

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Uva Sin Pepa de la Región Piura 2018-2022

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Joel Fabián Melquiades Reyes

Gabriela Guiselle Paredes Guillén

Vivian Eliana Umeres Guitton

Evelyn Janet Vilchez Juarez

Asesora: Kelly Rojas Valdez

Surco, agosto de 2018

Agradecimientos

A Dios que nos brinda la oportunidad de seguir desarrollándonos profesionalmente para lograr nuestros objetivos.

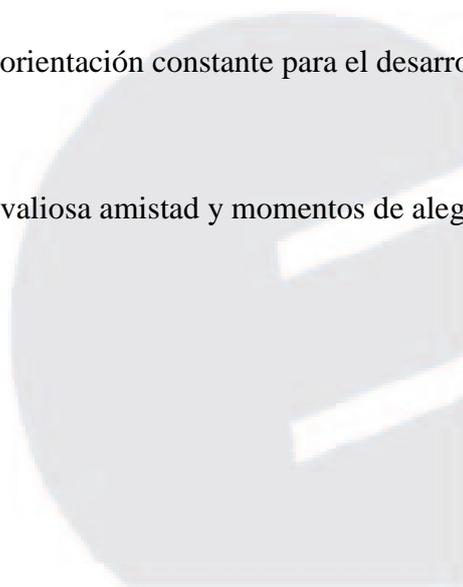
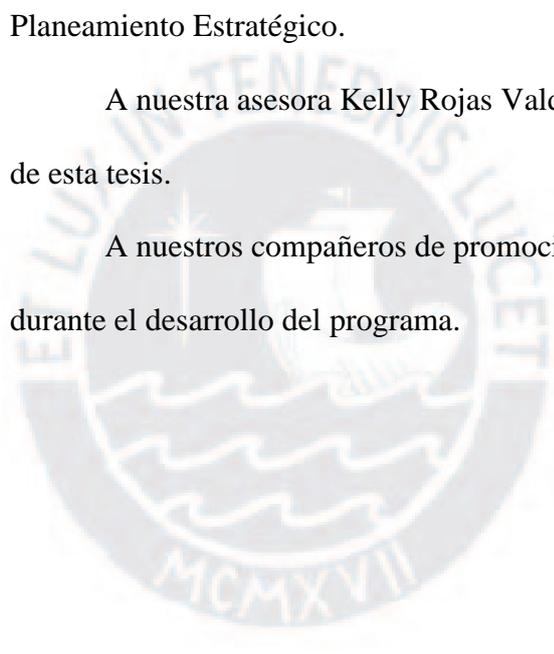
A nuestros padres por su inquebrantable sacrificio, motivación, apoyo y consejo.

A los docentes del MBA Gerencial Internacional Piura XVII que con su calidad de enseñanza nos brindaron valiosos conocimientos.

Al profesor Víctor Miranda Arica por sus valiosos aportes en el desarrollo del Planeamiento Estratégico.

A nuestra asesora Kelly Rojas Valdez por su orientación constante para el desarrollo de esta tesis.

A nuestros compañeros de promoción por su valiosa amistad y momentos de alegría durante el desarrollo del programa.



Dedicatorias

A mi madre Luisa del Pilar y a mi padre Renato, por su esfuerzo y dedicación en brindarme una sólida educación basada en valores, por su amor y ser mi ejemplo de vida; a mis hermanas Silvia y Johana por su compañía y apoyo incondicional y a mis sobrinos Juan Renato y Juan Carlitos por ser mi alegría e inspiración para ser mejor cada día de mi vida.

Vivian Umeres

A mi madre Dora por enseñarme a luchar en la vida, a ser perseverante y constante en lo que me propongo, a tener fortaleza para afrontar los problemas y a siempre ser agradecida con Dios. A mis hermanos, por sus consejos y apoyo para seguir adelante. A mis amigos que me apoyaron en muchas situaciones de mi vida y contribuyeron a mi aprendizaje.

Gabriela Paredes

A mis hijos Eliseo y Zahir quienes son mi orgullo y razón para seguir adelante, a mis padres por su consejo, a mis amigos y familiares que me apoyaron a concluir esta exigente etapa.

Joel Melquiades

A mis padres, por ser la inspiración de mi vida, su apoyo incondicional y por ser quienes me impulsan a seguir siempre adelante. Sus enseñanzas han forjado las bases de mi vida profesional. A ellos mi infinita gratitud y admiración.

Evelyn Vilchez

Resumen Ejecutivo

La producción de la uva sin pepa en Piura para exportación ha tenido un incremento del 66% en la campaña 2016/2017 con respecto a la del periodo 2015/2016, principalmente por las nuevas tendencias de preferencias de los consumidores y también debido a la política de apertura de mercados que gestiona el gobierno peruano, manteniendo vigentes tratados comerciales con diferentes países, lo que facilita la exportación de productos agroindustriales incluyendo a países como Estados Unidos y Holanda, siendo estos los principales destinos de las exportaciones de uva sin pepa producida en Piura. Otro factor que promueve esta industria es la calidad del producto obtenido, el cual cumple con las especificaciones sanitarias y calibre exigidos por los diferentes mercados internacionales, así como con contar con la preferencia del mercado en cuestión de sabor y aroma.

Es por ello que el presente documento de Planeamiento Estratégico de la uva sin pepa de la Región Piura hasta el año 2022 plantea estrategias viables para ser ejecutadas, a partir de la recopilación y evaluación de información del sector, propuesta de una visión y misión para el sector, análisis externo e interno, así como el desarrollo de matrices mediante el proceso estratégico, por las cuales Piura se podrá convertir en el principal productor exportador de uva sin pepa del Perú, logrando mantener su liderazgo a nivel Perú así como su reconocimiento a nivel internacional.

Abstract

The production of the seedless grape in Piura for export had an increase of 66% in the 2016/2017 campaign compared to 2015/2016, mainly due to new trends in consumer preferences and also due to the policy of opening markets that manages the Peruvian government, keeping trade agreements with different countries, which make easier the export of agro industrial products including countries like United States and Netherlands, which are main destinations for seedless grape exports produced in Piura. Another factor that promotes this industry is the quality of the product, which complies with the sanitary specifications and caliber required by the different international markets, as well as having the preference of the market in terms of flavor and aroma.

That is why the present document of Strategic Planning of the Seedless grape of Piura Region up to the year 2022 proposes viable strategies to be executed, from the collection and evaluation of information of the sector, proposal of a vision and mission for the sector, external and internal analysis, as well as the development of matrices through the strategic process, for which Piura will be able to become the main exporter of seedless grapes in Peru, maintaining its leadership in Peru as well as its international recognition.

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	ii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General del Sector	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Visión.....	9
2.3 Misión.....	10
2.4 Valores.....	10
2.5 Código de Ética.....	11
2.6 Conclusiones.....	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	13
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	13
3.1.2 Potencial nacional	14
3.1.3 Principios cardinales	19
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector de la Uva Sin Pepa	22
3.2 Análisis Competitivo del Perú	23
3.2.1 Condiciones de los factores	23
3.2.2 Condiciones de la demanda	25
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	26
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	28

3.2.5	Influencia del análisis en el Sector de la Uva Sin Pepa	30
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	30
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	30
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	37
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	39
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	42
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	46
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	48
3.5	El Sector de Uva Sin Pepa y sus Competidores.....	49
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	49
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	50
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	51
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	52
3.5.5	Rivalidad de los competidores	52
3.6	El sector de la uva sin pepa en la Región Piura y sus Referentes.....	54
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	58
3.8	Conclusiones.....	59
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		61
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	61
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	61
4.1.1	Marketing y ventas (M)	67
4.1.2	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	70
4.1.3	Finanzas y contabilidad (F).....	72
4.1.4	Recursos humanos (H).....	75
4.1.5	Sistemas de información y comunicaciones (I)	78

4.1.6	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	79
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	81
4.3	Conclusiones	81
Capítulo V: Intereses del Sector y Objetivos de Largo Plazo		83
5.1	Intereses del Sector	83
5.2	Potencial del Sector.....	83
5.3	Principios Cardinales del Sector	86
5.4	Matriz de Intereses del Sector (MIO)	88
5.5	Objetivos de Largo Plazo.....	88
5.6	Conclusiones	90
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		92
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	92
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	96
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	98
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	99
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE)	100
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	101
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	103
6.8	Matriz de Rumelt (MR)	103
6.9	Matriz de Ética (ME)	105
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	107
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	107
6.12	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	110
6.13	Conclusiones	111
Capítulo VII: Implementación Estratégica		112

7.1	Objetivos de Corto Plazo	112
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	112
7.3	Políticas de cada Estrategia.....	115
7.4	Estructura del Sector	115
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	119
7.6	Recursos Humanos y Motivación	120
7.7	Gestión del Cambio.....	121
7.8	Conclusiones	122
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		125
8.1	Perspectivas de Control.....	125
8.1.1	Aprendizaje interno.....	125
8.1.2	Procesos	125
8.1.3	Clientes	125
8.1.4	Financiera.....	125
8.2	Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	127
8.3	Conclusiones	129
Capítulo IX: Competitividad del Sector		130
9.1	Análisis Competitivo del Sector	130
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector.....	131
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector.....	132
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	138
9.5	Conclusiones	138
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....		140
10.1	Plan Estratégico Integral	140
10.2	Conclusiones Finales	140

10.3	Recomendaciones Finales	143
10.4	Futuro del Sector.....	146
	Referencias.....	142
	Apéndice A: Entrevista a la Jefa de Tesorería de Agrícola San José Sra. Diana Huertas	162
	Apéndice B: Entrevista al Subgerente de Producción Agrícola Sr. Cesar Tullume Pisfil	164
	Apéndice C: Entrevista al QC Manager de Delica LTD, Sr. Jorge Sarasara Urquíam	170
	Apéndice D: Entrevista al Agrónomo Sr. Francisco Rojas Urbieto.....	175
	Apéndice E: Cálculo de Objetivo a Largo Plazo 1.....	176
	Apéndice F: Cálculo de Objetivo a Largo Plazo 2	178
	Apéndice G: Cálculo de Objetivo a Largo Plazo 3	179

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Exportación de Uva Peruana en Volumen (000TM) por Destino</i>	4
Tabla 2 <i>Exportaciones desde Piura de Principales Variedades de Uva</i>	5
Tabla 3 <i>Exportaciones de Uva Con Pepa y Uva Sin Pepa por Región Periodo 2015 al 2016</i> .	6
Tabla 4 <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	13
Tabla 5 <i>Exportaciones FOB por Sectores Económicos: 2001 - 2016</i>	21
Tabla 6 <i>Brecha de Infraestructura de Mediano y Largo Plazo (Millones de US\$ del Año 2015)</i>	25
Tabla 7 <i>Principales Importadores de Uva del Mundo 2012-2016 (000TM)</i>	26
Tabla 8 <i>Ranking Principales Empresas Exportadoras de Uva Sin Pepa en Perú 2015/2016</i>	28
Tabla 9 <i>Acuerdos Comerciales del Perú Vigentes</i>	33
Tabla 10 <i>Acuerdos Comerciales Perú por Entrar en Vigencia y en Negociación</i>	34
Tabla 11 <i>Valor de la UIT</i>	36
Tabla 12 <i>Nuevas Inversiones en Infraestructura de Transporte Programadas al 2016 (Millones US\$)</i>	46
Tabla 13 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos para la Uva Sin Pepa de la Región Piura</i>	49
Tabla 14 <i>Evolución de Cuatro Nuevas Variedades Destacadas en EEUU</i>	55
Tabla 15 <i>Exportaciones de Nuevas Variedades en Chile Temporada 2016/2017</i>	56
Tabla 16 <i>Matriz de Perfil Competitivo de la Uva Sin Pepa de la Región Piura</i>	58
Tabla 17 <i>Matriz de Perfil Referencial de la Uva Sin Pepa de la Región Piura</i>	59
Tabla 18 <i>Empresas Exportadoras de Uva de Mesa sin Pepa Región Piura</i>	69
Tabla 19 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	81
Tabla 20 <i>Matriz de Intereses del Sector de la Uva Sin Pepa en la Región Piura</i>	88
Tabla 21 <i>Objetivos a Largo Plazo para el Sector de Uva Sin Pepa de Piura</i>	89

Tabla 22 <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) del Sector de Uva Sin Pepa de Piura</i>	93
Tabla 23 <i>Calificación de Factores de Posición Estratégica Externa de la Uva Sin Pepa de Piura</i>	97
Tabla 24 <i>Calificación de Factores de Posición Estratégica Interna de la Uva Sin Pepa de Piura</i>	97
Tabla 25 <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Uva Sin Pepa en Piura</i>	102
Tabla 26 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de la Uva Sin Pepa en la Región Piura</i>	104
Tabla 27 <i>Matriz de Rumelt de la Uva Sin Pepa de la Región Piura</i>	105
Tabla 28 <i>Matriz Ética de la Uva Sin Pepa de la Región Piura</i>	106
Tabla 29 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Uva Sin Pepa de la Región Piura</i>	108
Tabla 30 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Uva Sin Pepa de la Región Piura</i>	109
Tabla 31 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la Uva Sin Pepa de la Región Piura</i>	110
Tabla 32 <i>Matriz de Presentación de los OCP de la Uva Sin Pepa de Piura</i>	113
Tabla 33 <i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP de la Uva Sin Pepa de Piura</i>	114
Tabla 34 <i>Políticas para la Uva Sin Pepa de la Región Piura</i>	116
Tabla 35 <i>Acciones para Transformar las Organizaciones del Sector de Uva Sin Pepa en Piura</i>	123
Tabla 36 <i>Indicadores de Aprendizaje Interno para Sector de Uva Sin Pepa en Piura</i>	126
Tabla 37 <i>Indicadores de Procesos para Sector de Uva Sin Pepa en Piura</i>	126
Tabla 38 <i>Indicadores de Clientes para Sector de Uva Sin Pepa en Piura</i>	127

Tabla 39 <i>Indicadores de Finanzas para Sector de Uva Sin Pepa en Piura</i>	127
Tabla 40 <i>Tablero Balanceado de Control de la Uva Sin Pepa en Piura</i>	128
Tabla 41 <i>Plan Estratégico Integral</i>	141
Tabla 42 <i>Situación Presente y Objetivos de Largo Plazo Alcanzados</i>	147



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	vii
<i>Figura 1.</i> Evolución de las exportaciones de uva peruana - periodo 2011 al 2016 (millones de dólares).....	2
<i>Figura 2.</i> Exportaciones FOB de uva de mesa del mundo 2016/2017.....	3
<i>Figura 3.</i> Exportaciones de uva según sedes de exportación en Perú - periodo 2015 al 2016..	3
<i>Figura 4.</i> Evolución de exportaciones de uva desde Piura según países de destino periodo 2015 al 2016.....	5
<i>Figura 5.</i> Extensión de tierras por región y tipo de uva en enero 2017.....	7
<i>Figura 6.</i> Los 10 principales países exportadores en cantidad de uva - 2016.	22
<i>Figura 7.</i> Procedencia de volúmenes exportados de uva sin pepa de las 15 principales empresas en el ranking 2015 al 2016.	27
<i>Figura 8.</i> Índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG).	38
<i>Figura 9.</i> Balanza comercial (valores fob en millones de US\$).....	39
<i>Figura 10.</i> Gasto en I+D de Perú a nivel de Alianza del Pacífico periodo 2015 (porcentaje).42	
<i>Figura 11.</i> Gasto Interno en I + D, según área del conocimiento, 2014-2015.	43
<i>Figura 12.</i> Proyectos de investigación iniciados en Perú, según área de conocimiento (Porcentaje).	44
<i>Figura 13.</i> Perú y la Alianza del Pacífico: Evolución del índice de competitividad 2007-2016.	45
<i>Figura 14.</i> Evolución de exportaciones de Perú temporadas 2015-2016 y 2016-2017.....	57
<i>Figura 15.</i> Ciclo de vida de la industria del sector de la uva sin pepa en la región Piura.	57
<i>Figura 16.</i> Organigrama general de la empresa Ecoacuícola SAC.	63
<i>Figura 17.</i> Organigrama de la gerencia agrícola de la empresa Ecoacuícola SAC.	64
<i>Figura 18.</i> Organigrama de la gerencia de planta de la empresa Ecoacuícola SAC.	65

<i>Figura 19.</i> Organigrama de la empresa Camposol.	66
<i>Figura 20.</i> Países importadores de uva de mesa sin pepa – Región Piura 2017.....	70
<i>Figura 21.</i> Estructura de Financiamiento de principales empresas exportadoras de uva sin pepa en Piura, año 2014.	75
<i>Figura 22.</i> ROE 2013 y 2014 de las principales empresas que producen y exportan uva sin pepa en Piura.	76
<i>Figura 23.</i> Tipos de riego.	80
<i>Figura 24.</i> Matriz PEYEA de la uva sin pepa de la región Piura.	98
<i>Figura 25.</i> Matriz del Boston Consulting Group de la uva sin pepa de Piura.	99
<i>Figura 26.</i> Matriz Externa-Interna del sector de uva sin pepa de Piura.	100
<i>Figura 27.</i> Matriz de la Gran Estrategia de la uva sin pepa en Piura.	101
<i>Figura 28.</i> Estructura actual del sector de la uva fresca en el Perú.	117
<i>Figura 29.</i> Estructura de la Asociación de Productores y Exportadores de Uva sin Pepa. ...	118
<i>Figura 30.</i> Cadena de Suministro de la uva de mesa sin pepa.	134
<i>Figura 31.</i> Clústeres productivos modelo 1.....	135
<i>Figura 32.</i> Clústeres productivos modelo 2.....	135
<i>Figura 33.</i> Clústeres comercialización de uva sin pepa, comercialización para pequeñas y medianas empresas realizadas a través de brókeres.....	136
<i>Figura 34.</i> Clústeres distribución de uva sin pepa de exportación, empresas exportadoras asociadas con distribuidores de tipo service providers.	136
<i>Figura 35.</i> Clústeres de canales logísticos de uva sin pepa de exportación.	137
<i>Figura 36.</i> Clúster potencial de la cadena productiva de uva sin pepa para exportación.....	137
<i>Figura 37.</i> Clúster potencial para la distribución y comercialización de uva sin pepa.	138
<i>Figura E1.</i> Proyección de las exportaciones de uva peruana al 2022 (millones de dólares). 176	
<i>Figura F1.</i> Proyección de la superficie cosechada de uva en Piura al 2022 (hectáreas).	178

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

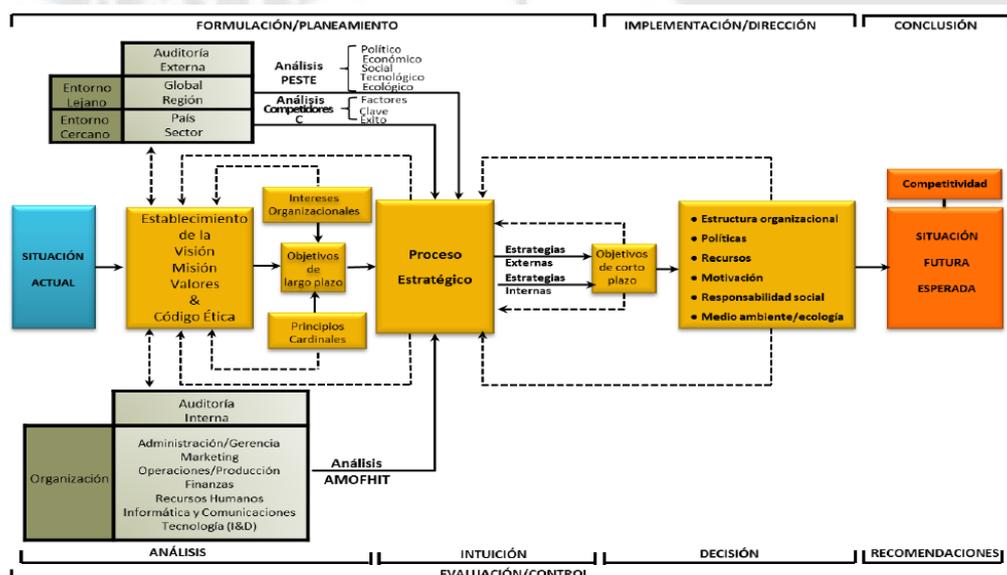


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer 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 en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFÉ, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

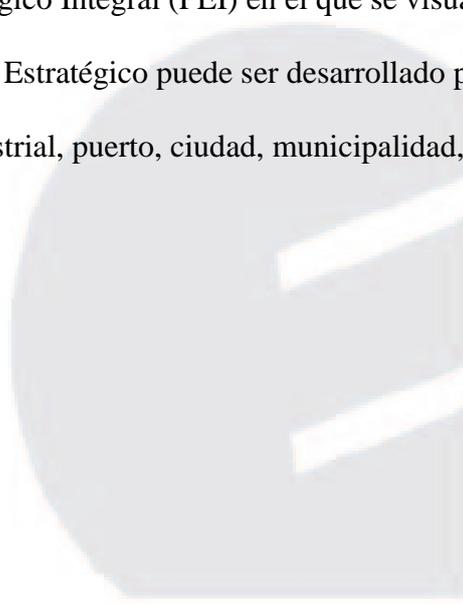
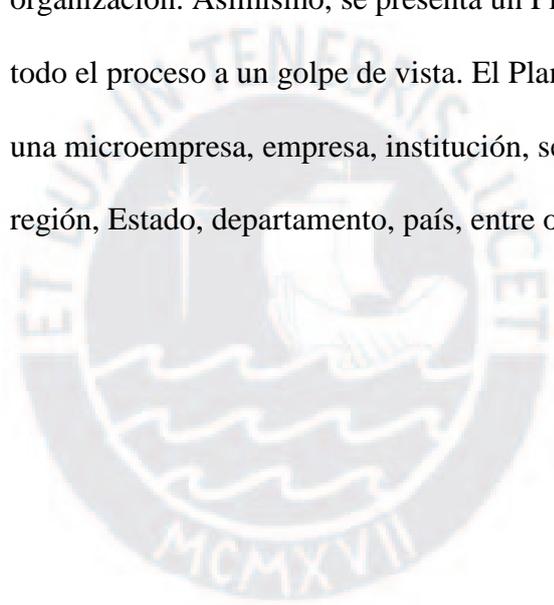
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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



Capítulo I: Situación General del Sector

1.1 Situación General

Una de las principales actividades económicas en la región Piura es la agroexportación, que incluye el proceso tanto de producción como de exportación de productos agrícolas. Dentro de los diversos productos que exporta la región Piura, la uva ha tomado especial importancia por el considerable aumento de su producción y exportación. La vid es una planta de la que se extrae la uva fresca, cuyo origen se establece desde la Era Terciaria; por ello, para adecuarse a las caóticas condiciones de las glaciaciones de las eras Terciaria y Cuaternaria, fue desarrollando diferentes formas. Los primeros datos que se han recogido sobre el cultivo de la vid se sitúan en Egipto, no obstante, los verdaderos impulsores del cultivo de la vid fueron los iberos y los celtas, hacia el año 500 AC, y posteriormente consolidado por los fenicios y mayoritariamente por los romanos, habiéndose desarrollado ambas poblaciones en el Mediterráneo oriental, lugar donde se ha consignado el nacimiento del cultivo (Duque & Yáñez, 2005). La uva, en sus diversas variedades, es uno de los productos más importantes del sector agropecuario, ya que en los últimos años ha tomado posición como el principal producto de exportación no tradicional a nivel Perú, muy por encima de los espárragos y las paltas que ocupan el segundo y tercer lugar respectivamente. Las exportaciones de uva han venido en aumento los últimos años, llegando a exportar un valor de US\$ 653 millones en el 2016 (ver Figura 1).

La vid es una planta con un periodo vegetativo de cosechas anuales. Su producción empieza a partir del tercer año de instalada, y ésta requiere de un clima tropical y sub-tropical, con temperaturas que oscilan entre los 7°C y 24° C y con humedad relativa de 70% u 80%. Se desarrolla exitosamente en suelos franco-arcillosos (Cuya, 2013). Una de las características de Perú es que puede producir uva durante todo el año debido a la diversidad de variedades, climas y suelo. Con esto, se posibilita atender diferentes mercados

internacionales durante el periodo de producción baja de los países consumidores de uva que importan el producto, en especial durante los meses de diciembre a marzo, que es el periodo de mayor escasez de los principales mercados mundiales.

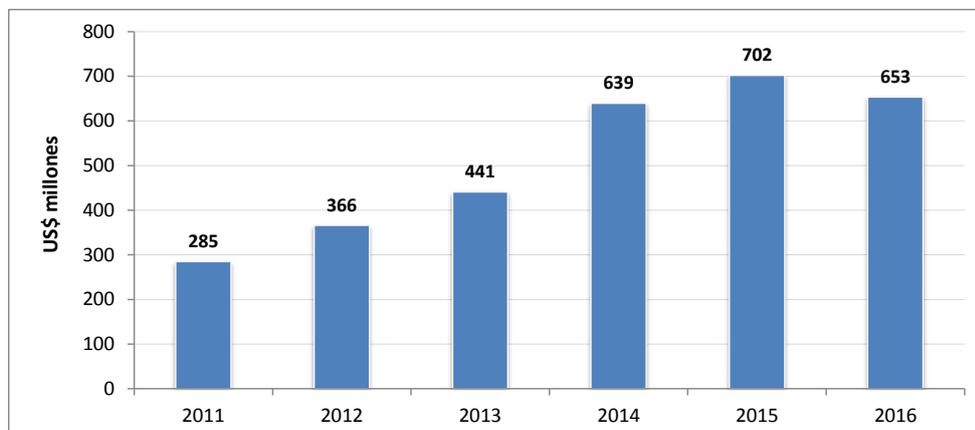


Figura 1. Evolución de las exportaciones de uva peruana - periodo 2011 al 2016 (millones de dólares).

Muestra la evolución de las exportaciones uva en el periodo del 2011 al 2016. Los números se encuentran en valores FOB. Adaptado de “Exportaciones por subpartida nacional/País destino 2011 – 2017,” por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2017a (<http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias>).

Además de la estacionalidad, el Perú cuenta con otras ventajas comparativas respecto a los demás países, como lo son las áreas en expansión y los costos de producción relativamente bajos (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2008). El Perú exporta uvas en contra estación, en un mercado que es liderado por el vecino país de Chile, lo que representa una ventaja para la uva peruana ya que ingresa al mercado más temprano que la uva chilena, permitiendo tener acceso a una importante ventana comercial, tal como se muestra a continuación, donde se visualiza las exportaciones de uva de mesa peruana en relación con los principales competidores de diversos continentes para el periodo 2016 / 2017 (ver Figura 2).

Esta ventaja del Perú viene siendo aprovechada por las diversas regiones que producen uva, siendo las de mayor producción las regiones de Ica, Piura y Lambayeque (ver Figura 3). De acuerdo con SUNAT (2017a), los principales destinos de exportación fueron los Estados Unidos (31.6% del total exportado), China (18.3%), Holanda (12.8%); y junto

con otros países más, entre los que se encuentran Tailandia, Reino Unido, Rusia, Indonesia, México y Corea, entre otros, concentran el 37.3% de las exportaciones de uvas de Perú al mundo. A continuación, se detalla el volumen exportado a cada país (ver Tabla 1). En enero, de 2017 se exportaron US\$ 141.6 millones, lo que implica un 1.26% más de lo exportado en el mismo mes de 2016, según el Centro de Comercio Internacional [Comex Perú] (2017).

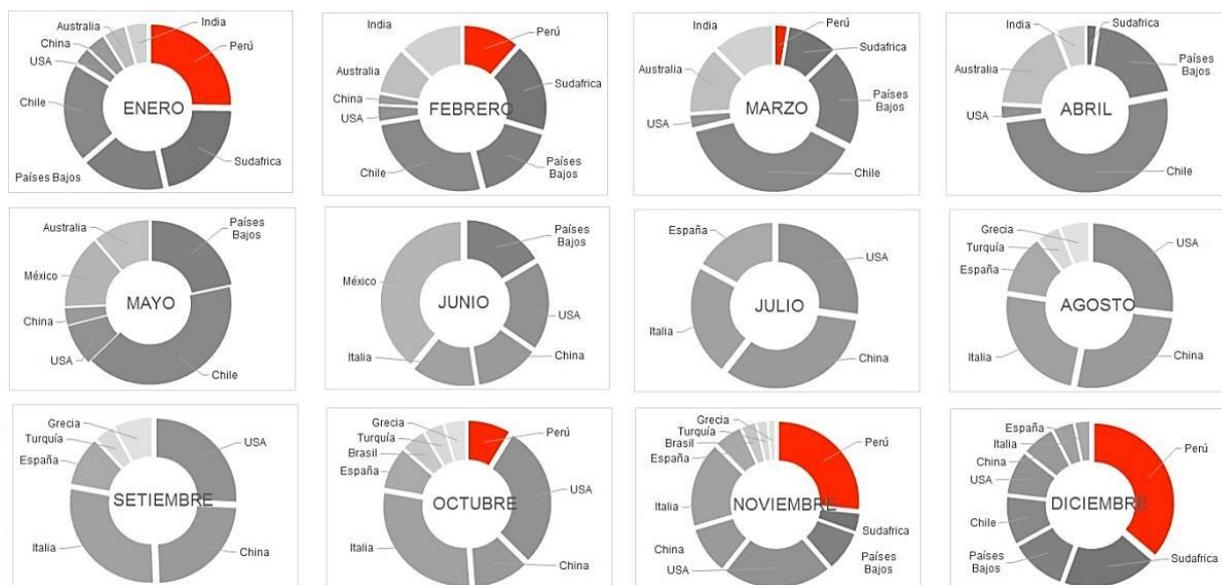


Figura 2. Exportaciones FOB de uva de mesa del mundo 2016/2017.

Adaptado de “Lista de los exportadores 2016/ 2017,” por el International Trade Center, 2017 (http://www.trademap.org/Country_SelCountry_MQ_TS.aspx?nvpm=3||||080610||6|1|1|2|2|3|2|1|1).

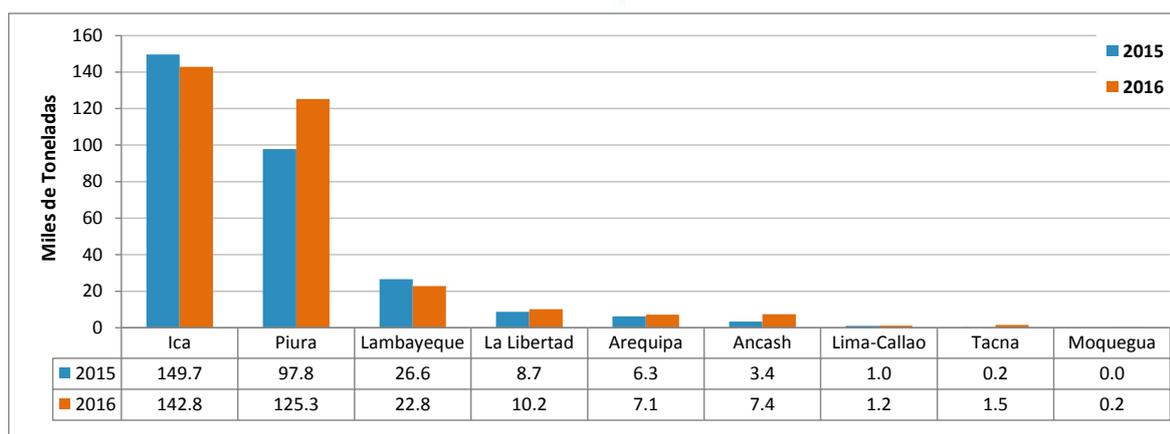


Figura 3. Exportaciones de uva según sedes de exportación en Perú - periodo 2015 al 2016. Muestra la evolución de las exportaciones uva según sedes Perú en el periodo 2015 al 2016. Los números se encuentran en miles de toneladas. Adaptado de “Exportaciones de uva de mesa del Perú campaña 2015/2016, campaña 2016/2017,” por Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú [PROVID], 2017 (<http://provid.org.pe/website/index.php/informacion/estadisticasexporta>).

Tabla 1

Exportación de Uva Peruana en Volumen (000TM) por Destino

Destino	Campaña 16/17	Participación (%)
Estados Unidos	92.6	32
China	53.6	18
Holanda	37.4	13
Reino Unido	11.8	4
Tailandia	11.7	4
Rusia	9.2	3
México	8.7	3
Indonesia	8.4	3
Corea	7.6	3
Otros	51.9	18
Total	293.0	100

Nota. Tomado de “Exportaciones por subpartida nacional/País Destino 2011 – 2017,” por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2017a (<http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispertida/resumenPPaisS01Alias>).

Así mismo, según Comex Perú, en 2015 las exportaciones de uva, en sus diversas variedades, representaron un 7.4% de las exportaciones globales, lo que ubica al Perú como el quinto exportador de uvas del mundo, solo por detrás de Chile (15.9%), Estados Unidos (13.3%), China (8.8%) e Italia (7.7%). De acuerdo con cifras del Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], a nivel de producción, 2016 fue un buen año para la uva, al ser uno de los productos con mayor crecimiento: 15.4%, mucho más que el 0.6% que registró el subsector agrícola (Comex Perú, 2017). En este contexto, la Asociación de Productores de Uva de Mesa (PROVID, 2017) afirmó que las exportaciones de uvas de la región Piura en el 2016 fueron principalmente a: 24% Estados Unidos (EEUU), 13% China, y 11% Holanda. Estados Unidos tuvo un incremento del 33% con respecto al 2015, en cuanto a las exportaciones de uva de Piura (ver Figura 4).

Las variedades de las uvas son diversas y cada una puede diferir marcadamente de la otra. Por ejemplo, si cambian alguno de los factores que influyen en la uva como la luz, el calor o la humedad, el color final de la uva no será el esperado, perdiendo la opción de obtener el color esperado: uvas blancas, amarillas, negras, azuladas, rosadas o violetas (Cuya, 2013). En el mercado internacional las variedades de uva se clasifican por uvas con pepa y

uva sin pepa, más conocidas como “seedless” por su traducción al inglés, produciéndose y exportándose en Piura diversas variedades de ambos tipos de uva (ver Tabla 2).

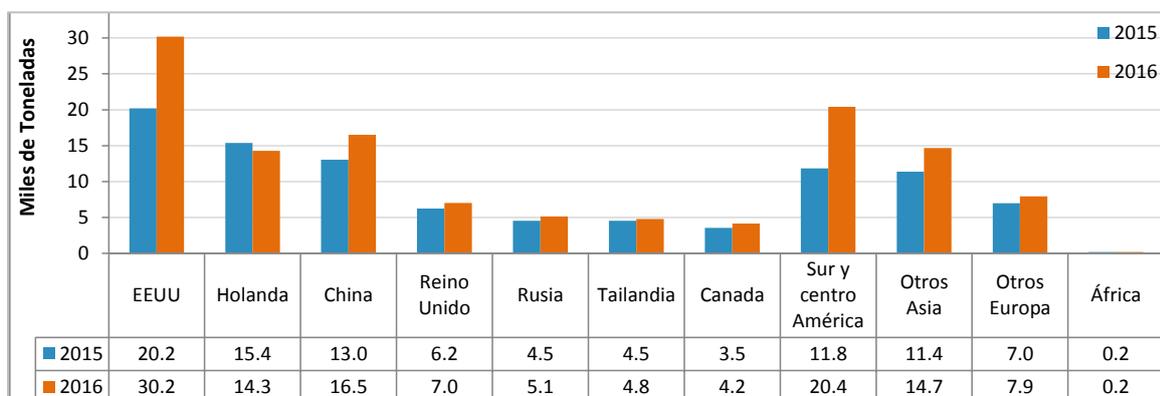


Figura 4. Evolución de exportaciones de uva desde Piura según países de destino periodo 2015 al 2016.

Muestra la evolución de las exportaciones de uva producidas en Piura según países de destino (también se agrupan en regiones) periodo 2015 al 2016. Los números se encuentran en miles de toneladas. Adaptado de “Exportaciones de uva de mesa del Perú campaña 2015/2016, campaña 2016/2017,” por Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú [PROVID], 2017 (<http://provid.org.pe/website/index.php/informacion/estadisticasexporta>).

Tabla 2

Exportaciones desde Piura de Principales Variedades de Uva

Variedad de uva	Campaña	
	2015-2016	2016-2017
Uva sin pepa		
Autumn Royal	502	561
Centennial Seedless	130	116
Crimson Seedless	9,046	14,252
Flame Seedless	126	331
Ifg Eight (Sweet Enchantment)	271	587
Ifg Ten (067-105) (Sweet Globe)	537	1,382
Ifg Three (Sweet Celebration)	824	1,589
Magenta	2,563	-
Sheegene 13 (Timco)	-	305
Sheegene 2 (Timpson)	-	1,264
Sheegene 3 (Magenta)	-	3,125
Sugranineteen (Scarlotta Seedless)	10	654
Sugraone (Superior Seedless)	14,666	15,682
Sugrasixteen (Sable Seedless)	-	150
Sugrathirteen (Midnight Beauty)	34	277
Thompson Seedless	4,916	5,281
Timpson	178	-
Uva con pepa		
Red Globe	63,539	68,411
Sweet Jubilee	20	-

Nota. Los números se encuentran en toneladas. Adaptado de “Exportaciones de uva de mesa del Perú campaña 2015/2016, campaña 2016/2017,” por la Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú [PROVID], 2017 (<http://provid.org.pe/website/index.php/informacion/estadisticasexporta>).

La Asociación de Productores de Uva de Mesa (PROVID, 2017) reportó que la tendencia mundial en los últimos años está orientada hacia un mayor consumo de uva sin pepa lo que se ve presentando en un aumento en las exportaciones de Perú, que representa 59% más con respecto al 2015, mientras las uvas con pepa han registrado una disminución de 15 % con respecto al 2015 (ver Tabla 3). Piura es una de las regiones con mayor crecimiento en producción y exportación de uva. En el periodo 2016, presentó un incremento del 28% más con respecto al periodo 2015 del total de uva exportada, y un crecimiento del 66% en lo que respecta a exportación de uva sin pepa (ver Tabla 3).

Tabla 3

Exportaciones de Uva Con Pepa y Uva Sin Pepa por Región Periodo 2015 al 2016

Región	Con pepa		Sin pepa	
	2015	2016	2015	2016
Ancash	3,168	5,058	194	2,293
Arequipa	2,840	2,661	3,458	4,478
Ica	103,057	76,399	46,634	66,416
La Libertad	6,694	5,914	1,981	4,270
Lambayeque	21,861	13,779	4,699	9,061
Lima	589	173	378	1,035
Moquegua	0	0	0	238
Piura	63,560	68,411	34,214	56,843
Tacna	0	0	242	1,529
Total	201,768	172,396	91,800	146,163

Nota. Los números se encuentran en toneladas. Adaptado de “Exportaciones de uva de mesa del Perú campaña 2015/2016, campaña 2016/2017,” por la Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú [PROVID], 2017 (<http://provid.org.pe/website/index.php/informacion/estadisticasexporta>).

El Perú aún puede aumentar su potencial replicando la experiencia de Piura en otras regiones. Así, se debe apuntar a incrementar la superficie cosechada y la productividad. Solo a manera de ejemplo, en el 2016, mientras que en Piura el rendimiento fue 47.9 toneladas por hectárea (t/ha), en otras regiones tradicionalmente productoras de uva fue mucho menor, como Arequipa (21.0 t/ha), Ica (20.2 t/ha), La Libertad (19.6 t/ha), y Lima (18.2 t/ha) (Dirección General de Políticas Agrarias, 2017).

De acuerdo con Moreno (2012), el Perú posee alrededor del 4% de los recursos del

planeta. Por lo tanto, los problemas no están relacionados con la falta de agua, sino con la distribución territorial que perjudica a la costa peruana y la agricultura, principal consumidora de este recurso (80%). Frente a esto, el papel del Estado es fundamental para agilizar proyectos costeros de irrigación afectados por ejecución presupuestal y por efectos de los desastres naturales. Estos, como el proyecto Alto-Piura, Majes Siguan II y Olmos, permitirían la extensión de 95,000 hectáreas disponibles en Piura, Arequipa y Lambayeque.

