concentra durante los meses de noviembre y febrero, hecho que encarece la mantención de mano de obra experimentada en el resto del año.
	7	Trabajo conjunto entre exportadores y SENASA reduciendo riesgos fitosanitarios.	
<b>Oportunidades</b>	<b>Explota: Fortalezas-Oportunidades</b>		<b>Busca: Debilidades-Oportunidades</b>
1		Contra estación de producción de uva con el hemisferio Norte, ventaja comercial del Perú para exportar a dicho hemisferio cuando no hay producción de uva de mesa.	
2	E1	Clima y suelo idóneos para el desarrollo y crecimiento de la producción de uva de mesa en la región norte peruana.	E5 Gestionar la implementación de tecnología de punta y capacitación de la mano de obra para elevar los rendimientos y efectividad en la producción de la uva de mesa. (D1, D2, D4, O3)
3		Sector atractivo de inversión privada, al posicionarse como uno de los principales productos agroindustriales no tradicionales en el Perú.	
4	E2	Existencia de Tratados de Libre Comercio (EEUU y China principalmente) permiten la exoneración de los aranceles.	E6 Formalizar centros de investigación y desarrollo descentralizados para el sector de la uva de mesa, mediante fondos privados de inversión. (D1, O3)
5		Crecimiento de la demanda mundial de productos agroindustriales.	
6	E3	Ubicación geográfica estratégica del Perú que favorece el intercambio comercial con los principales importadores mundiales (EEUU, Canadá y China) de uva de mesa.	E7 Desarrollar nuevos mercados para la exportación de la uva de mesa. (D3, D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5, O6)
	E4		E8 Diversificar el portafolio de productos de uva de mesa, con tipos de uva de mesa de calidad superior. (D5, D6, O2, O3, O4, O6)
		Cultivar nuevos terrenos para incrementar la producción de la uva de mesa en el Perú y posicionarnos entre los principales productores a nivel global. (F1, F2, F3, F4, F6, F7, O1, O2, O3, O4 O5, O6)	
		Posicionar la calidad de la uva de mesa en el mercado global, y con ello poder tener una diferenciación competitiva. (F4, O1, O5)	
<b>Amenazas</b>	<b>Confronta: Fortalezas-Amenazas</b>		<b>Evita: Debilidades-Amenazas</b>
1		Crisis económica en principales países importadores de uva de mesa.	
2	E9	Producción de uva de mesa de competidores directos como Brasil, Sudáfrica y Chile con la misma estacionalidad del Perú.	E13 Capacitar a los productores para el manejo de técnicas de cultivo y control de plagas (D1, D2, D4, A3, A6)
3	E10	Alto riesgo de infecciones por plagas en cultivos de uva de mesa y mermas en la producción por cambios climatológicos.	E14 Unir a los productores en modelos asociativos o cooperativas para mejorar el poder de negociación con sus clientes con mayores volúmenes de producción (D1, D2, D3, D4, D5, D6, A1, A2, A5, A6)
4		Infraestructura deficiente en carreteras y puertos para la producción y exportación de la uva de mesa.	
5	E11	Producción sujeta al precio del mercado internacional debido a bajos volúmenes de	E15 Desarrollar el sector de manera sostenible con una visión de futuro, sobre la base de normas de seguridad ambiental y respeto por la institucionalidad que genere confianza en los interesados del sector de la uva de mesa. (D5, D6, A6)
		Incrementar los recursos para la prevención de plagas que puedan afectar la producción de la uva de mesa (F1, F2, F4, F5, F6, A3)	

Tabla 43

*Matriz PEYEA para la Uva de Mesa Peruana*

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)								Puntaje (0 a 6)		
Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	5
Inversión requerida vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2
Uso de las economías de escala y de la experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
<b>FF Promedio =</b>									<b>3.22</b>	
<b>Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)</b>										
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Potencial de Utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Conocimiento Tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Completo	2
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
Productividad, uso de la capacidad instalada	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
<b>FI Promedio =</b>									<b>3.22</b>	
<b>Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</b>										
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
Desconocimiento y variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
Presión competitiva y rivalidad	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4
Presión de productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
<b>EE Promedio =</b>									<b>-2.13</b>	
<b>Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</b>										
Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	6
Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
Conocimiento Tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
<b>VC Promedio =</b>									<b>-3.00</b>	

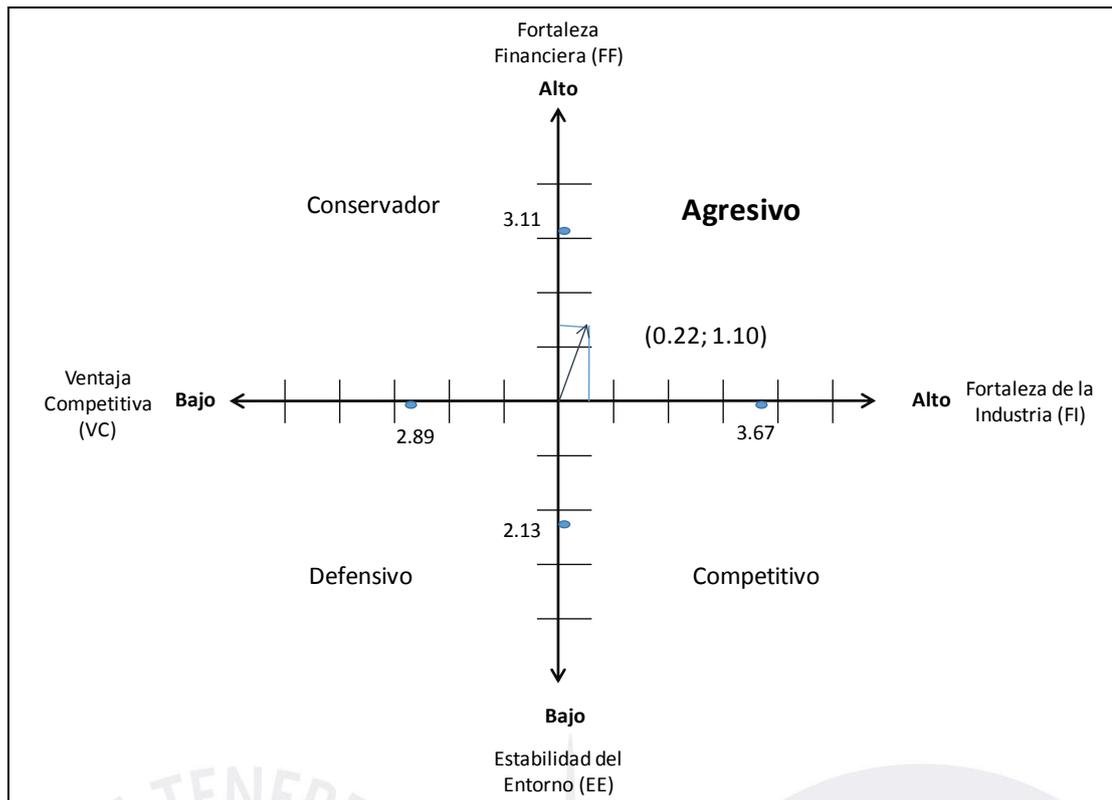


Figura 22. Diagrama de la matriz PEYEA para la uva de mesa peruana.

La postura agresiva indica que deben aplicarse las siguientes estrategias:

1. Estrategia 1: Implementar nuevas tecnologías de riego que permitan incrementar la eficiencia en el uso de los recursos naturales.
2. Estrategia 2: Incrementar el rendimiento por hectárea, mediante la mejora de conocimientos y tecnología de innovación.
3. Estrategia 3: Cultivar nuevos terrenos para incrementar la producción de la uva de mesa en el Perú y posicionarnos entre los principales productores a nivel global.
4. Estrategia 4: Posicionar la calidad de la uva de mesa en el mercado global, y con ello poder tener una diferenciación competitiva.
5. Estrategia 5: Gestionar la implementación de tecnología de punta y capacitación de la mano de obra para elevar los rendimientos y efectividad en la producción de la uva de mesa.

6. Estrategia 6: Formalizar centros de investigación y desarrollo descentralizados para el sector de la uva de mesa, mediante fondos privados de inversión.
7. Estrategia 7: Desarrollar nuevos mercados para la exportación de la uva de mesa.
8. Estrategia 8: Diversificar el portafolio de productos de uva de mesa, con tipos de uva de mesa de calidad superior.
9. Estrategia 10: Sustituir las importaciones de uva de mesa por producto nacional para el consumo interno.
10. Estrategia 12: Acreditar certificaciones internacionales de comercio en el sector de producción de la uva de mesa con el fin de garantizar una posición sólida en los mercados más exigentes.
11. Estrategia 13: Capacitar a los productores para el manejo de técnicas de cultivo y control de plagas.
12. Estrategia 14: Unir a los productores en modelos asociativos o cooperativas para mejorar el poder de negociación con sus clientes con mayores volúmenes de producción.

### **6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

“Esta matriz de portafolio, desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG), tiene como base: (a) la relación entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo” (D’Alessio, 2013, p.324).

En la Figura 23 se presenta la matriz BCG para la uva de mesa del Perú, la cual se ubica dentro del cuadrante de los productos estrellas, que tienen alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria,

constituyen las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad. Los productos o líneas de negocio que dan mayor rentabilidad suelen ser las vacas o las estrellas, y es hacia allá a donde debe apuntar el sector de la uva de mesa peruana, para lo cual implementará las siguientes estrategias:

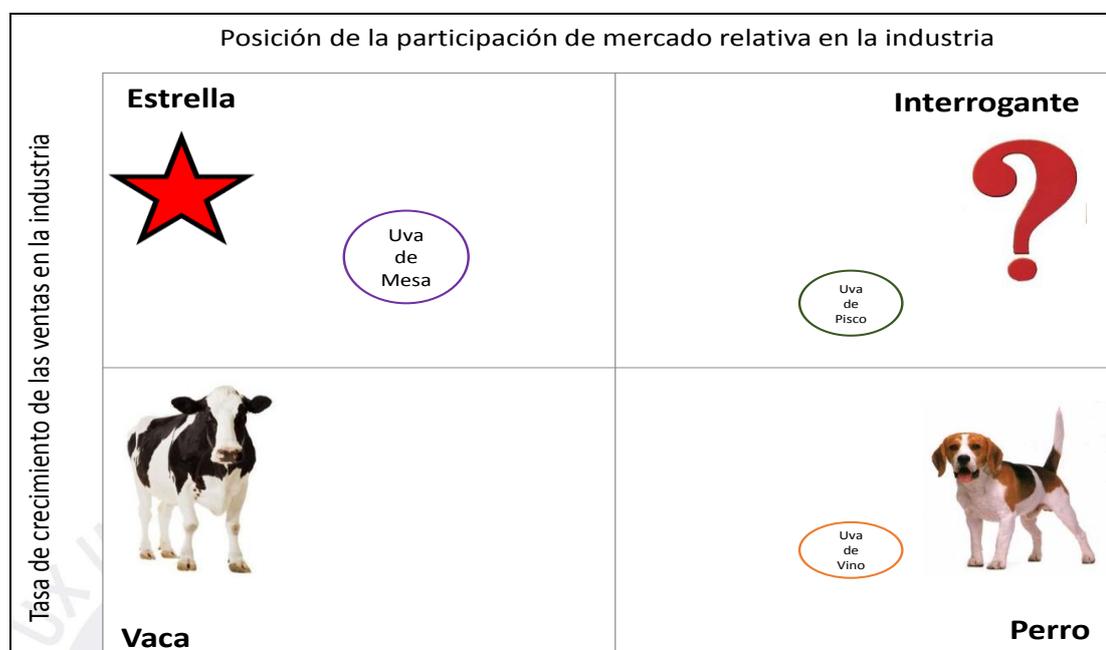


Figura 23. Matriz BCG para la uva de mesa peruana.

1. Estrategia 1: Implementar nuevas tecnologías de riego que permitan incrementar la eficiencia en el uso de los recursos naturales.
2. Estrategia 2: Incrementar el rendimiento por hectárea, mediante la mejora de conocimientos y tecnología de innovación.
3. Estrategia 3: Cultivar nuevos terrenos para incrementar la producción de la uva de mesa en el Perú y posicionarnos entre los principales productores a nivel global.
4. Estrategia 4: Posicionar la calidad de la uva de mesa en el mercado global, y con ello poder tener una diferenciación competitiva.

5. Estrategia 6: Formalizar centros de investigación y desarrollo descentralizados para el sector de la uva de mesa, mediante fondos privados de inversión.
6. Estrategia 7: Desarrollar nuevos mercados para la exportación de la uva de mesa.
7. Estrategia 8: Diversificar el portafolio de productos de uva de mesa, con tipos de uva de mesa de calidad superior.
8. Estrategia 9: Mejorar la infraestructura de comunicación para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.
9. Estrategia 11: Incrementar los recursos para la prevención de plagas que puedan afectar la producción de la uva de mesa.
10. Estrategia 12: Acreditar certificaciones internacionales de comercio en el sector de producción de la uva de mesa con el fin de garantizar una posición sólida en los mercados más exigentes.
11. Estrategia 13: Capacitar a los productores para el manejo de técnicas de cultivo y control de plagas.
12. Estrategia 15: Desarrollar el sector de manera sostenible con una visión de futuro, sobre la base de normas de seguridad ambiental y respeto por la institucionalidad que genere confianza en los interesados del sector de la uva de mesa.

#### **6.4 Matriz Interna Externa (MIE)**

La matriz interna externa se elabora tomando como base los puntajes obtenidos en las matrices EFE y EFI. En la Figura 24 se observa que el sector de la uva de mesa se ubica en el cuadrante V. Dado que la posición idónea es el cuadrante

I, las estrategias que se implementen deben guiar al sector hacia este sitio, por lo que se apoyan las siguientes estrategias:

1. Estrategia 1: Implementar nuevas tecnologías de riego que permitan incrementar la eficiencia en el uso de los recursos naturales.
2. Estrategia 2: Incrementar el rendimiento por hectárea, mediante la mejora de conocimientos y tecnología de innovación.
3. Estrategia 3: Cultivar nuevos terrenos para incrementar la producción de la uva de mesa en el Perú y posicionarnos entre los principales productores a nivel global.
4. Estrategia 4: Posicionar la calidad de la uva de mesa en el mercado global, y con ello poder tener una diferenciación competitiva.
5. Estrategia 5: Gestionar la implementación de tecnología de punta y capacitación de la mano de obra para elevar los rendimientos y efectividad en la producción de la uva de mesa.

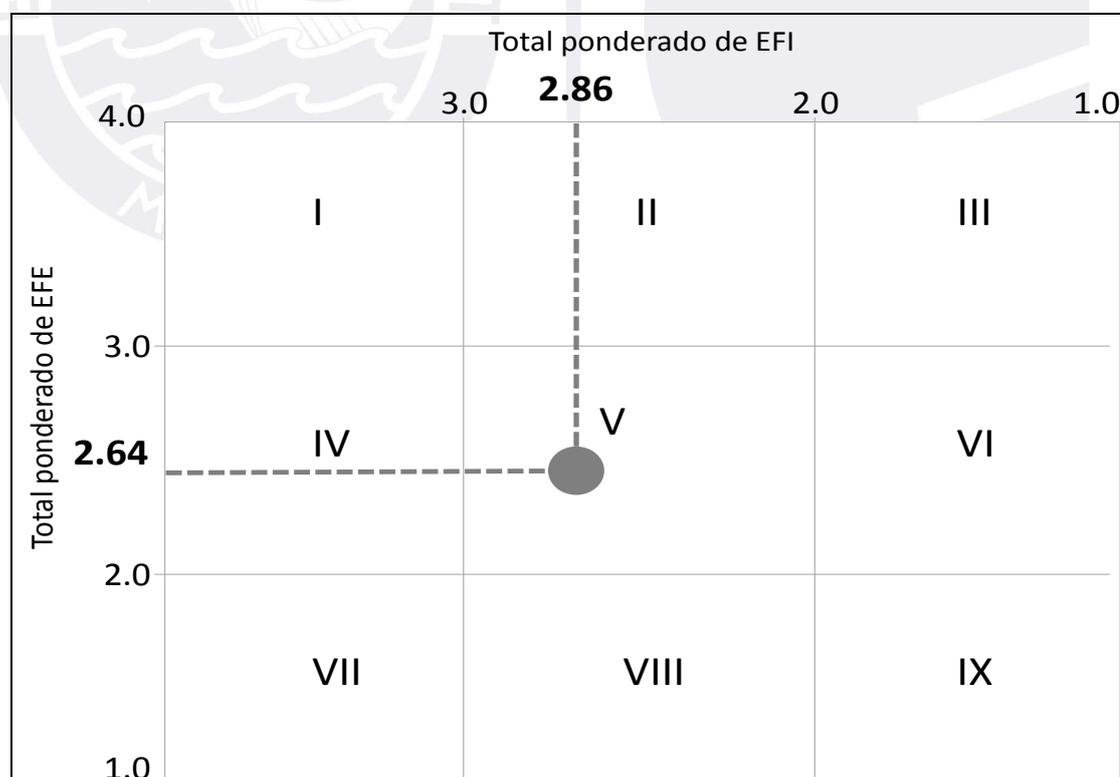


Figura 24. Matriz interna externa de la uva de mesa peruana.