La uva es uno de los productos con mayor desempeño en cuanto a las exportaciones peruanas del rubro no tradicional. Para ello, en enero 2017, se usaba en el departamento de Piura 6,573 hectáreas para su cultivo, con lo que fue el segundo departamento después de Ica en hectáreas destinadas a uva de mesa (ver Figura 5). Mientras que, en Piura, ya el 57.3% del área fue usada para uva sin pepa, un 42.7% fue usado para uva con pepa. De las 6,573 hectáreas, en Piura, para la siembra de uva de mesa, 4,985 hectáreas, es decir, el 75.8%, son tierras de cultivo certificadas para exportación. En la región de Ica, el 94.3% del área de tierras de cultivo destinadas a uva de mesa están certificadas para exportación (PROVID, 2017).

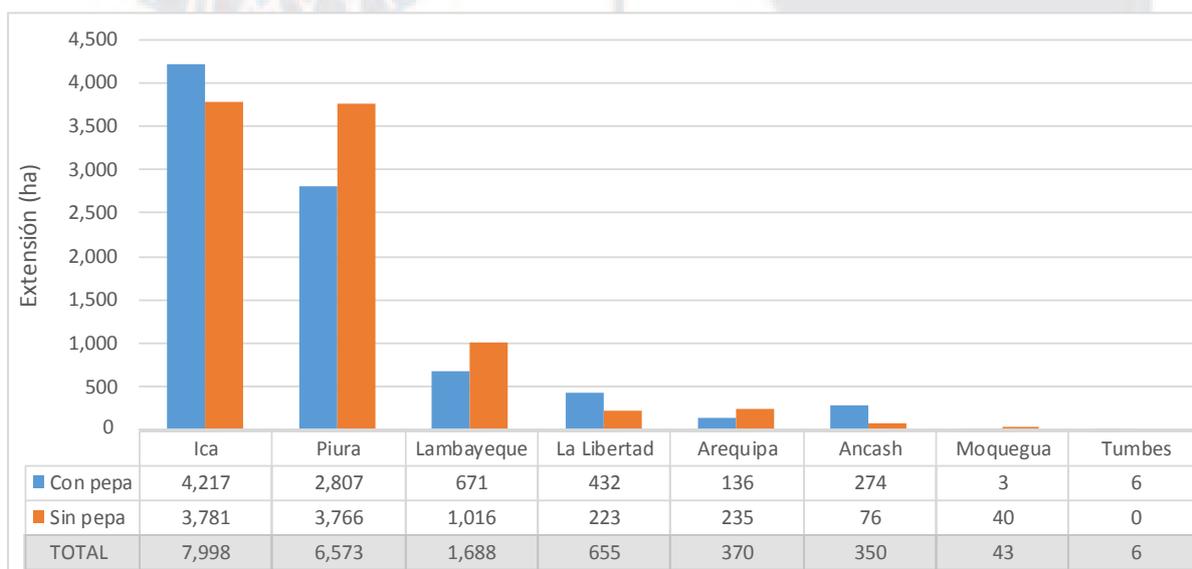


Figura 5. Extensión de tierras por región y tipo de uva en enero 2017.

Los números se encuentran en hectáreas. Adaptado de “Exportaciones de uva de mesa del Perú campaña 2015/2016, campaña 2016/2017,” por Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú [PROVID], 2017

(<http://provid.org.pe/website/index.php/informacion/estadisticasexporta>).

1.2 Conclusiones

El Perú es un país que en los últimos años ha mantenido un crecimiento económico sostenible que ha promovido la inversión privada en diversos sectores, como el agroindustrial, debido a que presenta ventajas comparativas respecto a los demás países, tales como su diversidad de climas y microclimas, recursos hídricos y áreas agrícolas en expansión.

El sector de la uva en sus diversas variedades, es uno de los productos más importantes del sector agroindustrial ya que en los últimos años ha tomado posición como el principal producto de exportación no tradicional a nivel Perú. Las exportaciones de uva en el 2015, en sus diversas variedades, representan un 7.4% de las exportaciones globales, lo que ubica al Perú como el quinto exportador de uvas del mundo. El Perú exporta uvas en contra estación, en un mercado que es liderado por Chile, lo que representa una ventaja para la uva peruana permitiéndole tener acceso a una importante ventana comercial.

Hoy en día, Piura es el segundo exportador de uva a nivel nacional, seguido de Lambayeque, y liderados por Ica. Este crecimiento de Piura se ha debido en parte a la disposición de tierras de cultivo de alta calidad, alta productividad por hectárea, bajos costos de producción, clima y microclimas y la disponibilidad de agua gracias a las represas de Poechos y San Lorenzo. Además, se cuenta con proyectos hídricos tales como proyecto Alto-Piura, Majes Sigvas II y Olmos que influirán directamente al crecimiento del sector.

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

2.1 Antecedentes

En los últimos años las exportaciones de uva han ido en aumento, colocando, en la actualidad, al Perú como el quinto país con mayores exportaciones a nivel mundial, y esto debido a su geografía, la calidad de sus tierras de cultivo y la diversidad de climas con que cuenta, que permitió que regiones como Piura incursionen en esta actividad económica.

Hoy en día, Piura es el segundo exportador de uva a nivel nacional, seguido de Lambayeque, y liderados por Ica. Este crecimiento de Piura se ha debido en parte a la disposición de tierras de cultivo de alta calidad, sus diversos climas, así como por su gran capacidad de almacenamiento de agua gracias a las represas de Poechos y San Lorenzo ubicadas en la región Piura.

Sin embargo, este crecimiento exponencial en las exportaciones a nivel mundial está saturando el mercado, por lo que la industria peruana se ha visto en la necesidad de incursionar en nuevas variedades de uvas con la finalidad de diferenciarse de los otros países y poder satisfacer mercados más exigentes, sobresaliendo entre las nuevas variedades, las uvas sin pepas. En esta nueva variedad, Ica y Piura son las que presentan mayor superficie cultivada, invirtiendo en tecnología e investigaciones genéticas que permiten su desarrollo, donde es Ica la que sobresale en esta nueva propuesta, mientras que para Piura representa una oportunidad para el despunte pues además de tener tan igual o inclusive mejores condiciones que Ica, cuenta con el recurso hídrico que es escaso en otras regiones.

2.2 Visión

La visión propuesta es la siguiente: El 2022 Piura será el primer exportador de uva sin pepa a nivel nacional, reconocida internacionalmente como un sector de producción y exportación económicamente sólido y estable, que contribuye al desarrollo económico de su población y reduce la pobreza por medio de la generación de empleos.

Según la Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú (PROVID, 2017), en los últimos años, las exportaciones de uva sin pepa en el Perú han ido en aumento, llegando a exportar 146,162.69 toneladas en la campaña 2016/2017, lo que representa un incremento del 59.22% respecto a la campaña anterior. Actualmente, Ica es el primer departamento del Perú exportador de uva sin pepa con 45% del total de toneladas exportadas, mientras que Piura es el segundo departamento con mayores exportaciones, con un porcentaje del 39% del total de toneladas exportadas a nivel nacional.

En cuanto a la posición del Perú en exportación de uva sin pepa a nivel mundial, si bien es cierto no existe información al detalle al sólo existir la subpartida para uvas frescas; respecto a esa clasificación, el Perú se ubica en la quinta posición con 285,559 toneladas exportadas en el año 2016, según el International Trade Center (2017).

2.3 Misión

Producir y comercializar en el mercado local e internacional la uva sin pepa de alta calidad mediante procesos que cumplan las exigencias legales en beneficio de los consumidores, usando tecnología que promueva una mayor productividad, contribuyendo al crecimiento sostenible de las exportaciones, y generando oportunidades de desarrollo a los grupos de interés.

2.4 Valores

Los valores a considerarse en la toma de decisiones en el sector agroindustrial de uva sin pepa de la región Piura serán:

1. Responsabilidad social: Comprometidos con el bienestar de los grupos de interés.
2. Respeto por el medio ambiente: Protección del medio ambiente a través del uso eficiente de los recursos naturales y de la búsqueda constante de alternativas que mitiguen la contaminación del mismo.
3. Compromiso con la calidad e inocuidad de los productos: A través del

establecimiento y cumplimiento de exigentes estándares de calidad, además de normativas y procedimientos de control desde la siembra hasta la comercialización que garanticen un producto seguro y apto para el consumo humano.

4. Integridad: Actuando con transparencia y obrando bajo los principios morales y éticos que rigen en la industria, haciendo de esta una actividad que goce de buena reputación.
5. Creatividad: Incentivando una cultura de innovación, que apoye la búsqueda constante de nuevos empaques, procesos, herramientas y tecnologías que permitan a la industria ser más competitiva.

2.5 Código de Ética

Dentro del sector agroindustrial de la uva sin pepa en la región Piura, todos sus integrantes se comprometen a:

1. Respetar las leyes y normativas peruanas, acuerdos internacionales y cumplir las regulaciones fitosanitarias locales e internacionales.
2. Preservar el medio ambiente, mediante el uso eficiente de los recursos que permita el desarrollo sostenible de la industria.
3. Generar empleo con condiciones laborales justas.
4. Competir con transparencia, lealtad y justicia dentro de la industria.
5. Propiciar el respeto hacia los stakeholders.

2.6 Conclusiones

La visión planteada para el 2022 de ser la región con mayor exportación de uva sin pepa a nivel nacional, debe basarse en su desarrollo sostenible y ético a largo plazo a través de la implementación y puesta en marcha de estrategias que promuevan la innovación, de la mano con el uso eficiente de las tierras de cultivo y del recurso hídrico que se traducen en una mayor productividad y por ende en una mayor rentabilidad. Asimismo, los stakeholders

deben conocer, estar involucrados y ser partícipes de las disposiciones a tomar para el logro de la visión. El Estado y la Región Piura deben estar alineados con la Visión propuesta ya que son los encargados de promover el desarrollo del sector de producción y exportación de la uva a través de las disposiciones legales que generen.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Según Hartmann (1957/1983, citado en D'Alessio, 2015), se debe considerar la evaluación de tres grandes dimensiones relacionadas al proceso estratégico, las cuales son: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional, y los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Según Hartmann (1957/1983), los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás estados. A su vez, Nuechterlein (1976) 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) (ver Tabla 4).

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Interés Nacional	Intensidad de Intereses			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Libre comercio (tratado TLC)		(+) EEUU (+) China (+) Europa		
2. Infraestructura física para integración logística y de mercados			(+) Chile, (+) Brasil, (+) Ecuador	
3. Empleo sostenible y razonable de los recursos naturales y preservación del ambiente.		(-) EEUU (-) China (+) Europa		(-) Chile
4. Competitividad de la producción (usando Tecnología e Innovación).		(+) EEUU (+) Asia (+) Europa	(-) Chile	

Nota. La notación “(+)” hace referencia Intereses Comunes, y la notación “(-)” hace referencia a Intereses Opuestos. Tomado de “National interests and foreign policy: A conceptual framework for analysis and decision making,” por D. E. Nuechterlein, 1976.

El Consejo Nacional de la Competitividad (2014), propuso ocho objetivos estratégicos en su Agenda de Competitividad del 2014 al 2018, que se vienen trabajando por el gobierno peruano para lograr el objetivo de conseguir un mayor bienestar para la población con el acceso sin distinciones a las oportunidades laborales. Estos ocho fines son: (a) Eficiencia del

gobierno e institucionalidad; (b) infraestructura; (c) tecnologías de la información y las comunicaciones; (d) capital humano; (e) ciencia, tecnología e innovación; (f) desarrollo productivo y empresarial; (g) internacionalización; y (h) recursos naturales y energía. En la Matriz de Intereses Nacionales, se da prioridad a cuatro objetivos estratégicos relacionados con la competitividad del Perú. El primero es el relacionado a la internacionalización, vinculado a los acuerdos comerciales y tratados de libre comercio; el segundo es relacionado a la infraestructura ya el Perú tiene carencia en cuanto a su infraestructura física lo que dificulta la integración de los mercados internos y la inserción de las empresas peruanas en el mercado internacional. También se ha considerado a los recursos naturales, en cuanto su aprovechamiento y conservación; y, por último, se ha tomado en cuenta la ciencia, tecnología e innovación, en cuanto apoye a mejorar la producción.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional brinda información sobre el país en cuanto a su debilidad o fortaleza para conseguir sus intereses, y, para ello, se realiza una evaluación de los siguientes siete componentes: (a) estructura poblacional, lo demográfico; (b) tamaño y la forma de territorio, es decir, lo geográfico; (c) material estratégico, lo económico; (d) desarrollo tecnológico; (e) la experiencia pasada, es decir, lo histórico, psicológico, y sociológico; (f) la forma de Gobierno; y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (D'Alessio, 2015).

Dominio demográfico. Según los datos del XI censo poblacional, el cual se llevó a cabo en el año 2007 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], se estimó que para el 2017 la población del Perú sería de 31'826,018 personas, donde el 50.08% sería población masculina y el 49.92% población femenina, y se concentraría el mayor porcentaje de población en el departamento de Lima con 31.9%, seguido de La Libertad con un 6.0% de población, y de Piura con un 5.9% de población (Instituto Nacional de Estadística e

Informática, 2009).

Dominio geográfico. El Perú está localizado en la parte central de América del Sur, colindante con el océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y 81° 20'13" de longitud (Proinversión, 2017). Tiene una superficie de 1'285,216 km², limita por el norte con Ecuador y con Colombia, por el este con Brasil y con Bolivia, por el sur limita con Chile. Asimismo, limita por el oeste con el Océano Pacífico (Instituto Geográfico del Perú, 1989). El Perú presenta una diversidad de climas y microclimas que van desde lo costero árido y cálido, pasando por los valles interandinos de tipo templado, frígido y polar hasta los de tipo cálido y lluvioso de la selva. Esta variedad es propia de las ocho regiones naturales de las que está formado (Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú, 2017).

Dominio económico. Según el Banco Central de Reserva del Perú (2017a), en octubre de 2017 el PBI creció 3.0%, debido principalmente a que el sector construcción creció un 14.3% gracias a la recuperación de la inversión pública y privada. Asimismo, crecieron los sectores de manufactura primaria y no primaria en un 1.6%; el sector comercio creció en 1.4% debido a mayores ventas de vehículos y sus reparaciones; y el sector servicios de telecomunicaciones, transportes y alojamiento que creció en un 4.4%. Por otro lado, el Ministerio de Agricultura y Riego (2017a) informó que el sector agropecuario se incrementó en 9.0% en julio del 2017 en comparación al mismo periodo del año anterior. En junio 2017, la actividad agropecuaria aumentó en 7.0%, destacando la recuperación del subsector agrícola que alcanzó una tasa de crecimiento de 11.0% debido a la importante contribución positiva de cultivos como el arándano, arroz cáscara, café, maíz amarillo duro y papa, entre otros. De tal manera, estimó que para el año 2017, el sector habrá aumentado en 2.8%.

El buen comportamiento del subsector agrícola en julio 2017, se debió principalmente a la producción de arroz cáscara que creció en 72% (Lambayeque y Piura), café pergamino

13% (en Junín, San Martín y Pasco), maíz amiláceo en 29% (Ayacucho, Huancavelica y Apurímac) y uva en 130% (Piura). Asimismo, se observó el aumento de la producción de cacao en 17% (Ucayali, San Martín y Junín), papa en 9% (La Libertad, Huánuco y Cajamarca), maíz amarillo duro en 8% (Ica, Lima y Cajamarca), y cebolla en 19% (Arequipa e Ica), entre otros productos (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017a).

Dominio tecnológico-científico. Un factor clave para el desarrollo económico y del capital humano es la innovación. La inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú es menor al 0.2% del Producto Bruto Interno (PBI), y de este presupuesto solo el 29.17% corresponde al aporte de empresas privadas. El porcentaje destinado a I-D en el Perú es inferior al de otros países de Latinoamérica, como Chile (0.4%), Argentina (0.6%), México (0.5%) o Brasil (1.2%). La estadística más alta la tienen países como Corea e Israel, con 4.3% y 4.1% de asignación del PBI (“Menos del 0.2% del PBI,” 2017).

Dominio histórico/psicológico/sociológico. En el territorio peruano se desarrolló la más importante cultura prehispánica, el Imperio de los Incas. Tiempo después, finalizando el Siglo XV y comenzando el Siglo XVI, el contexto del expansionismo europeo, principalmente de la Corona de Castilla, promovió los viajes de búsqueda de nuevas rutas comerciales y luego la conquista y adhesión de las colonias de tierras americanas, conocidas por ellos como Nuevo Mundo. En el Perú se fundó el Virreinato del Perú con el estatus de colonia española, buscando una mejor gestión y control de los diversos territorios conquistados en lo denominado Corona Española en América, y buscando centralizar su administración. Este virreinato se convirtió en el centro del poder colonial además de centro cultural y comercial, el cuál sirvió de vínculo entre las colonias y la urbe. En las colonias hispanoamericanas, incluyendo el Virreinato peruano, como ocurrió en las otras colonias hispanoamericanas, diferenció a las personas por su raza, color de piel y ascendencia, y se otorgó privilegios a favor de los españoles nacidos en Europa a los denominados criollos que

nacieron en América. Estas diferenciaciones llegaron a privilegiar a los nacidos en España en cuanto a la asignación de cargos públicos, lo que motivó en la población criolla un sentimiento compartido de identidad, del cual también se hicieron partícipes los mestizos. En el Siglo XIX ocurría en Sudamérica una corriente independentista que concluyó en el Perú, el cual mantenía las últimas administraciones coloniales del virreinato. Los procesos independentistas fueron liderados por el argentino José de San Martín; y, en el norte, por el venezolano Simón Bolívar. Fue tras este proceso que se pudo declarar la independencia del Perú el 28 de julio de 1821, fecha que se ha designado como la fecha de la independencia del Perú (KPMG, 2016).

Ya en la época de la república, entre 1879 y 1883 se llevó a cabo la Guerra del Pacífico, en la cual los países de Perú y Bolivia se enfrentaron a Chile. El resultado de esta guerra fue devastadora para Perú y Bolivia, ya que afectó tanto la economía como la soberanía al perder Perú parte de su territorio. La época republicana del Perú ha tenido periodos de alta prosperidad económica debido a la gran cantidad y variedad de recursos naturales los cuales han venido siendo explotados. En el tema político, si bien el Perú ha gozado de amplios periodos democráticos, también ha tenido periodos de dictaduras militares. Actualmente, Perú es una democracia constitucional, que basa sus leyes en la Constitución Política del año 1993 (KPMG, 2016).

Desde el punto de vista psicológico y sociológico, en el Perú existe una gran diversidad cultural que hace que cada grupo de personas tenga sus propias características. Asimismo, Arellano (2017) determinó la existencia de seis estilos de vida: los sofisticados (5%), los progresistas (25%), las modernas (21%), los formalistas (18%), las conservadoras (24%), y los austeros (7%). Entre ellos, los progresistas y las modernas son los que crean empresas y buscan permanentemente la superación personal y familiar, con lo que aportan al desarrollo nacional. (Arellano, 2017).

Dominio organizacional – administrativo. Según lo establecido en la Constitución Política del Perú, la cual fue promulgada en el año 1993, la República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado peruano es indivisible y cuenta con un gobierno unitario, que además es representativo y descentralizado. El presidente de la República representa el poder ejecutivo y es el jefe del Estado, quien además personifica a la Nación. El Poder Legislativo está en el Congreso, el cual está constituido por una Cámara Única. Por último, el Poder Judicial gestiona su administración por medio de la Corte Suprema de Justicia (KPMG, 2016).

Militar. Las Fuerzas Armadas del Perú se divide en el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea, que integran el sistema de defensa nacional. Las fuerzas armadas garantizan la seguridad en el territorio nacional, permitiendo que la nación lo utilice para su beneficio, contribuyendo al desarrollo nacional. Según el artículo 171 de la Constitución Política del Perú (1993), el presidente de la República es denominado el Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional. Por otro lado, el número de personal militar en Perú es de 392,660 personas (120,660 activos y 272,000 de reserva). La fuerza aérea se basa en 267 aviones, mientras que la fuerza marina en 60 naves. En Perú, hay 85 tanques, 890 vehículos blindados de combate, 80 proyectores de cohetes y 243 remolcadores de artillería. A esto, se suma que el Estado tiene un presupuesto militar de 5,560 millones de dólares (“Ránking ubica al Perú,” 2017).

El último estudio realizado por el Global Firepower Index en el año 2017 (Índice Global de Potencia de Fuego) ubicó al Perú en cuarto lugar en poder militar de Latinoamérica y en el puesto 39 del mundo. Este ránking analiza la capacidad militar de 132 países sobre la base de 50 factores como proporción de soldados respecto a la población, número de militares, capacidades tácticas y logísticas, armamentos e inversión, y naves (Global Fire Power, 2017). La Fuerza Armada peruana tiene armamento de combate proveniente de Rusia,

Estados Unidos y China, principalmente. En Latinoamérica, Brasil es el líder con el puesto 17 a nivel mundial. En seguida siguen, México, Argentina, Perú. Los peruanos pudieron mejorar 12 posiciones en solo dos años. En 2015, el país era la quinta potencia militar de Latinoamérica y el número 51 en el mundo (“Ránking ubica al Perú,” 2017).

3.1.3 Principios cardinales

Según D’Alessio (2015), existen cuatro principios cardinales que 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.

Influencia de terceros. De acuerdo a la información publicada en el portal institucional del Ministerio de Economía y Finanzas (2017a), el Perú cuenta con numerosos acuerdos de libre comercio (TLC), los cuales son instrumentos legales que establecen los acuerdos entre dos o más países, que permiten a los países firmantes ingresar productos libres de aranceles, lo que facilita además la adquisición de tecnología de punta, y otros beneficios que son considerados en las negociaciones de estos acuerdos comerciales. Los principales acuerdos comerciales vigentes en el Perú son con la Organización Mundial de Comercio, Comunidad Andina, Mercado Común del Sur, Cuba, Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, EFTA, Corea de Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela, Alianza del Pacífico y Honduras, entre otras. Según informó el Banco Central de Reserva del Perú (2017b), las exportaciones se clasifican en tradicionales y no tradicionales. Las exportaciones tradicionales incluyen básicamente productos mineros, agrícolas, hidrocarburos y harina de pescado, y son consideradas como exportaciones no tradicionales los productos que tienden a tener un mayor valor agregado, el cual es agrupado en agropecuarios, textiles, pesqueros, maderas y papeles, químicos, metal-mecánicos, sidero-metalúrgicos y joyería, minería no

metálica y otros.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016), informó que, en el 2015, las exportaciones peruanas a países con acuerdos comerciales vigentes representaron el 92% del total exportado, alcanzando los US\$ 30,768 millones; esto contrasta significativamente con el año 2008, en el que la cobertura solamente representaba el 12% del total, equivalente a US\$ 3,661 millones. Con respecto a las exportaciones no tradicionales hacia países con acuerdos comerciales vigentes, en el año 2015, representaron el 31.9% del total exportado, por encima del 24.3% registrado en el 2008.

Según los datos de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2017b), en el año 2016 las exportaciones no tradicionales de mayor participación fueron: agropecuaria (12.9% del total), con US\$ 4,685 millones, y químico (3.7%), con US\$ 1,341 millones (ver Tabla 5). Asimismo, los sectores tradicionales de mayor participación fueron el sector minero (57.9%), alcanzando un valor de US\$ 21,001 millones, y el sector de petróleo y gas natural (6.1%), alcanzando la cifra de US\$ 2,213 millones. En el 2016, las exportaciones no tradicionales crecieron 5.9% con respecto al año 2011, a diferencia de los envíos tradicionales que disminuyeron 29.3%, afectados principalmente por las menores cotizaciones de los *commodities* como lo fueron el cobre, el oro, la plata, entre otros.

Lazos pasados y presentes. Durante la historia republicana del Perú, uno de los temas más discutidos e influyentes ha sido la controversia de delimitación marítima entre los estados de Perú y Chile. Los problemas limítrofes con el país del sur se remontan al siglo XIX con la Guerra del Pacífico. Después de tratados de paz que pusieron fin a la guerra, aún quedaron diferendos por esclarecer respecto a límites y derechos. En enero de 2014, la Corte Internacional de Justicia concluyó el proceso sobre las diferentes perspectivas de Perú y Chile en cuanto a su frontera marítima, concluyendo con una sentencia que designaba más de 50,000 kilómetros cuadrados de zona marítima para Perú, zona donde abunda la presencia de

especies como el bonito, el atún, la vinciguerría, tiburón, pota, perico, entre otras. En adición al tema territorial, el Perú ha tenido otras diferencias con Chile, como el origen de la denominación del destilado de uva Pisco, entre otros. Además, también hubo problemas limítrofes con Ecuador. Estos fueron resueltos con el Acuerdo de Brasilia firmado el 26 de octubre de 1999. Actualmente, el Perú mantiene lazos políticos y económicos con España, Estados Unidos, los países latinoamericanos, entre otros. Los lazos históricos han afectado positivamente las relaciones a con estos países.

Tabla 5

Exportaciones FOB por Sectores Económicos: 2001 - 2016

Sectores	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Variación 2016/2011 (%)	Participación 2016 (%)
I. Productos Tradicionales	35,896	34,825	30,652	26,611	22,430	25,361	-29.3	70.0
Minero	27,526	26,423	22,955	19,471	17,975	21,001	-23.7	57.9
Pesquero	2,113	2,312	1,707	1,731	1,449	1,269	-40.0	3.5
Petróleo y derivados	4,568	4,996	5,205	4,562	2,302	2,213	-51.6	6.1
Agrícolas	1,689	1,095	785	847	704	878	-48.0	2.4
II. Productos No Tradicionales	10,196	11,206	10,992	11,683	10,870	10,795	5.9	29.8
Agropecuario	2,834	3,058	3,396	4,197	4,368	4,685	65.3	12.9
Textil	1,990	2,177	1,926	1,799	1,329	1,196	-39.9	3.3
Pesquero	1,053	1,041	1,065	1,188	952	925	-12.1	2.6
Químico	1,655	1,636	1,502	1,515	1,402	1,341	-18.9	3.7
Metal-Mecánica	489	553	542	589	538	457	-6.7	1.3
Sidero-Metalúrgico	1,051	1,217	1,172	1,053	998	990	-5.8	2.7
Minería no Metálica	492	722	720	663	698	640	30.2	1.8
Resto	632	802	669	677	586	561	-11.3	1.5
III. Otros	294	335	227	165	77	90	-69.4	0.2
Total	46,386	46,367	41,872	38,459	33,376	36,246	-21.9	100

Nota. Valores en millones de dólares americanos. Tomado de "Exportaciones FOB por Sectores Económicos: 1998 - 2016 (Millones de US\$)," por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2017b (http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/nota_tributaria/cdro_45.xls).

Contrabalance de intereses. El Perú posee ventajas comparativas por los recursos naturales que posee. Por lo tanto, los demás países que compiten con el Perú deben diferenciarse y conseguir ventajas competitivas. Además, el Perú posee industrias primarias que se basan en la extracción y comercialización de sus recursos naturales. La minería en el Perú es la principal actividad económica que durante la historia republicana desempeñó un papel de importancia como motor económico y fuente de divisas para el país. Asimismo, el

sector pesquero también es un elemento de suma importancia económica para el país.

Conservación de los enemigos. Durante mucho tiempo ha existido rivalidad política y territorial con Chile, lo cual lleva a que Perú se mantenga alerta en torno a las acciones de ese país. Otro caso es el país de Venezuela donde su situación política y económica fue contraproducente para las exportaciones textiles peruanas. Con Chile, el Perú ha tenido problemas limítrofes desde la época de la Guerra del Pacífico, lo cual no ha afectado las inversiones ni el comercio entre ambos países, ni ha sufrido pérdida la confianza empresarial.

3.1.4 Influencia del análisis en el Sector de la Uva Sin Pepa

La necesidad de incursionar en la producción y exportación de uvas sin pepa es inminente, debido al crecimiento acelerado del mercado de uvas, donde variedades como la *red globe* están llegando a un punto de saturación por la cantidad de ofertantes; además por el cambio constante en los gustos y preferencias de los consumidores que requieren entre otras cosas, nuevas presentaciones, nuevas variedades, destacando entre ellas las uvas sin pepa. Pizarro (2017) publicó en la revista Redagrícola que, según el PROVID, las hectáreas cultivadas de uva *red globe* ha disminuido, pero continúa en el primer lugar, con 8,407 ha, seguidas por las variedades Superior con 2,774 ha, crimson con 2,469 ha y flame con 1,245 ha, estas últimas uvas son sin pepa. Considerando a los principales exportadores de uva a nivel mundial, Chile ocupa el primer lugar (ver Figura 6).

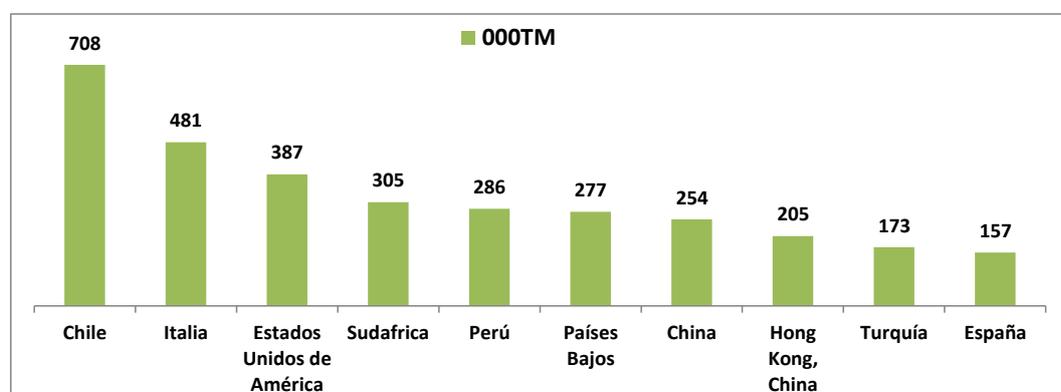


Figura 6. Los 10 principales países exportadores en cantidad de uva - 2016.

Tomado de "Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2016," por International Trade Center, 2017b (http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||080610||6|1|1|2|1|2|2|1).

Considerando la ubicación geográfica, Chile representa el principal competidor al que Perú podría hacerle frente gracias a las ventajas que presenta, como la variedad de sus climas, sobre todo el de la costa, que permite una ventana comercial que precede a la de Chile, permitiéndole negociar mayores volúmenes y mejores precios; así también, su disponibilidad de superficies de cultivo, que al tener poco tiempo de uso tienen un mayor rendimiento en comparación con cultivos con tierras con mayor tiempo de uso.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Los países pueden analizarse y compararse en cuanto a su competitividad, ya que “se debe reconocer que un país es una organización productiva constituida por tres grandes columnas básicas: finanzas, operaciones productivas y comercialización” (D’Alessio, 2015, p. 99). Este análisis es el que permite saber que en Latinoamérica el Perú ocupa el puesto tres en cuanto a competitividad en el 2017, según el ranking preparado por el IMD Centro Mundial de Competitividad (IMD World Competitiveness Center, 2017). El siguiente análisis sirve para evaluar e identificar los elementos que intervienen en la competitividad del Perú.

3.2.1 Condiciones de los factores

Considerando la línea ecuatorial, el Perú se encuentra ubicado en el hemisferio sur, y considerando el meridiano de Greenwich en el hemisferio occidental; asimismo, teniendo en cuenta la división del globo por las cuencas oceánicas, el Perú se encuentra ubicado en el cuadrante suroccidental de la cuenca del Pacífico, lo que le permite una mayor conexión entre sus puertos y los puertos del resto del mundo. Según el Banco Mundial (2017) el Perú cuenta con una gran variedad de recursos y posee grandes reservas minerales. Resalta entre ellas el cobre que coloca al Perú como el segundo exportador a nivel mundial; asimismo, presenta reservas de petróleo y gas, y gracias a su biodiversidad, los recursos marinos, flora y fauna han permitido el crecimiento en los sectores pesca y agropecuario, posicionándose e incursionando en nuevos mercados.

Según el informe técnico del tercer trimestre del 2017 emitido por Instituto Nacional de Estadística e Informática en el Perú (2017a), 23'833,500 personas conforman la población en edad de trabajar (PET), de los cuales 17'470,900 pertenecen a la población económicamente activa (PEA) y 6'362,600 a la población económicamente no activa (No PEA). Respecto a la población ocupada según el nivel de educación alcanzado se señaló lo siguiente:

La población ocupada con educación superior no universitaria se incrementó en 4.2%, seguido de la población con secundaria en 3.4%, la población con primaria o menor nivel en 3.3%; mientras que decreció la población ocupada con superior universitaria en 0.6%. El 26.0 % de la población ocupada del país tiene a lo más educación primaria o menor nivel educativo, el 42.0% educación secundaria, el 15.0% superior no universitaria y el 17.0% cuenta con educación universitaria. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017a, p. 7)

Respecto a la inversión, el Ministerio de Economía y Finanzas (2017b) afirmó que la economía peruana crecerá en el 2018 por un incremento de la inversión pública en 17.5% debido a las obras de construcción de los Juegos Panamericano y al proceso de reconstrucción; mientras que la inversión privada aumentará en 3.5% debido a las oportunidades de negocio debido al mayor impulso fiscal. The Global Competitiveness Report (World Economic Forum, 2017) indica el índice de competitividad global de 137 países a través de un análisis de tres subíndices: requerimientos básicos, potenciadores de eficiencia y factores de innovación y sofisticación, y estos, a su vez, analizados a través de 12 pilares en su conjunto. El Perú ocupó en el 2017 el puesto 72, donde se evidencia que los pilares en los cuales obtuvo posiciones más bajas precisamente fueron en infraestructura e innovación. Conscientes de la importancia de invertir en infraestructura como base para la competitividad del Perú, la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (2016)

estimó que la inversión que necesita el país para cubrir la falta de infraestructura para el periodo 2016-2025 asciende a US \$ 159,549 millones, equivalente aproximadamente al 8% del PBI, donde se concentra el mayor porcentaje en el sector transporte (ver Tabla 6).

Tabla 6

Brecha de Infraestructura de Mediano y Largo Plazo (Millones de US\$ del Año 2015)

Sector	Brecha mediano plazo 2016-2020	Brecha 2021-2025	Brecha de largo plazo 2015-2025
Agua y Saneamiento	6,970	5,282	12,252
Agua potable	1,624	1,004	2,629
Saneamiento	5,345	4,278	9,623
Telecomunicaciones	12,603	14,432	27,036
Telefonía móvil	2,522	4,362	6,884
Banda ancha	10,081	10,070	20,151
Transporte	21,253	36,246	57,499
Ferrocarriles	7,613	9,370	16,983
Carreteras	11,184	20,667	31,850
Aeropuertos	1,419	959	2,378
Puertos	1,037	5,250	6,287
Energía	11,288	19,387	30,775
Salud	9,472	9,472	18,944
Educación	2,592	1,976	4,568
Inicial	1,037	585	1,621
Primaria	137	137	274
Secundaria	1,418	1,254	2,672
Hidráulico	4,537	3,940	8,477
Total	68,815	90,734	159,549

Nota. Tomado de “Agilizando la Ruta del Crecimiento: II Parte del Plan Nacional de Infraestructura 2016-2025,” por Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional, 2016 (http://www.afin.org.pe/images/publicaciones/estudios/IIplan_nacional_infraestructura_2016_2025_2.pdf).

3.2.2 Condiciones de la demanda

La cantidad de uva demandada a nivel mundial se ha mantenido estable durante los últimos años, donde países como Estados Unidos, Rusia, Holanda, Alemania y Reino Unido mantienen el liderazgo (ver Tabla 7). El Perú, gracias a los acuerdos comerciales que ha logrado, como el Acuerdo de Promoción Comercial Perú - EEUU, el Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea, o Tratados de Libre Comercio, como los suscritos con Canadá y China, entre otros, tiene la oportunidad de penetrar en nuevos mercados o posicionarse en aquellos en los que ya tiene presencia gracias a los beneficios arancelarios que brindan este tipo de acuerdos comerciales internacionales.

Tabla 7

Principales Importadores de Uva del Mundo 2012-2016 (000TM)

	Importador	2012	2013	2014	2015	2016
1	Estados Unidos	539.3	562.8	497.5	571.7	823.9
2	Países Bajos	351.8	361.6	353.0	355.4	335.2
3	Alemania	296.3	318.7	314.0	337.7	324.2
4	Reino Unido	241.9	250.1	257.9	257.7	275.8
5	China	146.1	185.2	211.0	215.8	252.4
6	Hong Kong, China	156.2	167.0	195.5	206.3	236.5
7	Rusia, Federación de	379.3	358.7	328.3	252.2	193.2
8	Canadá	177.1	185.0	173.5	181.2	171.0
9	Tailandia	80.6	83.5	87.7	127.4	148.3
10	Francia	150.9	147.2	140.8	143.2	144.4

Nota. Valores en Miles de Toneladas. Adaptado de "Lista de los importadores," por International Trade Center, 2017 (http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||080610||6|1|1|1|2|1|2|2|1).

En Estados Unidos, el consumo de uva ha ido en aumento, pero su producción interna no es suficiente ni continua para abastecer a su mercado; por ello la necesidad que tienen de importar uva del resto del mundo, sobre todo entre los meses de junio y noviembre. El consumidor norteamericano es conocido por su exigencia en cuanto a calidad y seguridad alimentaria. La tendencia respecto al consumo de uva es que el mercado viene prefiriendo las variedades sin pepas, por lo que potenciar la producción y exportación de la uva sin pepa de Perú hacia este mercado estadounidense se presenta como una gran oportunidad.

Por otro lado, si bien el mercado chino constituye un amplio mercado para la uva, su preferencia actual es por la uva con pepa, siendo sus importaciones de uva a Perú de un 89% de uva con pepa frente a un 11% de uva sin pepa en la campaña 2016/2017 (PROVID, 2017). Sin embargo, hay una tendencia de creciendo de la preferencia hacia uvas sin pepa particularmente de los consumidores jóvenes que no comen uva con semilla (Burmester, 2016).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La perspectiva de la producción y exportación de uva es la apertura de mercados. Esta perspectiva no puede ser a corto plazo, sino a mediano plazo, debido a la demora de hasta

varios años de conseguir nuevos mercados por diversos factores, ya sean políticos, comerciales, técnicos, logísticos, etc. Hay la intención de incrementar los destinos a exportar, hectáreas sembradas, y la búsqueda frecuente de variedades para ampliar la oferta exportadora. Las empresas potencian el sector al certificarse por sus buenas prácticas agrícolas incluyendo las recomendaciones de la organización Globalg AP, la que provee de normas mundiales de Buenas Prácticas Agrícolas, el estándar de Tesco Nurture, Usgap, entre otras. El país, tiene la capacidad de cosechar la uva desde los meses de octubre, noviembre y diciembre, logrando mayor competitividad en oferta frutícola. (Barrenechea, 2014). A continuación, se muestra el ranking de empresas exportadoras de uva sin pepa en el periodo 2015/2016, según la Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú (PROVID, 2017) (ver Tabla 8). Según la Asociación de Productores de Uva de Mesa (PROVID, 2017), los volúmenes exportados por las empresas que encabezan el ranking de empresas exportadoras de uva sin pepa, el 52% de su producción pertenece a la región Piura, seguido del 43% de Ica, 5% de Arequipa, y porcentajes mucho menores de Lima y Callao y de Lambayeque (ver Figura 7).

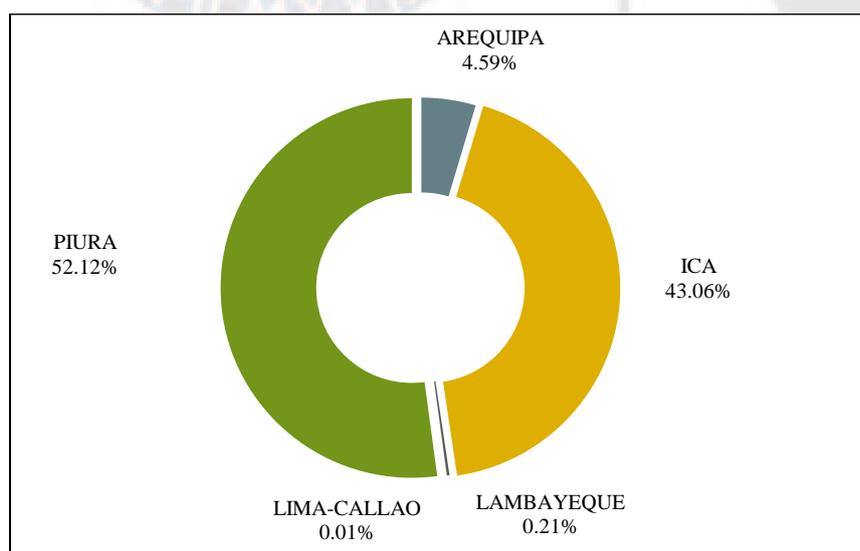


Figura 7. Procedencia de volúmenes exportados de uva sin pepa de las 15 principales empresas en el ranking 2015 al 2016.

Adaptado de “Exportaciones de uva de mesa del Perú campaña 2015/2016, campaña 2015/2016,” por Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú [PROVID], 2017 (<http://provid.org.pe/website/index.php/informacion/estadisticasexporta>).

Tabla 8

Ranking Principales Empresas Exportadoras de Uva Sin Pepa en Perú 2015/2016

Posición	Exportador	Sede	TM
1	Sociedad Agrícola Rapel SAC	Piura	14,416.27
2	Agrícola Don Ricardo SAC	Ica	9,041.75
3	El Pedregal SA	Piura	8,547.34
		Ica	4,177.93
4	Ecosac Agrícola SAC	Piura	7,643.47
5	Sociedad Agrícola Drokasa SA	Ica	5,738.13
6	Complejo Agroindustrial Beta SA	Piura	4,260.71
		Ica	1,256.59
7	Sociedad Agrícola Saturno SA	Piura	3,840.81
8	Agrícola Pampa Baja SAC	Arequipa	3,521.13
		Lima-Callao	10.45
9	Exportadora Safco Perú SA	Ica	3,268.52
		Piura	181.03
		Lambayeque	171.63
10	Agrícola Andrea SAC	Ica	3,146.72
11	Agrícola San José SA	Piura	3,037.46
12	Agrícola Yaurilla SA	Ica	2,845.17
13	Fundo Sacramento SAC	Ica	2,730.15
		Arequipa	168.85
14	Manuelita Fyh S.A.C.	Ica	2,433.47

Nota. Adaptado de “Exportaciones de uva de mesa del Perú campaña 2015/2016, campaña 2016/2017,” por la Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú [PROVID], 2017 (<http://provid.org.pe/website/index.php/informacion/estadisticasexporta>).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Perú es un país en desarrollo, si bien viene manteniendo un clima económico estable tiene aún varios retos por superar en cuanto a gobernabilidad, instituciones del Estado sólidas, infraestructura, corrupción, descentralización, Investigación y desarrollo, etc. Es por ello que, en general, los proveedores de bienes y servicios tienen mucho trayecto por mejorar para poder competir eficazmente en el mercado internacional. Perú está en tercer lugar en competitividad en Latinoamérica, pero en el puesto 55 del ranking mundial, lo que indica aún brechas por superar (IMD World Competitiveness Center, 2017).

Existen también instituciones que fomentan el desarrollo, como lo es el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), organismo público técnico especializado adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego con autoridad oficial en materia de sanidad agraria, calidad

de insumos, producción orgánica e inocuidad agroalimentaria, el cual implementa normas y recomendaciones de organismos internacionales, y suscribe protocolos y convenios con organismos de sanidad agraria de otros países para la apertura de nuevos mercados de exportación de frutas y hortalizas. El SENASA como autoridad oficial en materia de sanidad agraria es el encargado de asegurar las condiciones sanitarias y fitosanitarias correctas para el desarrollo de la agroexportación de manera sostenida, garantizando que las certificaciones otorgadas a los productos que se exportan, cumplan los requerimientos tanto sanitarios como fitosanitarios que establece cada país al que se exporta (Servicio Nacional de Sanidad Agraria, 2005). Asimismo, interviene la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) responsable de autorizar la salida de territorio nacional de la uva destinada a la exportación, mediante la aplicación del Procedimiento General de Exportación definitiva, entre los que se encuentra el reconocimiento físico. “En ese sentido, un trámite que resulta ser un obstáculo sustancial para la exportación es el requerimiento de reconocimiento físico (canal rojo) durante el despacho aduanero” (Banco Mundial, 2016, p. 36), pues pese a la implementación del procedimiento Revisión de carga congelada, refrigerada, fresca, con cadena de frío, durante la acción de control, entrada en vigencia el 15 de diciembre de 2016, estableció que para declaraciones asignadas a canal rojo “el exportador o el despachador de aduana solicita la revisión conjunta de las mercancías entre SUNAT y SENASA a través de la VUCE, utilizando el Formato VUCE respectivo, en el cual registra el número de la declaración aduanera de mercancías” (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, 2017c, p. 2), resulta necesaria una mejor coordinación entre el personal encargado de desarrollar dichas funciones, la dotación de mayor personal en ambas instituciones o la implementación de oficinas descentralizadas de Aduanas que permitan la realización de los reconocimientos con mayor celeridad buscando atender las exigencias de la demanda.

3.2.5 Influencia del análisis en el Sector de la Uva Sin Pepa

La experta en mercados y comercialización de uva de mesa, Sra. Isabel Quiroz (Redagrícola, 2017), declaró que:

En Perú hay muchas variedades nuevas lo que va a significar una oferta potente en seedless tradicionales y de nuevas variedades. Muchos piensan que no van a ser capaces de producir bien, pero creo que en este proceso están siendo muy bien asesorados. Hoy día están a otro nivel y están manejando los aspectos climáticos, sobre todo en Piura, donde la Red Globe se pone más oscura y la alternativa son las seedless. En algunos casos están haciendo bloques de demostración que son un ícono de cómo manejar estas nuevas variedades (...) Perú va adelantado a Chile respecto de las nuevas variedades y eso es importante porque en los mercados siempre preguntan, ¿qué tienes de nuevo? ¿Cuál es tu novedad? Las novedades son las que arrastran a las variedades más antiguas. Creo que Perú lleva la ventaja en lo que es manejo de nuevas variedades.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis de fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas “PESTE”, evalúa los factores externos claves bajo un enfoque integral y sistémico, buscando identificar y evaluar las tendencias y sucesos que escapan al control inmediato del sector evaluado (D’Alessio, 2015).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Perú ha mantenido en la última década políticas de apertura comercial. Consecuencia de ello es que en el año 2003, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] implementó el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) con un horizonte hasta el 2013, con la participación tanto de entidades del sector público como del sector privado, teniendo como objetivo “desarrollar agresivamente el comercio exterior en

base al esfuerzo conjunto del Estado y al sector privado para incrementar y diversificar nuestra oferta exportable y lograr una inserción competitiva en los mercados internacionales” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2003, p. 30). Este Plan fue actualizado en el año 2015, con un nuevo horizonte al 2025, y se adaptó al actual contexto actual internacional, para ser aprobado con la Resolución Ministerial N° 377-2015-Mincetur. El PENX 2025, se basa en cuatro pilares: (a) Internacionalización de la empresa y la diversificación de mercados; (b) oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible; (c) facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional; y (d) generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015). La política de apertura que el Perú viene gestionando se ve reflejada en los diversos acuerdos comerciales que el Perú ha firmado con otros países (ver Tabla 9). Asimismo, existen acuerdos comerciales que, si bien ya han sido firmados, aún no entran en vigencia debido a que falta la rectificación por los países negociantes, y otros que están en proceso de negociación (ver Tabla 10).

La legislación peruana ha favorecido mediante legislación a la inversión privada y el comercio exterior. Las siguientes son algunas de las principales normativas de fomento y regulación de la actividad económica y exportación en el Perú: (a) Ley de Promoción de las Inversiones Extranjeras (Decreto Legislativo N° 662, 1992), publicado el 12 de octubre de 1992, la cual busca promover y garantizar las inversiones extranjeras otorgando un régimen de estabilidad jurídica a las inversiones extranjeras mediante el reconocimiento de ciertas garantías; (b) Norma Técnica Peruana de Requisitos de las Uvas de Mesa (NTP 011.012, 2005) la cual “establece los requisitos mínimos, clasificación por calibres, tolerancias, presentación, marcado y etiquetado, contaminantes e higiene que deben cumplir los racimos de uva de mesa para su comercialización” (p. 1); (c) Ley que crea Sierra Exportadora (Ley 28890, 2006) publicada el 7 de octubre del 2006, la cual establece la creación de un

organismo para desarrollar la actividad agrícola en la sierra, orientada a la agro-exportación; (d) Ley de Facilitación del Comercio Exterior (Ley 28977, 2007) publicada el 9 de Febrero del 2007 que busca mejorar la competitividad simplificando trámites para exportar e importar y descentralizando servicios aduaneros; y (e) Ley General de Aduanas (Decreto Legislativo N° 1053, 2008) publicada el 26 de junio 2008 (art. 1) la cual tiene como fin gestionar y moderar el vínculo jurídico que llega a conformarse entre la SUNAT y las personas jurídicas y naturales involucradas en todo el proceso desde el ingreso hasta la salida de los productos en Aduanas. La política de apertura a partir de tratados comerciales con otros países y las políticas internas, impactan positivamente al sector de producción y exportación de uva sin pepa.

El tema laboral en el sector agrario lo rige la Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario (Ley 27360, 2000) publicada el 20 de octubre de 2000, la cual estableció un régimen laboral especial para el personal que desarrolla cultivos y/o crianzas, o actividad agroindustrial, que se diferencia del Régimen Laboral General. Esta ley flexibiliza la contratación de personal para la producción de uva u otros productos agrícolas. Asimismo, la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley 29783, 2011) publicada el 19 de agosto 2011, cuyo fin es el de “promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país, contando con el deber de prevención de los empleadores, el rol de fiscalización y control del Estado y la participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales” (art. 1).

La informalidad en el Perú es un tema de consideración. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016a, 2016b) el sector informal contribuyó con el 19.0% del PBI en el año 2015, alcanzando al 73.2% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada, siendo el Sector Agropecuario y Pesca el que mayor porcentaje de informalidad presenta con 97% de la PEA ocupada. Si bien las empresas que producen uva sin pepa contratan personal para producción directa y formalmente, deben estar atentos y fiscalizar

cuando la contratación se da por medio de una empresa intermediadora, cuando se requiere personal adicional.

Tabla 9

Acuerdos Comerciales del Perú Vigentes

Acuerdo Comercial	País	Entrada en vigor
Acuerdo de Libre Comercio entre Perú - Comunidad Andina	Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador	26 de mayo 1969
Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR	Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay	30 de diciembre 2005
Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba	Cuba	9 de marzo 2001
Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile	Chile	1 de marzo 2009
Acuerdo de Integración Comercial Perú – México	México	1 de febrero 2012
Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.	EEUU	1 de febrero 2009
TLC Perú – Canadá	Canadá	1 de agosto 2009
TLC Perú-Singapur	Singapur	1 de agosto 2009
TLC entre el Perú y China	China	1 de marzo 2010
Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio	Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia	1 de julio 2011
Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea	Corea del Sur	1 de agosto del 2011
Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia	Tailandia	31 de diciembre 2011
Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón	Japón	1 de marzo 2012
Acuerdo de Libre Comercio Perú – Panamá	Panamá	1 de mayo 2012
Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea	Unión Europea (28 estados)	1 de marzo 2013
Acuerdo de Libre Comercio Perú – Costa Rica	Costa Rica	1 de junio 2013
Acuerdo de Naturaleza Comercial entre la República del Perú y la República Bolivariana de Venezuela	Venezuela	1 de agosto 2013
Alianza del Pacífico	Colombia, Chile, Ecuador y Panamá	20 de julio 2015
TLC Perú - Honduras	Honduras	1 de enero 2017

Nota. Adaptado de “Acuerdos Comerciales del Perú,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017 (<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>).

La Política Fiscal en el Perú es dirigida por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Según la Separata Especial del Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017b) el Gobierno viene aplicando una política fiscal expansiva orientada básicamente al proceso de reconstrucción y de infraestructura para los Juegos

Panamericanos. Así mismo, la inversión pública, tras una caída del 7% entre enero y mayo debido a los efectos del Niño Costero, repuntó en 3.7% en junio y en 10.9% en julio. “En el 2018, se mantendrá el sesgo expansivo de la política fiscal” (p. 66). Las cuentas fiscales del Perú son sólidas: a julio 2017 el déficit fiscal anual proyectado fue de 2.7% del PBI. Perú obtuvo la segunda deuda pública más baja de 23.8% del PBI. Los activos financieros en el Perú lograron un monto equivalente al 17.0% del PBI a julio 2017. Hacia el 2021 se busca llegar a un déficit fiscal de 1.0% del PBI, y mantener la deuda pública por debajo de 30.0% del PBI.

Tabla 10

Acuerdos Comerciales Perú por Entrar en Vigencia y en Negociación

Acuerdo Comercial	País	Etapas del Acuerdo
TLC Perú - Guatemala	Guatemala	Firmado el 6 de diciembre 2011, pendiente entrar en vigencia.
Acuerdo de Asociación Transpacífico	Australia, Brunéi Darussalam, Canadá, Chile, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Singapur y Vietnam	Firmado el 4 de febrero 2016, pendiente de entrar en vigencia.
Acuerdo de Profundización Económico Comercial entre la República del Perú y la República Federativa del Brasil	Brasil	Firmado el 29 de abril 2016, pendiente entrar en vigencia.
Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA)	23 miembros de la Organización Mundial de Comercio (OMC)	En negociación.
TLC Perú - El Salvador	El Salvador	En negociación.
TLC Perú Turquía	Turquía	En negociación.
Acuerdo Comercial Perú – India	India	En negociación.
TLC Perú-Australia	Australia	En negociación.

Nota. Adaptado de “Acuerdos Comerciales del Perú,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017 (<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>).

En cuanto a los ingresos fiscales, la principal distorsión es que estos son bajos y volátiles, debido a la alta informalidad y la fuerte dependencia de los precios de las materias primas. La alta tasa de informalidad se refleja, por ejemplo, en un índice de incumplimiento del IGV de 31.1%, y una tasa de evasión por impuesto a la renta de 56.7% en el año 2014 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017a). Esta evasión afecta la industria de la

exportación ya que menores ingresos al Estado se reflejan en menor inversión en carreteras, puertos, investigación, etc.

En cuanto al presupuesto, la Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2018 (Ley 30693, 2017) aprobó para el 2018 un presupuesto público de 157,159 millones de Soles, lo que representa un 10.3% mayor al presupuesto del año 2017 (Polastri, 2017).

Según el Banco Mundial (2017) la política fiscal en el Perú sigue siendo prudente, a pesar de que los déficits han aumentado en años recientes, donde el mayor déficit fue el proveniente de la disminución de los ingresos por la desaceleración económica, la reforma fiscal de 2014 y el incremento de los gastos recurrentes durante los años recientes.

La Política Monetaria es gestionada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el cual a partir de agosto de 1990 inició un programa de reformas estructurales y de estabilización sustentado en el equilibrio fiscal y un manejo monetario buscando reducir la inflación y la estabilidad de precios (Guevara, 1999). La estabilidad conseguida favorece al sector exportación ya que se estabiliza los tipos de cambio al comercializar con monedas extranjeras. El BCRP usa la tasa de interés de referencia interbancaria como herramienta principal de política monetaria, tasa que mantuvo en 4.25% en el 2016 y que, en agosto 2017, se estableció en 3.75%; en septiembre, en 3.50%; y culminó el 2017 en 3.25% (Banco Central de Reserva del Perú, 2017c).

La Unidad Impositiva Tributaria (UIT) es un importe que sirve de referencia para establecer montos en normas tributarias, cuyo valor es establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas. El valor de UIT para el año 2018 es S/. 4,150.00 (Decreto Supremo N° 380-2017-EF, 2017) y debe ser considerado por el sector de producción y exportación de uva sin pepa si requiere realizar trámites gubernamentales (ver Tabla 11).

La corrupción en el Perú muestra una permanencia sostenida a lo largo de la historia peruana estimada entre 2 y 6 por ciento de la producción nacional, siendo sus niveles

mayores en el gobierno de Fujimori, con el inicio del proceso de la modernidad neoliberal global (Mejía, 2014, p. 37). Asimismo, la organización Transparencia Internacional publica anualmente el Índice de Percepción de la Corrupción sobre la base de la percepción del sector público sobre el grado de corrupción que existe en su país. El Perú se ubicó en el puesto 101 de 176 países, donde el puesto uno lo ocupa Finlandia con muy baja percepción de corrupción, y el último puesto 176 lo ocupa Somalia con una percepción generalizada de corrupción. Esto indica una alta percepción del sector público en cuanto a corrupción en el Perú (Transparencia Internacional, 2017). La corrupción afecta a la industria de la producción y exportación de uva sin pepa en Piura, ya que daña los organismos de control, apertura la posibilidad de competencia desleal y malgasta dinero del Estado que podría ser invertido en mejorar el sector, etc.

Tabla 11

Valor de la UIT

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Valor (S/.)	3,550	3,600	3,600	3,650	3,700	3,800	3,850	3,950	4,050	4,150

Nota. Adaptado de “Valor de la UIT,” por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2017c (<https://www.mef.gob.pe/es/valor-de-la-uit>).

En el contexto político nacional actual, la mayoría parlamentaria la tiene la bancada de oposición Fuerza Popular, lo que les da poder para bloquear iniciativas del gobierno, como lo fue la derogación de los decretos legislativos 1337 sobre contratación de bachilleres en PAC, el 1305 en materia de Salud (Mauro, 2017). En el caso de la región Piura, tanto el Gobierno Regional de Piura como la alcaldía de la provincia de Piura pertenecen al mismo movimiento político “Unión Democrática del Norte”, lo que facilita la congruencia de desarrollo de proyectos y coordinación estratégica para Piura. Asimismo, el Presidente Regional de Piura Sr. Reynaldo Hilbck, viene promoviendo la agro-exportación como motor económico de Piura, lo cual favorece al sector de uva sin pepa.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía en el Perú, en función del resultado del Producto Bruto Interno (PBI), creció en 3.9% en el 2016 respecto al año 2015 (Banco Central de Reserva del Perú, 2017d). Respecto a los resultados históricos del PBI por departamento, son los departamentos de Lima, Arequipa y Cusco los que mayor PBI han aportado, siendo sólo el departamento de Lima el responsable del 48% del PBI en el 2016 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017b).

Asimismo, la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas sobre proyecciones del PBI realizada en octubre 2017 por el Banco Central de Reserva del Perú (2017e) indicó que la expectativa promedio de analistas económicos, sistema financiero y empresas no financieras respecto a la variación del PBI para el año 2017 fue de 2.8%, la del 2018 de 3.8%, y la del 2019 de 4.0%. Según el Banco Mundial (2017), las proyecciones de crecimiento están directamente afectadas por variaciones económicas externas sobre precios de productor, denominados commodities, la desaceleración del crecimiento económico de China, la variación de los mercados de capital de países externos, y el ajuste de la política monetaria en los Estados Unidos. El PBI per cápita en el año 2016 fue de S/. 15,930.60, es decir, 2.8% mayor al 2015 (Banco de Reserva del Perú, 2017f).

Respecto a la inflación, la tasa de inflación en diciembre 2017 llegó a 1.36%, dentro del rango meta de 1% a 3%, y se espera que se mantenga dentro de dicho rango durante el 2018 (Banco Central de Reserva del Perú, 2017c). El costo de mano de obra está regido principalmente por la remuneración mínima vital la cual está establecida por la Ley 27360 “Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario”, cuyo valor para el año 2017 es de S/ 33.16 diarios. Adicionalmente, se podría incurrir en costos adicionales como transporte.

Respecto al Riesgo País, el indicador diferencial de rendimientos del índice de bonos

de mercados emergentes (EMBIG), para el Perú en el 2017 (promedio de enero a septiembre), calculado por el banco de inversión JP Morgan y publicado por el Banco Central de Reserva del Perú (2017g) es de 147 puntos básicos, el segundo más bajo de la región Latinoamérica, solo mejorado por Chile con 135 puntos básicos. A continuación, se muestra el histórico del promedio anual del EMBIG de los países que conforman la Alianza por el Pacífico, y el promedio de todos los países en Latinoamérica (ver Figura 8).

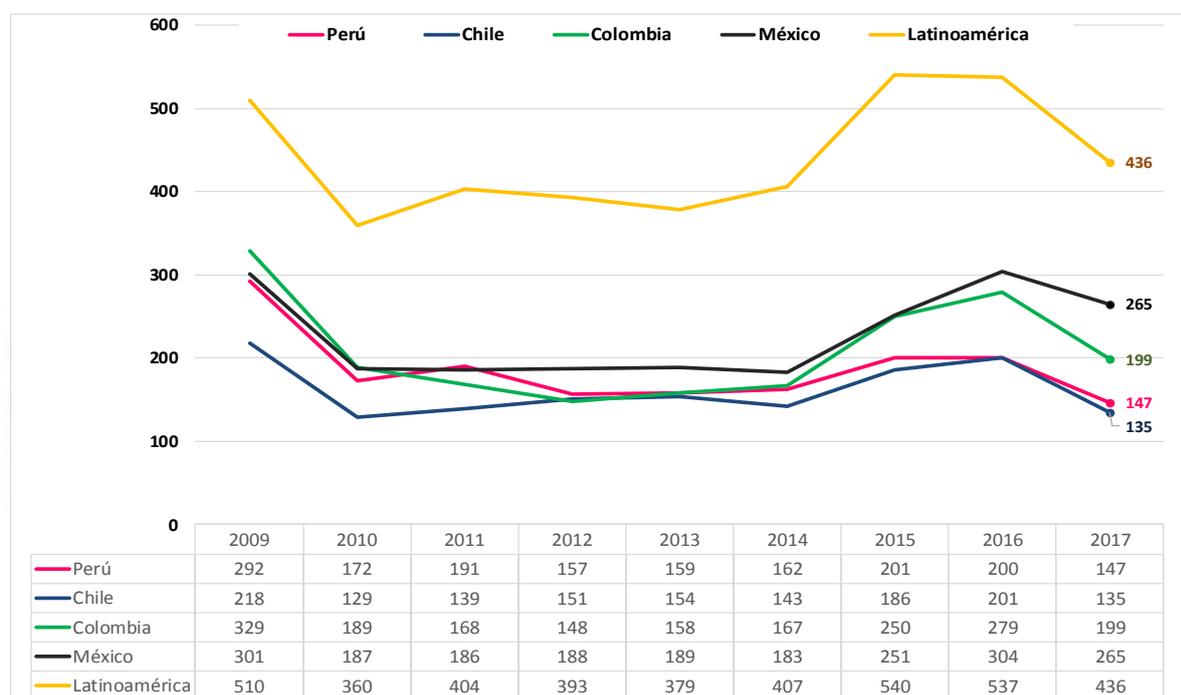


Figura 8. Índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG).

Adaptado de “Indicadores de riesgo para países emergentes,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017g (www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls).

Según indicó el Ministerio de Economía y Finanzas (2017d), en el Perú la política arancelaria es regulada por el presidente de la República con el refrendo del Ministerio de Economía y Finanzas. Para ello se usa la nomenclatura denominada NABANDINA la cual fue propuesta por la Comunidad Andina, por medio de la cual se establecen derechos arancelarios Ad-Valorem por cada partida arancelaria para las importaciones CIF. El arancel promedio nominal es 2.2% y la dispersión arancelaria es 3.6 puntos porcentuales. En concordancia con los 19 acuerdos comerciales con los principales socios comerciales del

Perú, los cuales han suprimido aranceles para el comercio bilateral o han ido reduciendo el arancel NMF (nación más favorecida), en el 2016, el arancel efectivo (recaudación arancelaria efectiva como proporción del total del valor CIF de importaciones) fue de 1.1%. En el caso Perú, no se aplican aranceles a las exportaciones, lo cual favorece la industria de la exportación de uva sin pepa e Piura.

La Balanza Comercial del Perú, la cual registra la diferencia entre el valor de las exportaciones y el de las importaciones de bienes, ha mantenido durante el último año un balance positivo, y registró en noviembre de 2017 un superávit de 588 millones de dólares americanos, (ver Figura 9).

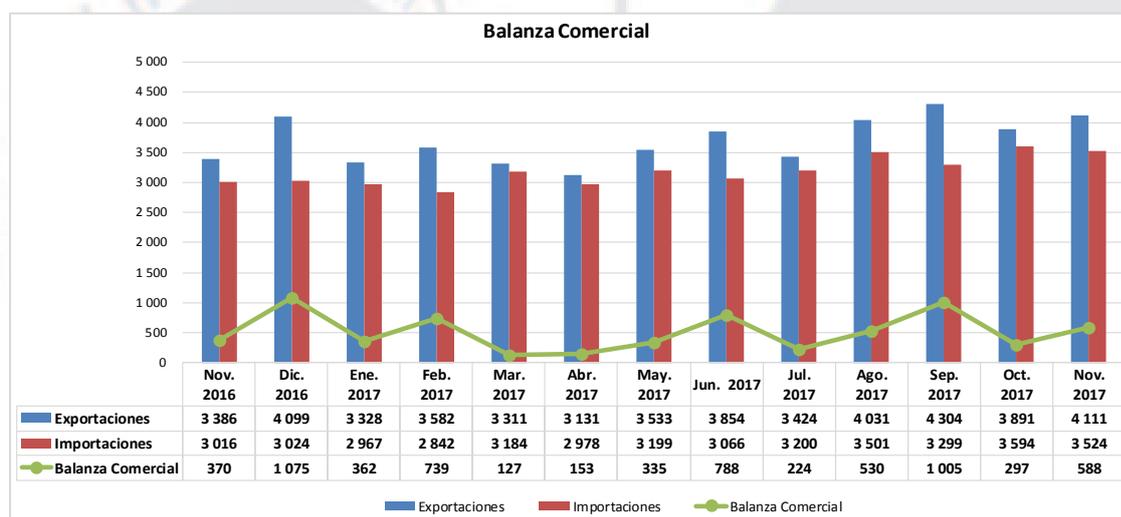


Figura 9. Balanza comercial (valores fob en millones de US\$). Los montos están en millones de dólares americanos. Adaptado de “Cuadro 75 Balanza Comercial (Valores FOB en millones de US\$),” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017h (www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_053.xls).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017c), en el año 2016, el 20.7% de la población del país, es decir, 6 millones 518 mil personas, fueron clasificados como pobres, lo que implica que estas personas tenían un nivel de gasto por debajo al costo de la canasta básica de consumo, la cual está compuesta por alimentos y también productos no alimenticios. Si se comparan estos resultados con el nivel obtenido en el año 2015, se observa que la pobreza disminuyó en 1.1%, lo que equivale en términos absolutos a que 264

mil personas dejaron de ser pobres en el año 2016.

Con respecto a la pobreza extrema, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017c), en el año 2016, estimó que el 3.8% de la población del país se encontraba en situación de pobreza extrema. Ello representa a 1 millón 197 mil peruanos, que tenían un gasto per cápita por debajo al costo de la canasta básica de alimentos. En relación al año 2015, la pobreza extrema disminuyó en 0.3%, lo que representa 70 mil personas.

A continuación, se detalla el porcentaje de pobreza por zonas geográficas, donde se puede apreciar elevados valores de pobreza extrema en el área rural de la Selva y Sierra. En la Sierra rural, el 14.9% de sus pobladores son pobres extremos. Por otro lado, en la Selva rural, el 12.0% de sus habitantes; en la Costa rural, el 6.0%; y, en la Selva urbana, el 3.0% de la población se encuentran en pobreza extrema. En tanto, en la Costa urbana y en Lima Metropolitana, prácticamente se ha eliminado la pobreza extrema (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017c).

Asimismo, Webb y Fernández (2016) afirmaron que la variación de incidencia de pobreza en el departamento de Piura fue favorable, ya que se redujo del 34% al 29.4% entre los años 2012 y 2015, y varió la población no pobre de 65.1% en el 2012 a 70.6% en el 2015. Aunque estas diferencias han sido positivas aún existe una gran brecha que reducir para conseguir el desarrollo de la región.

Con respecto a la tasa de analfabetismo según el sexo, incapacidad de leer y escribir de la población de 15 años de edad a más años, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015c) estimó que, en el 2015, el 3.0% de los varones eran analfabetos, mientras que en las mujeres este valor fue de 9.0%. En comparación a los valores obtenidos el 2014, en los hombres hubo una reducción en 0.04 puntos porcentuales de analfabetismo y 0.59 puntos porcentuales en las mujeres. Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015b) estimó que en el año 2015 la población de 15 años a más de edad no

sabía leer ni escribir en un 6.0%, lo que significa una reducción de analfabetismo en 0.3 puntos porcentuales con respecto al año previo. Por otro lado, respecto al analfabetismo por regiones naturales, la tasa más elevada de analfabetismo se da en la región de la Sierra con un 10.8%, más del triple del porcentaje de analfabetos que viven en la región Costa (3.1%) y casi dos veces mayor que los de la Selva (7.2%) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

Los departamentos con las tasas de analfabetismo que superan el 10% son: Huancavelica (14.3%), Apurímac (13.8%), Cajamarca (13.1%), Huánuco (12.9%), Cusco (11.5%), y Ayacucho (11.5%); mientras que los departamentos con tasa de analfabetismo más bajas, menor al 3% son: La Provincia Constitucional del Callao (2.1%), Lima (2.3%), e Ica (2.7%) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015b).

Con respecto a la Población Económicamente Activa, la cual se considera a todas las personas de 14 años de edad a más que están en condición de trabajar, que están trabajando o que buscan trabajo, el promedio de crecimiento anual de población desde el 2012 al 2016 a nivel de departamento de Madre de Dios obtuvo el crecimiento promedio anual más elevado de estos 5 últimos años (2.5%), donde fue más del doble que el crecimiento del promedio nacional de 1.14%. Asimismo, en los departamentos de Áncash, Apurímac, Ayacucho, Callao, La Libertad, Loreto, Moquegua, Pasco, Provincia de Lima, y Tacna la población económicamente activa aumentó en promedio anual por encima del promedio nacional. En el resto de departamentos, la fuerza laboral creció por debajo de ese valor, donde la tasa más baja fue en Puno, que aumentó solo 0.3% promedio anual. Piura también queda por debajo del promedio anual, con 0.4% de crecimiento promedio anual (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017d).

Según se evidenció en el análisis de Población Económicamente Activa en miles de personas, entre los años del 2014 al 2016 la población económicamente activa representó en

promedio el 53.3% de la población total del Perú, y la tasa de desempleo fue en promedio 3.8% en estos tres años.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2017), en el 2015 el gasto en I+D de los Centros de Investigación peruanos fue de 518 millones de soles (US\$ 163 millones), cifra que representó 0.08 % del PBI (ver Figura 10). Según este resultado, Perú continúa estancado y rezagado respecto a los pares de la región y economías avanzadas. El gasto en I+D como porcentaje del PBI de la Alianza del Pacífico, excluyendo Perú, se ubica en 0.38% y en 2.38% el de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).



Figura 10. Gasto en I+D de Perú a nivel de Alianza del Pacífico periodo 2015 (porcentaje). Tomado de “Principales Resultados del I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016,” por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2017 (https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/presentacion_resultados_censo_id.pdf)

El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2017) indicó que en el Perú las áreas en que se gasta en actividades de I+D estuvieron extendidas principalmente en las áreas de Ciencias Naturales, Ingeniería y Tecnología y Ciencias Sociales (ver Figura 11). Así, en el año 2015, el gasto en Ciencias Naturales fue de 165.5 millones de soles, lo que representa el 32.0 % del gasto total en I+D, disminuyendo 3.9

puntos porcentuales en relación a su participación en el año 2014. Es importante resaltar que alrededor de 75 % del gasto en Ciencias Naturales provino del sector Gobierno: 124.8 millones de soles. Otras áreas del conocimiento a donde se dirigió el gasto en I+D fueron Ingeniería y Tecnología, con 22.7% que además incrementó su participación en el período 2015 en 2.3 puntos porcentuales, Ciencias Sociales y Ciencias Agrícolas: ambas áreas con porcentajes similares de participación en los años 2014 y 2015.

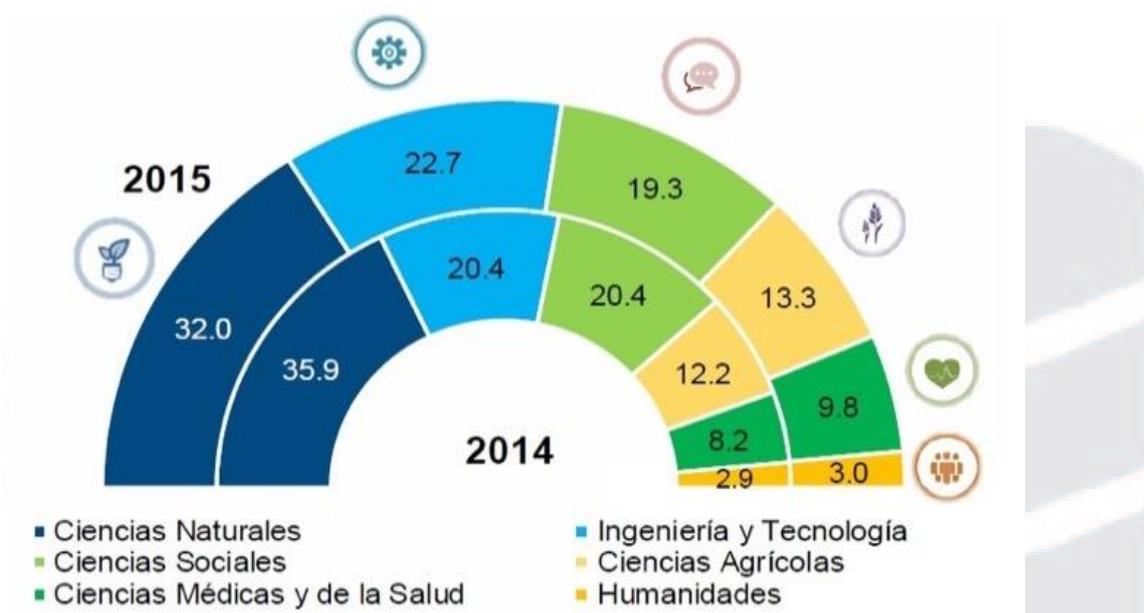


Figura 11. Gasto Interno en I + D, según área del conocimiento, 2014-2015. Tomado de “Principales Resultados del I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016,” por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2017 (https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/presentacion_resultados_censo_id.pdf).

Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2017), de los proyectos de investigación iniciados en el 2015 en Perú, el 23.4% corresponden a Ciencias Sociales, seguidos por los de Ciencias Naturales (21.6%) e Ingeniería y Tecnología (21.3%). Es preciso indicar que, para lograr elevar la Productividad Total de Factores, se esperaría que la mayor cantidad de proyectos iniciados se encuentren en el área de Ingeniería y Tecnología. A continuación, se muestra los Proyectos de investigación iniciados en Perú en el periodo 2014-2015 muestra un incremento de sólo 0.5 puntos porcentuales (ver Figura 12). Así mismo, mediante el Decreto Supremo N° 188-2015-EF (2015), se aprobó el Reglamento

de la Ley 30309, Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, donde CONCYTEC es el ente autorizado para evaluar y calificar los proyectos de acuerdo al cumplimiento del decreto supremo.



Figura 12. Proyectos de investigación iniciados en Perú, según área de conocimiento (Porcentaje).

Tomado de “Principales Resultados del I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016,” por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2017 (https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/presentacion_resultados_censo_id.pdf).

Según el Ranking Mundial de Competitividad 2017 preparado por el IMD Centro Mundial de Competitividad (IMD World Competitiveness Center, 2017), el Perú figura en la posición 55 en el año 2017, mientras que el año anterior se ubicó en la posición 54. Ello indica que no se ha mejorado en cuanto a competitividad, por lo que el Perú ha quedado todavía en el fondo de la tabla, considerando 63 países analizados. Del análisis realizado por El Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (Centrum Católica, 2017a) respecto a los resultados del 2016, se puede evidenciar problemas que repercuten en el resultado general, como en infraestructura Básica, que se retrocedió cinco posiciones hasta la posición 58; en Infraestructura Tecnológica se mantuvo la posición 60; en el factor de Infraestructura Científica se avanzó una posición hasta la 59. Desde el año 2008 en que se midió por primera vez la competitividad del Perú en este prestigioso ranking, su ubicación no ha variado significativamente. El factor en el que más ha retrocedido este año fue el de Infraestructura Básica; en este, se evalúan aspectos como la tierra, el agua, las carreteras,

líneas férreas, transporte aéreo, logística y energía, y se consideró que posee potencial pero no se aprovecha adecuadamente. En el factor de Infraestructura Tecnológica se valora el acceso a internet, las telecomunicaciones, la seguridad, los recursos humanos, y la exportación de servicios tecnológicos, entre otros. El Perú está por encima de la posición 50 en casi todos los aspectos, sin embargo, en cuanto a inversión en telecomunicaciones, se ubicó en el puesto 24. El acceso a la banda ancha en telefonía celular es limitado y ubica al Perú en el puesto 57; y la percepción de conectividad entre las personas y las empresas fue consignada en el puesto 60. En Infraestructura Científica, se evalúa la transferencia de conocimiento, la investigación, las patentes, la innovación, entre otros.

El Banco Central de Reserva del Perú (2016) comparó al Perú con los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), grupo de países al cual Perú aspira pertenecer, donde se evidenció que las mayores brechas se dan en: (a) preparación tecnológica, (b) infraestructura, (c) innovación, (d) instituciones, (ve) educación superior y capacitación, y (f) sofisticación empresarial. Con respecto a la Alianza del Pacífico, Perú se encuentra en la última ubicación del grupo formado por Chile, Colombia y México (ver Figura 13).

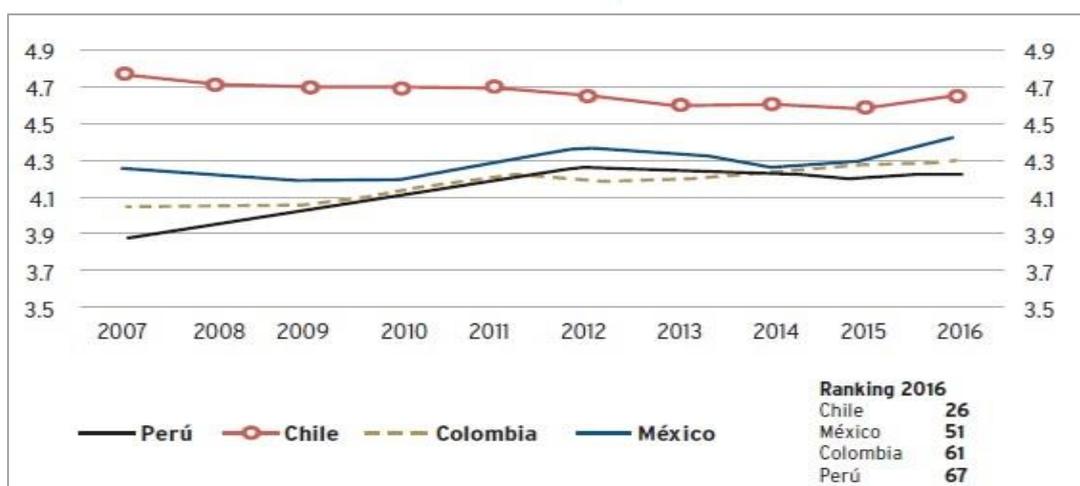


Figura 13. Perú y la Alianza del Pacífico: Evolución del índice de competitividad 2007-2016. Tomado de “Perú: Reporte de competitividad Global 2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-168/moneda-168-05.pdf>).