6. Estrategia 6: Formalizar centros de investigación y desarrollo descentralizados para el sector de la uva de mesa, mediante fondos privados de inversión.
7. Estrategia 7: Desarrollar nuevos mercados para la exportación de la uva de mesa.
8. Estrategia 8: Diversificar el portafolio de productos de uva de mesa, con tipos de uva de mesa de calidad superior.
9. Estrategia 9: Mejorar la infraestructura de comunicación para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.
10. Estrategia 10: Sustituir las importaciones de uva de mesa por producto nacional para el consumo interno.
11. Estrategia 13: Capacitar a los productores para el manejo de técnicas de cultivo y control de plagas.
12. Estrategia 14: Unir a los productores en modelos asociativos o cooperativas para mejorar el poder de negociación con sus clientes con mayores volúmenes de producción.
13. Estrategia 15: Desarrollar el sector de manera sostenible con una visión de futuro, sobre la base de normas de seguridad ambiental y respeto por la institucionalidad que genere confianza en los interesados del sector de la uva de mesa.

### **6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)**

La matriz gran estrategia es una herramienta adicional para seleccionar las estrategias que el sector de la uva de mesa peruana implementará. La posición que se le da al sector depende de dos elementos: (a) el crecimiento del mercado, y (b) la posición competitiva que tiene la industria dentro de ese mercado (D'Alessio, 2013).

En la Figura 25 se presenta la matriz gran estrategia para el sector de la uva de mesa, el cual se ubica en el cuadrante II.

En base al resultado obtenido, y esperando alcanzar el cuadrante I se adoptarán las siguientes estrategias:

1. Estrategia 1: Implementar nuevas tecnologías de riego que permitan incrementar la eficiencia en el uso de los recursos naturales.
2. Estrategia 2: Incrementar el rendimiento por hectárea, mediante la mejora de conocimientos y tecnología de innovación.

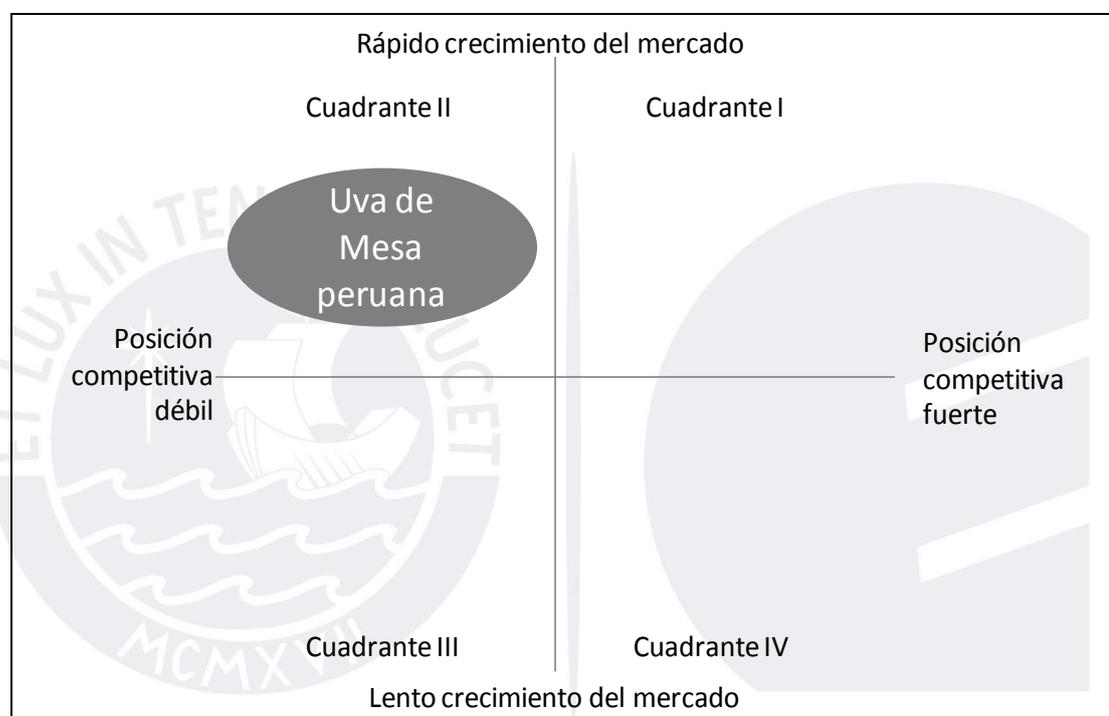


Figura 25. Matriz gran estrategia de la uva de mesa peruana.

3. Estrategia 3: Cultivar nuevos terrenos para incrementar la producción de la uva de mesa en el Perú y posicionarnos entre los principales productores a nivel global.
4. Estrategia 5: Gestionar la implementación de tecnología de punta y capacitación de la mano de obra para elevar los rendimientos y efectividad en la producción de la uva de mesa.

5. Estrategia 6: Formalizar centros de investigación y desarrollo descentralizados para el sector de la uva de mesa, mediante fondos privados de inversión.
6. Estrategia 7: Desarrollar nuevos mercados para la exportación de la uva de mesa.
7. Estrategia 8: Diversificar el portafolio de productos de uva de mesa, con tipos de uva de mesa de calidad superior.
8. Estrategia 9: Mejorar la infraestructura de comunicación para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.
9. Estrategia 13: Capacitar a los productores para el manejo de técnicas de cultivo y control de plagas.
10. Estrategia 14: Unir a los productores en modelos asociativos o cooperativas para mejorar el poder de negociación con sus clientes con mayores volúmenes de producción.
11. Estrategia 15: Desarrollar el sector de manera sostenible con una visión de futuro, sobre la base de normas de seguridad ambiental y respeto por la institucionalidad que genere confianza en los interesados del sector de la uva de mesa.

### **6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

En la Tabla 44 se expone la matriz de decisión estratégica para la uva de mesa.

En ella se integran los resultados obtenidos en: (a) la matriz FODA, (b) la matriz PEYEA, (c) la matriz del Boston Consulting Group, (d) la matriz interna externa, y (e) la matriz gran estrategia. “El criterio de retención varía; por lo general se escogen a las que se repiten tres o más veces...” (D’Alessio, 2013, p. 353). En base a este

criterio las dos estrategias que no se retienen y que por lo tanto pasan a ser de contingencia son las identificadas con los números 10, 11 y 12.

Tabla 44

*Matriz de Decisión Estratégica para la Uva de Mesa Peruana*

	<b>Estrategias</b>	<b>FODA</b>	<b>PEYEA</b>	<b>BCG</b>	<b>Interna Externa</b>	<b>Gran Estrategia</b>	<b>Total</b>
E1	Implementar nuevas tecnologías de riego que permitan incrementar la eficiencia en el uso de los recursos naturales.	X	X	X	X	X	5
E2	Incrementar el rendimiento por hectárea, mediante la mejora de conocimientos y tecnología de innovación.	X	X	X	X	X	5
E3	Cultivar nuevos terrenos para incrementar la producción de la uva de mesa en el Perú y posicionarnos entre los principales productores a nivel global.	X	X	X	X	X	5
E4	Posicionar la calidad de la uva de mesa en el mercado global, y con ello poder tener una diferenciación competitiva.	X	X	X	X		4
E5	Gestionar la implementación de tecnología de punta y capacitación de la mano de obra para elevar los rendimientos y efectividad en la producción de la uva de mesa.	X	X		X	X	4
E6	Formalizar centros de investigación y desarrollo descentralizados para el sector de la uva de mesa, mediante fondos privados de inversión.	X	X	X	X	X	5
E7	Desarrollar nuevos mercados para la exportación de la uva de mesa.	X	X	X	X	X	4
E8	Diversificar el portafolio de productos de uva de mesa, con tipos de uva de mesa de calidad superior.	X	X	X	X	X	5
E9	Mejorar la infraestructura de comunicación para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.	X		X	X	X	4
E10	Sustituir las importaciones de uva de mesa por producto nacional para el consumo interno.	X	X		X		3
E11	Incrementar los recursos para la prevención de plagas que puedan afectar la producción de la uva de mesa.	X		X	X		3
E12	Acreditar certificaciones internacionales de comercio en el sector de producción de la uva de mesa con el fin de garantizar una posición sólida en los mercados más exigentes.	X	X	X			3
E13	Capacitar a los productores para el manejo de técnicas de cultivo y control de plagas.	X	X	X	X	X	5
E14	Unir a los productores en modelos asociativos o cooperativas para mejorar el poder de negociación con sus clientes con mayores volúmenes de producción.	X	X		X	X	4
E15	Desarrollar el sector de manera sostenible con una visión de futuro, sobre la base de normas de seguridad ambiental y respeto por la institucionalidad que genere confianza en los interesados del sector de la uva de mesa.	X		X	X	X	4

En base a los resultados de la matriz de decisión estratégica se retienen las siguientes estrategias:

1. Estrategia 1: Implementar nuevas tecnologías de riego que permitan incrementar la eficiencia en el uso de los recursos naturales.
2. Estrategia 2: Incrementar el rendimiento por hectárea, mediante la mejora de conocimientos y tecnología de innovación.
3. Estrategia 3: Cultivar nuevos terrenos para incrementar la producción de la uva de mesa en el Perú y posicionarnos entre los principales productores a nivel global.
4. Estrategia 4: Posicionar la calidad de la uva de mesa en el mercado global, y con ello poder tener una diferenciación competitiva.
5. Estrategia 5: Gestionar la implementación de tecnología de punta y capacitación de la mano de obra para elevar los rendimientos y efectividad en la producción de la uva de mesa.
6. Estrategia 6: Formalizar centros de investigación y desarrollo descentralizados para el sector de la uva de mesa, mediante fondos privados de inversión.
7. Estrategia 7: Desarrollar nuevos mercados para la exportación de la uva de mesa.
8. Estrategia 8: Diversificar el portafolio de productos de uva de mesa, con tipos de uva de mesa de calidad superior.
9. Estrategia 9: Mejorar la infraestructura de comunicación para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.
10. Estrategia 13: Capacitar a los productores para el manejo de técnicas de cultivo y control de plagas.

11. Estrategia 14: Unir a los productores en modelos asociativos o cooperativas para mejorar el poder de negociación con sus clientes con mayores volúmenes de producción.
12. Estrategia 15: Desarrollar el sector de manera sostenible con una visión de futuro, sobre la base de normas de seguridad ambiental y respeto por la institucionalidad que genere confianza en los interesados del sector de la uva de mesa.

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

En la Tabla 45 se presenta la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para la uva de mesa peruana. Esta se ha elaborado analizando como cada estrategia contribuye a: (a) aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, (b) utilizar o ampliar las fortalezas que se poseen, (c) mitigar o eliminar las debilidades internas, y (d) protegerse de las amenazas. Para cada una de ellas se otorga un puntaje de atractividad, que significa lo siguiente (D'Alessio, 2013): (a) cuatro para muy atractivo, (b) tres para atractivo, (c) dos cuando es algo atractivo, y (d) uno si no tiene atractivo. Luego estos puntajes se ponderan y se obtiene un promedio ponderado para cada estrategia que oscila entre uno y ocho. Todas aquellas estrategias que resulten con menos de cinco puntos no serán retenidas.

Tabla 45

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para la Uva de Mesa Peruana

Oportunidades	Peso	Implementar nuevas tecnologías de riego que permitan incrementar la eficiencia en el uso de los recursos naturales.		Incrementar el rendimiento por hectárea, mediante la mejora de conocimientos y tecnología de innovación.		Cultivar nuevos terrenos para incrementar la producción de la uva de mesa en el Perú y posicionarnos entre los principales productores a nivel global.		Posicionar la calidad de la uva de mesa en el mercado global, y con ello poder tener una diferenciación competitiva.		Gestionar la implementación de tecnología de punta y capacitación de la mano de obra para elevar los rendimientos y efectividad en la producción de la uva de mesa.		Formalizar centros de investigación y desarrollo descentralizados para el sector de la uva de mesa, mediante fondos privados de inversión.		Desarrollar nuevos mercados para la exportación de la uva de mesa.		Diversificar el portafolio de productos de uva de mesa, con tipos de uva de mesa de calidad superior.		Mejorar la infraestructura de comunicación para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.		Capacitar a los productores para el manejo de técnicas de cultivo y control de plagas.		Unir a los productores en modelos asociativos o cooperativas para mejorar el poder de negociación con sus clientes con mayores volúmenes de producción.		Desarrollar el sector de manera sostenible con una visión de futuro, sobre la base de normas de seguridad ambiental y respeto por la institucionalidad que genere confianza en los interesados del sector de la uva de mesa			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
1	Contra estación de producción de uva con el hemisferio Norte, ventaja comercial del Perú para exportar a dicho hemisferio cuando no hay producción de uva de mesa.	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	
2	Clima y suelo idóneos para el desarrollo y crecimiento de la producción de uva de mesa en la región norte peruana.	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	
3	Sector atractivo de inversión privada, al posicionarse como uno de los principales productos agroindustriales no tradicionales en el Perú.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	
4	Existencia de Tratados de Libre Comercio (EEUU y China principalmente) permiten la exoneración de los aranceles.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	
5	Crecimiento de la demanda mundial de productos agroindustriales.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	
6	Ubicación geográfica estratégica del Perú que favorece el intercambio comercial con los principales importadores mundiales (EEUU, Canadá y China) de uva de mesa.	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	
<b>Amenazas</b>																											
1	Crisis económica en principales países importadores de uva de mesa.	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	1	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	
2	Producción de uva de mesa de competidores directos como Brasil, Sudáfrica y Chile con la misma estacionalidad del Perú.	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	
3	Alto riesgo de infecciones por plagas en cultivos de uva de mesa y mermas en la producción por cambios climatológicos.	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	
4	Infraestructura deficiente en carreteras y puertos para la producción y exportación de la uva de mesa.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	
5	Producción sujeta al precio del mercado internacional debido a bajos volúmenes de exportación.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	
6	Problemática social en el Perú que afecta las inversiones privadas.	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	
<b>Fortalezas</b>																											
1	Gran rendimiento de las tierras productoras del Perú.	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	
2	Disponibilidad de áreas en zonas climatológicas aptas para la producción de diversas variedades de uva de mesa.	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	
3	Capacidad de producción en amplias ventanas temporales	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	
4	Calidad del producto	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
5	Mano de obra barata	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	
6	Menor costo de tierra y agua para la producción de uva de mesa.	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	
7	Trabajo conjunto entre exportadores y SENASA reduciendo riesgos fitosanitarios.	0.03	2	0.06	1	0.03	4	0.12	4	0.12	2	0.06	3	0.09	4	0.12	1	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09	
<b>Debilidades</b>																											
1	Se cuenta con escasa implementación de Tecnología moderna que busque mejorar la calidad de la uva, así como la reducción de pérdidas en los procesos productivos.	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	
2	Escases de mano de obra calificada.	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3	
3	Infraestructura carente de embalaje para la exportación de la uva de mesa.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	
4	No existen bases de datos de información compartidas entre las empresas de producción de uva de mesa.	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	

En base a los resultados de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico se decide retener las siguientes estrategias:

1. Estrategia 2: Incrementar el rendimiento por hectárea, mediante la mejora de conocimientos y tecnología de innovación.
2. Estrategia 3: Cultivar nuevos terrenos para incrementar la producción de la uva de mesa en el Perú y posicionarnos entre los principales productores a nivel global.
3. Estrategia 4: Posicionar la calidad de la uva de mesa en el mercado global, y con ello poder tener una diferenciación competitiva.
4. Estrategia 5: Gestionar la implementación de tecnología de punta y capacitación de la mano de obra para elevar los rendimientos y efectividad en la producción de la uva de mesa.
5. Estrategia 6: Formalizar centros de investigación y desarrollo descentralizados para el sector de la uva de mesa, mediante fondos privados de inversión.
6. Estrategia 7: Desarrollar nuevos mercados para la exportación de la uva de mesa.
7. Estrategia 8: Diversificar el portafolio de productos de uva de mesa, con tipos de uva de mesa de calidad superior.
8. Estrategia 9: Mejorar la infraestructura de comunicación para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.
9. Estrategia 13: Capacitar a los productores para el manejo de técnicas de cultivo y control de plagas.