El Perú viene aplicando medidas para mejorar el pilar referente a infraestructura, priorizando la infraestructura de transportes, comunicaciones, agua y electricidad, buscando fomentar nuevas inversiones. Esto tendrá un impacto positivo en el desarrollo de los sectores, facilitará la conexión entre las regiones, y se obtendrá además una integración del mercado nacional con mercados países y regiones extranjeras a un menor costo. Se ha priorizado en el desarrollo de la infraestructura de transporte (vial, ferroviaria, portuaria y aeroportuaria) para elevar la competitividad del País y poder configurarse un hub logístico que integre a América Latina con la región económica del Asia-Pacífico (ver Tabla 12).

Tabla 12

Nuevas Inversiones en Infraestructura de Transporte Programadas al 2016 (Millones US\$)

Infraestructura	US\$ Millones
Redes Viales	12,791
Ferrovial	7,308
Puertos	708
Aeropuertos	128
Total	20,935

Nota: Adaptado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016 / 2017,” por EY Perú, 2016 (http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/Guia_Inversion/Guia_Negocios_Inversion_Peru_2016_2017.pdf).

Las inversiones tienen como objetivo la modernización de la infraestructura del país, con el fin de reducir costos logísticos y aprovechar los Tratados de Libre Comercio del Perú con los mercados mundiales. En el periodo 2016 se estimó que la inversión en proyectos sería de US\$20,935 millones (EY Perú, 2016). Estas inversiones en infraestructura favorecen el sector de producción y exportación de uva sin pepa en Piura debido a que esto implica directamente en menores costos logísticos, de transporte.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú, gracias a la diversidad biológica, minerales metálicos, variedad de ecosistemas, posee una gran variedad de recursos naturales, los cuales deben ser utilizados eficientemente para asegurar su preservación a largo plazo, que permita el aprovechamiento de los mismos a las futuras generaciones. Sin embargo, en la actualidad, las malas prácticas

generadas por la fuerte competencia producto de la globalización, así como el incremento de la población mundial han ocasionado un uso irracional de los recursos naturales y problemas ambientales, tales como extinción de especies, escasez del recurso hídrico, deterioro de suelos, etc. Por ello, se hace necesaria la implementación de políticas que rijan la conservación del medio ambiente y los recursos naturales.

En el Perú, el organismo encargado de velar por el cumplimiento de las normativas para la preservación del medio ambiente es el Ministerio de Ambiente, quien han establecido en su Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Ambiental 2017-2021 las tendencias que impactan en el sector ambiental. Además, el país cuenta con 7.6 millones de hectáreas con potencial agrícola directo, sin embargo, se utilizan menos de 3.6 millones (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017b). Según los resultados de la Encuesta Nacional de Intenciones de Siembra 2017, para la campaña agrícola 2017-2018 los sembríos de uva se estiman en 2,253 ha. Entre agosto a setiembre y noviembre a diciembre se concentra la siembra con 1,610 ha, es decir, 72% del total de las intenciones de siembra de uva. Las regiones con las mayores intenciones de siembra en hectáreas son: Ica, con 1,103, equivalente al 49% de las intenciones de sembrío; Piura, con 410 ha; Arequipa, con 274 ha.; y Lima, con 237 ha; estas cuatro regiones representan el 89.8% (2,024 ha) del total de las intenciones de siembra (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017c).

Respecto al recurso hídrico, el Perú cuenta con tres vertientes, la vertiente del Atlántico que concentra casi el 98% del agua disponible, pero que tiene una baja densidad poblacional y mínimo desarrollo industrial; la vertiente del Pacífico que cuenta con 62 cuencas, representando una concentración del 2% del recurso hídrico, pero que, por el contrario, concentra aproximadamente el 63% de la población nacional, las ciudades con mayor población y actividad económica del país; y, por último, la vertiente del Lago Titicaca que concentra alrededor del 0.3% de los recursos hídricos y un 4% de la población; por la

presencia de estas tres vertientes el Perú se encuentra entre los diez países con mayores reservas a nivel mundial, pero con una gran diferencia hidrológica (Autoridad Nacional del Agua, 2015) Como se ha mencionado anteriormente, el Perú cuenta con una variedad de climas, los cuales sumado a diversos factores meteorológicos generan anomalías en el país, donde el Fenómeno del Niño es la de mayor trascendencia, la cual se genera por el crecimiento e invasión de la corriente cálida de El Niño en las aguas ocupadas por la corriente peruana de Humbolt, ocasionando alteraciones en la atmósfera global y en el Océano Pacífico Tropical y produciendo lluvias torrenciales que dan lugar a huaycos e inundaciones, lo cual afecta considerablemente la economía del país (Sociedad de Urbanistas del Perú, 2011). Este fenómeno, si bien afecta la logística y la siembra de la uva sin pepa en Piura, también favorece el uso de tierras desérticas debido a que facilita su uso agrícola después de periodo de lluvias, lo que puede ser aprovechado para ampliar las zonas de sembrado.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) del sector de la uva sin pepa de la región Piura cuenta con 11 Factores Clave para el Éxito, identificados en el proceso de evaluación externa, de los cuales seis factores son oportunidades y cinco son amenazas. El resultado obtenido de la Matriz MEFE para el subtotal de Oportunidades fue de 1.29, y el subtotal de amenazas fue de 0.73, por lo que el resultado total suma 2.02. Este está por debajo del valor promedio 2.5, indicador de que el sector no está aprovechando las oportunidades ni neutralizando las amenazas del entorno (ver Tabla 13).

Dentro de las oportunidades, los factores clave para el éxito identificados cuyo valor está por encima del promedio 2.5 han sido: (a) Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales con principales mercados mundiales, (b) clima adecuado de región Piura, (c) cercanía al puerto de Paita, (d) régimen laboral apropiado para el desarrollo del sector; (e)

diversidad de suelos adaptables a nuevas variedades de uva, y (f) disponibilidad de agua para siembra en región Piura, lo que significa que el sector está aprovechando estas oportunidades. Asimismo, el valor de las cinco amenazas identificadas como factores clave de éxito están por debajo del promedio, por lo que el sector no está neutralizando adecuadamente dichas amenazas externas.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Factores Externos para la Uva Sin Pepa de la Región Piura

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
O1. Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales con principales mercados mundiales	0.14	3	0.42
O2. Clima adecuado de región Piura	0.08	3	0.24
O3. Cercanía al Puerto de Paita	0.07	3	0.21
O4. Régimen laboral apropiado para el desarrollo del sector.	0.04	3	0.12
O5. Diversidad de suelos adaptables a nuevas variedades de uva	0.10	3	0.30
O6. Disponibilidad de agua para siembra en región Piura	0.09	3	0.27
Subtotal	0.52		1.56
Amenazas			
A1. Fenómenos naturales (Niño y Niño costero)	0.13	1	0.13
A2. Producción en otros mercados en el mismo periodo de Piura	0.08	2	0.16
A3. Escaso fomento e inversión en Investigación y Desarrollo por parte del Estado y empresas privadas.	0.12	2	0.24
A4. Infraestructura deficiente en carreteras para las exportaciones	0.10	1	0.10
A5. Disminución de la PEA rural en Piura debido a la migración a ciudades	0.05	2	0.10
Subtotal	0.48		0.73
Total	1.00		2.29

Nota. El número de la columna Valor hace referencia a: 4: la respuesta es superior; 3: la respuesta está por encima del promedio; 2: la respuesta está en el promedio; y 1: la respuesta es pobre. Adaptado de *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

3.5 El Sector de Uva Sin Pepa y sus Competidores

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es la herramienta que se usará para analizar el sector de la uva sin pepa de la región Piura, evaluando tanto a los proveedores, como los compradores, los nuevos participantes y los sustitutos.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Desde el punto de vista de la agro-exportación de uva en Piura, se pueden identificar los proveedores de: materia prima, materiales de empaque, proveedores de servicios como transporte, operadores logísticos, terminales portuarios y líneas navieras; además de incluir

instituciones del Estado como el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) y ADUANAS.

Respecto a la materia prima, mayormente son las mismas empresas exportadoras las que se encargan de la siembra, acopio y procesamiento de la uva, asegurándose de esta manera su abastecimiento y el aseguramiento de la calidad de su materia prima, entre este tipo de empresas destacan la Sociedad Agrícola Rapel, El Pedregal, Camposol, entre otras; por lo que el pequeño grupo de acopiadores que existen tienen un mínimo poder de negociación (Banco Mundial, 2016).

En cuanto a los materiales de empaque sobresalen empresas como Trupal SA, perteneciente al Grupo Gloria, quienes, ante el rápido crecimiento del sector agroindustrial de los últimos años, instaló una planta de producción en la ciudad de Sullana; así también, la empresa Cartones Villa Marina SA (CARVIMSA) del Grupo Comeca, que cuentan con un amplio almacén en la ciudad de Piura, además de proveedores ubicados en Lima como Ingeniería de Cartones y Papeles; con este tipo de proveedores se podría indicar que el poder de negociación es de medio a bajo, supeditados por volúmenes de compra por parte de las empresas agroindustriales. Esto está influenciado también por la posibilidad de comprar empaques en el exterior a menor costo manteniendo la misma calidad. La planificación de los requerimientos en esta etapa es vital ya que en los pedidos urgentes los proveedores de empaque sí tienen alto poder de negociación en cuanto a precio.

Respecto a los operadores logísticos para Piura, y las líneas navieras encargadas de brindar el servicio de transporte marítimo internacional, su poder de negociación es alto por el servicio especializado que ofrecen, que muchas veces no se da abasto para satisfacer la demanda de las empresas agroexportadoras, sobre todo durante épocas de campaña.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Según la base de datos “UN Comtrade Database” de las Naciones Unidas (2017), en el

2016, los cinco países que lideraron el valor comercial de las importaciones de uva fresca a nivel mundial fueron Estados Unidos, con una participación del 20.1%; Alemania, con un 8.1%; Reino Unido, con un 8.1%; Países Bajos con un 7.8%; y China, con un 6.6%. Entre ellos representaron una demanda mundial de más del 50%, mientras que dentro de los cinco principales exportadores figuran Chile, con 18.5%; Estados Unidos, con 11.9%; Italia, con 9.7%; China, con 8.6%; y Perú, con 8.4%. En el Perú, Piura es la segunda región exportadora de uva de mesa con un 39% del total de toneladas exportadas, considerando la información del PROVID de la campaña 2016-2017.

Las exportaciones de uva sin pepa en la región Piura han ido en aumento, pero presentan competencia tanto a nivel nacional e internacional, con ventanas comerciales similares a la de Piura y de semejantes estándares de calidad, lo que eleva la oferta en el mercado y da mayor poder de negociación a los compradores. Adicionalmente, el volumen de compra de los principales países importadores es alto, lo que favorece su poder de negociación. Por ello, se afirma que los compradores de uva sin pepa tienen un fuerte poder de negociación.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

El principal competidor de la uva sin pepa es la uva red globe, la cual ha logrado su desarrollo y posicionamiento en el mercado mundial; sin embargo, ésta debe reinventarse a través de nuevas presentaciones o mejorando sus características físicas, que la hagan más atractiva ante los nuevos gustos y preferencias de los consumidores.

Se podría mencionar otros sustitutos como la ciruela o el mango que; aunque éstos son frutos que no presentan similitud con las características físicas de la uva; este último cuenta con una gran demanda a nivel mundial. Sin embargo, otro producto que sí tiene cierta similitud en su aspecto físico, aunque no en su sabor, es el arándano, que cada vez está teniendo mayor presencia en el mercado mundial por los beneficios que ofrece para la salud.

En el Perú, esta fruta se viene desarrollando en Ica, y se caracteriza por su calidad y eficiencia, compitiendo con países como Chile, Argentina, Estados Unidos y Canadá (Hidalgo, 2017).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El mercado de la uva resulta muy atractivo por el incremento de su demanda mundial evidenciado en los últimos años, la rentabilidad que ésta genera y la diversidad de climas a nivel nacional que el Perú ofrece que permite cosechar durante todo el año. Esto convierte al Perú en un importante competidor frente a los demás países exportadores como Estados Unidos, la Unión Europea, China, Chile y México. Sin embargo, se requiere de una gran inversión para la instalación de plantas agroindustriales, sobre todo para la adquisición de los campos de cultivo, preparación de la tierra, plantado y cosecha de la uva, así como para su mantenimiento, ya que los mismos exportadores poseen sus propias tierras a fin de garantizar su abastecimiento y calidad de su materia prima. Para ello, necesitan maquinaria, mano de obra, plantines, fertilizantes, etc.

Se debe, también, cumplir requisitos para obtener los permisos del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria para la producción y exportación de la uva, además de los requisitos de las normas de etiquetado y empaque por ser productos alimenticios, para garantizar la trazabilidad del producto. Asimismo, cada país de destino solicita condiciones propias para la importación de productos como las condiciones de temperatura en la cual son transportadas. Por estas razones, se concluye que existen fuertes barreras de entrada para ingresar al mercado.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

El Perú tiene potencial para seguir creciendo a través de inversión en tecnificación y en el incremento de la productividad en los cultivos. La uva de mesa es uno de los productos con mayor desempeño en las exportaciones peruanas del rubro no tradicional. Entre las

regiones, Piura ha desarrollado tipos de semillas que se adecuan a sus condiciones de temperatura y humedad, como es la variedad red globe, de origen californiano, que ha permitido que su evolución sea exponencial, entre otras.

Una de las características de Perú es que puede producir uva durante todo el año debido a la diversidad de climas y suelo, así como suelos fértiles debido al poco tiempo que se vienen empleando, lo que genera mayores rendimientos. Esto posibilita atender diferentes mercados internacionales durante el periodo de producción baja de los países consumidores de uva que importan el producto. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2008). Asimismo, la cercanía al puerto de Paita contribuye a una mejor gestión logística y al ahorro en costos logísticos, es por ello que es necesaria la inversión en el mejoramiento de infraestructura, porque podría minimizar dichos costos.

Según el Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA) del Ministerio de Agricultura y Riego (2017d), en 2005, no había producción de esta fruta en la región Piura y, en 2006, esta registró 205 tn; en 2007, 400 tn; y en 2008, 452 tn. Esta tendencia ha ido aumentando con los años, de tal manera que para el 2016, Piura produjo 278,400 tn, lo que representa el incremento del 52.5% respecto al año 2015, y lo que lo convierte en una de las principales regiones productoras de uva del Perú. Además, al 2016, su participación en las exportaciones fue de 40.40%. La región Piura cuenta con el potencial para seguir aumentando sus volúmenes de exportación, creciendo por medio de la mejora en el rendimiento de la producción y diversificación de variedades de uva (como la variedad sin pepa), y atender mercados más mercados a nivel internacional, aprovechando, de esta manera, las ventanas comerciales de los países a los que se exporta la uva, pudiendo producir y exportar durante todo el año.

El Perú puede incrementar su potencial replicando la experiencia de Piura en otras regiones; por ello, es necesario incrementar la superficie cosechada y mejorar la

productividad. Por ejemplo, en 2016, mientras que en Piura el rendimiento fue 47.9 toneladas por hectárea (t/ha), en otras regiones tradicionalmente productoras de uva fue mucho menor, como Arequipa (21.0 t/ha), Ica (20.2 t/ha), La Libertad (19.6 t/ha), y Lima (18.2 t/ha) (Dirección General de Políticas Agrarias, 2017). De acuerdo a la Encuesta Nacional de Intenciones de Siembra 2017, los sembríos de cultivo de la vid para la campaña agrícola 2017-2018 estimaron en 2,253 ha. Las siembras se concentran entre los meses de agosto a setiembre y noviembre a diciembre con 1,610 ha que representan el 72% de total de las intenciones de siembra de cultivo. Las principales regiones productoras con las mayores intenciones en hectáreas son: Ica, con 1,103 que concentra el 49% de las intenciones de sembrío; Piura, con 410; Arequipa, con 274; y Lima con 237; estas regiones en conjunto representan 2024 ha (89.8%) del total de las intenciones de siembra (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017c).

Los proyectos de irrigación Chira-Piura han tenido una gran influencia para la extensión de terrenos disponibles para cosechar; en el año 2015, la superficie cosechada fue de 5,584 ha (+11.8%). Según Moreno (2012) el Perú posee aproximadamente el 4% del agua del planeta. Por lo tanto, los problemas no están atribuidos a la falta de agua, sino a la inadecuada distribución territorial que afecta a la costa peruana y la agricultura (consumidora del 80% de agua). Es necesario que el Estado peruano agilice proyectos costeros de irrigación afectados por ejecución presupuestal y por efectos de los desastres naturales, tales como como el proyecto Alto-Piura, Majes Siguan II y Olmos. Estos permitirían la extensión de hectáreas disponibles: 95,500 en Piura, Arequipa y Lambayeque por estos tres proyectos (Comex Perú, 2017).

3.6 El sector de la uva sin pepa en la Región Piura y sus Referentes

En la última Conferencia de Redagrícola realizada en julio 2017, Dragomir Ljubetic, consultor socio de la empresa V&F y miembro de UVANOVA Chile entregó su experiencia,

revisando lo ocurrido hasta el momento en Perú, EE UU y Chile, detallando que en EE UU la producción de uva de mesa pasó de 92 millones de cajas en la campaña 2009/10 a 110 millones en 2016/17, donde las variedades tradicionales Thompson, Flame, Red Globe, Crimson, Sugraone y Autumn Royal, disminuyeron su participación del 76% a poco menos del 37%. Por el contrario, como se muestra en la Tabla 14, la tendencia es inversa para las nuevas variedades. El recambio varietal en Norteamérica ha sido muy potente, y destaca su impacto en el volumen total vía mayor productividad, sin tener que aumentar tierras de cultivo sino disminuyendo la superficie entre sembrado, experiencia que podría replicarse en otros países (Ljubetic, 2017).

Tabla 14

Evolución de Cuatro Nuevas Variedades Destacadas en EEUU

	2014	2015	2016	Aumento (%) 2016/2014
Scarlett Royal	15,278,892	17,687,688	19,013,066	24
Autumn King	12,401,291	15,058,412	13,974,311	13
Blanc seedless (Pristine)	3,742,033	4,428,859	4,230,243	13
SweetCelebration	1,642,747	2,533,392	2,495,588	52

Nota: Los valores están en cajas de 10kg. Tomado de “Un vistazo a las nuevas variedades de uva de mesa más prometedoras en Chile,” por D. Ljubetic, 2017.

Respecto a las últimas campañas de producción de uva en Chile el consultor Sr.

Dragomir Ljubetic afirmó que:

En la campaña 2015/16 solo el 4% de las exportaciones correspondieron a cultivares patentados. Ese porcentaje se duplicó en 2016/17, y el total de cajas de ellas subió de 3,4 millones a 6,8 millones, duplicó su participación alcanzando 8%. Sin embargo, representa menos de un décimo del total de los envíos al exterior. Ljubetic calificó el recambio varietal en este país como “extremadamente lento”. (Ljubetic, 2017)

Las variedades sin pepa con mayor exportación por parte de Chile se pueden apreciar a continuación (ver Tabla 15). Para el caso de Perú, se muestra la disminución de uva roja con

pepa (red globe). Por el contrario, vienen aumentando participación otras uvas rojas sin pepas, como crimson, o blancas, principalmente superior, llegando a duplicar el volumen de las nuevas variedades. Ljubetic (2017) afirmó que en la campaña 2016/17 las variedades patentadas ya representaron un 8.5% de las exportaciones de uva de mesa, con 3.39 millones de cajas sobre un total de 39.8 millones. Si bien este resultado no se compara aún con el cambio producido en Estados Unidos, se puede afirmar que la tasa de cambio de variedades es levemente superior que en Chile, con la ventaja de que se necesitan tres años para plena producción en Chile, mientras que en Perú alcanza con 18 meses, por lo que se puede concluir que en el corto plazo la oferta de variedades nuevas de Perú debería avanzar más que la chilena (ver Figura 14).

Tabla 15

Exportaciones de Nuevas Variedades en Chile Temporada 2016/2017

Variedades	Cajas exportadas
Timco	1,014,723
SweetCelebration	688,610
Ralliseedless	614,649
Arra 15	499,529
Blanc Seedless (Pristine)	425,539
Scarlotta	417,654
MidnightBeauty	504,973
Magenta	322,571
Muscat Beauty	287,652
Timpson	237,283
Sweet Jubilee	222,085
INIAGrape-one	211,407
Krissy	159,135
Allison	153,409
Sable	249,773

Nota. Los valores están en cajas. Tomado de “Un vistazo a las nuevas variedades de uva de mesa más prometedoras en Chile,” por D. Ljubetic, 2017.

En cuanto al Ciclo de Vida de la Industria del sector de la uva sin pepa en la Región Piura, esta se encuentra en fase de crecimiento, ya que en el 2016 la cantidad de toneladas exportadas de uva sin pepa fueron un 66% superior a las exportadas en el 2015, tal como se

mostró anteriormente, pues pasó de exportar 34,325 toneladas en el 2015 a 56,843 toneladas en el 2016 (PROVID, 2017). Asimismo, hay potencial de crecimiento debido a que Piura tiene viabilidad de ampliación de tierras de tierras de cultivo, implementación de tecnología y adaptación de nuevas variedades para aumentar la oferta (ver Figura 15).



Figura 14. Evolución de exportaciones de Perú temporadas 2015-2016 y 2016-2017. Tomado de “Un vistazo a las nuevas variedades de uva de mesa más prometedoras en Chile,” por D. Ljubetic, 2017 (<http://www.redagricola.com/vistazo-las-nuevas-variedades-uva-mesa-mas-prometedoras-chile-2/>).

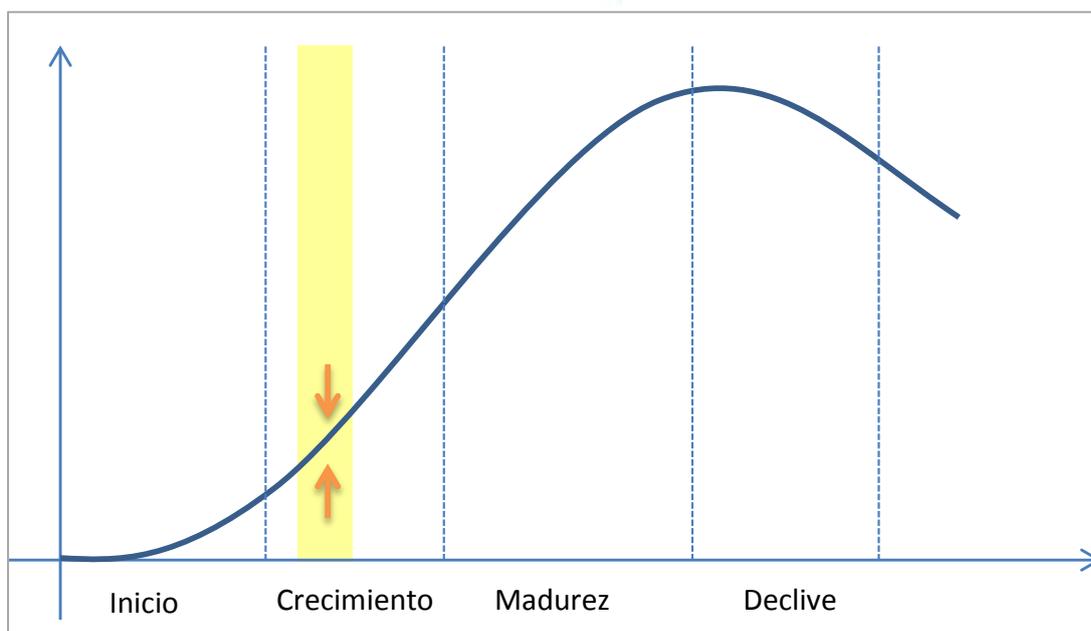


Figura 15. Ciclo de vida de la industria del sector de la uva sin pepa en la región Piura.

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

Se han identificado ocho factores clave de éxito en la matriz de Perfil Competitivo, para el sector de la uva sin pepa de la región Piura (ver Tabla 16). Los factores se encuentran ordenados de mayor a menor peso de acuerdo a la importancia de cada uno, donde las más importantes son el área dedicada al cultivo, y la disponibilidad de agua. Asimismo, esta matriz compara al sector de la uva sin pepa de Piura con el principal competidor en el Perú, el cual es el sector de producción y exportación de la uva sin pepa de la región de Ica. También se incluye un sustituto que es el sector de producción y exportación de la uva tipo redglobe de la región Piura, la cual sí contiene semilla.

Tabla 16

Matriz de Perfil Competitivo de la Uva Sin Pepa de la Región Piura

Factores Clave de Éxito	Peso	Uva sin pepa región Piura		Uva sin pepa región Ica		Uva Red Globe región Piura	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Área dedicada al cultivo	0.16	3	0.48	4	0.64	2	0.32
Disponibilidad de agua	0.16	3	0.48	2	0.32	3	0.48
Investigación y desarrollo de nuevas variedades	0.13	2	0.26	2	0.26	1	0.13
Tecnología agrícola	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26
Disponibilidad de tierras de cultivo	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22
Infraestructura logística, vial y portuaria	0.11	2	0.22	3	0.33	2	0.22
Infraestructura productiva	0.11	2	0.22	3	0.33	2	0.22
Capacidad para producción todo el año	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
Total	1.00		2.61		2.63		2.21

Nota: El número de la columna Valor hace referencia a: 4: fortaleza mayor; 3: fortaleza menor; 2: debilidad menor; y 1: debilidad mayor. Adaptado de *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

En la Matriz de Perfil Referencial detallada a continuación, se está comparando el sector de la uva sin pepa producida en Piura, con el sector de la uva sin pepa producida en la región Metropolitana de Santiago de Chile. Esto debido a que Chile es el principal exportador mundial de uva sin pepa (ver Tabla 17).

Tabla 17

Matriz de Perfil Referencial de la Uva Sin Pepa de la Región Piura

Factores Clave de Éxito	Peso	Uva sin pepa región Piura		Uva sin pepa Región Metropolitana de Santiago	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Área dedicada al cultivo	0.16	3	0.48	3	0.48
Disponibilidad de agua	0.16	3	0.48	3	0.48
Investigación y desarrollo de nuevas variedades	0.13	2	0.26	3	0.39
Tecnología agrícola	0.13	2	0.26	3	0.39
Disponibilidad de tierras de cultivo	0.11	3	0.33	3	0.33
Infraestructura logística, vial y portuaria	0.11	2	0.22	4	0.44
Infraestructura productiva	0.11	2	0.22	4	0.44
Capacidad para producción todo el año	0.09	4	0.36	2	0.18
Total	1.00		2.61		3.13

Nota: El número de la columna Valor hace referencia a: 4: fortaleza mayor; 3: fortaleza menor; 2: debilidad menor; y 1: debilidad mayor. Adaptado de *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson

3.8 Conclusiones

El gobierno peruano tiene una gran oportunidad de reforzar la investigación y desarrollo en el sector agroindustriales, al tener como referente países de la región como Chile o Brasil, este tipo de inversión mejoraría la competitividad de la industria de la uva sin pepa en la región Piura para la optimización de recursos, manejo fitosanitario, impacto ambiental y reducción de costos.

La región Piura cuenta ya con la capacidad de exportar productos de alta calidad a los mercados internacionales, y puede, además, aprovechar las ventajas arancelarias a partir de los acuerdos comerciales con los demás países que están vigentes en la actualidad. En adición a ello, se puede aprovechar su ubicación estratégica con salida al mar.

Sin embargo, estas ventajas requieren del apoyo gubernamental en cuanto a reformas sustanciales de mejora de infraestructura y logística, como implementación de puertos, trenes y carreteras adecuadas para el transporte nivel industrial. Adicionalmente, la prevención ante fenómenos naturales, como El Niño y El Niño Costero, es de vital importancia para el tema de siembra al ser el proceso de obtención de uvas sensible a los cambios de humedad y

cantidad de riego. Es por ello que el sector de uva sin pepa en la Región Piura tiene un alto potencial de desarrollo tanto en extensión como en productividad, siempre que el gobierno fomente las condiciones de estructura, logística y financieras para este fin.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Tal como lo indicó D'Alessio (2015), el planeamiento del proceso debe ser gestionado y acondicionado para servir a los directivos como una guía en la estrategia de la toma de decisiones. La evaluación interna se centra en establecer estrategias para aprovechar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Las áreas funcionales revisadas en el AMOFHIT del sector de uva sin pepa de Piura han sido evaluadas tomando información directa de personal entrevistado que labora en empresas del sector, con cargos de Jefe de Tesorería, Gerente de Control de Calidad, Gerente de Producción Campo, entre otros. En el Apéndice A se encuentra la transcripción de la entrevista realizada a la Sra. Diana Huertas (comunicación personal, 28 de septiembre de 2017), Jefa de Tesorería de Agrícola San José, sobre la situación actual del sector de la uva sin pepa en Piura. En el Apéndice B se encuentra la transcripción de la entrevista al Sr. Cesar Tullume Pisfil (comunicación personal, 17 de enero de 2018), Subgerente de Producción Agrícola de una empresa agroexportadora de uva. En el Apéndice C se transcribe la entrevista realizada al Sr. Jorge Sarasara Urquíam (comunicación personal, 18 de enero de 2018), QC Manager de la empresa Delica LTD. Asimismo, en el Apéndice D se detalla la entrevista realizada al agrónomo Sr. Francisco Rojas Urbieto (comunicación personal, 8 de mayo de 2018).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En todas las entrevistas realizadas se puntualizó que la empresa ha tenido un rol importante en el desarrollo logrado en el sector de la uva sin pepa en la región. Esto se debe a la capacidad gerencial, las inversiones, la tecnología, la investigación y el desarrollo, entre otros factores. La gestión gerencial se ha centrado en incrementar la productividad a través de la mejora continua de sus procesos y la introducción de tecnologías en el terreno agrícola con el desarrollo de nuevas variedades de uva sin pepa y en las plantas de procesamiento,

consiguiendo mejores márgenes. Además, indicaron que existe un mercado en expansión para las nuevas variedades sin pepa y la importancia de que se está trabajando para ser competitivos en volumen exportable, calidad, precio y plazos de entrega. Se recalca la importancia de la formación de sociedades estratégicas dentro de la cadena productiva para incrementar la calidad en los productos a un menor costo. Consideran que la inversión del sector privado es un factor muy importante para el éxito del sector, por lo que es necesario contar con procesos ágiles por parte del Estado. Asimismo, el financiamiento es clave para el éxito e involucra a las dos partes interesadas: el productor, que no solo requiere financiamiento, sino que necesita capacitación; y, por otra parte, el agroexportador, que otorga financiamiento y asistencia técnica a los agricultores haciendo usos de sus recursos financieros.

En las grandes empresas productoras y exportadoras existe una estructura organizacional vertical y la toma de decisiones es a distintos niveles jerárquicos. También existen funciones establecidas y estrategias que se imparten desde el directorio. A continuación, se muestra el organigrama general de la empresa Ecoacuícola SAC, también se muestra el organigrama de la Gerencia Agrícola y la Gerencia de Planta, ambos organigramas de la empresa Ecoacuícola (ver Figura 16, 17 y 18). En adición a ello, se muestra el organigrama general de la empresa Camposol (ver Figura 19). Con respecto a la planificación, se hacen proyecciones de cosecha (ocho meses antes de cosecha) con la finalidad de realizar un adecuado planeamiento en la cadena de suministros y distribución en el mercado internacional. Por otro lado, estas empresas cuentan con certificaciones internacionales requeridas por los clientes que cada vez son más exigentes en cuanto a cumplir con normas de trabajo justo, cuidado de medio ambiente, trabajo seguro y responsabilidad social, para lo cual las empresas deben desarrollar actividades que impacten positivamente en la sociedad.

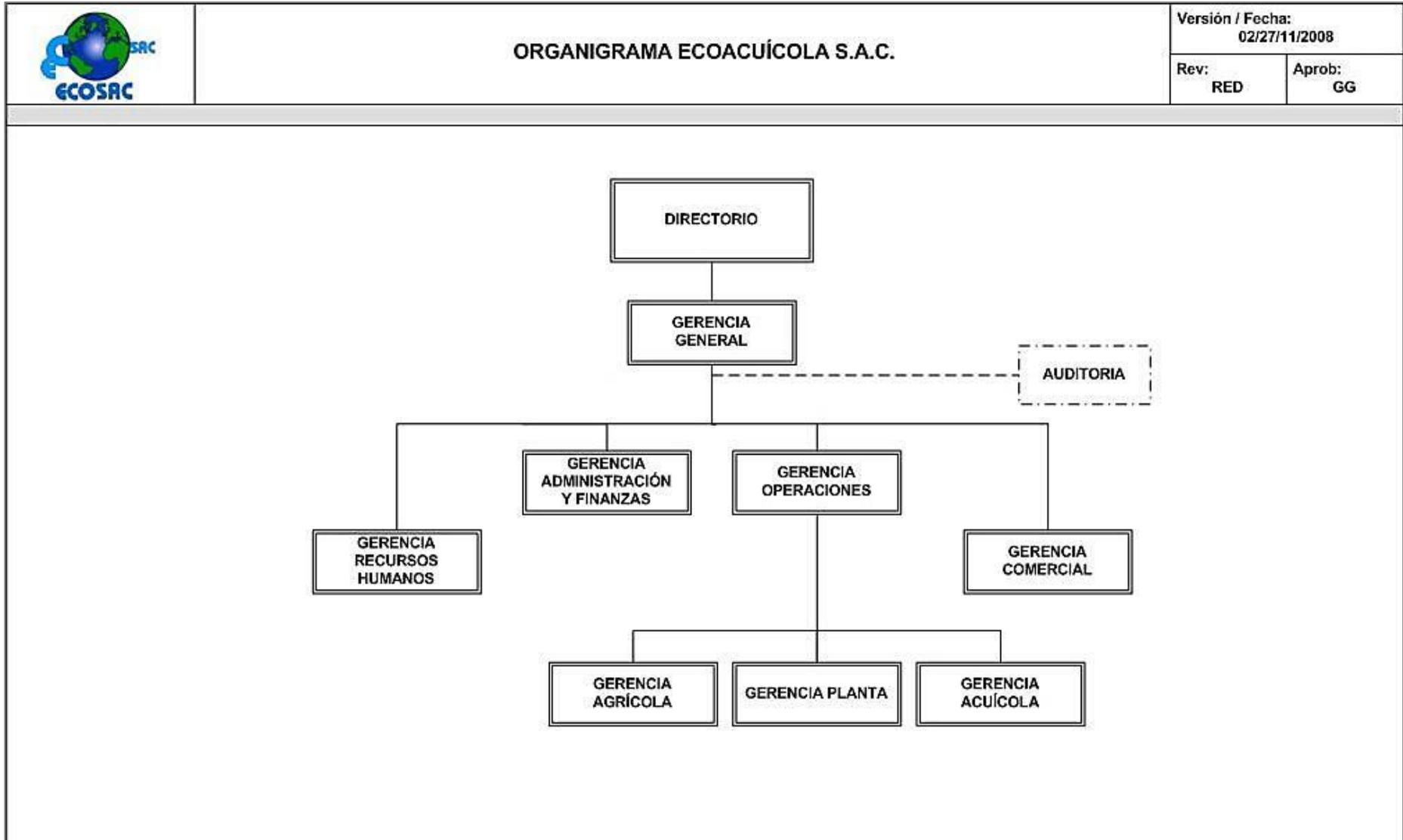


Figura 16. Organigrama general de la empresa Ecoacuicola SAC.

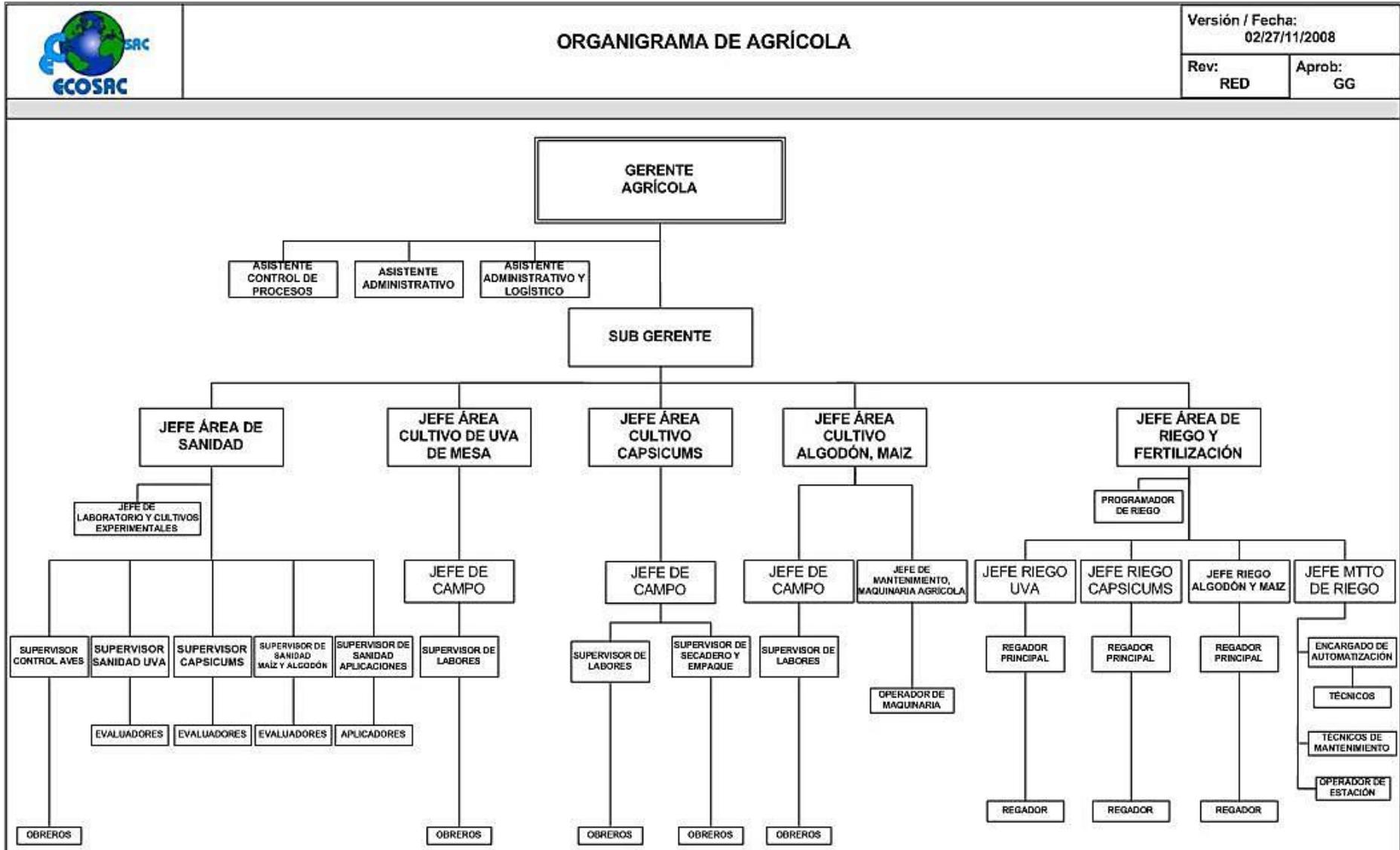


Figura 17. Organigrama de la gerencia agrícola de la empresa Ecoacuícola SAC.

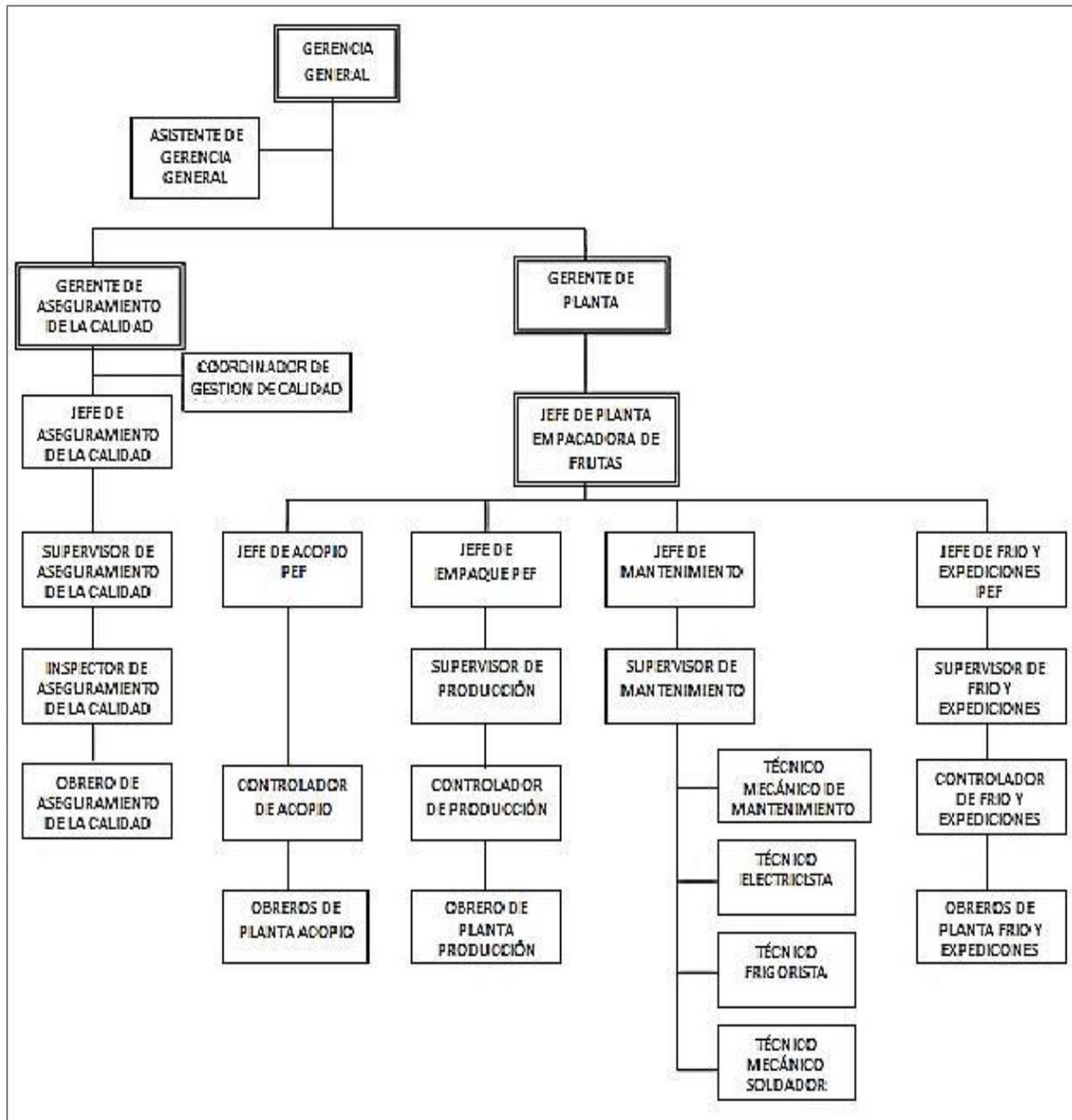


Figura 18. Organigrama de la gerencia de planta de la empresa Ecoacuicola SAC.

En las pequeñas empresas, la toma de decisiones se centra en una sola persona la cual asume varias funciones, lo que genera retrasos en los procesos. Además, no se han establecido claramente las funciones ni las estrategias a largo plazo, se ha realizado pequeños estudios de mercado por especialistas, mucho de los resultados no se han concretado ni han sido puestos en marcha, la comercialización se realiza a través de brókeres o empresas exportadoras asociadas. Por otro lado, respecto a la responsabilidad social, las empresas solo se han dotado de mano de obra local con el fin de mejorar la calidad de vida de la comunidad.

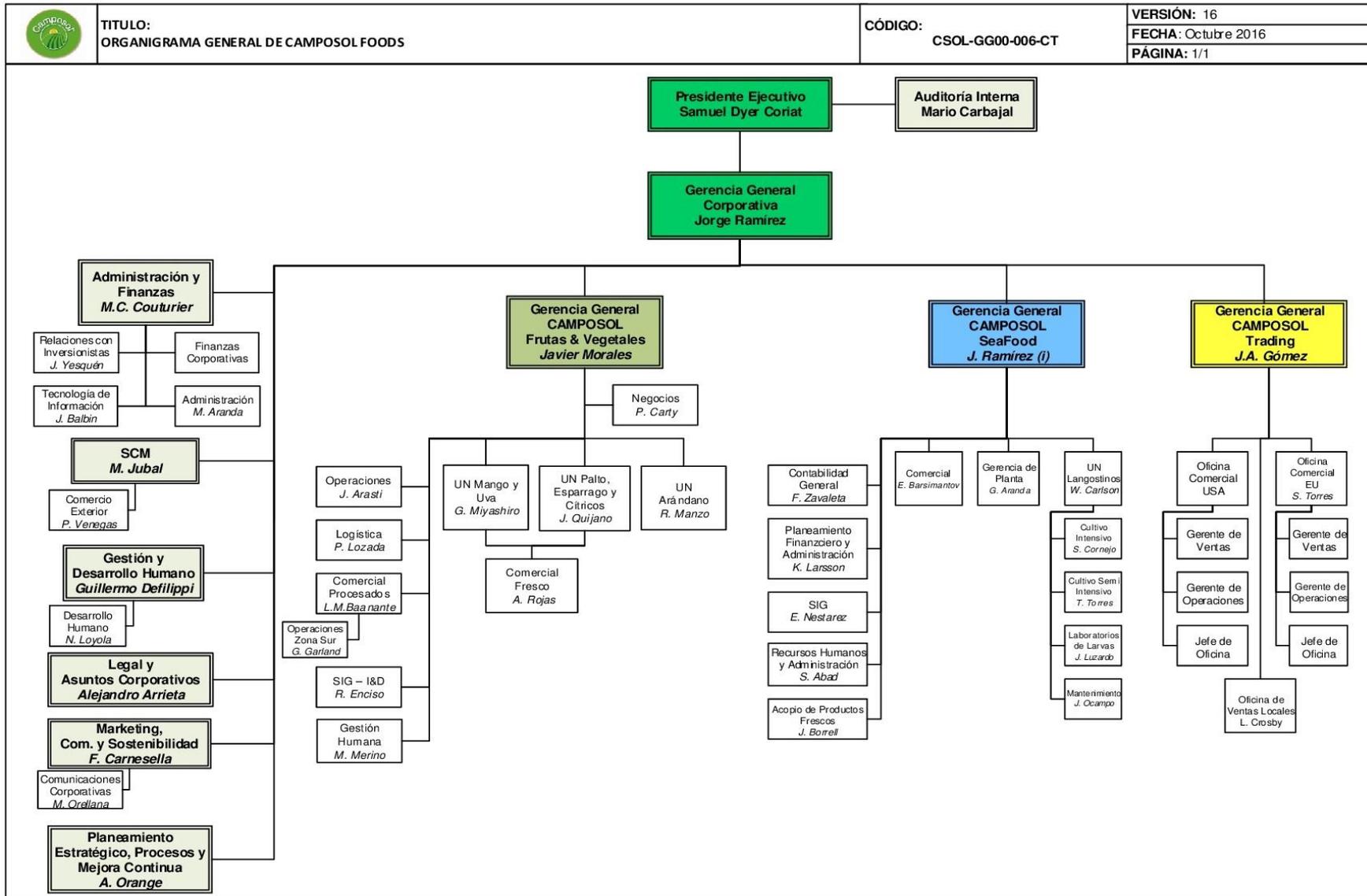


Figura 19. Organigrama de la empresa Camposol.

4.1.1 Marketing y ventas (M)

Empresas como Sociedad Agrícola Rapel SAC y Ecosac SAC vienen trabajando en su posicionamiento en el mercado internacional. Dentro de sus estrategias de comercialización han previsto trabajar con fruta de otros productores; sin embargo, para este caso, han optado por lanzar nuevas marcas, para que estos productores ganen su propia reputación y solo utilizarán su propia marca con fruta producida de sus propios fundos, porque consideran que cuando se trabaja con muchos productores, aunque que se haga una buena selección, las frutas tiene un comportamiento diferente.

Según los expertos en la región Piura, el portafolio de exportaciones de uvas aún se encuentra concentrado en las variedades con pepa, esta proporción entre las variedades con y sin pepa será equiparada en el mediano plazo. Con respecto a nuevos mercados de exportación, están enfocados en abrir mercado en Japón, país que importa cerca de US\$ 58 millones de uvas frescas al año. Por otro lado, los precios de las uvas se han mantenido bajos en las últimas campañas, sin embargo, han mostrado un mejor comportamiento en el mercado estadounidense, en comparación con China y los mercados europeos. La demanda continúa siendo atractiva en Estados Unidos, en especial las variedades sin pepa; sin embargo, un incremento significativo en el volumen exportable de uva peruana podría generar saturación en el mercado chino afectando los precios.

En el caso de la región Piura es notable como los exportadores han aplicado estrategias de diversificación concéntricas y estrategias intensivas con penetración de mercado, un ejemplo de ello es que la empresa Ecosac SAC al momento ha expandido su oferta comercial en uva sin pepa, en tanto evalúan cuál de las variedades es la ideal en términos de calidad, productividad y bajos costos; por lo tanto, se encuentran en proceso de depuración de las variedades que no alcanzan los resultados deseados. La producción de uva sin pepa sigue creciendo en el Perú especialmente en Piura, pero existe la posibilidad que la

demanda de los mercados norteamericanos y europeos en algún momento se saturen; ante esta amenaza, y es posible que Asia se convierta en un mercado muy atractivo debido a que sus consumos per cápita están en aumento y sus habitantes están empezando a consumir productos importados. Así, muchos de los exportadores piuranos, si bien han optado por reemplazar sus hectáreas destinadas a la uva Red Globe por las distintas variedades de uvas sin pepa, no han considerado eliminarla por completo, porque esta sigue siendo una uva requerida por muchos mercados debido a que es rica, más económica y más eficiente en el campo.

En cuanto a los precios, éstos se negocian en el mercado bajo términos de precio fijo, precio a libre consignación o precio 'spot' y dependen de los destinos, canales de distribución hacia el consumidor final, ventana comercial de la uva piurana y de otros aspectos. Para la uva sin pepa, las negociaciones comerciales apuntan a programas de precio fijo, el cual tiene un precio fijo constante pactado con anterioridad, este puede ser mayor o menor al precio real del producto a la llegada a destino.

En Perú, se organiza la feria Expoalimentaria, que resulta ser muy buena oportunidad para los productores locales, grandes y pequeños, que desean posicionar en el mercado internacional sus productos ya consolidados, así como aquellos productos con gran potencial. Además, existen otras ferias internacionales de importancia como: (a) Fresh Summit, reconocida como uno de los eventos internacionales más grande en la industria de frutas; (b) Anuga en Colonia, Alemania; (c) Fruits Logística en Berlín, Alemania; d) Alimenta Food en Udine, Italia (e) Alimentaria en Lisboa, Portugal; (f) Sial Mercosur en Sudáfrica, Sial en Canadá, China y Francia; (g) Nancy Food Show en New York, EEUU; (h) Sial Asia Food's Market place, China.

A continuación, se muestra las empresas exportadoras de uva de mesa sin pepa en la región Piura, considerando volúmenes de la campaña 2016/2017. La Sociedad Agrícola

Rapel SAC representa el 27%, El Pedregal SA 16.9%, Ecosac Agrícola SAC 12.9% del volumen exportado (ver Tabla 18).

Tabla 18

Empresas Exportadoras de Uva de Mesa sin Pepa Región Piura

Exportador	Volumen	
	Exportado (TM)	%
Sociedad Agrícola Rapel SAC	24,966	27.4
El Pedregal SAC	15,388	16.9
Ecosac Agrícola SAC	11,777	12.9
Sociedad Agrícola Saturno SA	7,474	8.2
Complejo Agroindustrial Beta SA	6,211	6.8
Agrícola San José SA	4,215	4.6
Frutas De Piura Sociedad Anónima Cerrada.	3,559	3.9
Fruitxchange S.A.C - Fc SAC	2,435	2.7
Logística Frutícola SAC	1,640	1.8
Camposol SA	1,615	1.8
Agrícola José Juan SAC	1,502	1.6
Agropiura SAC	1,346	1.5
Peru Grapes SAC	1,252	1.4
Agro Exportaciones Grace SAC	1,118	1.2
Agrícola El Abo E.I.R.L.	905	1.0
Fegurri Sociedad Anónima Cerrada-Fegurri SAC	833	0.9
Agrícola Santa Regina SAC	725	0.8
Agrícola Arantxa Sociedad Anónima	411	0.5
Agro Geminis SAC	410	0.5
Coproimpex Sociedad Anónima Cerrada	374	0.4
Agrofrutos Export SRL	329	0.4
Consorcio Omnifrut S.A.C. - Omnifrut SAC	320	0.4
Agroexportaciones Nor Perú SAC	280	0.3
Exportadora Safco Perú SA	264	0.3
Agro Santa Verónica Sociedad Anónima Cerrada	247	0.3
Enzafruit Peru SAC	218	0.2
Otros	1,291	1.4
Total	91,105	100

Nota. Tomado de “Exportaciones de uva de mesa del Perú campaña 2015/2016, campaña 2016/2017,” por Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú [PROVID], 2017 (<http://provid.org.pe/website/index.php/informacion/estadisticasexporta>).

De acuerdo a la Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú (PROVID, 2017), para la campaña 2016/2017 la uva sin pepa registra variación en los volúmenes

exportado, EEUU aumentó a 40.32 % (sube 3.37 %), México aumentó a 5.81 (sube 4.46%), China aumentó a 2.69 (sube 2.02%); por otro lado, se observó una disminución del volumen exportado a Reino Unido que llega a 11.09 (baja -5.38%), Corea del Sur en 2.63% (baja -2.25%) (ver Figura 20).

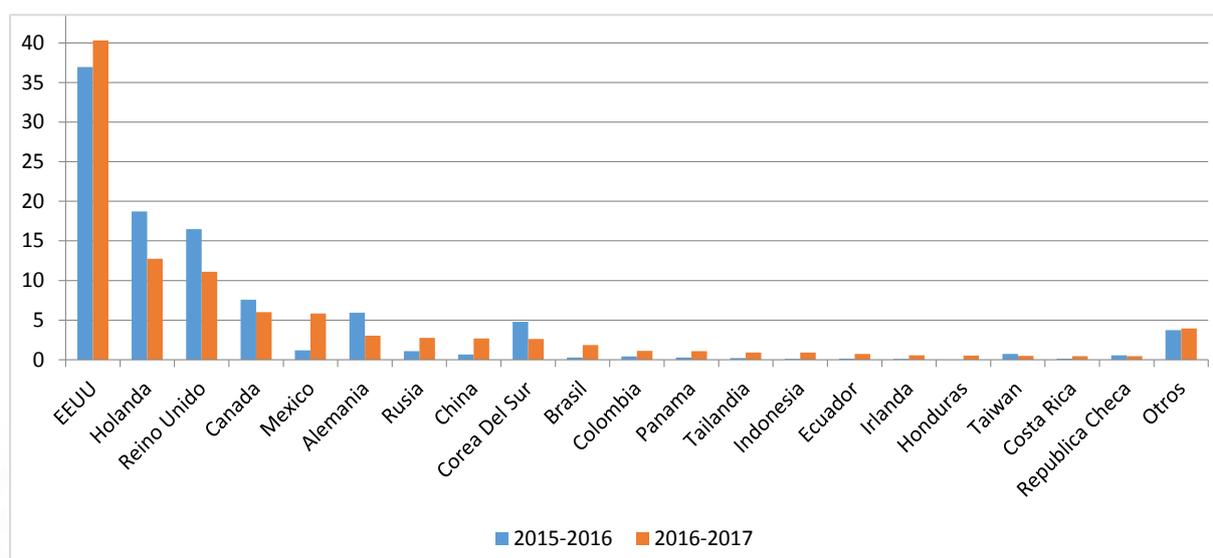


Figura 20. Países importadores de uva de mesa sin pepa – Región Piura 2017.

Los números se encuentran en %. Adaptado de “Exportaciones de uva de mesa del Perú campaña 2015/2016, campaña 2016/2017,” por Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú [PROVID], 2017

(<http://provid.org.pe/website/index.php/informacion/estadisticasexporta>).

4.1.2 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En la región Piura, se encuentran grandes, medianas y pequeñas empresas exportadoras de uva de acuerdo a su capacidad de empaque, enfriamiento y almacenamiento. En la estructura de costos de las empresas agroindustriales de uva, considerando los costos de campo y empaque, la mano de obra directa representa el 35%, los materiales directos el 55 % y los indirectos el 10 %. Respecto a la mano de obra, si bien es cierto el régimen agrario permite a las empresas bajos costos, la disponibilidad de mano de obra va en disminución debido a la migración de la población de los campos a la ciudad, lo que obliga a las empresas captar personal de zonas más alejadas, con lo que se incrementa el costo.

El suministro de materiales directos e indirectos, depende a su vez del tamaño de la

empresa. Por ejemplo, empresas grandes como Sociedad Agrícola Rapel SAC, primer exportador de uva en la región Piura y a nivel nacional, perteneciente al Grupo Verfrut, debido a los volúmenes que produce y exporta, hace uso de las economías de escala para negociar precios competitivos a nivel nacional e internacional, importando gran parte de sus materiales desde su casa matriz en Chile que representa un 60% del total de sus importaciones, además de países como China, España e India. Asimismo, otras empresas han optado por asociarse con otras agroindustriales, dando origen al Grupo Plex, que tiene como fin brindar servicios de negociación de tarifas, fletes, precios y condiciones de transporte marítimo, aéreo y terrestre vinculados a las exportaciones e importaciones que realicen sus accionistas, accediendo a descuentos en los materiales importados por los volúmenes negociados; mientras que las medianas y pequeñas empresas debido a volúmenes pequeños, capacidad adquisitiva, capacidad de almacenamiento, entre otros, optan por comprar localmente materiales de empaque importados a precios altos, incrementando su costo. Durante la temporada de uva, los inventarios tienen una alta rotación, y de acuerdo a las políticas de ciertas empresas y al valor de las existencias, aquellos insumos que al final de la campaña queden en stock son vendidos con la finalidad de no dejar dinero inmovilizado hasta la campaña siguiente; asimismo, los inventarios de producto terminado, por ser un producto fresco, son de alta rotación. Lo ideal en el proceso productivo de la uva es que el tiempo que transcurre desde la cosecha hasta que ingresa empacada al túnel de enfriamiento forzado sea de tres horas aproximadamente para asegurar la calidad de la uva, o hasta 18 horas dependiendo de las condiciones en que hayan sido transportadas, condiciones durante la recepción en planta, etc. En ello radica la importancia de la cercanía entre los fundos y la planta de empaque; por un lado, para la reducción de costos de transporte, que puede ser efectuado por la misma empresa o por terceros; y, por otro lado, para minimizar el riesgo de la pérdida de calidad de la uva.

Las empresas agroexportadoras de uva en Piura, poseen una ubicación estratégica, pues cuentan con suficiente recurso hídrico gracias al Proyecto de Irrigación Chira Piura, así como su cercanía al puerto de Paita, por lo que existe aún disponibilidad de hectáreas de cultivo para la ampliación de sus fundos o el ingreso nuevas empresas que apuesten por la agroindustria. Asimismo, respecto al diseño de planta, cada una cuenta con su propio diseño, unas más eficientes que otras, y comprenden las áreas de recepción y gasificación, selección y calibración, pesado packing. Posteriormente, pasan por túneles de pre enfriamiento, de enfriamiento forzado y cámara de almacenamiento. La capacidad para generar frío es vital en este rubro; por ello, gran parte de la inversión de las empresas se da en la adquisición y mantenimiento de sistemas de refrigeración (compresores, condensadores, evaporadores, tuberías, tanques de almacenamiento), lo que representa un beneficio para las empresas pues les permite una mayor productividad. Incluso hay empresas que han ampliado su área de packing con la finalidad de brindar servicio a terceros por el margen que éste genera.

Respecto a los controles de calidad, se realizan tanto en campo y planta. En cuanto a campo, gracias al trabajo en conjunto con el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), los productos exportados cumplen con los requisitos sanitarios y fitosanitarios exigidos por los países de destino y cuentan con certificación Global Gap que respaldan el uso de buenas prácticas agrícolas. Y en planta, cuenta con el sistema Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP), realizando controles en los siguientes puntos: recepción, empaque y despacho; ejercicios de trazabilidad hacia atrás desde el despacho hasta la cosecha de la uva, además de certificaciones como BRC que garantizan la calidad e inocuidad de sus productos, dándole un lugar privilegiado en cuanto a calidad a nivel mundial, lo que se ha visto traducido en el crecimiento continuo de sus exportaciones.

4.1.3 Finanzas y contabilidad (F)

En la región Piura, se encuentran las principales exportadoras a nivel nacional, que se

caracterizan por ser empresas de gran envergadura, consorcios o grupos conformados por medianas y pequeñas empresas respaldados por inversionistas de capital nacional y/o extranjero que apuestan por el potencial agroexportador de la región. Según el Informe de Coyuntura y Estadística de la Región de Piura (Banco Central de Reserva del Perú, 2017i), el sector agropecuario se expandió 78.6% respecto al periodo Diciembre 2016-2017, debido a la mayor producción agrícola principalmente en las uvas (679.3%), limón (118.3%), aunque también hubo una disminución en los cultivos del mango y plátano de -9.1% y -27.6% respectivamente. Por esta razón, las empresas siguiendo la tendencia potencial que tenía la uva en el mercado han empezado a invertir más en este producto, vieron además la necesidad de incursionar en otras variedades de uva debido a la saturación del mercado por parte de la Red Globe, apostando por las uvas sin pepa, las cuales generan una mayor rentabilidad, debido, en parte, a su precio de venta que oscila entre US\$ 24.00 y US\$ 25.00 por caja de 8.2 kg o su equivalente en otras presentaciones, en comparación con la uva Red Globe con un precio de venta aproximado de US\$ 13.5 considerando la misma presentación. Estos precios pueden variar dependiendo de la oferta y demanda del mercado. Sin embargo, esta rentabilidad se está viendo afectada por los daños en las plantaciones de uva y demás productos sufridos a causa del Fenómeno del Niño Costero, con lo que se evidencia en sus cuadros comparativos grandes variaciones porcentuales entre lo presupuestado y lo realmente cosechado, empacado y exportado; ya que la mayoría de empresas agroexportadoras, al contar con sus propios fundos, y poder abastecerse de materia prima, cuyo porcentaje en la estructura de costos representa aproximadamente el 85% de los costos variables directos, sí realizan sus proyecciones de materia prima, producción y ventas, y los van analizando semanalmente. En estos se estima entre 20% y 30% menos de uva cosechada, dependiendo de la ubicación geográfica de los fundos, lo que trae consigo ineficiente uso de los activos, menos ventas, problemas o penalidades por incumplimiento de contrato a aquellas empresas

que trabajan bajo esta modalidad de venta. Esto se traduce en menores ingresos para cumplir las obligaciones con sus acreedores, teniendo en cuenta que bajo un escenario normal el período medio de pago es aproximadamente 90 días.

Precisamente por el riesgo latente de fenómenos naturales al que están expuestas las empresas de este sector, es difícil acceder a financiamientos por parte de las entidades financieras; donde los más solicitados son el leasing para la adquisición o mejoramiento de los activos de la empresa, o los financiamientos por pre y post embarque; sobre todo a las medianas y pequeñas empresas, quienes logran acceder a préstamos de corto y mediano plazo con tasas de interés altas; por esto es una modalidad bastante utilizada en este sector es la obtención de financiamiento por parte de los mismos clientes. Uno de estos clientes es la compañía Dole, que tiene como proveedores varias empresas agroexportadoras de Piura a quienes, dependiendo de sus necesidades, les brinda financiamiento por campaña con la finalidad de asegurar sus exportaciones hacia el mundo.

Cabe recalcar que las empresas agroexportadoras de uva entienden la importancia y necesidad de tener al día los estados financieros, ya que esto les permite usar información real y actualizada para tomar de decisiones oportunamente, con lo que pueden aprovechar los escenarios positivos o revertir los negativos; los mismos que se rigen bajo las Normas Internacionales de Información Financiera. La estructura de financiamiento de las empresas que producen y exportan uva sin pepa en la ciudad de Piura es variada, adaptada a la situación particular de cada empresa, aunque con tendencia a financiarse principalmente por capital propio. A continuación, se muestra la estructura algunas de las principales empresas agroindustriales en Piura que exportan uva sin pepa (ver Figura 21).

Respecto a los resultados financieros obtenidos, el indicador ROE que indica la Rentabilidad sobre el patrimonio neto, para el año 2013 y 2014 de las principales empresas que producen y exportan uva sin pepa en Piura, muestran en su mayoría retornos positivos

por encima del 10% (ver Figura 22).

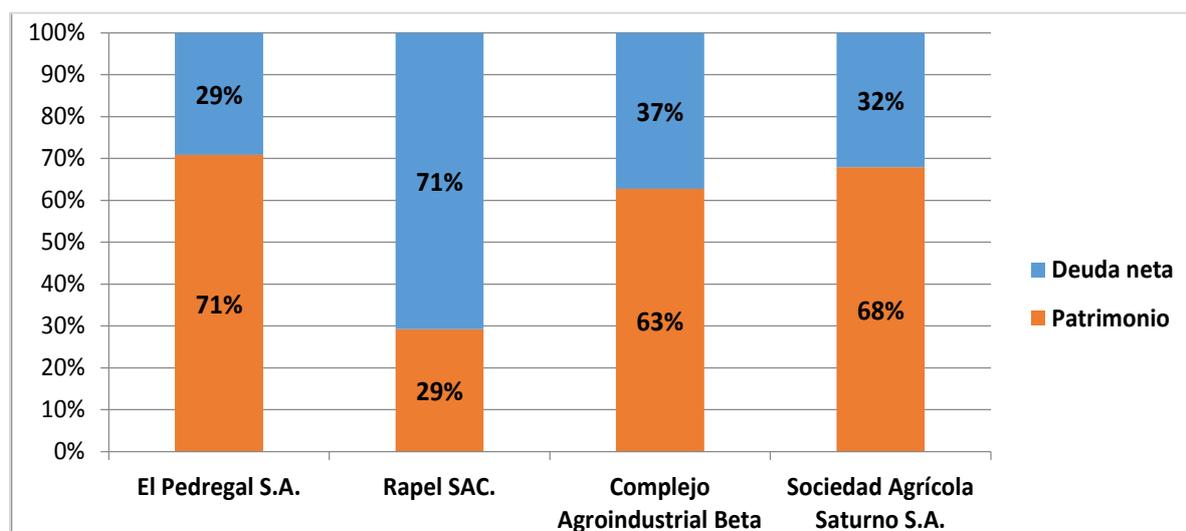


Figura 21. Estructura de Financiamiento de principales empresas exportadoras de uva sin pepa en Piura, año 2014.

Adaptado de “Estados Financieros Auditados El Pedregal S.A. al 31 de diciembre de 2014 y de 2013,” por El Pedregal SA, 2015

(<https://www.datosperu.org/eef2014/EL%20PEDREGAL%20S.A/EEFF%20E1%20Pedregal%20S.A.%202014.pdf>); “Estados Financieros Auditados Rapel S.A.C. al 31 de diciembre de 2014 y de 2013,” por Rapel SAC, 2015

(<https://www.datosperu.org/eef2014/SOCIEDAD%20AGRICOLA%20RAPEL%20%20%20S.A.C/Rapel%20S%20A%20C%20Aud%2031dic14.pdf>); “Estados Financieros Auditados Complejo Agroindustrial Beta S.A. al 31 de diciembre de 2014 y de 2013,” por Complejo Agroindustrial Beta SA, 2015

(<https://www.datosperu.org/eef2014/COMPLEJO%20AGROINDUSTRIAL%20BETA%20S.A/Dictamen2014.pdf>); “Estados Financieros Auditados Sociedad Agrícola Saturno S.A. al 31 de diciembre de 2014 y de 2013” por Sociedad Agrícola Saturno SA, 2015

(<https://www.datosperu.org/eef2014/SOCIEDAD%20AGRICOLA%20SATURNO%20SA/SATURNO%20informe%20auditado%202014%20escaneado.pdf>).

4.1.4 Recursos humanos (H)

Se indicó que uno de los principales problemas que aborda el sector es la elevada demanda del recurso humano debido a la naturaleza de sus operaciones en sus actividades de campo y manufactura. Es posible afirmar que la rotación se ha convertido en un factor limitante por sus impactos negativos en la empresa, debido a la reducción en la utilidad por el incremento de los costos, disminución de la productividad y la probable insatisfacción del cliente interno o externo. Así también el sector de la uva sin pepa sufre el impacto negativo ya que se encuentra en vías de desarrollo y las empresas no logran gestionar el conocimiento necesario para la innovación, por tanto, una empresa con alta rotación de personal tendrá

mayor curva de aprendizaje, lo que afectará al costo y a la calidad producto, puede, asimismo, tener efectos negativos en la relación con el cliente final, lo que impactaría en la rentabilidad de la empresa.

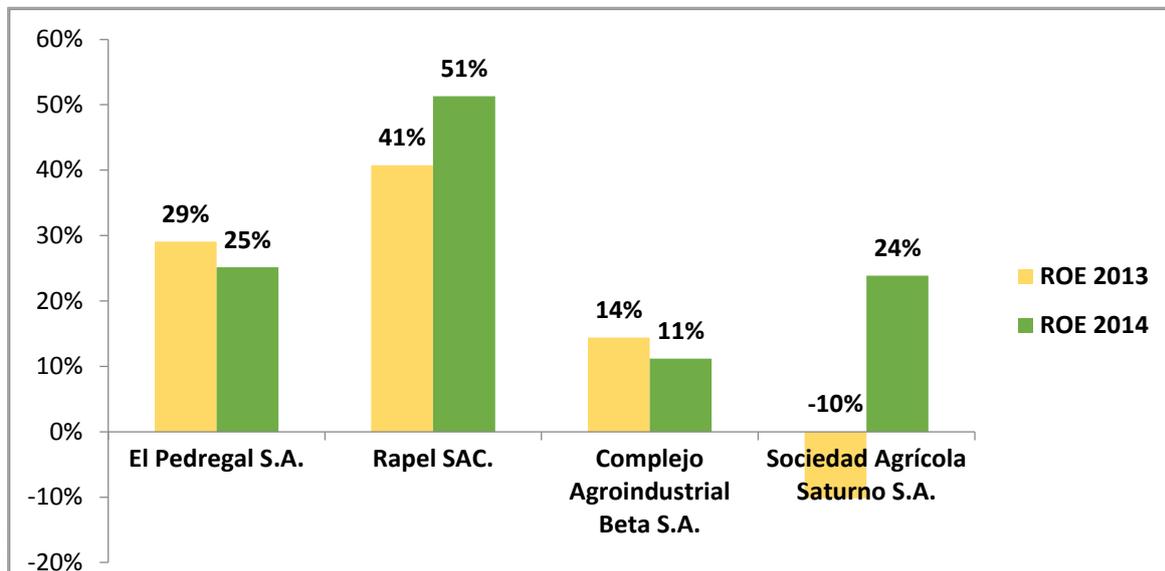


Figura 22. ROE 2013 y 2014 de las principales empresas que producen y exportan uva sin pepa en Piura.

Adaptado de “Estados Financieros Auditados El Pedregal S.A. al 31 de diciembre de 2014 y de 2013,” por El Pedregal SA, 2015 (<https://www.datosperu.org/eeff2014/EL%20PEDREGAL%20S.A./EEFF%20El%20Pedregal%20S.A.%202014.pdf>); “Estados Financieros Auditados Rapel S.A.C. al 31 de diciembre de 2014 y de 2013,” por Rapel SAC, 2015 (<https://www.datosperu.org/eeff2014/SOCIEDAD%20AGRICOLA%20RAPEL%20%20%20S.A.C/Rapel%20S%20A%20C%20Aud%2031dic14.pdf>); “Estados Financieros Auditados Complejo Agroindustrial Beta S.A. al 31 de diciembre de 2014 y de 2013,” por Complejo Agroindustrial Beta SA, 2015 (<https://www.datosperu.org/eeff2014/COMPLEJO%20AGROINDUSTRIAL%20BETA%20S.A/Dictamen2014.pdf>); “Estados Financieros Auditados Sociedad Agrícola Saturno S.A. al 31 de diciembre de 2014 y de 2013” por Sociedad Agrícola Saturno SA, 2015 (<https://www.datosperu.org/eeff2014/SOCIEDAD%20AGRICOLA%20SATURNO%20SA/SATURNO%20informe%20auditado%202014%20escaneado.pdf>).

La alta rotación de mano de obra para todo el proceso productivo de la uva se ha convertido en uno de los principales problemas en la región Piura, debido a que es una de las frutas que más trabajo demanda al punto de llegar a representar hasta un 60% del total de los costos de producción. Los exportadores coinciden que se debe hacer más eficiente la mano de obra. Según las proyecciones de la agroexportación peruana duplicará sus volúmenes en los siguientes cinco años, lo que no se hará posible sin personas haciendo las tareas propias del

campo. La realidad peruana es que los jóvenes prefieren trabajar en otras actividades económicas. Por un tema de especialización y también de logística, hoy se tiene mucha rotación de personal, las personas que tienen trabajando una semana, no están garantizados la semana siguiente, esos mismos trabajadores se van a otra empresa.

El régimen agrario permite a las empresas pagar la remuneración mínima vital incluyendo los beneficios de CTS y gratificaciones. Las diferencias entre el régimen general y el régimen agrario radican en que para un trabajador del régimen agrario a quien se le abona una remuneración mínima, recibe una diferencia anual del 13% menor a lo recibido por un trabajador en el régimen general, así mismo, el régimen agrario permite flexibilidad para contratación sin restringidos vínculos laborales. Según lo indicado, pese a los altos niveles de empleabilidad y disminución de la pobreza generada por el empleo formal en la agroindustria, existe un conflicto laboral por la sensación de desigualdad en consecuencia de la diferencia de beneficios laborales entre el régimen laboral agrario y el régimen laboral general.

Se están realizando actividades que permiten que los colaboradores tengan cercanía con sus líderes de tal manera que el liderazgo de la empresa se hace visible. Se ha logrado identificar que algunas empresas están trabajando en capacitar a sus supervisores para que desarrollen sus habilidades blandas. Estos supervisores o mandos medios tienen, en su mayoría, un sueldo fijo, y se deben evaluar para que se les permita bonificar o premiar porque son una pieza clave para establecer un buen o mal ambiente laboral. En general, el mando medio es una persona que tiene un sueldo fijo, que tiene que lidiar con problemas de personas todo el día. La diferencia de un salario entre una empresa y otra se nivela, según zona geográfica, pero lo determinante resulta el clima laboral para que un trabajador elija donde trabajar. En líneas generales, se comenta que existen aún diversos temas por desarrollar en la gestión del recurso humano, toda esa información es necesaria para hacer una buena gestión

de la empresa y una buena gestión de la mano de obra y es de mucha importancia para lograr el máximo desempeño en las personas.

4.1.5 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Con el transcurrir de los años, los gerentes de la mayoría de las empresas de la región han reconocido la importancia de contar con sistemas de información que contribuyan a la toma de decisiones; para ello, era necesario que estos sistemas integren todas las áreas de la empresa, garantizando así la toma de decisiones desde un punto holístico de la empresa. Ante esta necesidad han hecho fuertes inversiones de dinero y también de tiempo en la implementación de sistemas de planificación de recursos empresariales entre los que se puede nombrar: Software SAP, Nisira, Concar, otros de creación propia, etc., estos sistemas son dados a conocer a todas las áreas y el personal nuevo es capacitado para su uso.

Sin embargo, en algunas empresas estos sistemas no son empleados eficientemente, pues tienen módulos sin usarse, o son alimentados con varios días de retraso, o, más crítico aún, no se cumple con los procedimientos establecidos para el registro de información en el sistema, como, por ejemplo, los módulos de almacenes. En temporada alta, en ocasiones, los insumos llegan a planta justo a tiempo y son trasladados al área de empaque, utilizándose sin haber sido ingresados al sistema, arrastrando información errada, creando confusión en las demás áreas. Si bien es cierto que estos sistemas contribuyen al buen desarrollo al interior de las empresas, no se han implementado sistemas que permitan a los clientes el acceso a información respecto al estado de sus pedidos, que generaría mayor sinergia con los clientes, en la búsqueda de mejores resultados para la empresa.

Respecto a los sistemas de comunicación, los medios tradicionales como el teléfono fijo han sido reemplazados, gracias al internet y a la fuerte competencia entre las compañías de telecomunicaciones, se suman el celular y el correo electrónico. Además, algunas empresas cuentan con sitios web, incluso Facebook, que emplean como vitrina para dar a

conocer la empresa y sus productos; aunque es evidente la falta de interactividad de las páginas web, pues la mayoría son meramente informativas.

4.1.6 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El crecimiento acelerado de las empresas de este sector, ha ocasionado toma de importantes decisiones en lapsos de tiempo cortos por parte de sus directivos para responder ante la demanda del mercado, pero su desarrollo a largo plazo se centra en el descubrimiento de nuevas variedades de uvas sin pepa, con diferentes características, que sean percibidas como mejores por los exigentes consumidores, y de mejor y más fácil manejo para los agricultores. Por ello, algunas empresas de la región sí incluyen en su presupuesto anual dinero para invertir en investigación y desarrollo, básicamente en genetistas que puedan adaptar variedades que se acomoden mejor a las condiciones del suelo, del clima, resistentes a patógenos y que generen mayores rendimientos. Asimismo, la falta de procesos automatizados hace necesaria la inversión en tecnologías que ya son empleadas por los países más desarrollados en el mismo sector agroindustrial de la uva, tales como Chile y Estados Unidos, que bajo la supervisión de personal calificado generen menor dependencia de la mano del hombre tanto en el proceso productivo, como máquinas clasificadoras y empacadoras, así como tecnologías de control, que permitan realizar la trazabilidad de la uva hasta niveles de plantación, pues esa es la tendencia en el control de productos alimenticios.

En el 2015 el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2015), a través del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú), reconoció a ECOSAC, empresa piurana como una de las cinco empresas peruanas caracterizada por sus prácticas innovadoras “Innovate 2015: Mérito a la Innovación”. Esta premiación reconoce el interés del sector empresarial por la innovación como estrategia de crecimiento e incremento de la productividad y es la agroindustria la que representa el principal sector de los programas de fomento a la innovación. ECOSAC obtuvo el primer lugar en la categoría

“Diversificación” con el proyecto “Adaptación de uvas sin pepas para exportación en el desierto de Piura.” Este proyecto fue elaborado en coordinación con la Universidad de Piura y FINCYT. Este proyecto demostró que era posible cultivar la uva de mesa sin pepa y adaptarla al desierto piurano rompiendo los paradigmas de las condiciones climáticas adversas, aprovechando las experiencias en el manejo del cultivo de uva de mesa sin pepa en otros países y zonas de climas parecidos, generando conocimientos propios.

Si bien existen varios tipos de riego para cultivo (ver Figura 23), la más usada para la uva sin pepa en Piura es el riego por goteo que para el caso de la vid es el sistema de riego más adecuado (Viveros Barber, 2011). Aun así, hay una amplia oportunidad de mejora en cuanto a tecnología en equipos y procedimientos para la administración del recurso hídrico, donde “la cantidad de agua aplicada depende de la capacidad de retención de agua del suelo, de la eficiencia del sistema de riego y de la profundidad de las raíces” (Azud, 2017, p. 4).