10. Estrategia 14: Unir a los productores en modelos asociativos o cooperativas para mejorar el poder de negociación con sus clientes con mayores volúmenes de producción.
11. Estrategia 15: Desarrollar el sector de manera sostenible con una visión de futuro, sobre la base de normas de seguridad ambiental y respeto por la institucionalidad que genere confianza en los interesados del sector de la uva de mesa.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

La matriz de Rumelt constituye una evaluación de las estrategias en función de cuatro criterios (D'Alessio, 2013): (a) Consistencia, que indica que la estrategia no presente objetivos ni políticas inconsistentes; (b) Consonancia, con lo que se mide si la estrategia da respuesta adaptativa al entorno y sus cambios; (c) Ventaja, porque la estrategia debe llevar a crear o mantener las ventajas que tiene la industria; y (d) Factibilidad, lo que implica que pueda ser ejecutada o implementada con los recursos disponibles.

En la Tabla 46 se muestra la matriz Rumelt para el sector de la uva de mesa peruana. Se observa que la siguiente estrategia queda eliminada, y por lo tanto pasa a ser de contingencia: Mejorar la infraestructura de comunicación para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte; ésta estrategia es eliminada porque no es factible, ya que requiere recursos de los cuales no dispone el sector.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

En la Tabla 47 se distingue la matriz de ética para la uva de mesa peruana. Se observa que las 10 estrategias que hasta el momento se ha decidido retener cumplen con los criterios de derecho, justicia y utilitarismo, por lo tanto se conservan.

Tabla 46

*Matriz Cuantitativa Rumelt para la Uva de Mesa Peruana*

	<b>Estrategias</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Consonancia</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Se acepta</b>
E2	Incrementar el rendimiento por hectárea, mediante la mejora de conocimientos y tecnología de innovación.	Si	Si	Si	Si	Si
E3	Cultivar nuevos terrenos para incrementar la producción de la uva de mesa en el Perú y posicionarnos entre los principales productores a nivel global.	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Posicionar la calidad de la uva de mesa en el mercado global, y con ello poder tener una diferenciación competitiva.	Si	Si	Si	Si	Si
E5	Gestionar la implementación de tecnología de punta y capacitación de la mano de obra para elevar los rendimientos y efectividad en la producción de la uva de mesa.	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Formalizar centros de investigación y desarrollo descentralizados para el sector de la uva de mesa, mediante fondos privados de inversión.	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Desarrollar nuevos mercados para la exportación de la uva de mesa.	Si	Si	Si	Si	Si
E8	Diversificar el portafolio de productos de uva de mesa, con tipos de uva de mesa de calidad superior.	Si	Si	Si	Si	Si
E9	Mejorar la infraestructura de comunicación para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.	Si	Si	Si	No	No
E13	Capacitar a los productores para el manejo de técnicas de cultivo y control de plagas.	Si	Si	Si	Si	Si
E14	Unir a los productores en modelos asociativos o cooperativas para mejorar el poder de negociación con sus clientes con mayores volúmenes de producción.	Si	Si	Si	Si	Si
E15	Desarrollar el sector de manera sostenible con una visión de futuro, sobre la base de normas de seguridad ambiental y respeto por la institucionalidad que genere confianza en los interesados del sector de la uva de mesa.	Si	Si	Si	Si	Si

Tabla 47

## Matriz de Ética para la Uva de Mesa Peruana

	Incrementar el rendimiento por hectárea, mediante la mejora de conocimientos y tecnología de innovación.	Cultivar nuevos terrenos para incrementar la producción de la uva de mesa en el Perú y posicionarnos entre los principales productores a nivel global.	Posicionar la calidad de la uva de mesa en el mercado global, y con ello poder tener una diferenciación competitiva.	Gestionar la implementación de tecnología de punta y capacitación de la mano de obra para elevar los rendimientos y efectividad en la producción de la uva de mesa.	Formalizar centros de investigación y desarrollo descentralizados para el sector de la uva de mesa, mediante fondos privados de inversión.	Desarrollar nuevos mercados para la exportación de la uva de mesa.	Diversificar el portafolio de productos de uva de mesa, con tipos de uva de mesa de calidad superior.	Capacitar a los productores para el manejo de técnicas de cultivo y control de plagas.	Unir a los productores en modelos asociativos o cooperativas para mejorar el poder de negociación con sus clientes con mayores volúmenes de producción.	Desarrollar el sector de manera sostenible con una visión de futuro, sobre la base de normas de seguridad ambiental y respeto por la institucionalidad que genere confianza en los interesados del sector de la uva de mesa.	
<b>Derechos</b>											
1	Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve
2	Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
4	Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve
7	Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve
<b>Justicia</b>											
8	Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
9	Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
10	Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
<b>Utilitarismo</b>											
11	Fines y resultados estratégicos	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
12	Medios estratégicos empleados	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
	<b>¿Se acepta?</b>	<b>Se acepta</b>	<b>Se acepta</b>	<b>Se acepta</b>	<b>Se acepta</b>	<b>Se acepta</b>	<b>Se acepta</b>	<b>Se acepta</b>	<b>Se acepta</b>	<b>Se acepta</b>	<b>Se acepta</b>

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

A partir de todas las herramientas que se han aplicado a lo largo de este capítulo se decide retener 10 de las 15 estrategias que surgieron del análisis FODA, las otras cinco estrategias pasan a ser de contingencia. Es decir que podrán aplicarse en el futuro, si las condiciones del entorno cambiasen y luego de una nueva evaluación. A continuación se detallan las estrategias retenidas:

1. Estrategia 2: Incrementar el rendimiento por hectárea, mediante la mejora de conocimientos y tecnología de innovación.
2. Estrategia 3: Cultivar nuevos terrenos para incrementar la producción de la uva de mesa en el Perú y posicionarnos entre los principales productores a nivel global.
3. Estrategia 4: Posicionar la calidad de la uva de mesa en el mercado global, y con ello poder tener una diferenciación competitiva.
4. Estrategia 5: Gestionar la implementación de tecnología de punta y capacitación de la mano de obra para elevar los rendimientos y efectividad en la producción de la uva de mesa.
5. Estrategia 6: Formalizar centros de investigación y desarrollo descentralizados para el sector de la uva de mesa, mediante fondos privados de inversión.
6. Estrategia 7: Desarrollar nuevos mercados para la exportación de la uva de mesa.
7. Estrategia 8: Diversificar el portafolio de productos de uva de mesa, con tipos de uva de mesa de calidad superior.
8. Estrategia 13: Capacitar a los productores para el manejo de técnicas de cultivo y control de plagas.

9. Estrategia 14: Unir a los productores en modelos asociativos o cooperativas para mejorar el poder de negociación con sus clientes con mayores volúmenes de producción.
10. Estrategia 15: Desarrollar el sector de manera sostenible con una visión de futuro, sobre la base de normas de seguridad ambiental y respeto por la institucionalidad que genere confianza en los interesados del sector de la uva de mesa.

Las estrategias de contingencia son las siguientes:

1. Estrategia 1: Implementar nuevas tecnologías de riego que permitan incrementar la eficiencia en el uso de los recursos naturales.
2. Estrategia 9: Mejorar la infraestructura de comunicación para acceder a las zonas de cultivo y disminuir los costos de transporte.
3. Estrategia 10: Sustituir las importaciones de uva de mesa por producto nacional para el consumo interno.
4. Estrategia 11: Incrementar los recursos para la prevención de plagas que puedan afectar la producción de la uva de mesa.
5. Estrategia 12: Acreditar certificaciones internacionales de comercio en el sector de producción de la uva de mesa con el fin de garantizar una posición sólida en los mercados más exigentes.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

Una vez que se han presentado las estrategias retenidas, entonces se procede a analizar si las mismas contribuirán o no al logro de los objetivos de largo plazo. En la Tabla 48 se presenta este análisis y se observa que las 10 estrategias contribuyen al logro de al menos dos de los OLP, y por ende se optimizan recursos en el camino a la visión que se tiene para el año 2023.

Tabla 48

## Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo para la Uva de Mesa Peruana

Estrategias	Aumentar al año 2023 el número de hectáreas cultivadas con uva de mesa en 75,000 hectáreas. En el año 2011 la superficie cultivada fue de 16,573 hectáreas (MINAG, 2011).	En el año 2023 el rendimiento promedio de producción de la uva de mesa alcanzarán las 24,000 kg/ha. En el año 2011 el rendimiento Nacional promedio de la uva de mesa se ubicó en 17,914 kg/ha (MINAG, 2012).	Incrementar las exportaciones de uva de mesa al año 2023 de 144,000 toneladas a un millón 400 mil toneladas (International Trade Center, 2012).	Incrementar el consumo interno de uva de mesa al año 2023 de 215,000 toneladas a 400 mil toneladas (INEI, 2012).	Obtener la certificación del 70% de las tierras productoras de uva de mesa al 2023. Actualmente el 40% de las tierras productoras de uva de mesa están certificadas (INEI, 2012).
E2 Incrementar el rendimiento por hectárea, mediante la mejora de conocimientos y tecnología de innovación.		X			
E3 Cultivar nuevos terrenos para incrementar la producción de la uva de mesa en el Perú y posicionarnos entre los principales productores a nivel global.	X		X	X	
E4 Posicionar la calidad de la uva de mesa en el mercado global, y con ello poder tener una diferenciación competitiva.				X	
E5 Gestionar la implementación de tecnología de punta y capacitación de la mano de obra para elevar los rendimientos y efectividad en la producción de la uva de mesa.		X			X
E6 Formalizar centros de investigación y desarrollo descentralizados para el sector de la uva de mesa, mediante fondos privados de inversión.	X		X		
E7 Desarrollar nuevos mercados para la exportación de la uva de mesa.			X		
E8 Diversificar el portafolio de productos de uva de mesa, con tipos de uva de mesa de calidad superior.	X		X	X	
E13 Capacitar a los productores para el manejo de técnicas de cultivo y control de plagas.	X				X
E14 Unir a los productores en modelos asociativos o cooperativas para mejorar el poder de negociación con sus clientes con mayores volúmenes de producción.			X	X	
E15 Desarrollar el sector de manera sostenible con una visión de futuro, sobre la base de normas de seguridad ambiental y respeto por la institucionalidad que genere confianza en los interesados del sector de la uva de mesa.	X		X	X	X

## 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La matriz de posibilidades de los competidores se desarrolla para anticipar las reacciones que tomará la competencia ante la implementación de este planeamiento estratégico. En el tercer capítulo se definió como competidor a la uva de mesa de Chile, Brasil y Argentina, por tener un volumen de producción con crecimiento sostenido, que incluso han exportado al Perú. Es así que en la Tabla 49 se presenta la matriz de posibilidades de los competidores para la uva de mesa peruana, previendo las reacciones de la industria de la uva de mesa en Chile y Argentina.

Tabla 49

### *Matriz de Posibilidades de los Competidores para la Uva de Mesa Peruana*

	<b>Estrategias</b>	<b>Uva de mesa de Chile</b>	<b>Uva de mesa de Brasil</b>
E2	Incrementar el rendimiento por hectárea, mediante la mejora de conocimientos y tecnología de innovación.	Constante mejora en tecnología	Constante mejora en tecnología
E3	Cultivar nuevos terrenos para incrementar la producción de la uva de mesa en el Perú y posicionarnos entre los principales productores a nivel global.	No hay reacción	No hay reacción
E4	Posicionar la calidad de la uva de mesa en el mercado global, y con ello poder tener una diferenciación competitiva.	Promover exportaciones	No hay reacción
E5	Gestionar la implementación de tecnología de punta y capacitación de la mano de obra para elevar los rendimientos y efectividad en la producción de la uva de mesa.	Constante mejora en tecnología	Constante mejora en tecnología
E6	Formalizar centros de investigación y desarrollo descentralizados para el sector de la uva de mesa, mediante fondos privados de inversión.	Ya lo tiene desarrollado	Ya lo tiene desarrollado
E7	Desarrollar nuevos mercados para la exportación de la uva de mesa.	Nuevos TLC	Nuevos TLC
E8	Diversificar el portafolio de productos de uva de mesa, con tipos de uva de mesa de calidad superior.	Ya lo tiene desarrollado	Ya lo tiene desarrollado
E13	Capacitar a los productores para el manejo de técnicas de cultivo y control de plagas.	Capacitación continua	Capacitación continua
E14	Unir a los productores en modelos asociativos o cooperativas para mejorar el poder de negociación con sus clientes con mayores volúmenes de producción.	Bajar precios	No hay reacción
E15	Desarrollar el sector de manera sostenible con una visión de futuro, sobre la base de normas de seguridad ambiental y respeto por la institucionalidad que genere confianza en los interesados del sector de la uva de mesa.	Responsabilidad social global continua	Responsabilidad social global continua

### 6.13 Conclusiones

El primer paso de la segunda etapa del proceso estratégico se ve reflejado en este capítulo, en el cual se combinan los resultados del análisis interno y externo para el sector de la uva de mesa en el Perú. Las Estrategias han sido elaboradas en base a la posición estratégica revelada en cada una de las matrices utilizadas en este proceso y que han sido probadas en diversos aspectos éticos, jurídicos y administrativos; así también se otorgó diferentes principios lógicos. Finalmente se comprobó que estrategias aportan a la consecución de los objetivos de largo plazo, los cuales permitirán que el sector de uva de mesa alcance el futuro trazado.

Las estrategias retenidas están enfocadas en los tipos de estrategia de desarrollo de mercados empleando los nuevos TLC, penetración utilizando los TLC existentes, y diversificar fomentando la producción de las uvas de mesa de calidad superior como Flame y Crimson, y por último en tecnología, enfocado en la mejora de rendimientos y eficiencia de la mano de obra.

El sector de la uva de mesa en el Perú posee muchas fortalezas que deben ser explotadas para aprovechar las oportunidades que se presentan globalmente. Así, es necesaria la participación activa del MINAG y los órganos relacionados, con el fin de utilizar estas ventajas competitivas para transformarlas en comparativas y que generen, por lo tanto, mayores beneficios al sector.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación de la estrategia involucra que se conviertan los planes estratégicos en acciones y, después, en resultados. Por lo tanto, esta será exitosa en la medida que la compañía (sector) logre sus objetivos estratégicos. De este modo, dicha implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional (D'Alessio, 2013).

### 7.1 Implementación Estratégica

**OLP 1:** Aumentar al año 2023 el número de hectáreas cultivadas con uva de mesa en 75,000 hectáreas. En el año 2011 la superficie cultivada fue de 16,573 hectáreas (MINAG, 2011).

Los objetivos de corto plazo [OCP] vinculados al OLP1 son:

OCP 1.1: Incrementar las áreas de cultivo en la región de Piura en 2,500 hectáreas cada año hasta el 2023.

OCP 1.2: Incrementar en 1,250 hectáreas por año en la región Lambayeque hasta el 2023. (Proyecto Olmos).

OCP 1.3 Incrementar en 1,100 hectáreas por año la producción de uva de mesa en Arequipa hasta el 2023 (Proyecto del Sur, Siguan).

OCP: 1.4: Incrementar la producción de uva de mesa en la región Ancash en 1,000 hectáreas por año hasta el 2023 (Proyecto Chinecas).

**OLP 2:** En el año 2023 el rendimiento promedio de producción de la uva de mesa alcanzarán las 24,000 kg/ha. En el año 2011 el rendimiento Nacional promedio de la uva de mesa se ubicó en 17,914 kg/ha (MINAG, 2012).

Los objetivos de corto plazo [OCP] vinculados al OLP2 son:

OCP 2.1: Al 2015, conseguir la implementación de centros de capacitación de mejores prácticas para el proceso productivo de la uva de mesa en las regiones de

Piura, Lambayeque, Arequipa y Ancash, alcanzando un rendimiento promedio de 19,000 kg/ha.

OCP 2.2: Al 2017, crear el Centro de Investigación Tecnológico Gubernamental Especializada [CITGE] en el desarrollo de uva de mesa peruana.

OCP 2.3: Al 2019, incentivar la implementación de sistemas de riego eficiente a través de la adjudicación de créditos gubernamentales a bajo costo.

OCP 2.4: Al 2021, reducir el 50% de mermas de producción de uva de mesa a través de la implementación de sistemas meteorológicos.

**OLP 3:** Incrementar las exportaciones de uva de mesa al año 2023 de 144,000 toneladas a un millón 400 mil toneladas (International Trade Center, 2012).

Los objetivos de corto plazo [OCP] vinculados al OLP3 son:

OCP 3.1: A partir del 2015, incrementar la cuota de exportación a Norteamérica (Estados Unidos, Canadá y México) a razón de 15% al año.