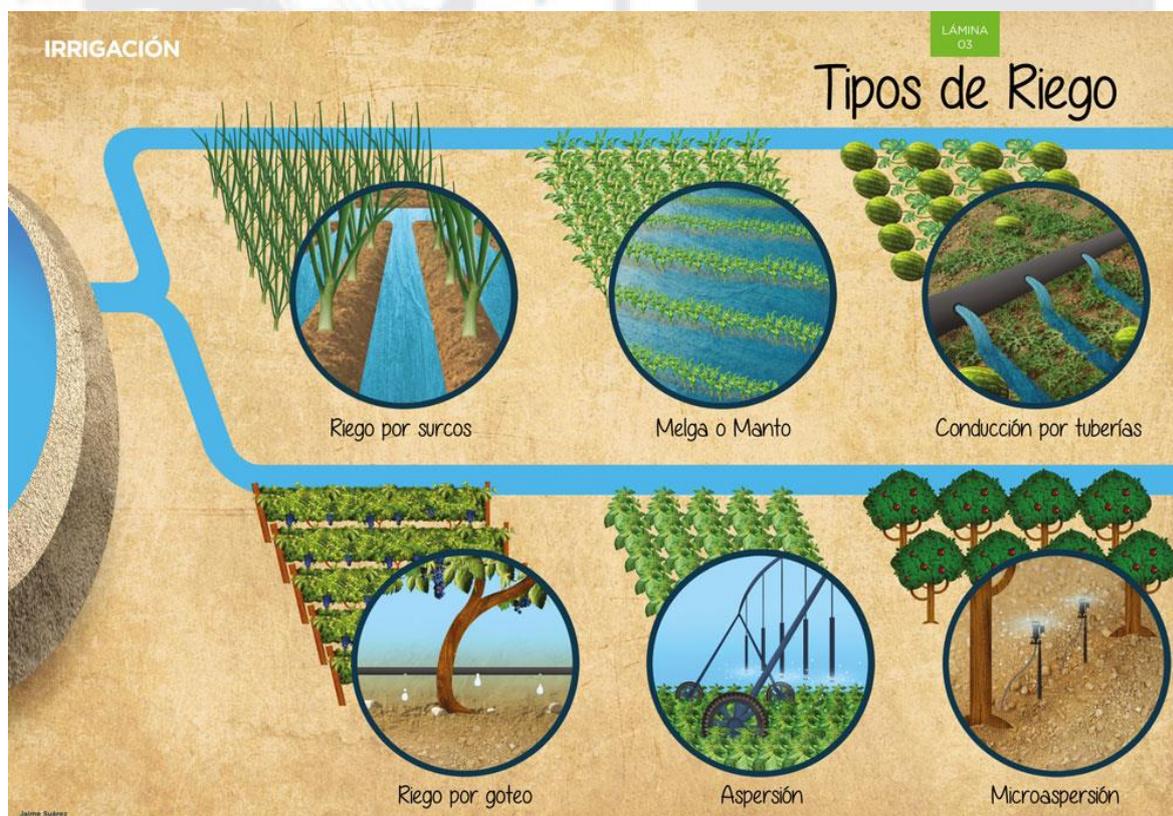


Figura 23. Tipos de riego.

Tomado de “Tipos de Riego,” por Aquabook, 2017

(http://aquabook.agua.gob.ar/files/upload/contenidos/4_296/tipos.jpg).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos “permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del sector y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (D’Alessio, 2015, p. 184) (ver Tabla 19).

Tabla 19

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas			
F1. Elevada calidad y reputación de las uvas producidas.	0.11	4	0.44
F2. Sinergia entre empresas exportadoras, productoras y asociaciones relacionadas.	0.09	3	0.27
F3. Adaptabilidad de nuevas variedades que pueden aprovechar toda la ventana comercial.	0.10	3	0.30
F4. Control fitosanitario adecuado.	0.08	4	0.32
Subtotal	0.38		1.33
Debilidades			
D1. Alta rotación de personal.	0.12	1	0.12
D2. Bajo acceso al sistema financiero.	0.12	1	0.12
D3. Elevados costos de importación para materiales de empaque.	0.08	2	0.16
D4. Poca competitividad en la tecnología empleada.	0.09	1	0.09
D5. Alto costo de uso de infraestructura de refrigeramiento.	0.10	1	0.10
D6. Planificación no adecuada de demanda.	0.11	1	0.11
Subtotal	0.62		0.70
Total	1.00		2.03

Nota. El número de la columna Valor hace referencia a: 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; y 1: Debilidad mayor. Adaptado de *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

4.3 Conclusiones

Las empresas del sector agroindustrial de la uva de la región deben aprovechar las ventajas comparativas que ofrece el clima y el suelo de la Región Piura, así como la cercanía al puerto de Paita y la disponibilidad del recurso hídrico, que es escaso en otras regiones del país, limitando su desarrollo. Además, debe potenciar la adecuación y plantación de nuevas variedades de uva sin pepa que permitan consolidarse como el principal exportador del país en el año 2022. El trabajo en conjunto de la empresa privada con instituciones del Estado como Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) ha contribuido al asegurar la calidad de la producción agrícola de uva, la cual, gracias a rigurosos controles, durante su proceso,

han consolidado a la uva peruana de exportación como una uva de calidad a nivel mundial.

La asociación de ciertas empresas agroindustriales con la finalidad de tener un mayor poder de negociación en el precio de materiales, transportes terrestres, marítimos y gastos logísticos, haciendo uso de las economías de escala, marcan un precedente para el resto de empresas del sector que buscan y necesitan opciones que les permita acceder a mejores precios en materiales para reducir sus costos de producción y ser más competitivos.

Los costos de producción en el sector están aumentando, debido principalmente al costo de mano de obra, lo cual es negativo para el negocio, pero positivo para los trabajadores porque perciben más dinero. Esta situación hará que las empresas sean cada vez más eficientes y competitivas, buscando ahorros en la optimización de procesos e implementación de nuevas tecnologías. El entorno económico del país ha favorecido el incremento de la actividad en el sector de la uva de mesa sin pepa, intensiva en mano de obra, lo que ha implicado un aporte decisivo de esta actividad a la generación de empleo, por lo que es necesario contar con mano de obra capacitada que contribuya a elevar la competitividad del mercado laboral peruano.

Capítulo V: Intereses del Sector y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Sector

Según D'Alessio (2015), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesa conseguir. En el caso del sector de la uva sin pepa en Piura, hace referencia a lo que busca conseguir este sector en cuanto a producción y exportación de uva sin pepa. Los intereses del sector son los siguientes: (a) Estabilidad y progreso económico, con la finalidad de que este sector sea atractivo a nuevas inversiones privadas para producción y exportación, que fomenten además la inversión en investigación y desarrollo; (b) liderar la producción de uva sin pepa en el mercado nacional, debido a que actualmente Piura es el segundo exportador de uva sin pepa, pero que cuenta con el potencial para liderar la producción nacional; y (c) crear oportunidades de desarrollo en Piura mediante la generación de empleo formal en la producción y exportación de uva sin pepa, debido a que el progreso de las zonas de influencia del sector de uva sin pepa contribuirá al desarrollo del sector.

5.2 Potencial del Sector

D'Alessio (2015) indicó que para poder determinar el potencial del sector es necesario evaluar siete elementos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico, sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Demográfico. Según las proyecciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009), en el año 2017 Piura contó con una población de 1'873,024 habitantes (5.9% de total nacional), y fue la tercera región más poblada del país, después de Lima y La Libertad. En la ciudad capital (41.5% de la población departamental) se observó alta concentración. El crecimiento poblacional promedio anual fue de 0.9% en el período 2004-2015. Casi las tres cuartas partes de la población de Piura era urbana, y además la

distribución respecto al género era equilibrada.

Geográfico. La geografía de Piura es diversa ya que cuenta con características distintivas en las diferentes zonas de su región. Para comenzar, la cordillera Andina pasa por la zona este de Piura. Cuenta además con bosque seco ecuatorial, selva alta, valles tropicales, y el desierto de Sechura, el más grande del Perú; la Depresión de Bayóvar, el área más baja del territorio peruano, se ubica 37 metros debajo del nivel del mar. En la parte de sierra, ubicada al este de Piura, el territorio es más accidentado. En esta zona, se ubica el Paso de Porculla (2,138 msnm) que es el paso más bajo de los Andes peruanos. El alto nivel de fertilidad de los suelos y la presencia de un cielo despejado con sol durante todo el año le dan a esta Región importantes ventajas agropecuarias. Por otro lado, se debe considerar el impacto que tiene el Fenómeno de El Niño en la Región Piura, pues ocasiona calentamiento de aguas del mar, lo cual puede influir las actividades económicas de la Región, además de ello ocasiona inundaciones en la región, en las áreas agrícolas, etc. llegando a deteriorar las carreteras, pistas, infraestructura en la Región.

Económico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017e), el Valor Agregado Bruto de la actividad de “comercio”, que incluye el tema de exportación de uvas, en Piura fue de 2'555,119 para el año 2015, y 2'598,588 para el 2016, ambos valores en miles de soles, lo que significa un incremento de 1.7% del 2016 respecto al 2015. Según el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [Centrum Católica], el Índice de Competitividad Regional del Perú (IRCP), el cual mide la competitividad de las 26 regiones del Perú considerando cinco pilares que son economía, empresas, gobierno, infraestructura y personas; Piura en el 2016 se ubicó en el décimo puesto con un puntaje de 35.34, cayendo una posición respecto al año 2015, y obteniendo una clasificación de Bajo (Centrum Católica, 2017b). Por otro lado, la Población Económicamente Activa (PEA) de

Piura en 2016 fue de 923.2 mil personas (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017a).

Tecnológico y científico. Las empresas productoras y exportadoras en Piura tienen una oportunidad para mejorar sus procesos de producción, control y riego con tecnología, para poder ser más eficientes. Si bien para el tema de variedades de uvas, estas son adaptadas para cada región, las patentes son desarrolladas en países extranjeros, por lo que no hay aún desarrollado variedades propias patentadas en Piura (u otra región del Perú). El Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial de Piura se fundó en el 2003 y su finalidad es la de “promover el desarrollo empresarial, asegurando soluciones técnicas que permitan aumentar la productividad en diversas líneas agroindustriales, brindando asistencia técnica, servicios tecnológicos, capacitación e información técnica y de tendencia de mercado” (Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial de Piura, 2017, párr. 3).

Histórico, psicológico y sociológico. Según Elías (2016) desde su fundación en 1532 por Francisco Pizarro, la ciudad de Piura ha cambiado de locaciones hasta establecerse en la zona donde hoy se desarrolla. El piurano es mestizo, fruto de la fusión de la cultura autóctona de los Tallanes, en el caso de Perú, de todas las sociedades indígenas que convivían al momento de la llegada de los hispanos y de las que los Incas eran los más representativos por sus conquistas, y de la cultura Occidental que venía con Pizarro y los primeros vecinos de la ciudad. Ambas sociedades, culturas y hombres empiezan a interactuar dando como resultado un mestizaje físico y cultural. El comercio de exportación de la uva en Piura inicia con la variedad Red Globe (uva con pepa); sin embargo, el mercado ha presionado para que las variedades de uva sin pepa sean priorizadas hoy en día, ampliando el mercado de exportación.

Organizacional/Administrativo. Para el sector de la uva sin pepa de Piura se han identificado aspectos favorables para el desarrollo del sector. Por ejemplo, la tendencia

creciente de la producción de la uva sin pepa y el apoyo de la Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú, la cual fomenta la comunicación entre productores, con lo que obtienen una mejor posición para negociar precios y condiciones con los importadores, además de que esta asociación impulsa la calidad adecuada para los productos exportados y las condiciones fitosanitarias para garantizar la calidad de los productos. El sector de la uva también presenta oportunidades de mejora en cuanto a lo organizacional, como lo es el establecer programas de responsabilidad social empresarial.

Militar. El poder militar sí tuvo en el pasado influencia en el sector agroindustrial, en la época de Juan Velasco Alvarado con la implantación de la reforma agraria y con la aplicación de la Ley General de Industrias. Luego de ello, la influencia que ha tenido el ámbito militar en el desarrollo del sector agroindustrial ha sido baja, donde la participación de los militares en el gobierno ha sido respetada en su ámbito de sus funciones propias, y se ha mantenido la separación de poderes con el paso de los años.

5.3 Principios Cardinales del Sector

Según D'Alessio (2015), existen cuatro principios cardinales que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para el sector a analizar, 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. Según este análisis se podrá evaluar como la Región Piura puede competir frente a otras regiones del Perú.

Influencia de terceros. El Estado es un veedor y fiscalizador de las asociaciones de productores y exportadores de uvas, tanto para promover la comunicación y desarrollo del sector, como para fiscalizar y regular la posible existencia de competencia desleal, formación de cárteles, y concertación de precios (a pagar a los agricultores). Asimismo, la formación de sindicatos de la mano de obra puede interferir en presiones por cambio de condiciones laborales. En periodo 2015-2016, Piura exportó 97,774 toneladas de uva a distintos destinos

como Corea del Sur, Taiwán, Indonesia, Tailandia y Estados Unidos, convirtiéndose en la segunda región productora de este fruto. En adición a ello, en sus exportaciones, Piura cumple con todas sus certificaciones fitosanitaria de los lugares de producción a cargo del Servicio Nacional de Sanidad Agraria.

Lazos pasados y presentes. Históricamente, Estados Unidos ha sido el país al que más productos se ha exportado. Actualmente, los principales consumidores de uva sin pepa son Estados Unidos de América, Holanda, Reino Unido, Medio Oriente, Canadá, y Alemania. Sin embargo, se debe consolidar el comercio con aquellos países con los que se tiene firmado el Tratado de Libre Comercio (TLC), ya que estos tratados permiten que los costos de exportación sean menores. Asimismo, el hecho de que hubo conflictos limítrofes con Ecuador (hasta el año 1998) y con Chile hasta el 2014 por delimitación marítima, no ha impedido el desarrollo de las exportaciones con estos países.

Contra balance de intereses. La región Ica es la primera exportadora de uva de mesa a nivel nacional con un volumen de envíos de 150,000 toneladas para la campaña 2015-2016, donde esta es, a su vez, la principal competencia de Piura. Ambas ciudades son productores que proveen uva sin pepa y otras variedades de uvas en diferentes periodos del año. La competencia motiva a la innovación en cuanto a la adaptación de nuevas variedades de uva que es beneficioso para ambas regiones, ya que contar con más variedades apertura nuevos mercados.

Conservación de los enemigos. Como se había detallado, la región Ica es la primera exportadora de uva de mesa a nivel nacional con un volumen de envíos de 150,000 toneladas, seguida de Piura y Lambayeque. Por ello, se puede afirmar que es Ica la principal competencia de Piura y cuenta con un sistema eficiente, así como con sistemas de calidad y una mayor infraestructura de riego. La competencia entre estas dos ciudades ha fomentado la búsqueda de adaptabilidad de nuevas variedades de uvas sin pepa, lo cual ha resultado

beneficioso, ya que promueve la investigación en ambas regiones y amplía el mercado de cada uno de ellos.

5.4 Matriz de Intereses del Sector (MIO)

Tal como lo indicó D'Alessio (2015) “los Intereses Organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite” (p. 216). Estos se describen en la Matriz de Intereses del Sector de la uva sin pepa en la región Piura (ver Tabla 20).

Tabla 20

Matriz de Intereses del Sector de la Uva Sin Pepa en la Región Piura

Interés Organizacional	Intensidad de interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Estabilidad y progreso económico el sector de la uva sin pepa de Piura		Productores de uva de Ica (-)	
2. Liderar la producción de uva sin pepa en el mercado nacional.		MINAGRI (+)	
3. Crear oportunidades de desarrollo en Piura mediante la generación de empleo formal en la producción y exportación de uva sin pepa		MINTRA (+)	Productores de uva de Ica (+)

Nota. La notación “(+)” hace referencia Intereses Comunes, y la notación “(-)” hace referencia a Intereses Opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Uno de los puntos más importantes en el proceso estratégico es el establecimiento de los Objetivos a largo plazo, los cuales “son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida” (D'Alessio, 2015, p. 218). Para el caso de la uva sin pepa de la región Piura, el largo plazo es considerado en cinco años a partir del 2018, es decir al año 2022. Los Objetivos a Largo Plazo se detallan a continuación (ver Tabla 21), y también se detallan las tres áreas de resultados clave (ARC) identificadas, las cuáles están relacionadas a la visión planteada: (a) Economía, debido que, al

ser un sector productivo, requiere obtener resultados económicos atractivos para atraer inversión privada, financiación en investigación y desarrollo del sector; (b) producción, relacionada a los factores clave de éxito de área dedicada al cultivo, infraestructura productiva, capacidad para producción todo el año, con los cuales es posible mejorar la productividad en la producción y exportación de uva sin pepa; y (c) empleo, debido a que, acorde a la visión, se puede promover el desarrollo económico de los pobladores de Piura por medio de oportunidades laborales en el sector de uva sin pepa.

Tabla 21

Objetivos a Largo Plazo para el Sector de Uva Sin Pepa de Piura

ARC	OLP	Descripción	Métodos de medición
Económico	OLP1	El 2022 Piura tendrá un sector de uva sin pepa económicamente sólido y estable que aporte 179 millones de dólares a la balanza comercial peruana. El 2017 su aporte fue de 73 millones de dólares, según estimación a partir del Reporte de Exportaciones de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2017a).	Reporte de Exportaciones por Subpartida Nacional / País destino de SUNAT, y Reporte de exportaciones de uva de mesa del PROVID.
Producción	OLP2	Al 2022 Piura producirá 110,000 toneladas de uva sin pepa para exportación. Actualmente la producción para exportación es de 48,365 toneladas, según la Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú (PROVID, 2017).	Reporte de exportaciones de uva de mesa del PROVID.
Empleo	OLP3	Mejorar el bienestar de la población aumentando a 22,500 personas la Población Económicamente Activa para el 2022 empleada en el sector de producción y exportación de uva sin pepa en Piura. Actualmente esta población es de 9,886 personas, según estimación a partir de entrevistas con representantes de empresas agroexportadoras y datos de áreas cultivadas.	Registros de empleo de empresas agroexportadoras.

Nota. La abreviación “ARC” hace referencia a Áreas de Resultados Clave, y la abreviación “OLP” hace referencia a Objetivo a Largo Plazo.

Respecto al OLP1, la meta de 179 millones de dólares no solo contribuye a la balanza comercial, es decir, el monto de exportaciones menos importaciones totales, sino que es una

referencia a la cantidad de impuesto a la renta que puede aportar la actividad privada de exportación de uva sin pepa, con el que contribuye al Estado. La meta se plantea a partir de la proyección al 2022 de la progresión lineal del valor de las exportaciones anuales de uva fresca del 2011 al 2016, tomado de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2017a), asumiendo que en el 2017 el crecimiento fue un 40% menor al esperado por la afectación del fenómeno de niño costero, tomando el factor de 24% que es la proporción que la uva sin pepa de Piura representa del total nacional de uvas, a partir de datos proporcionados por la Asociación de Productores de Uva de Mesa (PROVID, 2017), como se detalla en el Apéndice E.

Respecto al OLP2, el valor de la producción para exportación se calcula a partir de la proporción de toneladas producidas por hectáreas cultivadas cuyo valor es de 18.35 toneladas de uva sin pepa producida por cada hectárea de uva cultivada, y de la proyección al 2022 del valor de áreas cultivadas de uva en Piura, asumiendo que un 80% usado para uva se destina a uva sin pepa, tal como se detalla en el Apéndice F.

Respecto al OLP3, se toma teniendo en cuenta que según datos recopilados en entrevistas en promedio se usan 3,750 personas en planta y campo por cada mil hectáreas de área trabajada, y teniendo en cuenta la proyección de hectáreas a usar para uva sin pepa en Piura para el 2022, tal como se detalla en el Apéndice G.

5.6 Conclusiones

El sector de la producción y exportación de uva sin pepa en la región Piura tiene la oportunidad de desarrollarse tanto en expansión de mercado, ventas y ganancias, así como en el desarrollo de los stakeholders. Para ello, se requiere del esfuerzo tanto de la empresa privada que brinda la inversión y capital para la producción, como del gobierno que establece y fiscaliza las normas laborales, de medio ambiente, fitosanitarias, arancelarias, entre otras. También es el Estado quien provee la infraestructura de carreteras, accesos, puertos, para la

logística de la exportación.

La inversión y el desarrollo es de suma importancia para el caso de la uva sin pepa ya que existen diversas variedades que pueden adaptarse a las condiciones climáticas de Piura, pero requieren de investigación. Asimismo, si bien las variedades usadas son patentadas en otros países, se podría también generar patentes propias desarrolladas en la región. Bajo estas condiciones, los objetivos propuestos son alcanzables en el periodo propuesto, y contribuirán al desarrollo y competitividad de la región Piura.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se describirá el proceso estratégico del sector de producción y exportación de la uva sin pepa en la región Piura, con sus insumos, etapas y productos. Según D'Alessio (2015), para continuar con la Formulación Estratégica, se evaluará la Fase 2 denominada Etapa de Emparejamiento, en la que se usan las siguientes herramientas (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas MFODA, (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción MPEYEA, (c) la Matriz del Boston Consulting Group MBCG; (d) Matriz Interna-Externa MIE, y (e) Matriz de la Gran Estrategia. Luego, en la Fase 3 de la Formulación estratégica, se evaluarán las estrategias generadas en la Fase 2 por medio de las herramientas: (a) Matriz de Decisión Estratégica MDE, (b) Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico MCPE, (c) Matriz de Rumelt MR, y (d) Matriz de Ética ME.

Sobre la base de los resultados de estas herramientas se decide cuáles estrategias se retienen para su aplicación y cuáles pasan a formar parte del plan de contingencia. Finalmente, se desarrollarán las matrices que toman en cuenta las estrategias retenidas y que inician la segunda etapa del plan estratégico: (a) la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia MERC; (b) la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo; y (c) la Matriz de Posibilidades de los Competidores y sustitutos MEPCS. La elaboración de estas matrices es de vital importancia en el proceso estratégico.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2015) la Matriz FODA es una de las matrices más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas. Se usan insumos de las matrices MEFE, de donde se toman las oportunidades y amenazas, y de la matriz MEFI, de donde se toman las fortalezas y debilidades. Luego, se plantean estrategias en cada uno de los cuadrantes (ver Tabla 22).

Tabla 22

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) del Sector de Uva Sin Pepa de Piura

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Elevada calidad y reputación de las uvas producidas F2. Sinergia entre empresas exportadoras, productoras y asociaciones relacionadas. F3. Adaptación de nuevas variedades que pueden aprovechar toda la ventana comercial. F4. Control fitosanitario adecuado.	D1. Alta rotación de personal. D2. Bajo acceso al sistema financiero. D3. Elevados costos de importación para materiales de empaque. D4. Poca competitividad en la tecnología empleada. D5. Alto costo de uso de infraestructura de refrigeración D6. Planificación no adecuada de demanda.
Oportunidades	Explote: Fortalezas - Oportunidades	Busque: Debilidades - Oportunidades
O1. Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales con principales mercados mundiales	FO1: Desarrollar mercados más exigentes: Japón, Nueva Zelanda e India. (F1, F4, O1, O3)	DO1: Establecer acuerdos con clientes Walmart, Wegmans, Costco y Publix para uso de empaques que cumplan requisitos, pero tengan un menor costo de adquisición. (D3,O1)
O2. Clima adecuado de región Piura	FO2: Realizar acuerdos comerciales con cadenas de supermercados estadounidenses: Costco, WinCo, y Eegmans, para ampliar cuota en USA. (F1, F4, O1, O3)	DO2: Realizar convenio de pasantías para personal propio de la región Piura. (D1, D6, O4)
O3. Cercanía al Puerto de Paita	FO3: Establecer alianza estratégica de las empresas Sociedad Agrícola Rapel, Agrícola Don Ricardo, y El Pedregal, para lograr economías de escala en transporte y distribución. (F1, F2, O1, O3)	DO3: Capacitar a los trabajadores de las empresas productoras y exportadoras que tengan personal a cargo, en temas de gestión para mejorar el clima laboral. (D1, O4)
O4. Régimen laboral apropiado para el desarrollo del sector.	FO4: Identificar nuevas áreas con propiedades para ser usadas como tierra de para producción de uva sin pepa. (F2, O4, O6)	
O5. Diversidad de suelos adaptables a nuevas variedades de uva	FO5: Adaptar las variedades de uva sin pepa Arra 15, Summer Royal, Sheegene 16, y Gross Colman, para aumentar la oferta a los mercados actuales. (F3, O2, O5, O6)	
O6. Disponibilidad de agua para siembra en región Piura	FO6: Establecer convenio con El Instituto Nacional de Innovación Agraria, para identificar variedades de uvas sin pepa con mejores propiedades para comercialización que puedan adaptarse en Piura. (F2, F3, O2, O5)	
Amenazas	Confronte: Fortalezas - Amenazas	Evite: Debilidades - Amenazas
A1. Fenómenos naturales (Niño y Niño costero)	FA1: Habilitar nuevas áreas de cultivo a partir de lluvias por fenómenos naturales, para incrementar volúmenes de producción. (F3, A1, A2)	DA1: Cultivar productos alternativos a la uva en los meses que no se produce uva en la Región de Piura, para la utilización de las instalaciones de refrigeración y continuidad laboral. (D1, D5, A5)
A2. Producción en otros mercados en el mismo periodo de Piura	FA2: Crear alianzas estratégicas para la construcción de sistemas de captación de aguas pluviales. (F2, A1, A2)	DA2: Implantar convenio con empresas exportadoras de Ica para realizar contratos a largo plazo y alianzas estratégicas con los proveedores de empaques para conseguir mejores precios. (D3, A2)
A3. Escaso fomento e inversión en Investigación y Desarrollo por parte del estado y empresas privadas.	FA3: Crear alianzas estratégicas con entidades financieras, constructoras, gobierno regional, y otras corporaciones, para el mejoramiento de las vías terrestres a través de la construcción de obras por impuestos. (F2, A4)	DA3: Instituir convenio de empresas (de Piura y Lambayeque) Sociedad Agrícola Rapel, El Pedregal, Ecosac Agrícola, y Agrícola San Juan, para vender bajo una misma marca obteniendo mayor poder de negociación al ofrecer mayores volúmenes. (D6, A1, A2)
A4. Infraestructura deficiente en carreteras para las exportaciones	FA4: Establecer alianzas entre las empresas productoras y la facultad de agronomía de la Universidad Nacional de Piura, el Instituto de Hidráulica, Hidrología e Ingeniería Sanitaria de la Universidad de Piura, y CONCYTEC, para el desarrollo de proyectos de investigación que contribuyan a la mejorar de la productividad y calidad de la uva. (F1, F3, A1, A2, A3)	DA4: Establecer convenio con principales instituciones financieras para facilitar la obtención de cartas de crédito de exportación y financiamiento de pre – post embarque a pequeños y medianos productores y exportadores de uva sin pepa. (D2, A5)
A5. Disminución de la PEA rural en Piura debido a la migración a ciudades	FA5: Establecer convenio entre empresas Sociedad Agrícola Rapel, El Pedregal, Ecosac Agrícola, Sociedad Agrícola Saturno, para construcción de viviendas para personal que labora en campo. (F2, A5)	

En el primer cuadrante de la matriz (FO) donde se aprovechan las oportunidades utilizando las fortalezas que tiene el sector, el desarrollo de mercados más exigentes como Japón, Nueva Zelanda e India ayudará a ampliar el mercado actualmente no abastecido por Piura u otra región del Perú. Respecto a mercados ya desarrollados como USA, se pueden establecer acuerdos comerciales con cadenas de supermercados estadounidenses: Costco, WinCo, y Eegmans, para ampliar la cuota de mercado. Se puede también lograr economías de escala en el transporte y distribución por medio de alianzas estratégicas de las empresas Sociedad Agrícola Rapel, Agrícola Don Ricardo, y El Pedregal. Se puede aprovechar las condiciones propias de Piura para incrementar la superficie de tierra de cultivo para uva sin pepa buscando una mayor producción. Para ello, también se puede adaptar las variedades de uva sin pepa Arra 15, Summer Royal, Sheegene 16, y Gross Colman, que actualmente no se usan en Piura para aumentar la oferta a los mercados actuales. Finalmente, debido a las diversas variedades de uva en el mercado, y nuevas variedades que se van desarrollando, se puede establecer un convenio con El Instituto Nacional de Innovación Agraria para ir identificando variedades de uvas sin pepa que puedan adaptarse en la región Piura, que cuenten con mejores propiedades para su comercialización.

En el segundo cuadrante de la matriz (FA), donde se debe usar las fortalezas para neutralizar las amenazas, se puede habilitar nuevas áreas de cultivo a partir de las lluvias causadas por fenómenos naturales, debido a que las prepara para una habilitación más rápida, consiguiendo luego poder incrementar volúmenes de producción. Para asegurar el recurso hídrico se pueden desarrollar alianzas estratégicas para la construcción de sistemas de captación de aguas pluviales. El tema logístico en cuanto a transporte puede reforzarse mediante alianzas estratégicas con entidades financieras, constructoras, gobierno regional, y otras corporaciones, para el mejoramiento de las vías terrestres a través de la construcción de obras por impuestos. Para mejorar la productividad y calidad de la uva producida se plantea

establecer alianzas entre las empresas productoras y la facultad de agronomía de la Universidad Nacional de Piura, el Instituto de Hidráulica, Hidrología e Ingeniería Sanitaria de la Universidad de Piura, y CONCYTEC, para el desarrollo de proyectos de investigación que contribuyan a la mejorar de la productividad y calidad de la uva. También se puede facilitar la disponibilidad de mano de obra mediante la construcción de viviendas para personal que labora en campo, por medio de un convenio entre empresas Sociedad Agrícola Rapel, El Pedregal, Ecosac Agrícola, Sociedad Agrícola Saturno.

En el tercer cuadrante de la matriz (DO) donde se debe mejorar las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades, se plantea la estrategia de establecer acuerdos con clientes Walmart, Wegmans, Costco y Publix para uso de empaques que cumplan sus requisitos, pero tengan un menor costo de adquisición. Según la entrevista realizada al Subgerente de Producción Agrícola Sr. Cesar Tullume Pisfil, detallada en el Apéndice B, actualmente el costo de empaque representa entre el 11 al 13 % del costo total, (comunicación personal, 17 de enero de 2018). Asimismo, se plantea realizar convenios de pasantías para personal propio de la región Piura, para que gane y comparta experiencia de otras empresas pudiendo aplicar mejoras en el sector. También se propone establecer programas de capacitación de los trabajadores que tengan personal a su cargo en temas de gestión de personal para mejorar clima laboral de las empresas de exportación de uva sin pepa en Piura.

El cuarto y último cuadrante (DA) donde se debe mejorar las debilidades y evitar las amenazas, se propone que los meses que no se produce uva sin pepa en la Región Piura, se use las instalaciones de refrigeración y tierras con productos alternativos, dando uso a las instalaciones y normalizando la cantidad de personal empleado. Para la reducción de costos se puede llegar a un convenio con empresas exportadoras de Ica para realizar contratos a largo plazo y alianzas estratégicas con los proveedores de empaques, consiguiendo mejores precios. También se puede establecer convenios con empresas de Piura y Lambayeque como

Sociedad Agrícola Rapel, El Pedregal, Ecosac Agrícola, y Agrícola San Juan, para vender bajo una misma marca obteniendo mayor poder de negociación al ofrecer mayores volúmenes de uva sin pepa. Por último, promover el desarrollo de pequeños y medianos productores y exportadores de uva sin pepa de Piura mediante convenios con las principales instituciones financieras para facilitar la obtención de sus cartas de crédito de exportación.

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

Con la matriz PEYEA es posible establecer la apropiada posición estratégica del sector evaluado. Esta matriz está conformada por dos ejes los cuales hacen referencia a factores de la industria, fortaleza de la industria y estabilidad del entorno; con otros dos ejes que combinan factores relativos a la organización, fortaleza financiera y ventaja competitiva. Las cuatro posiciones antes mencionadas forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: conservadora, defensiva, agresiva o competitiva (D'Alessio, 2015). A continuación, se detalla la calificación realizada para evaluar la posición estratégica externa del sector de la uva sin pepa de Piura (ver Tabla 23). Asimismo, se detalla la calificación realizada para evaluar la posición estratégica interna del sector de la uva sin pepa de Piura (ver Tabla 24).

Los resultados obtenidos en la calificación de los factores de posición estratégica tanto externos como internos del sector de la uva sin pepa de Piura dan como resultado la Matriz PEYEA la cual indica que el vector resultante ubica al sector de la uva sin pepa de Piura en una postura agresiva, es decir, consecuencia de una alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI) (ver Figura 24). Con el resultado del cuadrante Agresivo, se plantean las siguientes estrategias a seguir: (a) diversificación concéntrica, (b) integración vertical, y (c) liderazgo en costos. Asimismo, esta estrategia puede dividirse en construcción de instalaciones eficientes, reducción agresiva de costos, control estricto de costos, y reducción de gastos en I&D, ventas, y publicidad.

Tabla 23

Calificación de Factores de Posición Estratégica Externa de la Uva Sin Pepa de Piura

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)									
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio = 2.875 - (6) = -3.125									
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)									
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio = 3.667									

Nota. Adaptado de *Strategic management: A methodological approach*, por A. J. Rowe et al., 1994, 4th ed., Reading, MA: Addison-Wesley.

Tabla 24

Calificación de Factores de Posición Estratégica Interna de la Uva Sin Pepa de Piura

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)									
1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio = 3.889									
Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)									
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio = 3.556 - (6) = -2.444									

Nota. Adaptado de *Strategic management: A methodological approach*, por A. J. Rowe et al., 1994, 4th ed., Reading, MA: Addison-Wesley.

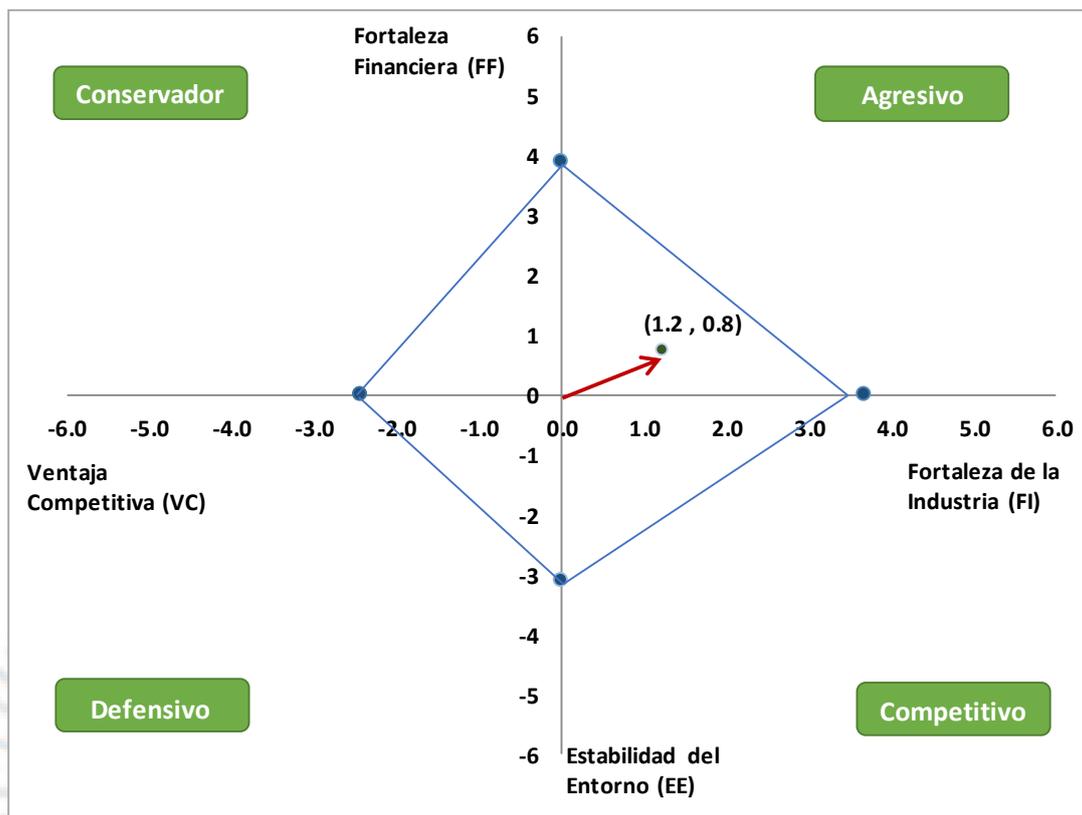


Figura 24. Matriz PEYEA de la uva sin pepa de la región Piura. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, de F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz Boston Consulting Group tiene como base: (a) la relación estrecha entre participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo, y (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2015). En la evaluación del sector de la uva sin pepa de Piura, la matriz propuesta presenta de forma gráfica a las principales variedades de uva sin pepa exportadas desde Piura de las cuales las variedades Crimson y Sugraone son del tipo Estrella, y las tipo IFG Three y Thompson son del tipo Signos de Interrogación. Se llega a esta conclusión a partir de la información del crecimiento de las exportaciones de las 2 últimas campañas, y participación del mercado según los datos de la Tabla 2. Si bien los valores de participación no llegan al 50%, en el mercado hay diversas variedades de uva sin pepa por lo que se considera en el cuadrante de alta participación de mercado relativo en la industria (ver Figura 25).

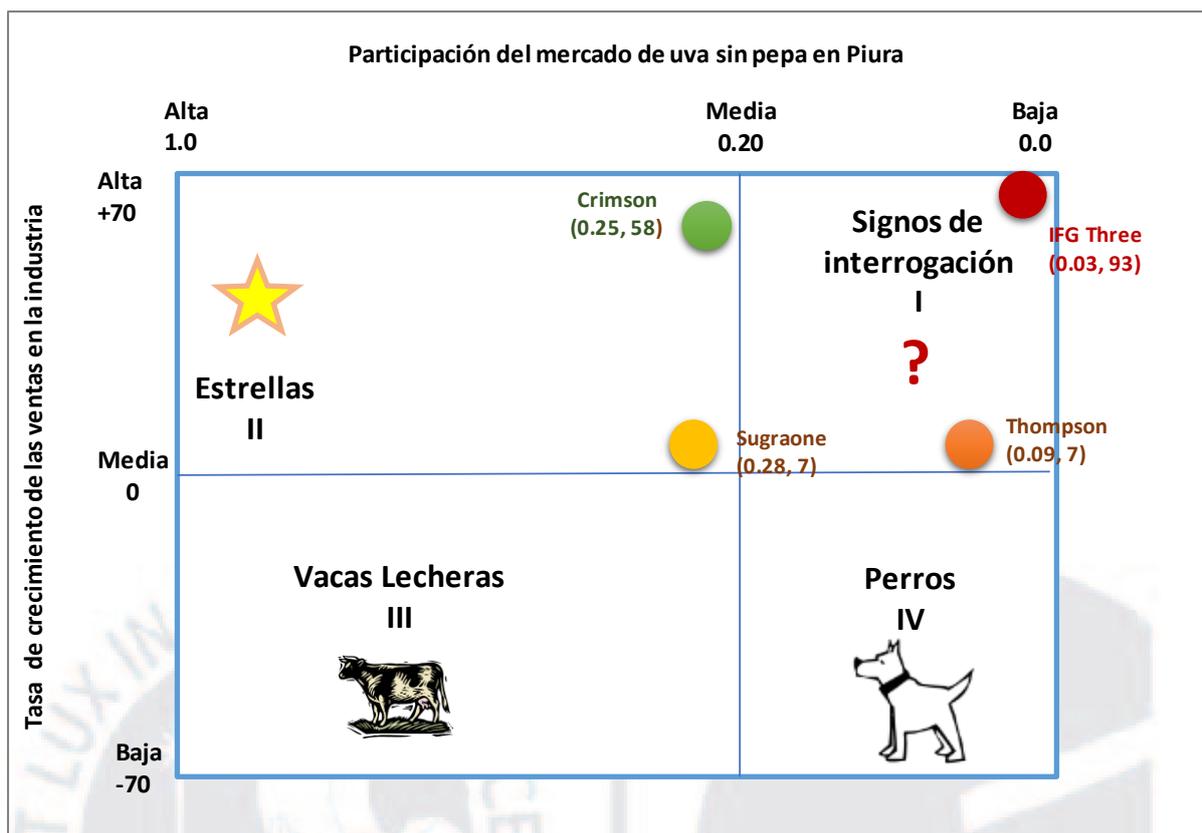


Figura 25. Matriz del Boston Consulting Group de la uva sin pepa de Piura. Adaptado de “The product portafolio,” por B. D. Henderson, 2006. En C. W. Stern, & M. S. Deimler (Eds.), *The Boston Consulting Group on strategy: Classic concepts and new perspectives* (2a ed., p.36), Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

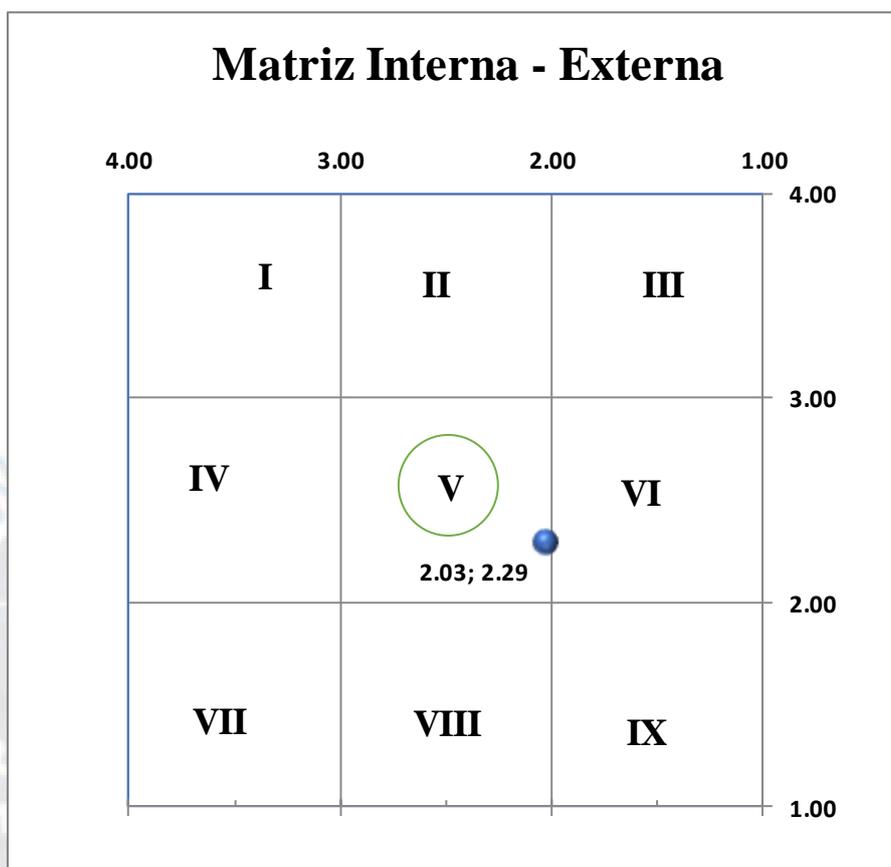
Según D’Alessio (2015), este cuadrante hace referencia a una alta participación relativa, así como una alta tasa de crecimiento del sector. De igual forma, se requiere inversión substancial para mantener o consolidar la posición dominante. Por último, las estrategias a aplicar son estrategias de integración, intensivas, y aventuras conjuntas.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna-Externa (MIE), posiciona el sector dentro de una de nueve celdas que tiene, según la ponderación resultante de las matrices MEFE y MEFI. El sector de la producción y exportación de la uva sin pepa de la región Piura obtiene una ponderación de 2.03 de la Matriz MEFI, y una ponderación 2.29 a partir de la Matriz MEFE, lo que ubica al sector en el cuadrante V de la Matriz Interna-Externa (ver Figura 26).

Según D’Alessio (2015), el cuadrante resultante V de la Matriz Interna – Externa tiene

como prescripción la de retener y mantener, debiendo estar las estrategias a adoptar orientadas a la penetración del el mercado y desarrollo de productos.



*Figura 26. Matriz Externa-Interna del sector de uva sin pepa de Piura. Adaptado de "Diagramming GE's planning for what's WATT," por M. Allen, 1979. En R. Allio, y M. Pennington (Eds.), *Corporate planning: Techniques and applications*. New York, NY: AMACOM.*

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2015), la matriz de la Gran Estrategia permite evaluar y refinar la elección apropiada de estrategias para el sector que está siendo evaluado. La matriz evalúa situación de un sector en términos de crecimiento del mercado (rápido o lento), y de la posición competitiva del sector en dicho mercado (fuerte o débil), ubicando al sector evaluado en uno de los cuatro cuadrantes establecidos en la matriz. Para el caso del sector de producción y exportación de uva sin pepa de la Región Piura, al tener una posición competitiva no despreciable y mantener un rápido crecimiento, se ubica en el Cuadrante I (ver Figura 27).

A partir de este resultado, las estrategias apropiadas propias del cuadrante I son las de desarrollo de mercados, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, penetración en el mercado, integración vertical hacia atrás, integración horizontal, y diversificación concéntrica (D'Alessio, 2015).

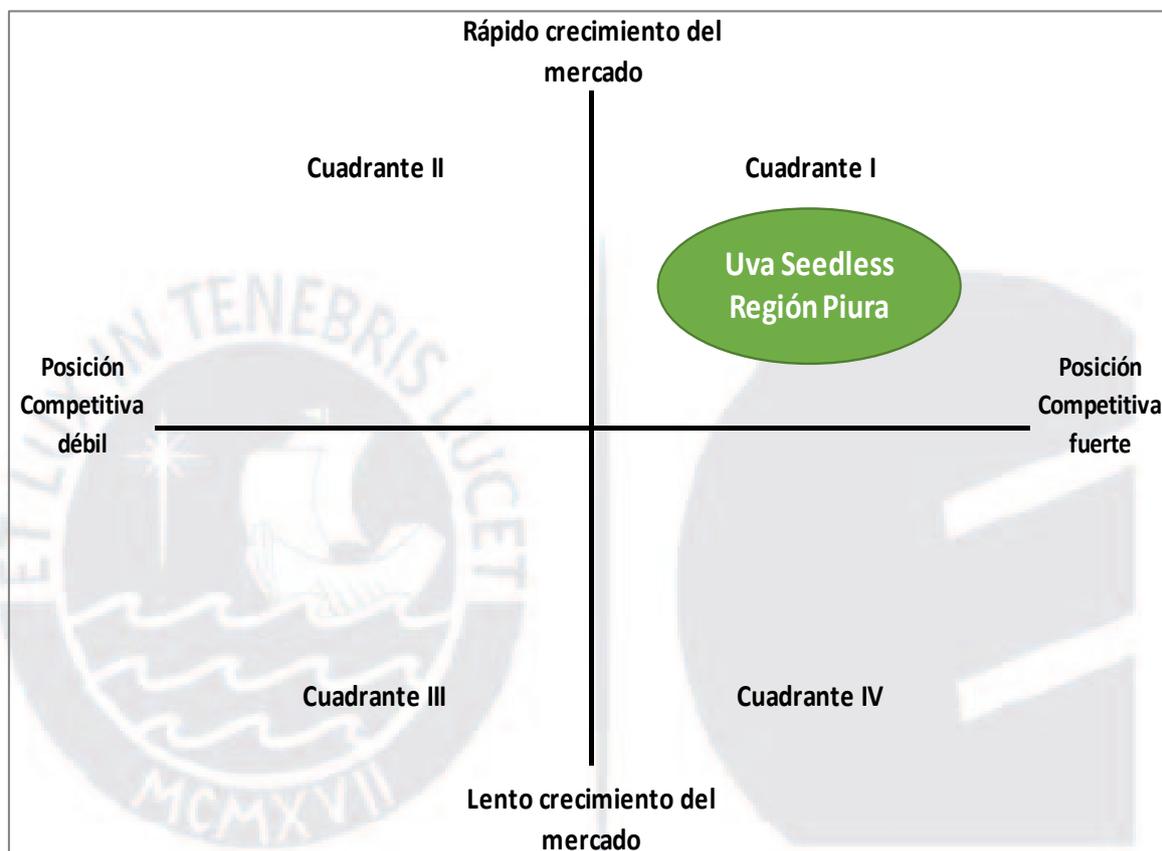


Figura 27. Matriz de la Gran Estrategia de la uva sin pepa en Piura.

Adaptado de *Policy formulation and administration*, por R. Christensen, N. Berg, y M. Salter, 1976, 7th ed., pp. 16-18, Homewood, IL: Richard D. Irwin.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica permite agrupar las estrategias e identificar y sumar las repeticiones de cada una de ellas respecto a las matrices antes evaluadas: FODA, PEYEA, IE, y GE, con lo que se debe mantener las estrategias con tres o más repeticiones (D'Alessio, 2015). Para el caso del sector de la uva sin pepa en Piura, el desarrollo de la MDE se muestra a continuación (ver Tabla 25). Las estrategias que se mantienen son las que lograron un valor de tres, cuatro o cinco en la Matriz de Decisión Estratégica. Las que obtuvieron un valor de uno y dos se conservarán como posibles estrategias de contingencias.

Tabla 25

Matriz de Decisión Estratégica de la Uva Sin Pepa en Piura

	Estrategias Específicas	Matriz					Total
		FODA	PEYEA	MBCG	MIE	MGE	
E1	Desarrollar mercados más exigentes: Japón, Nueva Zelanda e India.	X		X		X	3
E2	Realizar acuerdos comerciales con cadenas de supermercados estadounidenses: Costco, WinCo, y Eegmans, para ampliar cuota en USA.	X	X	X	X	X	5
E3	Establecer alianza estratégica de las empresas Sociedad Agrícola Rapel, Agrícola Don Ricardo, y El Pedregal, para lograr economías de escala en transporte y distribución	X	X	X	X	X	5
E4	Identificar nuevas áreas con propiedades para ser usadas como tierra de para producción de uva sin pepa.	X		X	X	X	4
E5	Adaptar las variedades de uva sin pepa Arra 15, Summer Royal, Sheegene 16, y Gross Colman, para aumentar la oferta a los mercados actuales	X		X	X	X	4
E6	Establecer convenio con El Instituto Nacional de Innovación Agraria, para identificar variedades de uvas sin pepa con mejores propiedades para comercialización que puedan adaptarse en Piura.	X		X	X	X	4
E7	Establecer acuerdos con clientes Walmart, Wegmans, Costco y Publix para uso de empaques que cumplan requisitos, pero tengan un menor costo de adquisición.	X	X	X	X	X	5
E8	Realizar convenio de pasantías para personal propio de la región Piura.	X					1
E9	Capacitar a los trabajadores de las empresas productoras y exportadoras que tengan personal a cargo, en temas de gestión para mejorar el clima laboral.	X					1
E10	Habilitar nuevas áreas de cultivo a partir de lluvias por fenómenos naturales, para incrementar volúmenes de producción.	X		X	X	X	4
E11	Crear alianzas estratégicas para la construcción de sistemas de captación de aguas pluviales.	X	X	X	X	X	5
E12	Crear alianzas estratégicas con entidades financieras, constructoras, gobierno regional, y otras corporaciones, para el mejoramiento de las vías terrestres a través de la construcción de obras por impuestos.	X	X		X	X	4
E13	Establecer alianzas entre las empresas productoras y la facultad de agronomía de la Universidad Nacional de Piura, el Instituto de Hidráulica, Hidrología e Ingeniería Sanitaria de la Universidad de Piura, y CONCYTEC, para el desarrollo de proyectos de investigación que contribuyan a la mejorar de la productividad y calidad de la uva.	X		X	X	X	4
E14	Establecer convenio entre empresas Sociedad Agrícola Rapel, El Pedregal, Ecosac Agrícola, Sociedad Agrícola Saturno, para construcción de viviendas para personal que labora en campo.	X					1
E15	Cultivar productos alternativos a la uva en los meses que no se produce uva en la Región de Piura, para la utilización de las instalaciones de refrigeración y continuidad laboral.	X	X				2
E16	Implantar convenio con empresas exportadoras de Ica para realizar contratos a largo plazo y alianzas estratégicas con los proveedores de empaques para conseguir mejores precios.	X	X	X	X	X	5
E17	Instituir convenio de empresas (de Piura y Lambayeque) Sociedad Agrícola Rapel, El Pedregal, Ecosac Agrícola, y Agrícola San Juan, para vender bajo una misma marca obteniendo mayor poder de negociación al ofrecer mayores volúmenes.	X	X	X	X	X	5
E18	Establecer convenio con principales instituciones financieras para facilitar la obtención de cartas de crédito de exportación y financiamiento de pre – post embarque a pequeños y medianos productores y exportadores de uva sin pepa.	X		X	X	X	4

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico clasifica las estrategias planteadas e indica qué opciones estratégicas son las más adecuadas (D'Alessio, 2015). Para ello, usa los siguientes insumos: (a) las estrategias retenidas en la Matriz Decisión Estratégica, (b) las oportunidades y amenazas del MEFE, y (c) las fortalezas y debilidades del MEFI.

La Matriz MCPE determina el atractivo relativo de las diversas estrategias específicas. El puntaje es asignado dependiendo del grado en que se puedan capitalizar para alcanzar objetivos estratégicos del sector mediante factores clave de éxito, externos e internos (D'Alessio, 2015). Para el caso de la producción y exportación de uva sin pepa en la región Piura, la evaluación de la matriz MCPE da como resultado cinco estrategias específicas con un puntaje total mayor a cinco, las cuales son: (a) Realizar acuerdos comerciales con cadenas de supermercados estadounidenses, como Costco, WinCo, y Eegmans, para ampliar cuota en USA; (b) identificar nuevas áreas con propiedades para ser usadas como tierra de para producción de uva sin pepa; (c) adaptar de las variedades de uva sin pepa Arra 15, Summer Royal, Sheegene 16, y Gross Colman, para aumentar la oferta a los mercados actuales; (d) instituir convenio de empresas (de Piura y Lambayeque) Sociedad Agrícola Rapel, El Pedregal, Ecosac Agrícola, y Agrícola San Juan, para vender bajo una misma marca obteniendo mayor poder de negociación al ofrecer mayores volúmenes, y (e) establecer convenio con principales instituciones financieras para facilitar la obtención de cartas de crédito de exportación y financiamiento de pre – post embarque a pequeños y medianos productores y exportadores de uva sin pepa (ver Tabla 26).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt (MR) permite evaluar las estrategias retenidas después de la MCPE por medio de cuatro criterios propuestos por Rumelt, los cuales son: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b)

Tabla 26

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de la Uva Sin Pepa en la Región Piura

Factores Críticos para el éxito	PESO		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	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA												
OPORTUNIDADES																														
O1. Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales con principales mercados mundiales	0.14	4	0.56	4	0.56	1	0.14	2	0.28	3	0.42	1	0.14	4	0.56	2	0.28	1	0.14	2	0.28	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0.56	
O2. Clima adecuado de región Piura	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	
O3. Cercanía al Puerto de Paita	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	
O4. Régimen laboral apropiado para el desarrollo del sector.	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	
O5. Diversidad de suelos adaptables a nuevas variedades de uva	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	
O6. Disponibilidad de agua para siembra en región Piura	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27	
AMENAZAS																														
A1. Fenómenos naturales (Niño y Niño costero)	0.13	2	0.26	3	0.39	2	0.26	4	0.52	3	0.39	2	0.26	1	0.13	4	0.52	4	0.52	2	0.26	2	0.26	1	0.13	2	0.26	2	0.26	
A2. Producción en otros mercados en el mismo periodo de Piura	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	
A3. Escaso fomento e inversión en Investigación y Desarrollo por parte del estado y empresas privadas.	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	1	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	4	0.48	1	0.12	2	0.24	2	0.24	
A4. Infraestructura deficiente en carreteras para las exportaciones	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	
A5. Disminución de la PEA rural en Piura debido a la migración a ciudades	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
FORTALEZAS																														
F1. Elevada calidad y reputación de las uvas producidas	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22	3	0.33	2	0.22	1	0.11	3	0.33	1	0.11	4	0.44	4	0.44	
F2. Sinergia entre empresas exportadoras, productoras y asociaciones relacionadas.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	
F3. Adaptabilidad de nuevas variedades que pueden aprovechar toda la ventana comercial.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	
F4. Control fitosanitario adecuado.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	
DEBILIDADES																														
D1. Alta rotación de personal.	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	1	0.12	1	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36	
D2. Bajo acceso al sistema financiero.	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	
D3. Elevados costos de importación para materiales de empaque.	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	
D4. Poca competitividad en la tecnología empleada.	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	
D5. Alto costo de uso de infraestructura de refrigeración	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	
D6. Planificación no adecuada de demanda.	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	1	0.11	2	0.22	1	0.11	3	0.33	2	0.22	1	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33	
Totales	2.00	4.92	5.27	4.47	5.11	5.08	4.65	4.12	4.78	3.72	3.85	4.37	3.14	5.71	5.53															

consonancia, la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución (D'Alessio, 2015). Para el caso del sector de producción y exportación de uva sin pepa en la región Piura, las cinco estrategias específicas retenidas resultados de la MCPE son aceptadas también por la Matriz de Rumelt (ver Tabla 27).

Tabla 27

Matriz de Rumelt de la Uva Sin Pepa de la Región Piura

Ítem	Estrategias específicas retenidas	Pruebas				Se acepta
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
1	Realizar acuerdos comerciales con cadenas de supermercados estadounidenses: Costco, WinCo, y Egmans, para ampliar cuota en USA.	Si	Si	Si	Si	Si
2	Identificar nuevas áreas con propiedades para ser usadas como tierra de para producción de uva sin pepa.	Si	Si	Si	Si	Si
3	Adaptar las variedades de uva sin pepa Arra 15, Summer Royal, Sheegene 16, Y Gross Colman, para aumentar la oferta a los mercados actuales	Si	Si	Si	Si	Si
4	Instituir convenio de empresas (de Piura y Lambayeque) Sociedad Agrícola Rapel, El Pedregal, Ecosac Agrícola, y Agrícola San Juan, para vender bajo una misma marca obteniendo mayor poder de negociación al ofrecer mayores volúmenes.	Si	Si	Si	Si	Si
5	Establecer convenio con principales instituciones financieras para facilitar la obtención de cartas de crédito de exportación y financiamiento de pre - post embarque a pequeños y medianos productores y exportadores de uva sin pepa.	Si	Si	Si	Si	Si

6.9 Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética permite verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios

(D'Alessio, 2015). Para el caso del sector de producción y exportación de uva sin pepa en la región Piura, la Matriz Ética se detalla a continuación (ver Tabla 28).

Tabla 28

Matriz Ética de la Uva Sin Pepa de la Región Piura

Ítem	Estrategias específicas / Impacto	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se Acepta	
		En el derecho de la vida	En el derecho de la propiedad	En el derecho al libre pensamiento	En el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	En el derecho a hablar libremente	En el derecho al debido proceso	En la distribución	En la administración	En las normas de compensación	En fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
1	Realizar acuerdos comerciales con cadenas de supermercados estadounidenses: Costco, WinCo, y Eegmans, para ampliar cuota en USA.	N	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
2	Identificar nuevas áreas con propiedades para ser usadas como tierra de para producción de uva sin pepa.	N	P	N	N	N	N	N	J	N	N	N	N	Si
3	Adaptar las variedades de uva sin pepa Arra 15, Summer Royal, Sheegene 16, y Gross Colman, para aumentar la oferta a los mercados actuales	N	P	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	Si
4	Instituir convenio de empresas (de Piura y Lambayeque) Sociedad Agrícola Rapel, El Pedregal, Ecosac Agrícola, y Agrícola San Juan, para vender bajo una misma marca obteniendo mayor poder de negociación al ofrecer mayores volúmenes.	N	N	P	N	N	P	P	J	J	J	N	E	Si
5	Establecer convenio con principales instituciones financieras para facilitar la obtención de cartas de crédito de exportación y financiamiento de pre – post embarque a pequeños y medianos productores y exportadores de uva sin pepa.	N	N	N	N	N	N	P	J	J	J	N	E	Si

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) Viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; y utilitarismo = (E) excelentes, (N) neutro, (P) perjudicial.

Tras la evaluación de los impactos tanto en derechos, justicia y utilitarismo, del sector de la uva sin pepa de la región Piura, las cinco estrategias específicas que fueron aceptadas en la Matriz de Rumelt, también son validadas y aceptadas en la Matriz Ética, por lo que pueden seguir siendo evaluadas en el proceso estratégico.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Esta matriz da información sobre las estrategias retenidas que se llevarán a cabo en el sector de producción y exportación de uva sin pepa en la región Piura, así como las estrategias de contingencia que quedarán reservadas o disponibles para su aplicación en caso alguna de las retenidas no sea posible de implementar (ver Tabla 29). Las estrategias de contingencia se dividen en tres grupos. Un primer grupo formado por las estrategias que no pasaron la Matriz de Rumelt, un segundo grupo formado por las estrategias que no alcanzaron el valor mínimo de cinco en la MCPE, y un tercer y último grupo conformado por las estrategias que no alcanzaron aparecer tres o más veces en la matriz de decisión estratégica (D'Alessio, 2015).

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Según indicó D'Alessio (2015), debe verificarse que las estrategias se encuentren alineadas con los OLP. Asimismo, se debe indicar qué OLP se alcanzará con las estrategias finalmente retenidas. Para el caso del sector de producción y exportación de uva sin pepa en la región Piura, los tres objetivos a largo plazo son sustentados con estrategias retenidas. Además, existe el caso de una estrategia referida a realizar convenio con instituciones financieras para facilitar la obtención de cartas de crédito de exportación a pequeños y medianos productores y exportadores de uva sin pepa, que no apoya directamente a ninguna de las tres OLP, por lo que pasa a ser una estrategia de contingencia más. La Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) para el caso de la uva sin pepa de la región Piura se muestra a continuación (ver Tabla 30).

Tabla 29

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Uva Sin Pepa de la Región Piura

Estrategias retenidas
FO2: Realizar acuerdos comerciales con cadenas de supermercados estadounidenses: Costco, WinCo, y Eegmans, para ampliar cuota en USA.
FO4: Identificar nuevas áreas con propiedades para ser usadas como tierra de para producción de uva sin pepa.
FO5: Adaptar las variedades de uva sin pepa Arra 15, Summer Royal, Sheegene 16, y Gross Colman, para aumentar la oferta a los mercados actuales
DA3: Instituir convenio de empresas (de Piura y Lambayeque) Sociedad Agrícola Rapel, El Pedregal, Ecosac Agrícola, y Agrícola San Juan, para vender bajo una misma marca obteniendo mayor poder de negociación al ofrecer mayores volúmenes.
DA4: Establecer convenio con principales instituciones financieras para facilitar la obtención de cartas de crédito de exportación y financiamiento de pre – post embarque a pequeños y medianos productores y exportadores de uva sin pepa.
Estrategias de contingencia
Segundo Grupo
FO1: Desarrollar mercados más exigentes: Japón, Nueva Zelanda e India.
FO3: Establecer alianza estratégica de las empresas Sociedad Agrícola Rapel, Agrícola Don Ricardo, y El Pedregal, para lograr economías de escala en transporte y distribución
FO6: Establecer convenio con El Instituto Nacional de Innovación Agraria, para identificar variedades de uvas sin pepa con mejores propiedades para comercialización que puedan adaptarse en Piura.
DO1: Establecer acuerdos con clientes Walmart, Wegmans, Costco y Publix para uso de empaques que cumplan requisitos, pero tengan un menor costo de adquisición.
FA1: Habilitar nuevas áreas de cultivo a partir de lluvias por fenómenos naturales, para incrementar volúmenes de producción.
FA2: Crear alianzas estratégicas para la construcción de sistemas de captación de aguas pluviales.
FA3: Crear alianzas estratégicas con entidades financieras, constructoras, gobierno regional, y otras corporaciones, para el mejoramiento de las vías terrestres a través de la construcción de obras por impuestos.
FA4: Establecer alianzas entre las empresas productoras y la facultad de agronomía de la Universidad Nacional de Piura, el Instituto de Hidráulica, Hidrología e Ingeniería Sanitaria de la Universidad de Piura, y CONCYTEC, para el desarrollo de proyectos de investigación que contribuyan a la mejorar de la productividad y calidad de la uva.
DA2: Implantar convenio con empresas exportadoras de Ica para realizar contratos a largo plazo y alianzas estratégicas con los proveedores de empaques para conseguir mejores precios.
Tercer Grupo
DO2: Realizar convenio de pasantías para personal propio de la región Piura.
DO3: Capacitar a los trabajadores de las empresas productoras y exportadoras que tengan personal a cargo, en temas de gestión para mejorar el clima laboral.
FA5: Establecer convenio entre empresas Sociedad Agrícola Rapel, El Pedregal, Ecosac Agrícola, Sociedad Agrícola Saturno, para construcción de viviendas para personal que labora en campo.
DA1: Cultivar productos alternativos a la uva en los meses que no se produce uva en la Región de Piura, para la utilización de las instalaciones de refrigeración y continuidad laboral.

Tabla 30

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Uva Sin Pepa de la Región Piura

Visión: "El 2022 Piura será el primer exportador de uva sin pepa a nivel nacional, reconocida internacionalmente como un sector de producción y exportación económicamente sólido y estable, que contribuye al desarrollo económico de su población y reduce la pobreza por medio de la generación de empleos."			
Intereses Organizacionales	OLP1:	OLP2:	OLP3:
1. Estabilidad y progreso económico el sector de la uva sin pepa de Piura 2. Liderar la producción de uva sin pepa en el mercado nacional 3. Crear oportunidades de desarrollo en Piura mediante la generación de empleo formal en la producción y exportación de uva sin pepa	El 2022 Piura tendrá un sector de uva sin pepa económicamente sólido y estable que aporte 179 millones de dólares a la balanza comercial peruana. El 2017 su aporte fue de 73 millones de dólares, según estimación a partir del Reporte de Exportaciones de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2017a).	Al 2022 Piura producirá 110,000 toneladas de uva sin pepa para exportación. Actualmente la producción para exportación es de 48,365 toneladas, según la Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú (PROVID, 2017).	Mejorar el bienestar de la población aumentando a 22,500 personas la Población Económicamente Activa para el 2022 empleada en el sector de producción y exportación de uva sin pepa en Piura. Actualmente esta población es de 9,886 personas, según estimación a partir de entrevistas con representantes de empresas agroexportadoras y datos de áreas cultivadas.
Estrategias Específicas			
1. Realizar acuerdos comerciales con cadenas de supermercados estadounidenses: Costco, WinCo, y Eegmans, para ampliar cuota en USA.	X	X	X
2. Identificar nuevas áreas con propiedades para ser usadas como tierra de para producción de uva sin pepa.	X	X	X
3. Adaptar las variedades de uva sin pepa Arra 15, Summer Royal, Sheegene 16, y Gross Colman, para aumentar la oferta a los mercados actuales.	X	X	X
4. Instituir convenio de empresas (de Piura y Lambayeque) Sociedad Agrícola Rapel, El Pedregal, Ecosac Agrícola, y Agrícola San Juan, para vender bajo una misma marca obteniendo mayor poder de negociación al ofrecer mayores volúmenes.	X		
5. Establecer convenio con principales instituciones financieras para facilitar la obtención de cartas de crédito de exportación y financiamiento de pre – post embarque a pequeños y medianos productores y exportadores de uva sin pepa.			

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La matriz de Estrategias versus Posibilidades de los competidores y sustitutos (MEPCS) evalúa las acciones que podrían realizar los competidores y sustitutos una vez se inicie el proceso de implementación de cada estrategia establecida. La información de esta matriz ayudará a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores (D'Alessio, 2015). Para el sector de uva sin pepa en Piura, la matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos se puede ver a continuación (ver Tabla 31).

Tabla 31

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la Uva Sin Pepa de la Región Piura

Estrategias retenidas	Posibilidades de competidores y sustitutos	
	Competidor: Uva sin pepa Dpto. Ica	Sustituto: Uva Red Globe Piura
FO2: Realizar acuerdos comerciales con cadenas de supermercados estadounidenses: Costco, WinCo, y Eegmans, para ampliar cuota en USA (F1, F4, O1, O3).	Competidor buscará asociarse para conseguir mismos beneficios. Ante ello Piura evaluará alianzas estratégicas con competidores.	Sustituto buscará asociarse para conseguir mismos beneficios. Ante ello Piura contará con mix de productos para ofrecer.
FO4: Identificar nuevas áreas con propiedades para ser usadas como tierra de para producción de uva sin pepa (F2, O4, O6).	No reacciona debido a que tienen limitante de agua.	Sustituto puede migrar parte de su producción a uva sin pepa.
FO5: Adaptar las variedades de uva sin pepa Arra 15, Summer Royal, Sheegene 16, Y Gross Colman, para aumentar la oferta a los mercados actuales (F3, O2, O5, O6).	Competencia buscará adaptar también nuevas variedades de uva sin pepa. Sector Piura buscará acelerar la implementación de nuevas variedades.	Indiferente.
DA3: Instituir convenio de empresas (de Piura y Lambayeque) Sociedad Agrícola Rapel, El Pedregal, Ecosac Agrícola, y Agrícola San Juan, para vender bajo una misma marca obteniendo mayor poder de negociación al ofrecer mayores volúmenes. (D6, A1, A2)	Competencia buscará crear marca regional. Ante ello Piura puede reforzar su propia marca.	Sustituto buscarán usar misma para sus productos. Ante ello el sector de uva sin pepa aprovechará usar el mix de producto.

En la MEPCS del sector de producción y exportación de uva sin pepa en Piura se han considerado dos competidores: el sector de producción y exportación de uva sin pepa de Ica, por ser el sector con mayor exportación en el Perú, el sector de Lambayeque, por su ubicación estratégica al igual que Piura cerca al puerto de Paita y con una alta tasa de crecimiento, y un sustituto que es el sector de producción y exportación de uva Red Globe de Piura, ya que comparte recursos para su producción con el sector de uva sin pepa.

6.13 Conclusiones

El proceso estratégico desarrollado mediante un proceso sistemático secuencial y sobre la base de matrices da como resultado conocer cuáles de las estrategias inicialmente propuestas se debe retener y cuáles pasan a formar parte del plan de contingencia, Asimismo, este proceso permite rectificar y adecuar estrategias para que sean aplicables y puedan ser retenidas. El resultado de este proceso para el sector de producción y exportación de uva sin pepa en el Perú dio como resultado el mantener cuatro Estrategias Específicas, y contar con Estrategias de contingencia. Las estrategias específicas retenidas están orientadas al aumento de la producción y exportación de uva sin pepa, así como la obtención de mejores precios en el mercado. El proceso que continúa será el uso de estas herramientas en la implementación estratégica.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Como lo afirmó D'Alessio (2015), la implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones y, después, en resultados. Por lo tanto, se logrará una exitosa implementación siempre que el sector evaluado logre sus objetivos estratégicos. Asimismo, la implementación requiere de cuatro elementos clave. Estos son: (a) Los objetivos de corto plazo, (b) las políticas, (c) los recursos, y, finalmente, (d) la estructura organizacional.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza junto con las estrategias, los objetivos de largo plazo; por ello, se puede afirmar que la suma de los OCP da como resultado cada OLP (D'Alessio, 2015). Tal como indicó D'Alessio (2015) los objetivos de corto plazo deben poseer las siguientes características: (a) deben facilitar el logro de los OLP; (b) deben ser realistas, medibles, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización; (c) deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo de uso de los recursos; (d) deben ser lo más específicos posibles; (e) deben estar vinculados con recompensas y sanciones; y (e) deben tener la facilidad de ser expresados en términos de jerarquías y logros por las áreas de la organización. Para el caso del sector de producción y exportación de uva sin pepa en la Región Piura se proponen diez OCP (ver Tabla 32).

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), “los recursos son los insumos que facilitarán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir” (p.474). De esta manera, para el caso del sector de producción y exportación de uva sin pepa en la Región Piura, los recursos se detallan a continuación (ver Tabla 33).

Tabla 32

Matriz de Presentación de los OCP de la Uva Sin Pepa de Piura

OLP y OCP	Acciones / Iniciativas	Responsable	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Actual (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
OLP1	El 2022 Piura tendrá un sector de uva sin pepa económicamente sólido y estable que aporte 179 millones de dólares a la balanza comercial peruana. El 2017 su aporte fue de 73 millones de dólares.									
OCP1.1	Aumentar para el año 2018 la contribución a la balanza comercial a 88 millones de dólares, a partir de exportaciones de uva sin pepa, y seguir aumentando 20% anual hasta el 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras de uva sin pepa de Piura, Presidente Regional de Piura, Ministerio de Agricultura y Riego.	Contribución de la exportación de uva sin pepa de Piura a la balanza comercial peruana.	Millones de dólares	73	88	105	126	151	179
OCP1.2	Exportar 27,503 toneladas de uva sin pepa a EEUU en el año 2018, y seguir aumentando a razón de 20% anual hasta el 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras de uva sin pepa de Piura, Ministerio de Agricultura y Riego, director PromPerú.	Toneladas de uva sin pepa producidas en Piura exportadas a EEUU.	Toneladas	22,919	27,503	33,004	39,605	47,526	57,031
OCP1.3	Abastecer el 2% de las importaciones de uva sin pepa de Japón para el 2018, y continuar aumentando el abastecimiento a razón de 2 puntos porcentuales anuales hasta el 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras de uva sin pepa de Piura, director PromPerú.	Porcentaje del total de toneladas importadas de uva sin pepa de Japón.	Porcentaje	0%	2%	4%	6%	8%	10%
OLP2	Al 2022 Piura producirá 110,000 toneladas de uva sin pepa para exportación. Actualmente la producción para exportación es de 48,365 toneladas									
OCP2.1	Aumentar producción de uva en el 2018 a 57,000 TN, y seguir aumentando a razón de 18% hasta el año 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras de uva sin pepa de Piura, Presidente Regional de Piura, Ministerio de Agricultura y Riego	Toneladas de uva producidas para exportación.	Toneladas	48,365	57,000	67,260	79,370	93,650	110,000
OCP2.2	Emplear 5,100 hectáreas para producción de uva sin pepa en el 2018, y continuar aumentando a razón de 10% anual las hectáreas cultivadas hasta el 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras, Gobierno Regional y Municipalidades de Piura, Comunidades campesinas de Piura.	Hectáreas usadas para cultivo de uva sin pepa en Piura.	Hectáreas	4,601	5,100	5,610	6,171	6,788	7,472
OCP2.3	Optimizar y agilizar los procedimientos para la adquisición y habilitación de nuevas hectáreas de cultivo de 12 meses en el 2017 a 4 meses el 2020.	Ministerio de Agricultura y Riego, Gobierno Regional de Piura, Municipalidades de Piura, Comunidades Campesinas de Piura.	Tiempo promedio que demora habilitar tierras de cultivo adquiridas a Comunidades Campesinas en Piura.	Meses	12	10	7	4		
OCP2.4	El 80 % de empresas que exportan uva sin pepa a Estados Unidos serán acreditadas en el 2019 en el cumplimiento de la ley FSMA (Ley de Modernización de Inocuidad de los Alimentos), y continuarán aumentando a razón de 7 puntos porcentuales anuales hasta el 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras de uva sin pepa de Piura, Presidente Regional de Piura, Ministerio de Agricultura y Riego	Porcentaje de Empresas exportadoras certificadas con la ley FSMA	Empresas Exportadoras	0	0	80%	87%	94%	100%
OLP3	Mejorar el bienestar de la población aumentando a 22,500 personas la Población Económicamente Activa para el 2022 empleada en el sector de producción y exportación de uva sin pepa en Piura. Actualmente esta población es de 9,886 personas.									
OCP3.1	Emplear 11,660 personas en campo y planta, para producción y exportación de uva sin pepa en el 2018, y continuar aumentando a razón de 18% anual el personal hasta el 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras, Ministerio de Agricultura y Riego.	Personas promedio empleadas para producción campo y planta en empresas productoras y exportadoras de uva sin pepa en Piura.	Personas empleadas	9,886	11,660	13,760	16,240	19,160	22,500
OCP3.2	En el año 2019 reemplazar turnos de 12 horas a turnos de 8 horas de trabajo, para demandar mayor cantidad de personal y reducir el agotamiento mejorando la productividad.	Gerentes de Recursos Humanos de empresas agroexportadoras.	Horas laborales diarias por trabajador.	Horas de turno regular de trabajo.	12	12	8			
OCP3.3	Cambiar para el 2019 el sistema de remuneración del 100% de trabajadores de campo y planta por pago a destajo. Actualmente se paga por jornada laborada.	Gerentes de Recursos Humanos de empresas agroexportadoras.	Porcentaje de trabajadores de campo y planta en sistema de pago a destajo.	Porcentaje.	0%	0%	100%			

Tabla 33

Matriz de Recursos Asignados a los OCP de la Uva Sin Pepa de Piura

OLP y OCP	Acciones / Iniciativas	Responsable	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Actual (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Tecnológicos	Recursos Financieros
OLP1	El 2022 Piura tendrá un sector de uva sin pepa económicamente sólido y estable que aporte 179 millones de dólares a la balanza comercial peruana. El 2017 su aporte fue de 73 millones de dólares.													
OCP1.1	Aumentar para el año 2018 la contribución a la balanza comercial a 88 millones de dólares, a partir de exportaciones de uva sin pepa, y seguir aumentando 20% anual hasta el 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras de uva sin pepa de Piura, Presidente Regional de Piura, Ministerio de Agricultura y Riego.	Contribución de la exportación de uva sin pepa de Piura a la balanza comercial peruana.	Millones de dólares	73	88	105	126	151	179	Productores uva sin pepa, gerentes de las empresas agroexportadoras, coordinadores, personal del sector público.	Espacio físico para reuniones y coordinaciones. Oficinas en principales países importadores.	Sistemas de información integrados que conecten al exportador con el cliente. Plataforma virtual para atención online. Sistemas innovadores de empaque.	Capital propio y financiamiento a través de terceros.
OCP1.2	Exportar 27,503 toneladas de uva sin pepa a EEUU en el año 2018, y seguir aumentando a razón de 20% anual hasta el 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras de uva sin pepa de Piura, Ministerio de Agricultura y Riego, director PromPerú.	Toneladas de uva sin pepa producidas en Piura exportadas a EEUU.	Toneladas	22,919	27,503	33,004	39,605	47,526	57,031	Productores uva sin pepa, gerentes de las empresas agroexportadoras, coordinadores, personal del sector público.	Espacio físico para reuniones y coordinaciones. Oficinas en principales países importadores.	Sistemas de información integrados que conecten al exportador con el cliente. Plataforma virtual para atención online.	Capital propio y financiamiento a través de terceros.
OCP1.3	Abastecer el 2% de las importaciones de uva sin pepa de Japón para el 2018, y continuar aumentando el abastecimiento a razón de 2 puntos porcentuales anuales hasta el 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras de uva sin pepa de Piura, director PromPerú.	Porcentaje del total de toneladas importadas de uva sin pepa de Japón.	Porcentaje	0%	2%	4%	6%	8%	10%	Productores uva sin pepa, gerentes de las empresas agroexportadoras, coordinadores, personal del sector público.	Espacio físico para reuniones y coordinaciones. Oficinas en principales países importadores.	Sistemas de información integrados que conecten al exportador con el cliente. Plataforma virtual para atención online.	Capital propio y financiamiento a través de terceros.
OLP2	Al 2022 Piura producirá 110,000 toneladas de uva sin pepa para exportación. Actualmente la producción para exportación es de 48,365 toneladas.													
OCP2.1	Aumentar producción de uva en el 2018 a 57,000 TN, y seguir aumentando a razón de 18% hasta el año 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras de uva sin pepa de Piura, Presidente Regional de Piura, Ministerio de Agricultura y Riego	Toneladas de uva producidas para exportación.	Toneladas	48,365	57,000	67,260	79,370	93,650	110,000	Productores de uva sin pepa, ingenieros agrónomos, técnicos	Zonas agrícolas, espacio físico para ampliar planta.	Sistemas de riego tecnificado, tecnología innovadora para operaciones agroindustriales.	Capital propio y financiamiento a través de terceros.
OCP2.2	Emplear 5,100 hectáreas para producción de uva sin pepa en el 2018, y continuar aumentando a razón de 10% anual las hectáreas cultivadas hasta el 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras, Gobierno Regional y Municipalidades de Piura, Comunidades campesinas de Piura.	Hectáreas usadas para cultivo de uva sin pepa en Piura.	Hectáreas	4,601	5,100	5,610	6,171	6,788	7,472	Productores de uva sin pepa, ingenieros agrónomos, técnicos.	Oficinas descentralizadas para atención, reuniones y coordinaciones. Terrenos por parte del estado o comunidades campesinas.	Sistemas de riego tecnificado, tecnología innovadora para operaciones agroindustriales.	Capital propio y financiamiento a través de terceros.
OCP2.3	Optimizar y agilizar los procedimientos para la adquisición y habilitación de nuevas hectáreas de cultivo de 12 meses en el 2017 a 4 meses el 2020.	Ministerio de Agricultura y Riego, Gobierno Regional de Piura, municipalidades de Piura, Comunidades Campesinas de Piura.	Tiempo promedio que demora habilitar tierras de cultivo adquiridas a Comunidades Campesinas en Piura.	Meses	12	10	7	4			Productores de uva sin pepa, ingenieros agrónomos, técnicos, Ingenieros implementadores de SENASA.	Oficinas descentralizadas para atención, reuniones y coordinaciones.	Sistemas de riego tecnificado, tecnología innovadora para operaciones agroindustriales.	Capital propio y financiamiento a través de terceros.
OCP2.4	El 80 % de empresas que exportan uva sin pepa a Estados Unidos serán acreditadas en el 2019 en el cumplimiento de la ley FSMA (Ley de Modernización de Inocuidad de los Alimentos), y continuarán aumentando a razón de 7 puntos porcentuales anuales hasta el 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras de uva sin pepa de Piura, Presidente Regional de Piura, Ministerio de Agricultura y Riego	Porcentaje de Empresas exportadoras certificadas con la ley FSMA	Empresas Exportadoras	0	0	80%	87%	94%	100%	Productores de uva sin pepa, ingenieros agrónomos, técnicos, Ingenieros implementadores de SENASA	Oficinas descentralizadas para atención, reuniones y coordinaciones.	Sistemas de información integrados que conecten al exportador con el SENASA. Plataforma virtual para atención online.	Capital propio y financiamiento a través de terceros.
OLP3	Mejorar el bienestar de la población aumentando a 22,500 personas la Población Económicamente Activa para el 2022 empleada en el sector de producción y exportación de uva sin pepa en Piura. Actualmente esta población es de 9,886 personas.													
OCP3.1	Emplear 11,660 personas en campo y planta, para producción y exportación de uva sin pepa en el 2018, y continuar aumentando a razón de 18% anual el personal hasta el 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras, Ministerio de Agricultura y Riego.	Personas empleadas para producción campo y planta en empresas productoras y exportadoras de uva sin pepa en Piura.	Personas empleadas	9,886	11,660	13,760	16,240	19,160	22,500	Personal de entidades estatales, ingenieros y técnicos especialistas en cosecha y post-cosecha de uva sin pepa.	Espacio físico para capacitación, zonas agrícolas y plantas de empaque.	Tecnología y software para la medición del desempeño y satisfacción laboral. Tecnología innovadora para operaciones agroindustriales.	Capital propio y financiamiento a través de terceros.
OCP3.2	En el año 2019 reemplazar turnos de 12 horas a turnos de 8 horas de trabajo, para demandar mayor cantidad de personal y reducir el agotamiento mejorando la productividad.	Gerentes de Recursos Humanos de empresas agroexportadoras.	Horas laborales diarias por trabajador.	Horas de turno regular de trabajo.	12	12	8				Personal de entidades estatales, ingenieros y técnicos especialistas en cosecha y post-cosecha de uva sin pepa.	Ninguno.	Ninguno.	Capital propio.
OCP3.3	Cambiar para el 2019 el sistema de remuneración del 100% de trabajadores de campo y planta por pago a destajo. Actualmente se paga por jornada laborada.	Gerentes de Recursos Humanos de empresas agroexportadoras.	Porcentaje de trabajadores de campo y planta en sistema de pago a destajo.	Porcentaje.	0%	0%	100%				Personal de entidades estatales, ingenieros y técnicos, abogado, contador.	Ninguno.	Ninguno.	Capital propio.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2015), las políticas son los límites del accionar gerencial que delimitan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, las reglas métodos, las formas prácticas y los procedimientos para apoyar el logro de los objetivos. Estableciendo las fronteras y los límites del correcto accionar del sector. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de “macro políticas” que debe tener toda organización; es decir, con sus valores, por lo que debe existir entre ellos una correspondencia bilateral. Para el caso del sector de producción y exportación de uva sin pepa en la Región Piura, las políticas y su asociación con las estrategias se detallan más adelante (ver Tabla 34).