OCP 3.2: Implementar a nivel nacional, cinco plantas de empaque para la exportación de uva de mesa hasta el año 2017.

OCP 3.3: A partir del 2017, ingresar a tres nuevos mercados: Korea, Japón y Nueva Zelanda, ampliando la cuota de exportación total en 5% anualmente.

OCP 3.4: Incrementar la producción para la exportación de las variedades de uva de mesa Flame y Crimson en 20% para el año 2019.

OCP 3.5: A partir del 2019, incrementar la cuota de exportación a Europa y Asia (España, Holanda, Italia, Rusia y China), ampliando la cuota de exportación total en 10% anualmente.

**OLP 4:** Incrementar el consumo interno de uva de mesa al año 2023 de 215,000 toneladas a 400 mil toneladas (INEI, 2012).

Los objetivos de corto plazo [OCP] vinculados al OLP4 son:

OCP 4.1: Al año 2015, integrar la promoción de uva de mesa a la Marca Perú.

OCP 4.2: Al 2017, integrar la cadena productiva entre productor y distribuidor para reducir costos finales.

OCP 4.3: Al 2019, incrementar en 23% el consumo per cápita de uva de mesa en el consumo nacional.

OCP 4.4: Al 2021, implementar tres plantas de conservación para las etapas fuera de temporada de producción.

**OLP 5:** Obtener la certificación del 70% de las tierras productoras de uva de mesa al 2023. Actualmente el 40% de las tierras productoras de uva de mesa están certificadas (INEI, 2012).

Los objetivos de corto plazo [OCP] vinculados al OLP5 son:

OCP 5.1: Al año 2015, crear una división orientada a uva de mesa en SENASA (Servicio nacional de sanidad agraria).

OCP 5.2: Al año 2017, conseguir la certificación de Global Gap, BCR [British Retail Consulting], HACCP [Hazard Analysis and Critical Point], del 50% de los productores de uva de mesa a nivel nacional.

OCP 5.3: Al 2019, adquirir insumos de menores costos a través de compras a escala.

OCP 5.4: Al 2021, adquirir la certificación ISO 14001 para el 100% de plantas de líneas de selección y empaque de uva de mesa.

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. De esta manera, la correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación del plan que debe seguirse, de acuerdo con una asignación basada en los objetivos de corto plazo. Por lo tanto, un

proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos que fortalezcan las competencias distintivas que llevarán al sector de uva de mesa a la Visión esperada (D'Alessio, 2013).

**Recursos financieros.** Para poder implementar las estrategias que conduzcan a la obtención de los objetivos es necesario asignar recursos financieros. De este modo, se debe impulsar la adjudicación de créditos de bajo interés a agricultores y cooperativas que realicen uso del recurso hídrico eficiente con sistemas de última generación y así conseguir menores costos de producción de uva de mesa para la exportación. Asimismo, es importante aprovechar los bajos aranceles con los países que se tienen los Tratados de Libre Comercio [TLC] con el objeto de adquirir equipos y maquinaria que deban importarse, con el fin de que se mejoren las líneas de producción de las plantas de selección, empaque y cadena de frío. Por último, el financiamiento se debe conseguir a través de financiamiento privado y con las herramientas del sistema financiero como el “leasing”, se debe invertir en equipos de alta tecnología que permitan prolongar el período de conservación del producto a través de una óptima cadena de frío e infraestructura portuaria.

**Recursos físicos.** Para cumplir con el plan estratégico es necesario tomar una serie de medidas, como conseguir facilidades en el otorgamiento de licencias para las plantas de empaque o “Packing” debido a que existe muy poca infraestructura en la cadena de suministro de la exportación de uva de mesa. Además, se deberá contar con sistemas de refrigeración en las embarcaciones con el objetivo de mantener fresco el producto y ampliar el período de preservación, así, desplazar la fecha de entrega del producto cuando hayan mejores precios en el hemisferio norte aprovechando los periodos de contra estación y transportar con mejor calidad el producto a los sitios de

destino para travesía de mayores de 30 días. Seguidamente, es necesario que se construya un centro de investigaciones de estudio de enfermedades que afectan la productividad de la uva de mesa.

**Recursos humanos.** Para poder lograr los objetivos de corto plazo, capacitar al personal es importante, tanto para las zonas de producción y los centros de procesamiento, sobre el uso de técnicas de cultivo, identificación de enfermedades, eliminación de plagas, cosecha y segregación de producto. Asimismo, para controlar e inspeccionar a las empresas productores de uva de mesa, es necesario se realice auditorias inopinadas con personal especializado, con objetivo del mejoramiento continuo. En cuanto a la mejora de la calidad del producto a través de nuevas prácticas en el proceso productivo de la uva de mesa, todavía no ha sido desarrollada en el Perú, por lo que deberán realizarse estudios para introducir la capacitación técnica en los institutos de las zonas de producción de uva de mesa, así como una legislación para capacitar, tanto a las empresas, los institutos tecnológicos, los gobiernos locales o las municipalidades en temas de mejora de calidad de producto, control sanitario, nuevas tecnologías aplicables, experiencias en otros países referentes en la producción de este producto.

**Recursos tecnológicos.** Con la finalidad de ampliar las cuotas de producción, se deberá realizar cambios tecnológicos en las plantas de selección, empaque y cadena de frío, con el fin de que no se resten los pesajes del producto cuando transcurra exceso de días de travesía para la distribución de la uva de mesa al cliente que está en el hemisferio norte. Para obtener mejor calidad de producto, es necesario contar con especialistas de países desarrollados en el tema como Chile, Estados Unidos de América, Italia y España. Finalmente se deben aplicar tecnologías de invernaderos

con el fin de obtener altos estándares de calidad del producto, dado que se provee de un microclima y evita enfermedades a la planta de vid.

En la Tabla 50 se presenta un listado de los recursos asignados a cada objetivo de corto plazo.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Ahora bien, los límites del accionar gerencial que demarcan una estrategia se denominan políticas. Estas políticas, a su vez, tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe todo sector. En otras palabras, dichas políticas deben organizarse de acuerdo a los valores de cada sector, en tanto que entre ellos debe existir una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2013).

A continuación, se presentan las principales políticas por desarrollar en el sector de producción de uva de mesa y en la Tabla 51 se presenta su asociación con las estrategias.

#### ***Políticas asociadas al medio ambiente.***

M1. Contribuir con el uso sostenible de los recursos naturales.

M2. Controlar las emisiones de gases al medioambiente.

M3. Impulsar a las empresas del sector en certificar en ISO 14001 para proteger el medio ambiente.

#### ***Políticas asociadas a los recursos humanos.***

R1. Dotar de capacitación en mejores prácticas de producción al personal del sector.

R2. Reducir los riesgos de accidentes laborales en las plantas de proceso.

R3. Dotar de conocimiento de los requisitos de las OSHAS 18001 en prevención de Seguridad y Salud Ocupacional.

Tabla 50

*Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Uva de Mesa Peruana*

	Objetivo a Corto Plazo	Recursos
OCP1.1	Incrementar las áreas de cultivo en la región de Piura en 2,500 hectáreas hasta el año 2023.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistemas de riego, tecnología, conocimientos y recursos económicos.
OCP1.2	Incrementar en 1,250 hectáreas por año en la región Lambayeque hasta el año 2023 (Proyecto Olmos).	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistemas de riego, tecnología, conocimientos y recursos económicos.
OCP1.3	Incrementar en 1,100 hectáreas por año la producción de uva de mesa en Arequipa hasta el año 2023 (Proyecto del Sur, Siguanay).	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistemas de riego, tecnología, conocimientos y recursos económicos.
OCP1.4	Incrementar la producción de uva de mesa en la región Ancash en 1,000 hectáreas cada año hasta el 2023. (Proyecto Chincas).	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistemas de riego, tecnología, conocimientos y recursos económicos.
OCP 2.1	Al 2015, conseguir la implementación de centros de capacitación de mejores prácticas para el proceso productivo de la uva de mesa en las regiones de Piura, Lambayeque, Arequipa y Ancash, alcanzando un rendimiento promedio de 19,000 kg/ha.	Capacitadores, material de formación, salones de reunión, conocimiento, recursos económicos.
OCP 2.2	Al 2017, crear el Centro de Investigación Tecnológico Gubernamental especializada en el desarrollo de uva de mesa peruana.	Recursos humanos, conocimiento, tecnología, recursos económicos.
OCP 2.3	Al 2019, incentivar la implementación de sistemas de riego eficiente a través de la adjudicación de créditos gubernamentales a bajo costo.	Recursos económicos, apoyo del gobierno a través de créditos, recursos humanos
OCP 2.4	Al 2021, reducir el 50% de mermas de producción de uva de mesa a través de la implementación de sistemas climatológicos.	Tecnología, recursos humanos, conocimiento, recursos económicos
OCP3.1	A partir del 2015, incrementar la cuota de exportación a Norteamérica (Estados Unidos, Canadá y México) a razón de 15% al año.	Insumos productivos, tierras fértiles, tecnología y conocimientos
OCP3.2	Implementar a nivel nacional, cinco plantas de empaque para la exportación de uva de mesa hasta el año 2017.	Recursos humanos, tecnología, conocimientos, recursos económicos, terrenos con ubicación estratégica
OCP3.3	A partir del 2017, ingresar a tres nuevos mercados: Korea, Japón y Nueva Zelanda, ampliando la cuota de exportación total en 5% anualmente.	Conocimiento, certificaciones, promoción, publicidad, apoyo del gobierno para firmar tratados de libre comercio
OCP3.4	Incrementar la producción para la exportación de las variedades de uva de mesa Flame y Crimson en 20% para el año 2019.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistemas de riego, tecnología, conocimientos, maquinaria.
OCP3.5	A partir del 2019, incrementar la cuota de exportación a Europa y Asia (España, Holanda, Italia, Rusia y China), ampliando la cuota de exportación total en 10% anualmente.	Conocimiento, certificaciones, promoción, publicidad, apoyo del gobierno para firmar tratados de libre comercio
OCP4.1	Al año 2015, integrar la promoción de uva de mesa a la Marca Perú.	Promoción, publicidad, recursos humanos
OCP4.2	Al 2017, integrar la cadena productiva entre productor y distribuidor para reducir costos finales.	Recursos humanos, conocimientos, maquinaria y equipo.
OCP4.3	Al 2019, incrementar en 23% el consumo per cápita de uva de mesa en el consumo nacional.	Promoción, publicidad, recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles.
OCP4.4	Al 2021, implementar tres plantas de conservación para las etapas fuera de temporada de producción.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistemas de riego, tecnología y conocimientos
OCP 5.1	Al año 2015, crear una división orientada a uva de mesa en SENASA (Servicio nacional de sanidad agraria).	Financiamiento, conocimiento, recursos humanos.
OCP 5.2	Al año 2017, conseguir la certificación de Global Gap, BCR (British Retail Consulting), HACCP (Hazard Analysis and Critical Point), del 50% de los productores de uva de mesa a nivel nacional.	Recursos humanos, recursos económicos, equipos, certificaciones
OCP 5.3	Al 2019, adquirir insumos de menores costos a través de compras a escala.	Recursos humanos, recursos económicos y conocimientos
OCP 5.4	Al 2021, adquirir la certificación ISO 14001 para el 100% de plantas de líneas de selección y empaque de uva de mesa.	Recursos humanos, recursos económicos, equipos, certificaciones

Tabla 51

*Políticas y Estrategias de la Uva de Mesa Peruana*

Estrategias	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
E2 Incrementar el rendimiento por hectárea, mediante la mejora de conocimientos y tecnología de innovación.		X							X	X	X	X
E3 Cultivar nuevos terrenos para incrementar la producción de la uva de mesa en el Perú y posicionarnos entre los principales productores a nivel global.							X	X	X			
E4 Posicionar la calidad de la uva de mesa en el mercado global, y con ello poder tener una diferenciación competitiva.	X	X										
E5 Gestionar la implementación de tecnología de punta y capacitación de la mano de obra para elevar los rendimientos y efectividad en la producción de la uva de mesa.			X		X	X				X	X	X
E6 Formalizar centros de investigación y desarrollo descentralizados para el sector de la uva de mesa, mediante fondos privados de inversión.			X	X	X	X	X		X			
E7 Desarrollar nuevos mercados para la exportación de la uva de mesa.							X					
E8 Diversificar el portafolio de productos de uva de mesa, con tipos de uva de mesa de calidad superior.												
E13 Capacitar a los productores para el manejo de técnicas de cultivo y control de plagas.	X			X	X	X				X	X	X
E14 Unir a los productores en modelos asociativos o cooperativas para mejorar el poder de negociación con sus clientes con mayores volúmenes de producción.		X										
E15 Desarrollar el sector de manera sostenible con una visión de futuro, sobre la base de normas de seguridad ambiental y respeto por la institucionalidad que genere confianza en los interesados del sector de la uva de mesa.								X	X	X		

Políticas asociadas a la sociedad.

S1. Promover el bienestar social de los pueblos aledaños a las empresas del sector.

S2. Prevenir y evitar conflictos sociales.

S3. Abrir canales para el diálogo con los empresarios y la sociedad vinculada.

Políticas asociadas a los proceso.

P1. Fomentar la mejora de la calidad en los procesos productivos de las empresas.

P2. Monitoreo periódico de la mejora continua en el proceso productivo de la uva de mesa.

P3. Mejorar de infraestructura para reducir costos en el sector.

#### **7.4 Estructura del sector de uva de mesa**

Por otro lado, la estructura organizacional es la que ayudará a que se implementen las estrategias a través de las políticas formuladas. En este punto, se necesita definir si la estructura vigente es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar para lograr la implementación de las referidas estrategias (D'Alessio, 2013).

De este modo, para el sector industrial de producción de uva de mesa se identifican las actividades más importantes y las entidades que las realizan:

1. Definición del control de rendimiento kg/ha bajo la normativa que dirigiría el nuevo Centro de Investigación Tecnológico Gubernamental con la asesoría de la CITEvid y PROMPERU.
2. Control de la producción por el Centro de Investigación Tecnológico Gubernamental y las empresas auditoras como SGS para el control de calidad del producto y proceso.
3. Control de enfermedades y plagas que afecten la producción de uva de mesa en el sector industrial por Centro de Investigación Tecnológico Gubernamental Especializada [CITGE] y el CITEvid [Centro Investigación Tecnológico de la Vid].

4. Mejoramiento de la disponibilidad de las Plantas aplicando el “Benchmarking”, en las plantas de selección de producto, empaque, cadena de frio e infraestructura portuaria.
5. Capacitación a los recursos humanos en general que laboran en las plantas, realizado por el CITEvid, vinculados al Centro de Investigación Tecnológico Gubernamental Especializado y empresas consultoras en temas de estandarización de procesos como SGS.
6. Comercialización Venta de uva de mesa efectuada por las plantas de producción a los distribuidores en el exterior.
7. Control sanitario realizado por el SENASA en coordinación con PRODUCE.

A continuación, en la Figura 26 se grafica la relación entre las entidades más importantes del sector.

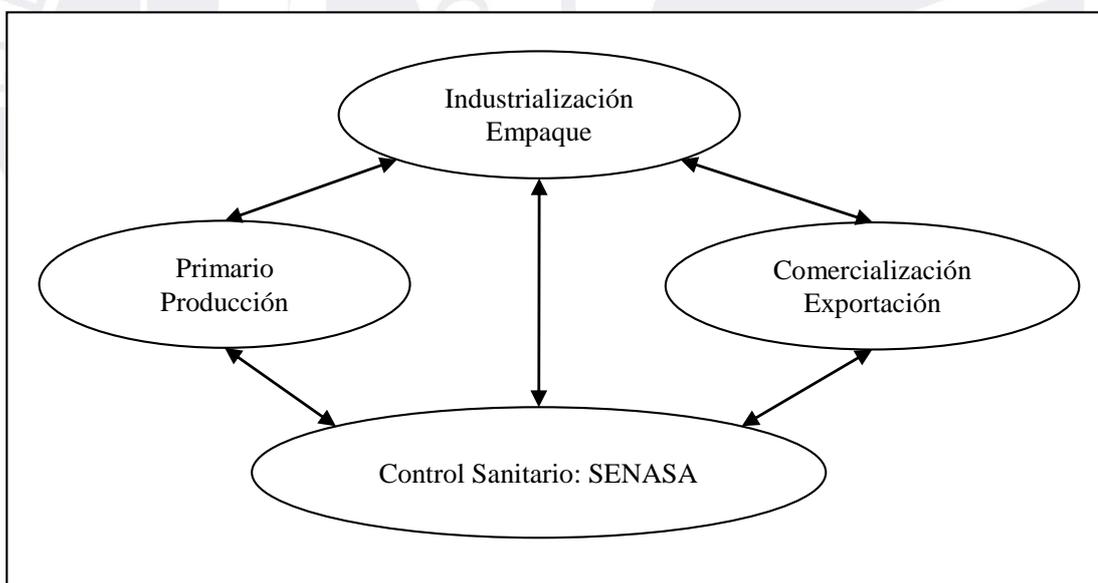


Figura 26. Estructura de la industria de producción de uva de mesa actual.

Con la finalidad de obtener una organización afín a los objetivos de largo plazo, se realizó una revisión de las actividades principales y de las entidades que intervienen en el sector mediante el mecanismo de reestructuración, proponiendo que

se elimine los mini fundos, debido a que esta origina desventajas en la productividad del sector industrial, pues: (a) genera excesos de costos al sector dado que transporta menor cantidad de producción por menores rendimientos por hectárea; (b) produce mayores costos de producción el cual se ve reflejado en la retribución final para el pequeño agricultor; (c) no puede trasladar el producto en distancias extensas ya que no cuenta con sistemas de refrigeración para mantener la uva fresca; (d) colapsa con mayor frecuencia su producción cuando es muy lejana a las plantas de proceso, lo que origina pérdidas al “Stakeholder” del sector; y (e) mantiene una mayor cantidad de trabajadores informales con malas condiciones laborales y sistemas de seguridad deficientes. Estas faltas se pueden mitigar con la creación de asociaciones de productores y exportadores de uva de mesa (ver Figura 27).

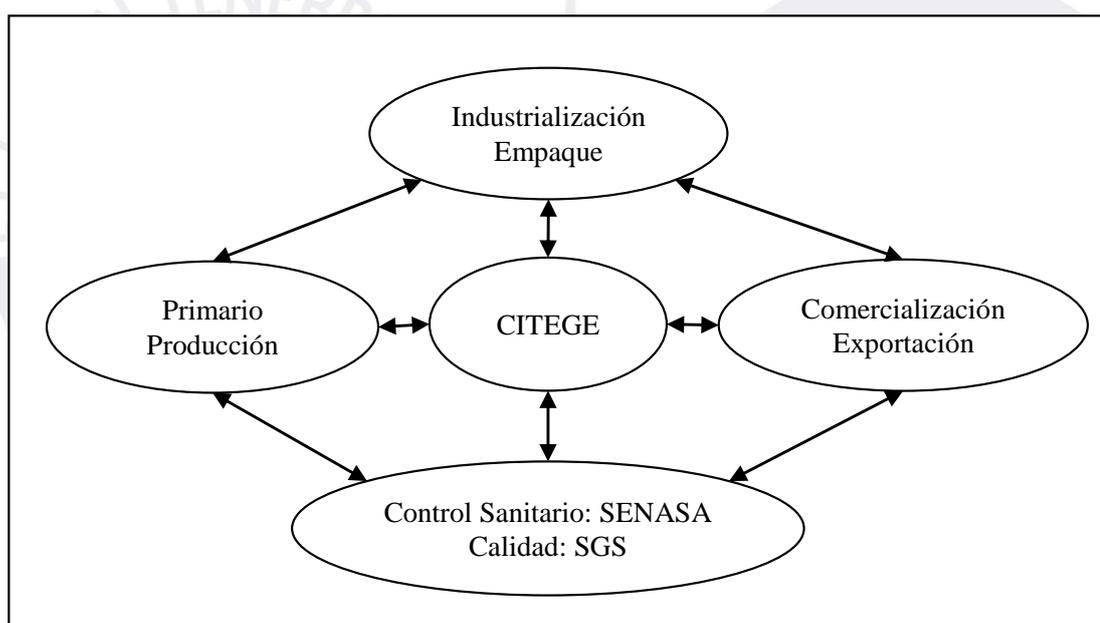


Figura 27. Estructura del sector industrial de producción de uva de mesa propuesto.

### 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Muchas de las estrategias que se ponen en marcha durante la etapa de implementación exigen actividades que podrían afectar al medio ambiente y la ecología de la zona. Por lo tanto, la conservación de ríos, lagos, y mares, por un lado, y de la flora y fauna de las regiones, por otro lado, así como del aire que respira todo

peruano, son aspectos que deben ser prioritarios y pensados cuidadosamente cuando se decide la adopción de una estrategia, así como su plan de implementación (D'Alessio, 2013).

Los efectos que pueden afectar el medio ambiente son: (a) aumento de enfermedades dérmicas que pueden contraer los lugareños si las plantas arrojan los efluentes cerca a las playas; (b) alteración del equilibrio del ecosistema de forma irreparable; (c) calentamiento global por el uso de combustibles fósiles; (d) aumento de enfermedades respiratorias y (e) acrecentamiento de infecciones gastrointestinales.

De las estrategias retenidas, la primera y la tercera son estrategias con las que se debe tener cuidado, dado que se basan en el aumento de la productividad, y esto puede afectar al medio ambiente en los ítems señalados en el párrafo anterior. Por tal motivo, para velar por la conservación del medio ambiente y del ecosistema, se recomienda: (a) realizar un adecuado uso de los fertilizantes e insecticidas para velar el sostenimiento de la tierras productoras y no menoscabar en el rendimiento de producción y, a la vez, de la actividad industrial; (b) efectuar controles exhaustivos de las plantas por parte de PRODUCE y las entidades que dicho organismo contratados para estos fines; (c) exigir a las empresas que implementen procesos certificados para obtener productos de calidad; y (d) realizar inversiones en tecnología para reducir las emisiones de gases al medio ambiente.

SENAMHI [Servicio Nacional de Meteorología e Hidrografía] y otras instituciones nacionales como el Instituto Geofísico del Perú [IGP], la Dirección de Hidrografía y Navegación [DHN], el Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI] y el Instituto Nacional del Agua [ANA], se encargan de investigar el fenómeno de El Niño. Así, este comité multisectorial analiza las condiciones climatológicas, atmosféricas y biológicas, antes, durante y después de ocurrido dicho fenómeno. De

modo que, estas investigaciones servirán para que se puedan tomar acciones que traten de mitigar los efectos adversos del fenómeno de El Niño, tanto en la población, como en la infraestructura y la industria.

Otra preocupación relacionada al medio ambiente es el calentamiento global debido a que las emisiones de bióxido de carbono a la atmosfera hace que se eleven las temperaturas de la Tierra, lo que, a su vez, aumenta la probabilidad de lluvias en las zonas costeras, consecuentemente, afecte la producción de la uva de mesa. Para contrarrestar esto, PRODUCE, en conjunto con el MINAM, ha previsto una serie de medidas para reducir el impacto que generan las plantas de producción de uva de mesa al medio ambiente. Así, dichas prevenciones son: (a) el tratamiento de efluentes al mar, (b) el mejoramiento del sistema de optimización de energías no renovables, (c) la reutilización del agua en el sistema de producción de uva de mesa en los campos, (d) la disminución de emisiones mediante ciclones y condensado de los gases con el fin de atrapar el material en partículas, (e) el cambio de sistemas de combustión de petróleo residual a gas natural en los lugares en donde se cuente con el suministro de gas, entre otras mejoras.

#### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Para una exitosa implementación estratégica se tiene que poner especial atención en los recursos humanos porque, actualmente, representan el activo máspreciado que tiene el sector industrial. Por este motivo, se deben identificar a las personas más destacadas del medio para que estas sean los líderes en el proceso de implementación estratégica. Por consiguiente, para conseguir mejores resultados en el sector, se debe contar con personas capacitadas, con experiencia y espíritu emprendedor. Así, se deben realizar capacitaciones constantes en todos los recursos humanos en general, pues mediante la inversión en educación puede obtenerse

mejores resultados en el día a día. De la misma forma, se debe invertir en trabajos de investigación (aspecto que en el Perú presenta grandes carencias) para tener propuestas de mejora de los procesos y nuevas tecnologías, con la finalidad de usar eficientemente los recursos del sector.

Estas capacitaciones llegan a todas las personas del sector, debido al régimen laboral que tiene la actividad de cultivo de la uva de mesa en general, en la que solo se contrata al personal necesario por temporadas, que, además, son irregulares a lo largo del año. Seguidamente, gracias al régimen laboral por estaciones, las empresas no tienen la necesidad de tercerizar, hecho que les ahorra costos. Sin embargo, esta supuesta ventaja juega en contra de los recursos humanos, es decir, los trabajadores, que, durante las temporadas de crecimiento de la vid y no cosecha, tienen que buscar alguna actividad diferente en la que puedan laborar para cubrir sus necesidades básicas, normalmente han ido a para al sector construcción. Por este motivo, se debe procurar usar al personal de los campos de producción todo el año y dotar de capacitación continua con el uso de herramientas tecnológicas y las mejoras prácticas del mercado, para luego los beneficios de este sector se han trasladados en beneficios sociales para que los agricultores no busquen insertarse en otros sectores laborales.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Ahora bien, el proceso de implementación genera cambios estructurados y, algunas veces, culturales que deben planearse adecuadamente. Así, muchas personas dentro del sector industrial adoptan una posición defensiva frente al cambio, pues siempre temen consecuencias negativas (D'Alessio, 2013).

De modo que todo sector industrial debe contar con las personas idóneas para que lideren dichos cambios. Por lo tanto, estos líderes deben estar alineados con la Visión, Misión y Objetivos del sector para que comuniquen claramente la dirección y

el rumbo que se tomará. De este modo, deben generar planes que consideren todos los aspectos conocidos y con proyección al futuro, para que se aprovechen las posibles oportunidades o se mitiguen los eventuales problemas.

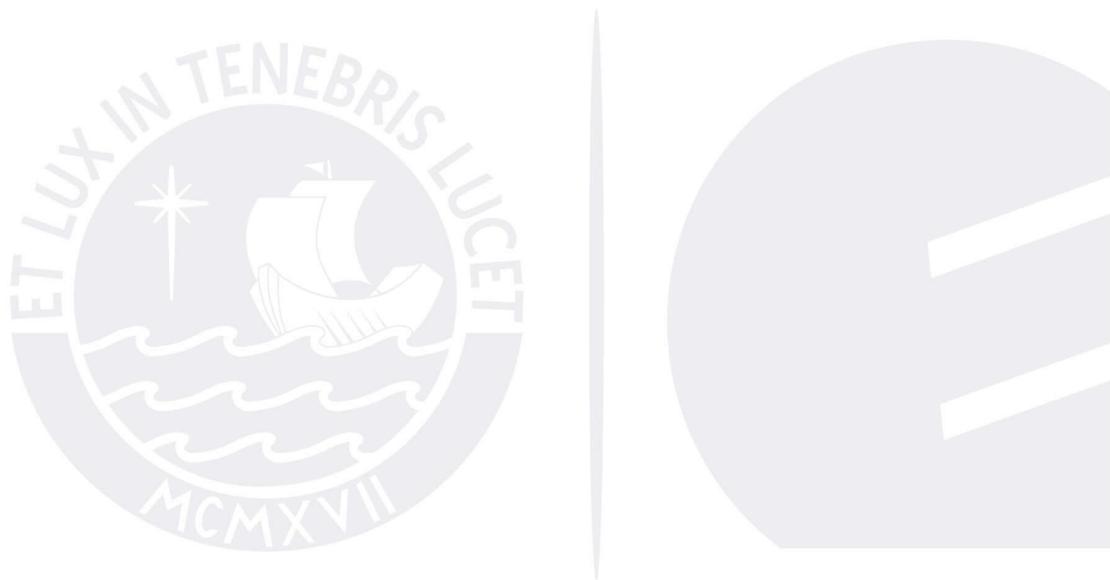
### **7.8 Conclusiones**

La implementación estratégica es la etapa más difícil del planeamiento, pues en ella se detalla cómo llevar a cabo las estrategias bajo un marco de incertidumbre. Por este motivo, es primordial que las personas que guíen este cambio sean líderes y tengan la capacidad de conducir al sector en dirección de la Visión, Misión y Objetivos de Largo Plazo. Así, varios de los Objetivos de Corto Plazo descritos tienen que ver con beneficios que el Estado otorga a los empresarios. No obstante son los mismos empresarios los que deben poner en práctica estos beneficios, según sus propios objetivos. Por último, para que los cambios tecnológicos lleguen a cada objetivo, deben ir en paralelo con la capacitación del personal y el uso de nuevas tecnologías, ya que, si no se da dicha instrucción, esta tecnología podría sub-utilizarse o, peor aún, perjudicar las operaciones.

El cuidado de la calidad del producto durante el proceso de producción es un punto muy importante ya que la materia prima es finita por temporada y depende de las condiciones climáticas, si no se cuida, podría perderse antes de la entrega al cliente final. Así, este punto está ligado a los cambios tecnológicos pues estas medidas permitirán disminuir las emisiones de gases y partículas que contribuyen al efecto invernadero y al calentamiento global que aumentan la temperatura de los mares y pueden acarrear mayor probabilidad de lluvias imprevistas que pueden dañar el volumen previsto de producción en las temporadas de cosecha.

Entre los principales participantes de la estructura organizacional del sector uva de mesa se encuentran SENASA, las plantas de proceso de selección, planta de

empaque, cadena de frío para el transporte a grandes distancias. A pesar de que muchas de las empresas cuentan con este equipamiento, se ha decidido tomar separadamente cada una de ellas, ya que algunas empresas solamente cuentan con un componente.



## **Capítulo VIII: Evaluación Estratégica**

De acuerdo a D'Alessio (2013), la evaluación y control estratégico es la tercera etapa que se debe realizar en un planeamiento estratégico. Esto se debe principalmente a que el planeamiento es un proceso interactivo e iterativo en el cual participan muchas personas y se retroalimenta constantemente.

La evaluación y control, es un proceso que, a pesar de ser la última etapa de planeamiento, es necesario que se realice durante todo el proceso ya que los cambios en el entorno se realizan dinámicamente y los cambios pueden afectar a todas las etapas del proceso. Es por esto que se hace imperativo implementar mecanismos de control que permitan que el sector pueda medir cuantitativamente la ejecución del planeamiento.

### **8.1 Perspectivas de Control**

El Tablero de Control Balanceado se propone como herramienta de control para el establecimiento de indicadores para evaluar cuatro perspectivas diferentes: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. A continuación se muestran indicadores creados para la uva de mesa en cada una de estas perspectivas.

#### **8.1.1 Aprendizaje interno**

El aprendizaje interno permite medir los progresos de la uva de mesa e incorporar este conocimiento en futuras mejoras. En la Tabla 52 se presentan los indicadores desarrollados dentro de esta perspectiva.

Tabla 52

*Indicadores de Aprendizaje Interno para la Uva de Mesa Peruana*

	Objetivo de Corto Plazo	Recursos	Indicador	Unidad de medida	Perspectiva
OCP 2.1	Al 2015, conseguir la implementación de centros de capacitación de mejores prácticas para el proceso productivo de la uva de mesa en las regiones de Piura, Lambayeque, Arequipa y Ancash, alcanzando un rendimiento promedio de 19,000 kg/ha.	Capacitadores, material de formación, salones de reunión, conocimiento, recursos económicos.	Incremento de rendimiento de producción de uva de mesa	%	Interna
OCP 2.2	Al 2017, crear el Centro de Investigación Tecnológico Gubernamental especializada en el desarrollo de uva de mesa peruana.	Recursos humanos, conocimiento, tecnología, recursos económicos.	Creación del Centro de Investigación Tecnológico Gubernamental para uva de mesa	Centro de Investigación Tecnológico Gubernamental para uva de mesa	Interna
OCP 5.2	Al año 2017, conseguir la certificación de Global Gap, BCR [British Retail Consulting], HACCP (Hazard Analysis and Critical Point), del 50% de los productores de uva de mesa a nivel nacional.	Recursos humanos, recursos económicos, equipos, certificaciones	Certificación de productores de uva de mesa a nivel nacional	%	Interna
OCP 5.4	Al 2021, adquirir la certificación ISO 14001 para el 100% de plantas de líneas de selección y empaque de uva de mesa.	Recursos humanos, recursos económicos, equipos, certificaciones	Certificación ISO 14001 para plantas de líneas de selección y empaque	Plantas certificadas	Interna

**8.1.2 Procesos**

La perspectiva de Procesos permite monitorear las actividades internas del sector de la uva de mesa. En la Tabla 53 se muestran los indicadores de la perspectiva de procesos.

Tabla 53

*Indicadores de Procesos para la Uva de Mesa Peruana*

	Objetivo de Corto Plazo	Recursos	Indicador	Unidad de medida	Perspectiva
OCP1.1	Incrementar las áreas de cultivo en la región de Piura en 2,500 cada año hasta el año 2023.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistemas de riego, tecnología, conocimientos y recursos económicos.	Incremento de áreas de cultivo en Piura	hectáreas	Procesos
OCP1.2	Incrementar en 1,250 hectáreas cada año en la región Lambayeque hasta el año 2023 (Proyecto Olmos).	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistemas de riego, tecnología, conocimientos y recursos económicos.	Incremento de áreas de cultivo en Lambayeque	hectáreas	Procesos
OCP1.3	Incrementar en 1,100 hectáreas cada año la producción de uva de mesa en Arequipa hasta el año 2023 (Proyecto del Sur, Siguan).).	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistemas de riego, tecnología, conocimientos y recursos económicos.	Incremento de áreas de cultivo en Arequipa	hectáreas	Procesos
OCP1.4	Incrementar la producción de uva de mesa en la región Ancash en 1,000 hectáreas cada año hasta el año 2023. (Proyecto Chinecas).	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistemas de riego, tecnología, conocimientos y recursos económicos.	Incremento de áreas de cultivo en Ancash	hectáreas	Procesos
OCP 2.4	Al 2021, reducir el 50% de mermas de producción de uva de mesa a través de la implementación de sistemas climatológicos.	Tecnología, recursos humanos, conocimiento, recursos económicos	Reducción de mermas de producción	%	Procesos
OCP3.1	A partir del 2015, incrementar la cuota de exportación a Norteamérica (Estados Unidos, Canadá y México) a razón de 15% al año.	Insumos productivos, tierras fértiles, tecnología y conocimientos	Incremento de cuota de exportación a Norteamérica	%	Procesos
OCP3.2	Implementar a nivel nacional, cinco plantas de empaque para la exportación de uva de mesa hasta el año 2017.	Recursos humanos, tecnología, conocimientos, recursos económicos, terrenos con ubicación estratégica	Implementación de plantas de empaque	Plantas de empaque	Procesos
OCP3.3	A partir del 2017, ingresar a tres nuevos mercados: Korea, Japón y Nueva Zelanda, ampliando la cuota de exportación total en 5% anualmente.	Conocimiento, certificaciones, promoción, publicidad, apoyo del gobierno para firmar tratados de libre comercio	Ampliación de cuota de exportación a nuevos mercados	%	Procesos
OCP3.4	Incrementar la producción para la exportación de las variedades de uva de mesa Flame y Crimson en 20% para el año 2019.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistemas de riego, tecnología, conocimientos, maquinaria.	Incremento de exportación de las variedades Flame y Crimson	%	Procesos
OCP3.5	A partir del 2019, incrementar la cuota de exportación a Europa y Asia (España, Holanda, Italia, Rusia y China), ampliando la cuota de exportación total en 10% anualmente.	Conocimiento, certificaciones, promoción, publicidad, apoyo del gobierno para firmar tratados de libre comercio	Incremento de cuota de exportación a Europa-Asia	%	Procesos
OCP 5.1	Al año 2015, crear una división orientada a uva de mesa en SENASA (Servicio nacional de sanidad agraria).	Financiamiento, conocimiento, recursos humanos.	Creación de división orientada a uva de mesa en SENASA	División orientada a uva de mesa	Procesos

### 8.1.3 Clientes

La perspectiva de Clientes permite monitorear a los consumidores externos e internos del sector de la uva de mesa (ver Tabla 54).

Tabla 54

#### *Indicadores de Clientes para la Uva de Mesa Peruana*

	Objetivo de Corto Plazo	Recursos	Indicador	Unidad de medida	Perspectiva
OCP4.1	Al año 2015, integrar la promoción de uva de mesa a la Marca Perú.	Promoción, publicidad, recursos humanos	Integración de la uva de mesa a la Marca Perú	Tiempo	Clientes
OCP4.2	Al 2017, integrar la cadena productiva entre productor y distribuidor para reducir costos finales.	Recursos humanos, conocimientos, maquinaria y equipo.	Costos de producción	Soles Peruanos	Clientes
OCP4.3	Al 2019, incrementar en 23% el consumo per cápita de uva de mesa en el consumo nacional.	Promoción, publicidad, recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles.	Consumo per cápita de uva de mesa en el Perú	kg/año	Clientes
OCP4.4	Al 2021, implementar tres plantas de conservación para las etapas fuera de temporada de producción.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistemas de riego, tecnología y conocimientos	Implementación de plantas de conservación	Plantas de conservación	Clientes

### 8.1.4 Financiera

La perspectiva Financiera permite monitorear la forma de obtener mayor rentabilidad para el sector de la uva de mesa. En la Tabla 55 se muestran los indicadores de la perspectiva financiera.

Tabla 55

#### *Indicadores de Perspectiva Financiera para la Uva de Mesa Peruana*

	Objetivo de Corto Plazo	Recursos	Indicador	Unidad de medida	Perspectiva
OCP 2.3	Al 2019, incentivar la implementación de sistemas de riego eficiente a través de la adjudicación de créditos gubernamentales a bajo costo.	Recursos económicos, apoyo del gobierno a través de créditos, recursos humanos	Implementación de sistemas de riego	Sistemas de riego	Finanzas
OCP 5.3	Al 2019, adquirir insumos de menores costos a través de compras a escala.	Recursos humanos, recursos económicos y conocimientos	Compra de insumos a menores costos	Soles Peruanos	Finanzas

## 8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Score Card)

Tabla 56

### Tablero de Control Balanceado

OLP	Objetivo a Largo Plazo	OCP	Objetivo a Corto Plazo	Recursos	Indicadores	Unidades	Perspectiva
OLP1	Aumentar al año 2023 el número de hectáreas cultivadas con uva de mesa en 75,000 hectáreas. En el año 2011 la superficie cultivada fue de 16,573 hectáreas (MINAG, 2011).	OCP1.1	Incrementar las áreas de cultivo en la región de Piura en 2,500 cada año hasta el año 2023.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistemas de riego, tecnología, conocimientos y recursos económicos.	Incremento de áreas de cultivo en Piura	hectáreas	Procesos
		OCP1.2	Incrementar en 1,250 hectáreas cada año en la región Lambayeque hasta el año 2023 (Proyecto Olmos).	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistemas de riego, tecnología, conocimientos y recursos económicos.	Incremento de áreas de cultivo en Lambayeque	hectáreas	Procesos
		OCP1.3	Incrementar en 1,100 hectáreas cada año la producción de uva de mesa en Arequipa hasta el año 2023 (Proyecto del Sur, Siguan).).	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistemas de riego, tecnología, conocimientos y recursos económicos.	Incremento de áreas de cultivo en Arequipa	hectáreas	Procesos
		OCP1.4	Incrementar la producción de uva de mesa en la región Ancash en 1,000 hectáreas cada año hasta el año 2023. (Proyecto Chincas).	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistemas de riego, tecnología, conocimientos y recursos económicos.	Incremento de áreas de cultivo en Ancash	hectáreas	Procesos
OLP2	En el año 2023 el rendimiento promedio de producción de la uva de mesa alcanzarán las 24,000 kg/ha. En el año 2011 el rendimiento Nacional promedio de la uva de mesa se ubicó en 17,914 kg/ha (MINAG, 2012).	OCP 2.1	Al 2015, conseguir la implementación de centros de capacitación de mejores prácticas para el proceso productivo de la uva de mesa en las regiones de Piura, Lambayeque, Arequipa y Ancash, alcanzando un rendimiento promedio de 19,000 kg/ha.	Capacitadores, material de formación, salones de reunión, conocimiento, recursos económicos.	Incremento de rendimiento de producción de uva de mesa	%	Interna
		OCP 2.2	Al 2017, crear el Centro de Investigación Tecnológico Gubernamental especializada en el desarrollo de uva de mesa peruana.	Recursos humanos, conocimiento, tecnología, recursos económicos.	Creación del Centro de Investigación Tecnológico Gubernamental para uva de mesa	Centro de Investigación Tecnológico Gubernamental para uva de mesa	Interna
		OCP 2.3	Al 2019, incentivar la implementación de sistemas de riego eficiente a través de la adjudicación de créditos gubernamentales a bajo costo.	Recursos económicos, apoyo del gobierno a través de créditos, recursos humanos	Implementación de sistemas de riego	Sistemas de riego	Finanzas
		OCP 2.4	Al 2021, reducir el 50% de mermas de producción de uva de mesa a través de la implementación de sistemas climatológicos.	Tecnología, recursos humanos, conocimiento, recursos económicos	Reducción de mermas de producción	%	Procesos
OLP3	Incrementar las exportaciones de uva de mesa al año 2023 de 144,000 toneladas a un millón 400 mil toneladas (International Trade Center, 2012).	OCP3.1	A partir del 2015, incrementar la cuota de exportación a Norteamérica (Estados Unidos, Canadá y México) a razón de 15% al año.	Insumos productivos, tierras fértiles, tecnología y conocimientos	Incremento de cuota de exportación a Norteamérica	%	Procesos
		OCP3.2	Implementar a nivel nacional, cinco plantas de empaque para la exportación de uva de mesa hasta el año 2017.	Recursos humanos, tecnología, conocimientos, recursos económicos, terrenos con ubicación estratégica	Implementación de plantas de empaque	Plantas de empaque	Procesos
		OCP3.3	A partir del 2017, ingresar a tres nuevos mercados: Korea, Japón y Nueva Zelanda, ampliando la cuota de exportación total en 5% anualmente.	Conocimiento, certificaciones, promoción, publicidad, apoyo del gobierno para firmar tratados de libre comercio	Ampliación de cuota de exportación a nuevos mercados	%	Procesos
		OCP3.4	Incrementar la producción para la exportación de las variedades de uva de mesa Flame y Crimson en 20% para el año 2019.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistemas de riego, tecnología, conocimientos, maquinaria.	Incremento de exportación de las variedades Flame y Crimson	%	Procesos
		OCP3.5	A partir del 2019, incrementar la cuota de exportación a Europa y Asia (España, Holanda, Italia, Rusia y China), ampliando la cuota de exportación total en 10% anualmente.	Conocimiento, certificaciones, promoción, publicidad, apoyo del gobierno para firmar tratados de libre comercio	Incremento de cuota de exportación a Europa-Asia	%	Procesos
OLP4	Incrementar el consumo interno de uva de mesa al año 2023 de 215,000 toneladas a 400 mil toneladas (INEI, 2012).	OCP4.1	Al año 2015, integrar la promoción de uva de mesa a la Marca Perú.	Promoción, publicidad, recursos humanos	Integración de la uva de mesa a la Marca Perú	Marca Perú	Cliente
		OCP4.2	Al 2017, integrar la cadena productiva entre productor y distribuidor para reducir costos finales.	Recursos humanos, conocimientos, maquinaria y equipo.	Costos de producción	Soles Peruanos	Cliente
		OCP4.3	Al 2019, incrementar en 23% el consumo per cápita de uva de mesa en el consumo nacional.	Promoción, publicidad, recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles.	Consumo per cápita de uva de mesa en el Perú	kg/año	Cliente
		OCP4.4	Al 2021, implementar tres plantas de conservación para las etapas fuera de temporada de producción.	Recursos humanos, insumos productivos, tierras fértiles, sistemas de riego, tecnología y conocimientos	Implementación de plantas de conservación	Plantas de conservación	Cliente
OLP5	Obtener la certificación del 70% de las tierras productoras de uva de mesa al 2023. Actualmente el 40% de las tierras productoras de uva de mesa están certificadas (INEI 2012)	OCP 5.1	Al año 2015, crear una división orientada a uva de mesa en SENASA (Servicio nacional de sanidad agraria).	Financiamiento, conocimiento, recursos humanos.	Creación de división orientada a uva de mesa en SENASA	División orientada a uva de mesa	Procesos
		OCP 5.2	Al año 2017, conseguir la certificación de Global Gap, BCR (British Retail Consulting), HACCP (Hazard Analisis and Critical Point), del 50% de los productores de uva de mesa a nivel nacional.	Recursos humanos, recursos económicos, equipos, certificaciones	Certificación de productores de uva de mesa a nivel nacional	%	Interna

### 8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Integrado permite ejercer una visión integral y facilita la evaluación de los indicadores, con el fin de lograr una implementación exitosa de la estrategia. Se debe de realizar una revisión de los indicadores anualmente, enfocándose en los cambios en las fortalezas y debilidades del sector de la uva y los cambios en las oportunidades y amenazas del entorno.

Una detallada y profunda evaluación de estrategias ofrece una perspectiva clara de cómo se enfrentaran y aprovecharan las coyunturas que ofrece el sector de uva de mesa en la actualidad. El Tablero de Control Integrado servirá de soporte para la planificación estratégica ya que alineará las acciones de todos los miembros del sector con los objetivos y facilitará la realización de la estrategia.

El Tablero de Control Integrado detalla indicadores alineados a objetivos asociados al crecimiento del sector de uva de mesa a nivel de hectáreas cultivadas, rendimiento de producción, incremento del mercado externo e interno y mejora de la calidad de la producción. Los indicadores buscan conseguir la ampliación de mercados externos incrementando la exportación de nuevas variedades de uva de mesa como la Flame y la Crimson, la reducción de costos de producción a través de la reducción de los precios de los insumos con demanda a escala. Adicionalmente se generará mayor consumo interno integrando la uva de mesa a la Marca Perú, creando una fidelización y constancia en el consumo de la uva de mesa peruana e incremento del consumo per cápita de la uva de mesa.

## Capítulo IX: Competitividad del sector de Uva de Mesa

### 9.1 Análisis Competitivo de la Uva de Mesa

El modelo económico de libre mercado que sigue el Perú, conlleva a una apertura comercial y económica, así también a interactuar en un mercado global cada vez más amplio y con mayor competencia, permitiendo que los negocios se desarrollen gracias al emprendimiento de la población y a las riquezas naturales las que otorgan muchas oportunidades en el ámbito mundial.

Las principales ventajas o factores de éxito se localizan en las variables económicas, financieras y productivas, como la inversión extranjera en los negocios, la solidez de los bancos, las restricciones al flujo de capitales de salida, el superávit fiscal del gobierno, la flexibilidad en la determinación de salarios, la amortización de la deuda del gobierno, la transferencia tecnológica por la inversión extranjera, el crecimiento del mercado doméstico, el aumento de expectativas de vida de la población y la inflación bajo control. Por otro lado, las desventajas competitivas se observan en el ámbito social, cultural, estatal, así como en la infraestructura.

Asimismo, el economista Alejandro Indacochea (2011) mencionó, como desventajas, a la calidad en la educación primaria; el margen de las tasas de interés bancario; la baja protección de la propiedad intelectual; el costo del crimen, delincuencia y violencia para los negocios; la desconfianza en los políticos e instituciones públicas, como el Poder Judicial, la Policía, la SUNAT, y, en general, las leyes ineficientes que dificultan el inicio de los negocios y desaceleran el crecimiento; la pobre calidad en infraestructura y la baja inversión en esta, como en vías de comunicación, puertos, telefonía, internet y servicios públicos en general; el poco apoyo a la investigación científica y a la tecnología y, finalmente, la poca disponibilidad de científicos e ingenieros.

El Reporte de Competitividad Global del Foro Económico 2012 ubicó al Perú en el puesto 61 de 144 economías, habiendo ascendido en estos dos últimos años del puesto 73 al 67 y actualmente al 61. Dentro de este contexto, la competitividad del país se constituye por doce pilares; la institucionalidad (marco legal y administrativo), la infraestructura del país, el ambiente macroeconómico, salud y educación básica, educación secundaria y entrenamiento, eficiencia de los productos del mercado, eficiencia de la actividad del mercado, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación de los negocios y finalmente la innovación (WEF, 2013).

Bajo esta perspectiva, La uva de Mesa peruana logrará ser competitiva, gracias a la realización de los siguientes actos:

1. Integración de los participantes en la cadena productiva en busca de potenciar competencias para conseguir mejoras cualitativas y cuantitativas productivas, así como reducción de costos por la realización de compras conjuntas.
2. Capacitación técnica del personal involucrado en el proceso para permitir incrementar rendimientos productivos.
3. Diversificación de variedades de productos para minimizar el riesgo de producción y mejorar la demanda de los productos.
4. Explorar y conseguir la apertura de nuevos mercados para incrementar la oferta sobre nuestro producto.
5. Promocionar comercialmente nuestro producto en diversas ferias internacionales.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del sector de Uva de Mesa**

La principal ventaja competitiva de nuestra producción radica en los altos rendimientos conseguidos en nuestras tierras productoras los cual debe ser capitalizada en una reducción de costos.

Nuestra ubicación en el hemisferio sur, también se presenta como una ventaja competitiva, pues reduce la cantidad de nuestros competidores, dejando de lado a Italia, Estados Unidos, Países Bajos, Turquía y México. Estos principales productores a su vez son uno de los principales consumidores, por tanto nos abre la opción de acceder a estos mercados.

La diversidad de climas nos permite producir una gran variedad de uvas de mesa y extender el periodo de producción, generando la oportunidad de llegar a más mercados con una gran variedad de productos.

La ubicación geográfica del Perú, nos da la oportunidad de acceder a mercados asiáticos en posición ventajosa sobre nuestros directos competidores sudamericanos.

## **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del sector de Uva de Mesa**

Los clústeres son concentraciones geográficas de organizaciones interconectadas dentro de una actividad en particular que estimulan un mejor desempeño, competitividad y resultados en el largo plazo. Además, estos influyen sobre la competencia mediante el incremento de la productividad de las organizaciones ubicadas en la zona de influencia, la definición de la dirección y la velocidad de la innovación, así como el fomento de nuevos negocios (Porter, 1998).

De este modo, los potenciales clústeres del sector productor de uva de mesa involucran una serie de participantes que van desde el ámbito institucional, el productivo y de servicios.

Dentro del ámbito productivo, existen tres grandes procesos que se relacionan con la siembra, el mantenimiento de los parronales y la cosecha de la uva. Dentro de los servicios más importantes figuran, el empaclado y comercialización del producto. Existen organizaciones privadas como la Asociación de Productores de Uva del Perú [PROVID] que brindan servicios de mantenimiento, reparación, así como las agencias de aduana y transporte.

En el ámbito institucional se cuenta con diversas organizaciones públicas y privadas que desde sus respectivos rubros colaboran con la sostenibilidad del sector agrícola. Así, entre las principales instituciones están las entidades financieras; la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú [AGAP]; el Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA] y el Vice Ministerio de la Producción.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Los aspectos estratégicos que deben brindar los potenciales clústeres son:

1. Desarrollo de investigación y difusión de información que permita mejorar la calidad de la uva de mesa y hacer más eficientes las técnicas de producción.
2. Generar la especialización y mejora de la calidad del recurso humano mediante la generación de técnicos y especialistas.
3. Desarrollo e implementación de industria especializada en el correcto embalaje del producto final.
4. Generación de infraestructura que permita el transporte adecuado y eficiente del producto hacia sus mercados principales.

## 9.5 Conclusiones

Las ventajas competitivas que actualmente existen en el Perú son posibles incrementarlas pues existe la posibilidad de generar nuevas ventajas, mediante la implementación de clústeres, debiendo destacar lo siguiente: (a) Impulsar la comercialización del producto final para facilitar la llegada del producto al mercado nacional e internacional, (b) la generación de recurso humano idóneo a través del establecimiento de entidades educacionales encargadas de capacitaciones, estudios de mejoramiento continuo e investigación y (c) el desarrollo e implementación de empacadoras adecuadas y en lugares estratégicos, que permita reducir costos finales en el mercado internacional.

Así también, es importante resaltar que las ventajas comparativas que brinda nuestra geografía deben ser potencializadas, pues se destaca: (a) nuestra favorecida ubicación en el hemisferio sur que permite producir en contra estaciones de los principales consumidores del mundo, (b) la disponibilidad de tierras aptas para incrementar las áreas cultivadas y (c) la eficiencia productiva de las tierras del norte del país.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo del Planeamiento Estratégico Aplicado al Sector Uva de Mesa del Perú se detallan las conclusiones y las recomendaciones finales, definidas después del desarrollo de las tres etapas de la evaluación estratégica: (a) la formulación, (b) la implementación, y (c) la evaluación y control (D'Alessio, 2013). De este modo, luego de finalizado el análisis de las matrices, se concluye con el plan estratégico integral que servirá como una herramienta para comprobar de una forma gráfica la concordancia del análisis realizado.

### 10.1 Plan Estratégico Integral

Un plan estratégico integral puede ayudar al control del proceso estratégico y a los reajustes que sean necesarios. Así, contar con una visión integral del plan es fundamental. Por lo tanto, mientras más detallado esté dicho documento, mejor será su seguimiento (D'Alessio, 2013). En esta parte final, se incorporan la Visión, la Misión, los Objetivos de Largo Plazo, las Estrategias, las Políticas y los Objetivos de Corto Plazo en un solo documento integrado, en el que se comprueba la concordancia entre todos los ítems definidos en el presente trabajo (ver Tabla 57).

Tabla 57

Plan Estratégico Integral de la Uva de Mesa Peruana

		<b>Visión:</b>						
		Para el año 2023, el Perú será el primer productor de uva de mesa de Sudamérica, siendo reconocido a nivel mundial por la variedad y alta calidad del producto ofrecido, así también por los altos rendimientos alcanzados en las zonas productoras.						
		<b>Objetivos de Largo Plazo</b>					<b>Principios Cardinales:</b>	
<b>Intereses Organizacionales:</b>		Aumentar al año 2023 el número de hectáreas cultivadas con uva de mesa en 75,000 hectáreas. En el año 2011 la superficie cultivada fue de 16,573 hectáreas (MINAG, 2011).	En el año 2023 el rendimiento promedio de producción de la uva de mesa alcanzarán las 24,000 kg/ha. En el año 2011 el rendimiento Nacional promedio de la uva de mesa se ubicó en 17,914 kg/ha (MINAG, 2012).	Incrementar las exportaciones de uva de mesa al año 2023 de 144,000 toneladas a un millón 400 mil toneladas (International Trade Center, 2012).	Incrementar el consumo interno de uva de mesa al año 2023 de 215,000 toneladas a 400 mil toneladas (INEI, 2012).	Obtener la certificación del 70% de las tierras productoras de uva de mesa al 2023. Actualmente el 40% de las tierras productoras de uva de mesa están certificadas (INEI, 2012).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Influencia de terceras partes</li> <li>2. Lazos pasados y presentes</li> <li>3. Contrabalance de intereses</li> <li>4. Conservación de los enemigos</li> </ol>	
<b>Estrategias</b>		<b>OLP1</b>	<b>OLP2</b>	<b>OLP3</b>	<b>OLP4</b>	<b>OLP5</b>	<b>Políticas</b>	
1	Incrementar el rendimiento por hectárea, mediante la mejora de conocimientos y tecnología de innovación.		X				P2. Controlar las emisiones de gases al medioambiente. P9. Abrir canales para el diálogo con los empresarios y la sociedad vinculada. P10. Fomentar la mejora de la calidad en los procesos productivos de las empresas. P11. Monitoreo periódico de la mejora continua en el proceso productivo de la uva de mesa. P12. Mejorar de infraestructura para reducir costos en el sector.	
2	Cultivar nuevos terrenos para incrementar la producción de la uva de mesa en el Perú y posicionarnos entre los principales productores a nivel global.	X		X		X	P7. Promover el bienestar social de los pueblos aledaños a las empresas del sector. P8. Prevenir y evitar conflictos sociales. P9. Abrir canales para el diálogo con los empresarios y la sociedad vinculada.	
3	Posicionar la calidad de la uva de mesa en el mercado global, y con ello poder tener una diferenciación competitiva.					X	P1. Contribuir con el uso sostenible de los recursos naturales. P2. Controlar las emisiones de gases al medioambiente.	
4	Gestionar la implementación de tecnología de punta y capacitación de la mano de obra para elevar los rendimientos y efectividad en la producción de la uva de mesa.		X			X	P3. Impulsar a las empresas del sector en certificar en ISO 14001 para proteger el medio ambiente. P5. Reducir los riesgos de accidentes laborales en las plantas de proceso. P6. Dotar de conocimiento de los requisitos de las OSHAS 18001 en prevención de Seguridad y Salud Ocupacional. P10. Fomentar la mejora de la calidad en los procesos productivos de las empresas. P11. Monitoreo periódico de la mejora continua en el proceso productivo de la uva de mesa. P12. Mejorar de infraestructura para reducir costos en el sector.	
5	Formalizar centros de investigación y desarrollo descentralizados para el sector de la uva de mesa, mediante fondos privados de inversión.	X		X			P3. Impulsar a las empresas del sector en certificar en ISO 14001 para proteger el medio ambiente. P4. Dotar de capacitación en mejores prácticas de producción al personal del sector. P5. Reducir los riesgos de accidentes laborales en las plantas de proceso. P6. Dotar de conocimiento de los requisitos de las OSHAS 18001 en prevención de Seguridad y Salud Ocupacional. P7. Promover el bienestar social de los pueblos aledaños a las empresas del sector.	
6	Desarrollar nuevos mercados para la exportación de la uva de mesa.			X			P7. Promover el bienestar social de los pueblos aledaños a las empresas del sector.	
7	Diversificar el portafolio de productos de uva de mesa, con tipos de uva de mesa de calidad superior.	X		X		X		
8	Capacitar a los productores para el manejo de técnicas de cultivo y control de plagas.	X				X	P1. Contribuir con el uso sostenible de los recursos naturales. P4. Dotar de capacitación en mejores prácticas de producción al personal del sector. P5. Reducir los riesgos de accidentes laborales en las plantas de proceso. P6. Dotar de conocimiento de los requisitos de las OSHAS 18001 en prevención de Seguridad y Salud Ocupacional. P10. Fomentar la mejora de la calidad en los procesos productivos de las empresas. P11. Monitoreo periódico de la mejora continua en el proceso productivo de la uva de mesa. P12. Mejorar de infraestructura para reducir costos en el sector.	
9	Unir a los productores en modelos asociativos o cooperativas para mejorar el poder de negociación con sus clientes con mayores volúmenes de producción.			X		X	P3. Impulsar a las empresas del sector en certificar en ISO 14001 para proteger el medio ambiente.	
10	Desarrollar el sector de manera sostenible con una visión de futuro, sobre la base de normas de seguridad ambiental y respeto por la institucionalidad que genere confianza en los interesados del sector de la uva de mesa.	X		X		X	P7. Promover el bienestar social de los pueblos aledaños a las empresas del sector. P8. Prevenir y evitar conflictos sociales. P9. Abrir canales para el diálogo con los empresarios y la sociedad vinculada.	
<b>Tablero de control</b>								
Objetivos de corto plazo	Indicadores	<b>OCP 1.1.</b> Incrementar las áreas de cultivo en la región de Piura en 2,500 cada año hasta el año 2023.	<b>OCP 2.1.</b> Al 2015, conseguir la implementación de centros de capacitación de mejores prácticas para el proceso productivo de la uva de mesa en las regiones de Piura, Lambayeque, Arequipa y Ancash, alcanzando un rendimiento promedio de 19,000 kg/ha.	<b>OCP 3.1.</b> A partir del 2015, incrementar la cuota de exportación a Norteamérica (Estados Unidos, Canadá y México) a razón de 15% al año.	<b>OCP 4.1.</b> Al año 2015, integrar la promoción de uva de mesa a la Marca Perú.	<b>OCP 5.1.</b> Al año 2015, crear una división orientada a uva de mesa en SENASA (Servicio nacional de sanidad agraria).	Indicadores	Objetivos de corto plazo
		<b>OCP 1.2.</b> Incrementar en 1,250 hectáreas cada año en la región Lambayeque hasta el año 2023 (Proyecto Olmos).	<b>OCP 2.2.</b> Al 2017, crear el Centro de Investigación Tecnológico Gubernamental especializada en el desarrollo de uva de mesa peruana.	<b>OCP 3.2.</b> Implementar a nivel nacional, cinco plantas de empaque para la exportación de uva de mesa hasta el año 2017.	<b>OCP 4.2.</b> Al 2017, integrar la cadena productiva entre productor y distribuidor para reducir costos finales.	<b>OCP 5.2.</b> Al año 2017, conseguir la certificación de Global Gap, BCR (British Retail Consulting), HACCP (Hazard Analysis and Critical Point), del 50% de los productores de uva de mesa a nivel nacional.		
		<b>OCP 1.3.</b> Incrementar en 1,100 hectáreas cada año la producción de uva de mesa en Arequipa hasta el año 2023 (Proyecto del Sur, Siguan).)	<b>OCP 2.3.</b> Al 2019, incentivar la implementación de sistemas de riego eficiente a través de la adjudicación de créditos gubernamentales a bajo costo.	<b>OCP 3.3.</b> A partir del 2017, ingresar a tres nuevos mercados: Korea, Japón y Nueva Zelanda, ampliando la cuota de exportación total en 5% anualmente.	<b>OCP 4.3.</b> Al 2019, incrementar en 23% el consumo per cápita de uva de mesa en el consumo nacional.	<b>OCP 5.3.</b> Al 2019, adquirir insumos de menores costos a través de compras a escala.		

**Valores:**

1. Eficiencia
2. Innovación
3. Confianza y responsabilidad
4. Responsabilidad Social

**Código de ética:**

1. Profesionalismo, contar con personal técnico capacitado en el sector, con conocimientos actualizados, compartiendo y aplicando las mejores prácticas.
2. Utilizar de manera eficaz y eficiente los recursos financieros, materiales, humanos y ambientales.
3. Mantener comunicación veraz, clara y abierta entre el gobierno, la empresa y la población.
4. Accionar a nivel Internacional, cumplir con los estándares exigidos en los países de destino, con productos de calidad mundial.
5. Respetar la Constitución del Perú, las leyes y regulaciones nacionales vigentes.

## 10.2 Conclusiones

1. La Visión, la Misión, los Objetivos de Largo y Corto Plazo se enfocan en el incremento de áreas productoras, la maximización de eficiencia y la responsabilidad ambiental y social. Todos estos aspectos se encuentran alineados.
2. En esta última década, la exportación de uva de mesa en el Perú se ha desarrollado de forma impresionante, consiguiendo niveles de crecimiento muy altos que han llevado a ubicar al Perú como el tercer exportador de uva de mesa del hemisferio sur, luego de Chile y Sudáfrica, lo que ha significado un motor para el desarrollo del sector agro exportador y de las principales regiones donde este se produce.
3. El Perú, principalmente en los valles costeros de La Libertad y Piura, tiene condiciones extraordinarias de clima y terreno que permiten obtener altos rendimientos en los cultivos de uva de mesa, además de producir todo el año y obtener un producto de excelente calidad.
4. El Perú produce principalmente uva de mesa de la variedad Red Globe, cuyo precio se fija en los mercados mundiales. Sin embargo, se tiene una gran oportunidad en la diversificación de productos de calidad superior como Flame y Crimson, con mayor valor en los mercados internacionales.
5. La mayor parte de la producción de uva de mesa del Perú se exporta debido a que la demanda interna es muy pequeña. La firma de nuevos tratados de comercio internacional se presenta como una buena oportunidad a aprovechar en el sector agro exportador, buscando desconcentrar mercados dirigiendo los nuevos volúmenes de

- exportaciones hacia otros países diferentes a China, Estados Unidos, Holanda y Rusia.
6. La mayor amenaza para el sector es la existencia de cambios climatológicos, como la corriente del Niño, que afectan las proyecciones productivas por la generación de lluvias imprevistas. Esta amenaza no se puede mitigar de forma directa pues no se cuenta con un plan de contingencia para contrarrestar los efectos climatológicos.
  7. La capacitación del recurso humano participante en la cadena productiva tiene un impacto directo en la mejora de la eficiente la producción de la uva de mesa, actualmente se dispone de mano de obra barata poco capacitada, haciendo necesario incrementar el personal requerido en el proceso productivo.
  8. El sector de uva de mesa en el Perú es una actividad importante para el estado pues actualmente es el principal producto no tradicional de exportación y genera gran cantidad de empleos calificados y no calificados, permitiendo que muchos profesionales adquieran conocimientos técnicos en agricultura.
  9. La estacionalidad de la producción del Perú, reduce la competencia con los principales productores mundiales por la diferencia temporal de producción, creando la oportunidad de la apertura de estos grandes mercados consumidores de uva de mesa.
  10. Existen fuertes barreras de ingreso para nuevas empresas competidoras en el sector, sobre todo, debido a la alta inversión inicial, así como a la integración horizontal de las empresas.

11. La Uva de mesa viene siendo comercializada a nivel nacional, de forma desorganizada. Las grandes cadenas de supermercados, se encargan de la captación de uva directamente de los productores, primando el precio sobre la calidad y la rentabilidad de los distribuidores sobre la de los productores.

### **10.3 Recomendaciones**

1. Implementar el Plan Estratégico de uva de mesa en el Perú.
2. Los productores de uva de mesa peruanos deben buscar alianzas estratégicas con empresas líderes en la cadena de distribución para llegar a los mercados extranjeros con una óptima calidad y eficiencia en costos.
3. Se sugiere a los productores y comercializadores de uva de mesa del Perú tener sumamente claro cuál es el comportamiento de la fruta en el mercado global y el público objetivo que consume cada variedad de uva de mesa.
4. Es de real importancia que los productores peruanos empiecen a diversificar su portafolio de productos de uva de mesa, apostando por calidades superiores de uva de mesa sin semilla, de esta manera estarán alineados a la tendencia del consumidor europeo.
5. En relación a la promoción, seguir apostando por la participación de los productores peruanos de uva de mesa en las ferias internacionales, es una oportunidad de mostrar sus productos de calidad.
6. El Gobierno del Perú deberá mantener buenas relaciones con Chile para generar acuerdos bilaterales de investigación y difusión tecnológica en la producción de uva de mesa.

7. CITEvid deberá incrementar el presupuesto asignado, con la intención de investigar en propuestas que incrementen la eficiencia productiva, mejoramiento de calidad y reducción de costos productivos. Asimismo, dicho organismo deberá invertir en tecnología y trabajar, en coordinación con SENASA, para controlar de una mejor manera la difusión de plagas y enfermedades. Se deberá sancionar, pues, a aquellas entidades que incumplan las normas para garantizar la correcta producción.
8. PRODUCE deberá tomar todas las decisiones priorizando el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social.
9. Las empresas del sector, para ser más rentables, deberán invertir en capacitación, maquinarias y en investigación para la producción de variedades de uva de mesa de calidad superior.
10. Desarrollar programas que incentiven el consumo interno, a través del posicionamiento de la uva de mesa como producto de excelente sabor y calidad.
11. Concluir los proyectos de irrigación que viene ejecutando el gobierno para la habilitación de tierras agropecuarias.

#### **10.4 Futuro de la Uva de Mesa Peruana**

El sector de uva de mesa tiene ventajas comparativas que se deben explotar para convertirlas en ventajas competitivas. Estas últimas beneficiarán al sector y, gracias a ellas, se aprovecharía al máximo la riqueza geográfica que privilegia al Perú.

Si bien es cierto que los resultados de producción de uva, año a año han venido mejorando, también es cierto que los costos de producción también han venido incrementándose. Así también la fluctuación en el precio del dólar generó una situación complicada para los productores. Actualmente el gobierno viene ejecutando

proyectos de habilitación de tierras agrícolas, los cuales permitirán expandir las áreas dedicadas a la producción de uva en regiones que son favorecidas por las condiciones climatológicas.

El desarrollar nuevas variedades de uva debe buscar el mejorar la calidad del producto, incrementar el rendimiento productivo, la reducción de mano de obra requerida y amplia vida de la planta pos cosecha.

Debido al crecimiento que viene atravesando el sector de uva de mesa, es de suma importancia el incrementar la participación en los mercados existentes y la apertura de nuevos mercados. En este aspecto, el objetivo principal es definir estrategias de crecimiento de mercados apuntando a desplazar a otras frutas y a otros países productores.

Finalmente es importante señalar que las alianzas estratégicas, los acuerdos comerciales y la mejora en la calidad de los productos darán resultados positivos a través de mayores márgenes y ventas, solo si se tiene producción de calidad disponible para atender a los distintos mercados y lograr utilidades que justifiquen las altas inversiones. Así, el futuro del sector se sostendrá en dos pilares fundamentales: la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente.

Luego de realizar el análisis de la situación actual de la uva de mesa y proyectándola al año 2023, se cree que en un futuro la uva de mesa peruana contará con las siguientes características:

1. Se habrá alcanzado la visión planteada, siendo Perú el primer productor de uva de mesa de Sudamérica.
2. La uva de mesa peruana contará con mayor rendimiento.
3. La uva de mesa habrá ingresado a nuevos mercados.
4. Se habrán explotados mayor cantidad de tierras aptas para el cultivo.



*Figura 28.* Explotación de tierras aptas para el cultivo.

5. Los productores estarán altamente capacitados en tecnologías de producción.
6. Se contará con mejores sistemas fitosanitarios y tecnología de punta para la optimización de riego.



*Figura 29.* Mejores sistemas fitosanitarios.

7. Se habrán desarrollado nuevas variedades de uva de mesa.
8. Se tendrá mayor participación en los mercados existentes.
9. Habrá un posicionamiento de uva de mesa en el consumidor interno a través de la Marca Perú.



*Figura 30.* Marca Perú.

10. La uva de mesa se habrá desarrollado sostenida en dos pilares:  
Responsabilidad Social y cuidado del medio ambiente.



*Figura 31.* Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

## Referencias

- Acuerdos Comerciales del Perú (2013). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.  
Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Acuerdo Nacional (2002). *Políticas de Estado*. Recuperado de:  
<http://www.acuerdonacional.pe/AN/politicasesestado.html>
- Agrobanco (2008). *Cultivo de la Uva*. Recuperado de  
[http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/publicacionagroinforma/4\\_cultivo\\_de\\_la\\_uva.pdf](http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/publicacionagroinforma/4_cultivo_de_la_uva.pdf)
- Agronegocios Perú (2010). *Uvas peruanas a la conquista de las mesas del mundo*.  
Recuperado de [http://www.agronegociosperu.org/noticias/260210\\_n1.htm](http://www.agronegociosperu.org/noticias/260210_n1.htm)
- Agronegocios Perú (2011). *Crecimiento de exportaciones de uva peruana fue tema obligado en el Segundo Congreso Grape Attraction*. Recuperado de  
[http://www.agronegociosperu.org/noticias/011112\\_n1.htm](http://www.agronegociosperu.org/noticias/011112_n1.htm)
- Arellano Marketing. (2011). *Los estilos de vida*. Recuperado de:  
<http://www.arellanoim.com/estilosdevida.htm>
- Asociación Macroregional de Productores para la Exportación (2008). *El perfil de la uva de exportación*. Recuperado de  
[http://www.ampex.com.pe/down\\_file.php?f=perfil-uva.pdf&ruta=perfil](http://www.ampex.com.pe/down_file.php?f=perfil-uva.pdf&ruta=perfil)
- Asociación Macroregional de Productores para la Exportación (2012). *Guía de ferias2012*. Recuperado de  
[http://www.ampex.com.pe/biblioteca.php?sw=bol\\_ferias](http://www.ampex.com.pe/biblioteca.php?sw=bol_ferias)
- Asociación de Productores de uva de mesa del Perú. Recuperado de  
<http://www.providperu.org>
- Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú. Recuperado de  
<http://www.providperu.org/Main.asp>

- Banco Central de Reservas de Perú (2012). *Memoria Anual*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2012.html>
- Cámara de Comercio Peruano – Chilena, (2013). Comercio Bilateral. Recuperado de <http://www.camaraperuchile.org/>
- Camino Rivera, Francisco (2013, 01 de abril). Entrevistado por R. Cárdenas, M. Alcócer, F. Rossell & V. Terrazas [Grabación en audio]. Situación de la uva en el Perú. Gerente general de Fruchincha, Coporación frutícola de chinchas.a.c. Chincha, Ica, Perú.
- Chile aumentara el salario mínimo. (2012, 12 de marzo). Peru21. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/chile-aumentara-salario-minimo-2121338>
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Develouis, L. (2010). Por qué el Estado peruano debe invertir en tecnología. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/631212/noticia-que-estado-peruano-invertir-tecnologia>
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales de Chile [DIRECON] (2013). Comex Perú: Inversiones bilaterales generaron más empleos en Perú que en Chile. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/comexperu-inversiones-bilaterales-generaron-mas-empleos-peru-que-chile-2062195>
- Evaluación de Beneficios y Amenazas Por Incidencias Climáticas para Centroamérica USAID MFEWS. Recuperado de [http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/C25E65EFB12264DB8525767F007B0719-Informe\\_completo.pdf](http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/C25E65EFB12264DB8525767F007B0719-Informe_completo.pdf)
- Fresh Cargo Perú (2012). *Reporte Final- Uva-Fresh Cargo Perú Uva 2009 – 2012*. Recuperado de <http://www.qcfreshfruit.com>

Indacochea, A. (2011). Ejes estratégicos para el desarrollo nacional. *Estrategia*, (pp. 76-81).

Infojardin (2013), “*Fichas de árboles frutales y frutos secos*”. Recuperado de:

[http://articulos.infojardin.com/Frutales/Frutales\\_directorio.htm](http://articulos.infojardin.com/Frutales/Frutales_directorio.htm)

Instituto Nacional de Investigación Agraria (2012). *Información presupuestal del INIA*. Recuperado de

<http://www.inia.gob.pe/transparencia/presupuestal/presupuesto/calendario/PI M.htm>

Instituto nacional de estadística e informática [INEI] (2012). *Producción nacional 2012*. Recuperado de

<http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletine selectronicos/VBP/2012/VBP-diciembre-2012.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2012). *Etapas del desarrollo de la actividad agropecuaria peruana*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0386/CAP0102.htm>

Instituto Nacional de Recursos Naturales [INREA] (2003). *Mapa de Bosques de los Departamentos de Tumbes, Piura y Lambayeque*. Recuperado de

<http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/8e102de1-2cb3-423e-a58d-da674bc7322f>

Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (2013). *Normas de competencia establecen los estándares para el desempeño laboral del operario de uva de mesa*. Recuperado de

<http://www.ipeba.gob.pe/normas-de-competencia-de-ipeba-establecen-los-estandares-para-el-desempeno-laboral-del-operario-de-uva-de-mesa/>

- International Institute for Management Development (2012). *The World Competitiveness Scoreboard 2012*. Recuperado de <http://www.imd.org/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results/#/wcy-2012rankings/>
- International Trade Centre TRADEMAP. Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Recuperado de <http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>
- International Trade Center. *Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Obtenido de Trade Center: [www.trademap.org](http://www.trademap.org)
- Industria Alimenticia (2012). La Guerra de las uvas. Recuperado de <http://www.industriaalimenticia.com/blogs/14-industria-alimenticia-blog/post/la-guerra-de-las-uvas>
- La Bolsa (2013). *¿A cuánto la uva?* Recuperado de [http://www.bolsamza.com.ar/revistanew/content.php?id\\_contenido=194](http://www.bolsamza.com.ar/revistanew/content.php?id_contenido=194)
- La vitivinicultura que viene (2013, 19 de marzo). Diario del Vino Recuperado de [http://www.diariodelvino.com/notas/noticia185\\_19mar.htm](http://www.diariodelvino.com/notas/noticia185_19mar.htm)
- Mayor presupuesto para ciencia y tecnología en el 2013. (2012, 30 de octubre). Publimetro. Recuperado de <http://publimetro.pe/actualidad/9184/noticia-mayor-presupuesto-ciencia-y-tecnologia-2013>
- Memoria Anual Scotiabank, (2012). Memoria Anual 2012 Scotiabank Perú S.A.A. Recuperado de [http://www.scotiabank.com.pe/memoria/memoria\\_2012.pdf](http://www.scotiabank.com.pe/memoria/memoria_2012.pdf)
- Ministerio de Agricultura (2012). *Autoridad Nacional de Agua, Política y Estrategia Nacional de recursos Hídricos del Perú, 2009. PLANAA – PERU 2011 – 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/8e102de1-2cb3-423e-a58d-da674bc7322f>

Ministerio de Agricultura (2013). *Producción agrícola 2011*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletine selectronicos/VBP/2012/VBP-diciembre-2012.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004). *Proyecto de cooperación UE-PERÚ en materia de asistencia técnica relativa al comercio*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/40.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2011). *Exportaciones por país y continente de destino 2011*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/Cuadros Resumen\\_Exportaciones\\_2011.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/Cuadros Resumen_Exportaciones_2011.pdf)

Ministerio de Justicia [MINJUS] (2013). Informe Final de la Comisión para la Reestructuración Integral de las Fuerzas Armadas. Recuperado de [http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll/CLPlegcargen/coleccion00000.htm/tomo00403.htm/a%C3%B1o133203.htm/mes137905.htm/dia138836.htm/sector138843/sumilla138844.htm#JD\\_DEFENSA-20ABR2002](http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll/CLPlegcargen/coleccion00000.htm/tomo00403.htm/a%C3%B1o133203.htm/mes137905.htm/dia138836.htm/sector138843/sumilla138844.htm#JD_DEFENSA-20ABR2002)

Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental [OEFA] (2013). Recuperado de <http://www.oefa.gob.pe>

Oficina de Estudios y Políticas Agrarias [ODEPA] (Julio, 2013). *Uva de Mesa: Se ratifica liderazgo exportador mundial de Chile*. Obtenido de <http://www.odepa.gob.cl//odepaweb/publicaciones/doc/11258.pdf;jsessionid=92C4FBDBC6F0958378B29C28608C16CE>

Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental [OEFA] (2013). Recuperado de <http://www.oefa.gob.pe>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (14 de 04 de 2013). *Estadísticas*. Obtenido de FAO: [www.fao.org](http://www.fao.org)

Paullier, J. (2009, 10 de agosto). *¿Carrera armamentista sudamericana?*, BBC Mundo.

Recuperado de

[http://www.bbc.co.uk/mundo/america\\_latina/2009/08/090807\\_carrerarmamentista\\_sudamerica\\_jp.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/america_latina/2009/08/090807_carrerarmamentista_sudamerica_jp.shtml)

Portal Frutícola (2012). *Dinamismo de la industria de la uva de mesa a nivel mundial*.

Recuperado de: <http://www.portalfruticola.com/2013/07/10/dinamismo-de-la-industria-de-la-uva-de-mesa-a-nivel-mundial/?pais=peru>

Produce Market Intelligence iQonsulting, Encuentro Regional FEDEFRUTA.

Recuperado de

[http://www.fedefruta.cl/regionales2012/Los\\_Andes/charlas/Quiroz.pdf](http://www.fedefruta.cl/regionales2012/Los_Andes/charlas/Quiroz.pdf)

Proinversión (2013). *Agronegocio*. Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaSectorHijo.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=82>

Provid (2012). *Cada año emergen diez nuevos productores de uva de mesa de exportación*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-cada-año-emergen-diez-nuevos-productores-uva-mesa-exportacion-411911.aspx>

Provid noticias (2012). *Diversificación: un camino sostenible*. Recuperado de

[http://www.providperu.org/Docs/Files/PROVID\\_Suplemento.pdf](http://www.providperu.org/Docs/Files/PROVID_Suplemento.pdf).

Red agrícola (2013). *Alianza para proveer plantas, postes y alambres: Tecnología de*

*clase mundial para establecer parronales de uva de mesa*. Recuperado de

<http://www.redagricola.com/reportajes/empresas/alianza-para-proveer-plantas-postes-y-alambres-tecnologia-de-clase-mundial-para->

Región de Murcia (2013). *Uva*. Recuperado de

[http://www.regmurcia.com/servlet/s.SI?sit=c,543,m,2715&r=ReP-19973-DETALLE\\_REPORTAJESPADRE](http://www.regmurcia.com/servlet/s.SI?sit=c,543,m,2715&r=ReP-19973-DETALLE_REPORTAJESPADRE)

RPP (2013). *Piura: Autoridades actualizarán plan de seguridad ciudadana.*

Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2013-05-29-piura-autoridades-actualizaran-plan-de-seguridad-ciudadana-noticia\\_599477.html](http://www.rpp.com.pe/2013-05-29-piura-autoridades-actualizaran-plan-de-seguridad-ciudadana-noticia_599477.html)

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2013). *Partidas*

*Arancelarias del producto, exportadas en los últimos años.* Recuperado de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc\\_fp\\_partida&ptarifa=806100000&\\_portletid\\_=SFichaProductoPartida&\\_page\\_=172.17100#ancla\\_fecha](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=806100000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#ancla_fecha)

Univiveros (2011). *Alianza para proveer plantas, postes y alambres: Tecnología de clase mundial para establecer parronales de uva.* Recuperado de

<http://www.univiveros.cl/sitio/?p=1280>

Uribe Jiménez, Claudia de Pilar (2010). Estudio de pre factibilidad de industrialización y exportación de uva al mercado de estados unidos.

Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/544>

Uva fresca peruana se exportara a 68 países. (2013, 23 de febrero). Peru21.

Recuperado de <http://peru21.pe/impresu/iva-fresca-peruana-se-exporta-68-paises-2118692>

Vergara, S. (2010). *La uva de cascás, producto bandera de La Libertad.* Recuperado de

[http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/INFORME%20DE%20INTELIGENCIA%20DE%20MERCADO%20UVA\\_2010.pdf](http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/INFORME%20DE%20INTELIGENCIA%20DE%20MERCADO%20UVA_2010.pdf)

Velazco Jackeline, Velazco Julia (2011). Características del empleo agrícola en el Perú. Recuperado de

<http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/LDE-2012-01-06.pdf>

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

Recuperado de

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)