7.4 Estructura del Sector

Según D'Alessio (2015) “la estructura organizacional es el armazón (que incluye la distribución, división, agrupación, y la relación de las actividades) de la organización. Es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas” (p. 476). Es necesario analizar si la estructura actual del sector es la adecuada o si debe ser ajustada a las estrategias retenidas evaluadas en la matriz de Rumelt (MR), de tal manera se logrará su implementación con éxito (ver Figura 28).

Para el desarrollo del plan estratégico del sector de uva sin pepa en la región de Piura, se plantea la creación del clúster que asociará a todos actores de la cadena productiva y logística; éste será denominado Asociación de Productores y Exportadores de Uva (APEU), y deberá trabajar en coordinación con los actores de la cadena productiva de la uva sin pepa. Sus principales funciones serán las de promover la innovación, la investigación y el desarrollo en tecnología agrícola e industrial, así como de la mejora continua de la cadena logística y productiva. La Asociación de Productores y Exportadores de Uva (APEU) debe contar con la participación de los productores, empresas procesadoras, empresas agroexportadoras, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, asociaciones y

Tabla 34

Políticas para la Uva Sin Pepa de la Región Piura

Políticas de cada Estrategia	Acuerdos comerciales con cadenas de supermercados estadounidenses: Costco, WinCo, y Eegmans, para ampliar cuota en USA	Identificar nuevas áreas con propiedades para ser usadas como tierra de para producción de uva sin pepa	Adaptar las variedades de uva sin pepa Arra 15, Summer Royal, Sheegene 16, Y Gross Colman, para aumentar la oferta a los mercados actuales	Convenio de empresas (de Piura y Lambayeque) Sociedad Agrícola Rapel, El Pedregal, Ecosac Agrícola, y Agrícola San Juan, para vender bajo una misma marca
Promover la mejora continua de los procesos productivos.	X			X
Garantizar la calidad e inocuidad de la uva sin pepa basados en los principales estándares internacionales, que permitan su trazabilidad desde la plantación de las semillas hasta la entrega del producto terminado al cliente.	X			X
Fortalecer el recurso humano mediante programas de capacitación, promoción y reconocimiento.	X			
Promover la seguridad y salud de los trabajadores.	X	X		
Implementar programas de responsabilidad social que involucre a todos los grupos de interés.	X	X		
Preservar el medio ambiente mediante el uso racional de sus recursos naturales y la reducción de la contaminación ambiental.	X	X		
Promocionar la uva sin pepa piurana a nivel mundial mediante la participación de ferias internacionales.	X		X	X
Seguimiento continuo y personalizado a los requerimientos de los clientes y al servicio post venta.	X		X	X
Incentivar la búsqueda y desarrollo de nuevas variedades de uvas sin pepa.			X	
Promover la asociatividad de las empresas del sector para la consecución del bien común.	X	X		X
Desarrollar planes de contingencia ante la presencia de fenómenos naturales propios de la región Piura.		X		

centros académicos de investigación (ver Figura 29). Según las políticas establecidas y las estrategias retenidas, se plantea la formación de la Asociación de Productores y Exportadores de Uva (APEU). Esta será representada por un consejo directivo que deberá trabajar en coordinación con los actores de la cadena productiva de la uva sin pepa.

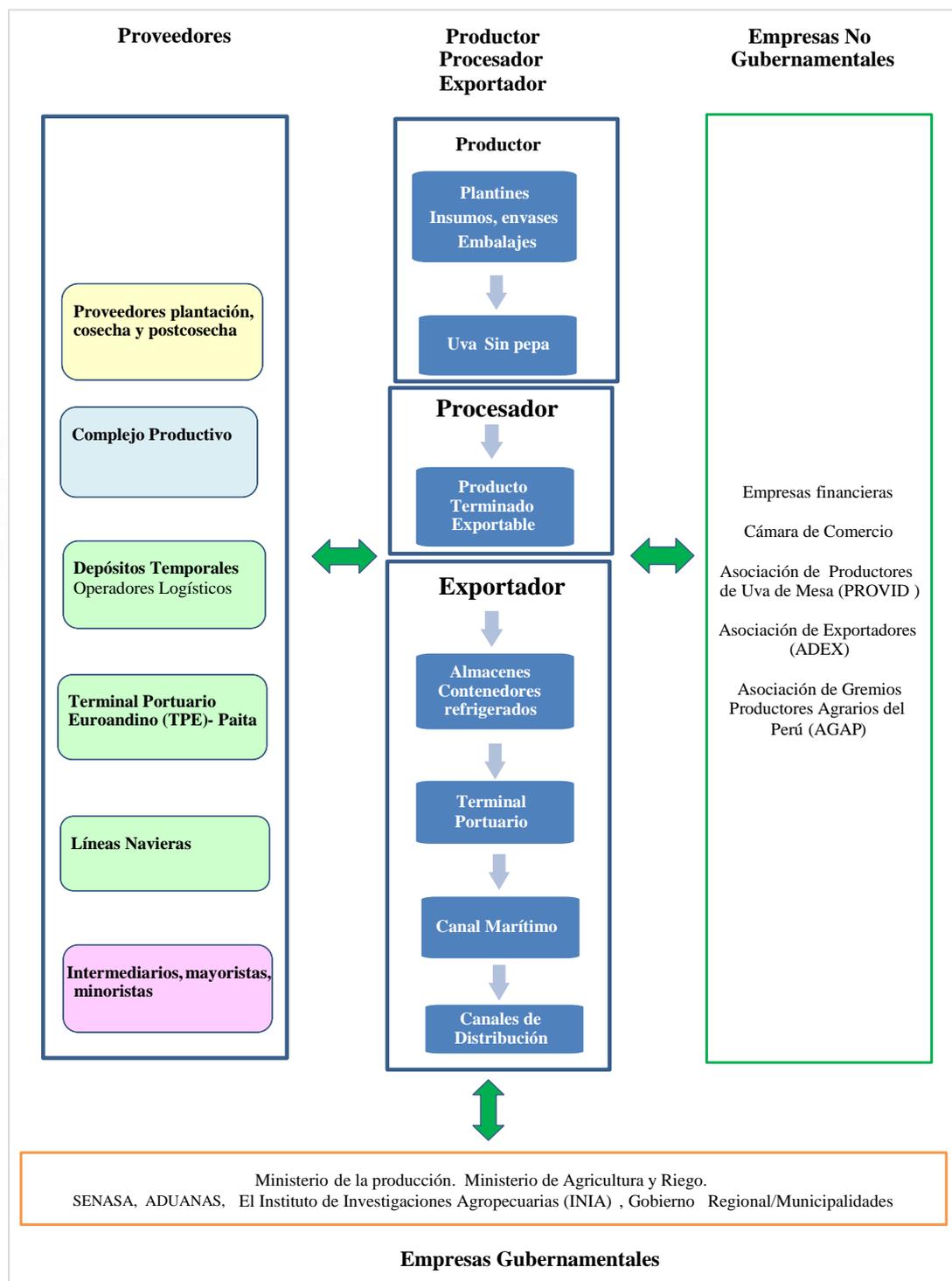


Figura 28. Estructura actual del sector de la uva fresca en el Perú.

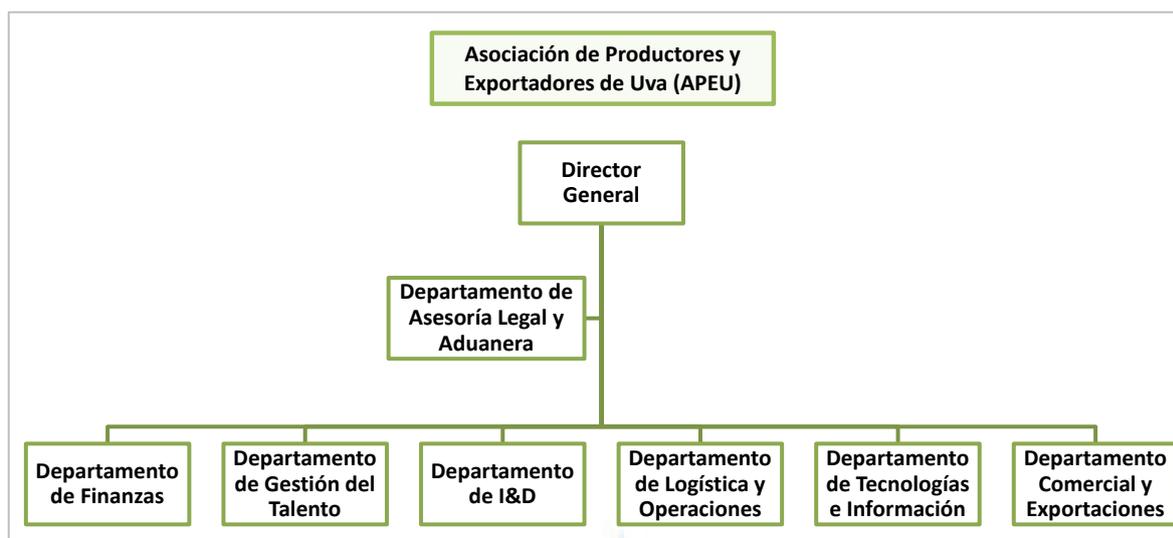


Figura 29. Estructura de la Asociación de Productores y Exportadores de Uva sin Pepa.

El principal ente de control será el Consejo Directivo que estará integrado por representantes de las empresas productoras y exportadoras. También se contará con la participación de miembros de las universidades públicas y privadas de la región Piura, representantes del Gobierno Regional y central (SENASA, MINAGRI, etc.), y miembros de institutos dedicados a la investigación e innovación. Los departamentos que deben conformar la Asociación de Productores y Exportadores de Uva (APEU) son: (a) Departamento de Finanzas, que será el responsable del financiamiento y de la administración del capital de trabajo; (b) Departamento de Gestión del Talento, se encarga de la fortalecer y mejorar las prácticas laborales, la gestión del conocimiento, el capital humano y trabajo en equipo; (c) Departamento de I & D, responsable de llevar a cabo el desarrollo y ejecución de proyectos de innovación que sean de alto impacto para la cadena productiva y logística; (d) Departamento de Logística y Operaciones, conformado por los directores de operaciones que se encargarán de analizar la cadena productiva y las prácticas más eficientes; (e) Departamento de Información y Tecnología, se encarga de buscar nuevas tecnologías que aporten a la competitividad del sector, así como también la gestión de información entre los distintos participantes de la asociación; y (f) Departamento Comercial y Exportaciones, se encarga de buscar mercados potenciales y crear nuevas estrategias de penetración para

mercados de mayor poder adquisitivo, desarrollando estrategias para el posicionamiento de la marca “Uva sin pepa piurana - Producto de Calidad”, así como también de los procesos de exportación.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El proceso de implementación de las estrategias en el sector de la uva sin pepa en Piura conlleva a que surjan impactos, tanto positivos como negativos, en relación con el medio ambiente, la ecología, y la responsabilidad social, por lo que se debe buscar la mejor forma de mitigarlos o eliminarlos. Según D’Alessio (2015), “la responsabilidad social implica el compromiso de todos los participantes de la organización con todos los stakeholders (comunidad vinculada)” (p. 486). Para las empresas agroexportadoras de uva que conforman el sector, es vital el compromiso de la alta dirección para la asignación de recursos necesarios, dirigidos hacia la transformación de empresas que sean socialmente responsables, comprometidas con la ecología y la preservación del medio ambiente.

Respecto a las estrategias planteadas que tienen como fin obtener una mayor participación de mercado a través de acuerdos comerciales con importantes cadenas de supermercados, integración entre empresas para ofrecer mayores volúmenes, ampliación de áreas para la plantación, producción a mayor escala de uvas y desarrollo de nuevas variedades son varios los efectos que se pueden producir, y es responsabilidad de las empresas revertir cualquier situación adversa.

La retribución económica recibida por las empresas, producto del incremento de las ventas de productos inocuos y de calidad deberá verse reflejada en la capacitación a sus trabajadores, el pago justo con los beneficios que de acuerdo a ley les corresponde, mejores condiciones de trabajo (pues el personal de campo se encuentra expuesto a la radiación solar, lo que puede ocasionar enfermedades a la piel) y la realización de estudios ergonómicos a los puestos de trabajo para mitigar todo tipo de lesión en campo o planta. Además, brindar el

soporte a sus trabajadores, como la implementación de guarderías para los hijos de los trabajadores y la atención de las necesidades de sus comunidades en aspectos básicos como salud, educación y vivienda. Cabe recalcar que hoy en día, los requisitos exigidos por los mercados más importantes como Europa y Estados Unidos radican en temas relacionados a la responsabilidad social más allá de aspectos como la calidad y la inocuidad de los alimentos.

Asimismo, en el aspecto ecológico y medioambiental, un incremento en la producción, producto de la ampliación de zonas para la plantación de uvas, generará un mayor consumo de agua en campo y en el proceso industrial. Además, existe mayor emisión de gases de efecto invernadero, mayor producción de efluentes, residuos peligrosos (incluyendo residuos fitosanitarios) y residuos no peligrosos; ante tantos efectos nocivos para el medio ambiente, las empresas, aparte de cumplir con las normas establecidas por el gobierno, deberán, como solución a los problemas con el recurso hídrico, invertir en tecnología que permita el uso eficiente del agua a través del riego tecnificado, en la construcción de plantas de tratamiento de agua residual, para su reutilización, ya sea por empresa o en asociación con varias empresas; reemplazar los pesticidas y fertilizantes químicos por naturales; la reutilización en mayor escala de los residuos vegetales a través del compostaje, empleándolo como abono natural en los campos de cultivo; el tratamiento de efluentes; y un riguroso control en el plan de manejo de residuos peligrosos y no peligrosos, pues la falta de atención a éstos puede resultar contraproducente para el sector, que depende en gran parte del clima y del suelo, y puede verse afectado por los efectos del cambio climático.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Según D'Alessio (2015) “una organización sin líder ni con una visión clara no avanza, sino se estanca o retrocede. El líder debe considerar que la transición de un estado a otro de la organización requeriría realizar ciertos cambios y ajustes” (p. 481).

El Plan Estratégico para el desarrollo del sector de la uva sin pepa en la región Piura estará liderado por la Asociación de Productores y exportadores de uva, quienes promoverán entre sus socios: (a) La gestión de talento en las empresas exportadoras a través de programas de entrenamiento en diversas áreas de la cadena productiva e intercambios internacionales a través de convenios; (b) liderar los procesos de I&D para la adaptación de nuevas variedades y tecnología en producción, empaques, etc.; (c) instituir políticas eficaces de cuidado infantil y trabajo justo; (d) asesoramiento en los trámites de habilitación y certificación de áreas de cultivo y plantas empacadoras; (e) promover en las empresas el incentivo económico a los trabajadores por concepto de productividad; (f) fomentar prácticas laborales que permitan el equilibrio laboral y familiar a los empleados; (g) mantener informadas a las empresas sobre los avances tecnológicos en el sector; (h) promover planes de desarrollo de líderes agroindustriales; y (i) el benchmarking como plan de desarrollo profesional en los empleados.

7.7 Gestión del Cambio

El proceso de implementación, puede provocar importantes cambios como el cambio de la estructura, de cultura, etc., debe realizarse bajo una profunda planificación previa. Es común que muchas personas que pasen por este proceso de implementación tengan temor a las consecuencias negativas que pudieran darse, por lo que podrían adoptar una posición defensiva ante los cambios (D'Alessio, 2015).

En ese sentido, se propondrá un cambio a nivel de estructura a través de la generación de la Asociación de Productores y Exportadores de la Uva sin Pepa que junte a entidades claves para el desarrollo de la uva sin pepa en la región a través de la participación de los productores, las empresas exportadoras, las instituciones públicas (SENASA, PROMPERU, PROVIT, ADEX y Cámara de Comercio de Piura) y las asociaciones y centros académicos y de investigación. El objetivo de la asociación es lograr una sinergia de soporte perfectamente articulada, eliminando las barreras administrativas, políticas y de gestión; aspectos que aún

no se han logrado consolidar y tener control de esto. Las principales funciones de dicha asociación serán la de promover la inversión en investigación e innovación para el sector productivo de la uva. También, se debe promover una mejor comunicación entre productores y exportadores en pos de una mejora sustancial de la cadena logística. Para ello, es necesario contar con la presencia participativa de las instituciones mencionadas inicialmente.

Es posible que se experimente reacciones de resistencia al cambio en todas las etapas del proceso de la implementación de la estrategia, por lo que es necesario considerar acciones que el sector de la uva sin pepa deberá implementar en la gestión de cambio, siguiendo y apoyándose de las actividades propuestas a continuación (ver Tabla 35).

7.8 Conclusiones

El desarrollo de las estrategias es un proceso sistemático que conlleva el uso de información validada, intuición, consenso, y pronósticos, cuyo desarrollo es de suma importancia para contar con una guía de las actividades a desarrollar para lograr el fin último que es la visión. Esta etapa de implementación estratégica es fase que más complicaciones y desafíos presenta ya que la resistencia al cambio y el temor de salir de la zona de confort se oponen a cualquier proceso que implique cambios.

Los líderes que tengan la responsabilidad de ejecutar el plan deben tener las capacidades idóneas para guiar a todas las empresas, las instituciones y el personal involucrado en el sector de producción y exportación de la uva sin pepa en la región Piura, en la dirección establecida por la visión planteada, mediante la misión y los objetivos de largo plazo, así como desarrollando las actividades necesarias para cumplir con los Objetivos de Corto Plazo planteados. El impacto de la implementación de las estrategias elegidas sobre el medio ambiente es de magnitud considerable, pues conlleva a un mayor uso de recursos como el agua y el suelo y a la emisión de gases de efecto invernadero, efluentes, residuos peligrosos y no peligrosos que podrían resultar perjudiciales para el medio ambiente. Por ello,

Tabla 35

Acciones para Transformar las Organizaciones del Sector de Uva Sin Pepa en Piura

Acción	Actividades específicas
1. Planear la estrategia del cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de acción.
2. Establecer un sentido de urgencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar el mercado y la competencia. • Identificar y evaluar crisis actuales y potenciales. • Identificar oportunidades.
3. Conformar un grupo director facultado.	<ul style="list-style-type: none"> • Constituir un grupo con poderes para guiar el cambio. • Conseguir que el grupo trabaje en equipo.
4. Crear una visión para el cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una visión que haga el exitoso el cambio. • Desarrollar una estrategia para alcanzarla.
5. Comunicar esta visión del cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Usar todos los medios posibles para comunicar la visión y estrategia.
6. Facultar a otros para logra la visión del cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar los obstáculos al cambio. • Cambiar los sistemas y estructura que afectan la visión. • Fomentar y asumir riesgos y acciones, actividades e ideas no tradicionales.
7. Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores.	
8. Usar permanentemente la referenciación.	
9. Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable, oportunidad inmejorable para aligerar la organización.	
10. Planear resultados y crear éxitos tempranos.	<ul style="list-style-type: none"> • Planear para conseguir mejoramientos visibles en la performance. • Crear esos mejoramientos. • Reconocer y recompensar empleados involucrados en los mejoramientos
11. Consolidar mejoramientos y producir más cambios.	<ul style="list-style-type: none"> • Vigorizar el proceso con los nuevos proyectos, aspectos, y ajustes del cambio.
12. Institucionalizar los nuevos enfoques.	<ul style="list-style-type: none"> • Articular las conexiones entre el nuevo comportamiento y el éxito de la organización. • Desarrollar los medios para asegurar el desarrollo del liderazgo

Nota: Tomado de *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 482), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

la relevancia de la responsabilidad social que determina el compromiso e interés de los stakeholders por controlar y revertir cuanto se pueda estas consecuencias, pues el cambio climático producto de las emisiones de CO2 ponen en riesgo la producción de uva, e impactan en el beneficio normalmente adquirido por proveedores, productores, trabajadores, comunidades, clientes, etc. pertenecientes al sector; de lo contrario, el desarrollo del sector sería insostenible a largo plazo.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control es la tercera etapa del proceso estratégico que, aunque ubicada en tercer lugar, se debe dar durante todo el proceso, ya que es el proceso que retroalimenta cada uno de los pasos del proceso estratégico en un entorno cambiante y dinámico (D'Alessio, 2015).

Para el caso del sector de producción y exportación de uva sin pepa de Piura, los procesos de evaluación y control deberán ser gestionados por la Asociación de Productores y Exportadores de Uva, que tendrá que retroalimentar a las demás participantes de la industria de uva sin pepa de Piura.

8.1 Perspectivas de Control

Para gestionar el control se usará la herramienta Tablero de Control Balanceado en la cual se evalúan cuatro perspectivas: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera (D'Alessio, 2015) las cuales se evalúan a continuación.

8.1.1 Aprendizaje interno

Respecto a la perspectiva de Aprendizaje Interno, se detalla la evaluación realizada para obtener indicadores (Ver Tabla 36).

8.1.2 Procesos

Respecto a la perspectiva de Procesos, se detalla la evaluación realizada para obtener indicadores (ver Tabla 37).

8.1.3 Clientes

Respecto a la perspectiva de Clientes, se detalla la evaluación realizada para obtener indicadores (ver Tabla 38).

8.1.4 Financiera

Respecto a la perspectiva Financiera, se detalla la evaluación realizada para obtener los indicadores (ver Tabla 39).

Tabla 36

Indicadores de Aprendizaje Interno para Sector de Uva Sin Pepa en Piura

OCP	Objetivo a corto plazo	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Recursos	Perspectiva
OCP3.1	Emplear 11,660 personas en campo y planta, para producción y exportación de uva sin pepa en el 2018, y continuar aumentando a razón de 18% anual el personal hasta el 2022.	Personas empleadas para producción campo y planta en empresas productoras y exportadoras de uva sin pepa en Piura.	Personas empleadas	Zonas agrícolas, Recursos humanos para campo y planta, tecnología, recursos financieros.	Aprendizaje y crecimiento interno
OCP3.2	En el año 2019 reemplazar turnos de 12 horas a turnos de 8 horas de trabajo, para demandar mayor cantidad de personal y reducir el agotamiento mejorando la productividad.	Horas laborales diarias por trabajador.	Horas de turno regular de trabajo.	Software de programación de personal, personal calificado para programación.	Aprendizaje y crecimiento interno
OCP3.3	Cambiar para el 2019 el sistema de remuneración del 100% de trabajadores de campo y planta por pago a destajo. Actualmente se paga por jornada laborada.	Porcentaje de trabajadores de campo y planta en sistema de pago a destajo.	Porcentaje.	Personal y, financiero	Aprendizaje y crecimiento interno

Tabla 37

Indicadores de Procesos para Sector de Uva Sin Pepa en Piura

OCP	Objetivo a corto plazo	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Recursos	Perspectiva
OCP2.1	Aumentar producción de uva en el 2018 a 57,000 TN, y seguir aumentando a razón de 18% hasta el año 2022.	Toneladas de uva producidas para exportación.	Toneladas	Recursos personales, zonas agrícolas, riego tecnificado, financiero.	Procesos internos
OCP2.2	Emplear 5,100 hectáreas para producción de uva sin pepa en el 2018, y continuar aumentando a razón de 10% anual las hectáreas cultivadas hasta el 2022.	Hectáreas usadas para cultivo de uva sin pepa en Piura.	Hectáreas	Recurso humano, Espacio físico, plataforma virtual, financiamiento.	Procesos internos
OCP2.3	Optimizar y agilizar los procedimientos para la adquisición y habilitación de nuevas hectáreas de cultivo de 12 meses en el 2017 a 4 meses el 2020.	Tiempo promedio que demora habilitar tierras de cultivo adquiridas a Comunidades Campesinas.	Meses	Personal especializado, oficinas.	Procesos internos
OCP2.4	El 80 % de empresas que exportan uva sin pepa a Estados Unidos serán acreditadas en el 2019 en el cumplimiento de la ley FSMA (Ley de Modernización de Inocuidad de los Alimentos), y continuarán aumentando a razón de 7 puntos porcentuales anuales hasta el 2022.	Porcentaje de Empresas exportadoras certificadas con la ley FSMA	Empresas	Recurso humano, Espacio físico, plataforma virtual, financiamiento	Procesos Internos

Tabla 38

Indicadores de Clientes para Sector de Uva Sin Pepa en Piura

OCP	Objetivo a corto plazo	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Recursos	Perspectiva
OCP1.3	Abastecer el 2% de las importaciones de uva sin pepa de Japón para el 2018, y continuar aumentando el abastecimiento a razón de 2 puntos porcentuales anuales hasta el 2022.	Porcentaje del total de toneladas importadas de uva sin pepa de Japón.	Porcentaje	Recursos humanos, físicos, Plataforma virtual, financieros.	Cliente

Tabla 39

Indicadores de Finanzas para Sector de Uva Sin Pepa en Piura

OCP	Objetivo a corto plazo	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Recursos	Perspectiva
OCP1.1	Aumentar para el año 2018 la contribución a la balanza comercial a 88 millones de dólares, a partir de exportaciones de uva sin pepa, y seguir aumentando 20% anual hasta el 2022.	Contribución de la exportación de uva sin pepa de Piura a la balanza comercial peruana.	Millones de dólares	Gerentes agroexportadoras, recursos físicos, sistemas de empaque, capital.	Financiera
OCP1.2	Exportar 27,503 toneladas de uva sin pepa a EEUU en el año 2018, y seguir aumentando a razón de 20% anual hasta el 2022.	Toneladas de uva sin pepa vendidas a EEUU.	Toneladas	Gerentes agroexportadoras, recursos físicos, sistemas de empaque, capital.	Financiera

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero Balanceado de control fue planteado por Kaplan y Norton (2001) como una herramienta en forma de mando integral con la cual se puede tener una visión holística de la empresa o sector el cual requiere de un control estratégico respecto a sus objetivos bajo una perspectiva financiera, del cliente, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento interno. Esta herramienta brinda la información para poder tomar acciones correctivas en caso los resultados obtenidos no concuerden con los planteados (ver Tabla 40).

Tabla 40

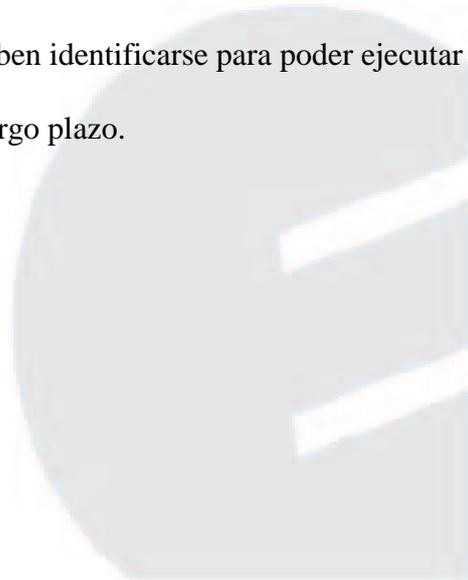
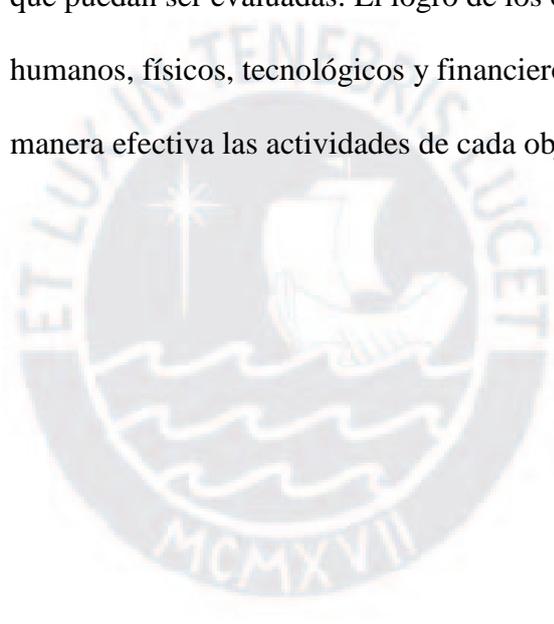
Tablero Balanceado de Control de la Uva Sin Pepa en Piura

Perspectiva	OCP	Acciones / Iniciativas	Responsable	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Actual 2017	2018	2019	2020	2021	2022	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Tecnológicos	Recursos Financieros
Financiera	OCP1.1	Aumentar para el año 2018 la contribución a la balanza comercial a 88 millones de dólares, a partir de exportaciones de uva sin pepa, y seguir aumentando 20% anual hasta el 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras de uva sin pepa de Piura, Presidente Regional de Piura, Ministerio de Agricultura y Riego.	Contribución de la exportación de uva sin pepa de Piura a la balanza comercial peruana.	Millones de dólares	73	88	105	126	151	179	Productores uva sin pepa, gerentes de las empresas agroexportadoras, coordinadores, personal del sector público.	Espacio físico para reuniones y coordinaciones. Oficinas en principales países importadores.	Sistema que conecte al exportador con el cliente. Plataforma virtual para atención online. Sistemas innovadores de empaque.	Capital propio y financiamiento a través de terceros.
Financiera	OCP1.2	Exportar 27,503 toneladas de uva sin pepa a EEUU en el año 2018, y seguir aumentando a razón de 20% anual hasta el 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras de uva sin pepa de Piura, Ministerio de Agricultura y Riego, director PromPerú.	Toneladas de uva sin pepa producidas en Piura exportadas a EEUU.	Toneladas	22,919	27,503	33,004	39,605	47,526	57,031	Productores uva sin pepa, gerentes de las empresas agroexportadoras, coordinadores, personal del sector público.	Espacio físico para reuniones y coordinaciones. Oficinas en principales países importadores.	Sistemas de información integrados que conecten al exportador con el cliente. Plataforma virtual para atención online.	Capital propio y financiamiento a través de terceros.
Cliente	OCP1.3	Abastecer el 2% de las importaciones de uva sin pepa de Japón para el 2018, y continuar aumentando el abastecimiento a razón de 2 puntos porcentuales anuales hasta el 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras de uva sin pepa de Piura, director PromPerú.	Porcentaje del total de toneladas importadas de uva sin pepa de Japón.	%	0	2	4	6	8	10	Productores uva sin pepa, gerentes de las empresas agroexportadoras, coordinadores, personal del sector público.	Espacio físico para reuniones y coordinaciones. Oficinas en principales países importadores.	Sistemas de información integrados que conecten al exportador con el cliente. Plataforma virtual para atención online.	Capital propio y financiamiento a través de terceros.
Procesos internos	OCP2.1	Aumentar producción de uva en el 2018 a 57,000 TN, y seguir aumentando a razón de 18% hasta el año 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras de uva sin pepa de Piura, Presidente Regional de Piura, Ministerio de Agricultura y Riego	Toneladas de uva producidas para exportación.	Toneladas	48,365	57,000	67,260	79,370	93,650	110,000	Productores de uva sin pepa, ingenieros agrónomos, técnicos	Zonas agrícolas, espacio físico para ampliar planta.	Sistemas de riego tecnificado, tecnología innovadora para operaciones agroindustriales.	Capital propio y financiamiento a través de terceros.
Procesos internos	OCP2.2	Emplear 5,100 hectáreas para producción de uva sin pepa en el 2018, y continuar aumentando a razón de 10% anual las hectáreas cultivadas hasta el 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras, Gobierno Regional y Municipalidad de Piura, Municipalidades de Piura, Comunidades campesinas de Piura.	Hectáreas usadas para cultivo de uva sin pepa en Piura.	Hectáreas	4,601	5,100	5,610	6,171	6,788	7,472	Productores de uva sin pepa, ingenieros agrónomos, técnicos.	Oficinas descentralizadas para atención, reuniones y coordinaciones. Terrenos por parte del estado o comunidades campesinas.	Sistemas de riego tecnificado, tecnología innovadora para operaciones agroindustriales.	Capital propio y financiamiento a través de terceros.
Procesos internos	OCP2.3	Optimizar y agilizar los procedimientos para la adquisición y habilitación de nuevas hectáreas de cultivo de 12 meses en el 2017 a 4 meses el 2020.	Ministerio de Agricultura y Riego, Gobierno Regional de Piura, Municipalidades de Piura, Comunidades Campesinas de Piura.	Tiempo promedio que demora habilitar tierras de cultivo adquiridas a Comunidades Campesinas en Piura.	Meses	12	10	7	4			Productores de uva sin pepa, ingenieros agrónomos, técnicos, Ingenieros implementadores de SENASA.	Oficinas descentralizadas para atención, reuniones y coordinaciones.	Sistemas de riego tecnificado, tecnología innovadora operaciones agroindustriales.	Ninguno.
Procesos internos	OCP2.4	El 80 % de empresas que exportan uva sin pepa a Estados Unidos serán acreditadas en el 2019 en el cumplimiento de la ley FSMA (Ley de Modernización de Inocuidad de los Alimentos), y continuarán aumentando a razón de 7 puntos porcentuales anuales hasta el 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras de uva sin pepa de Piura, Presidente Regional de Piura, Ministerio de Agricultura y Riego	Porcentaje de Empresas exportadoras certificadas con la ley FSMA	Empresas Exportadoras			80%	87%	94%	100%	Productores de uva sin pepa, ingenieros agrónomos, técnicos, Ingenieros implementadores de SENASA	Oficinas descentralizadas para atención, reuniones y coordinaciones.	Sistemas de información integrados que conecten al exportador con el SENASA. Plataforma virtual para atención online	Capital propio y financiamiento a través de terceros.
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP3.1	Emplear 11,660 personas en campo y planta, para producción y exportación de uva sin pepa en el 2018, y continuar aumentando a razón de 18% anual el personal hasta el 2022.	Gerentes de empresas agroexportadoras, Ministerio de Agricultura y Riego.	Personas empleadas para producción campo y planta en empresas productoras y exportadoras de uva sin pepa en Piura.	Personas empleadas	9,886	11,660	13,760	16,240	19,160	22,500	Personal de entidades estatales, ingenieros y técnicos especialistas en cosecha y post-cosecha de uva sin pepa.	Espacio físico para capacitación, zonas agrícolas y plantas de empaque.	Tecnología y software para la medición del desempeño y satisfacción laboral. Tecnología innovadora para operaciones agroindustriales.	Capital propio y financiamiento a través de terceros.
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP3.2	En el año 2019 reemplazar turnos de 12 horas a turnos de 8 horas de trabajo, para demandar mayor cantidad de personal y reducir el agotamiento mejorando la productividad.	Gerentes de Recursos Humanos de empresas agroexportadoras.	Horas laborales diarias por trabajador.	Horas de turno regular de trabajo.	12	12	8				Personal de entidades estatales, ingenieros y técnicos.	Ninguno	Software programación de personal, ERP.	Capital propio
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP3.3	Cambiar para el 2019 el sistema de remuneración del 100% de trabajadores de campo y planta por pago a destajo. Actualmente se paga por jornada laboral.	Gerentes de Recursos Humanos de empresas agroexportadoras.	Porcentaje de trabajadores de campo y planta en sistema de pago a destajo.	%	0	0	100				Personal de entidades estatales, ingenieros y técnicos, abogado, contador.	Ninguno.	Ninguno.	Capital propio.

8.3 Conclusiones

Los indicadores propuestos en el Tablero Balanceado de Gestión permiten administrar de manera efectiva los objetivos a corto plazo planteados midiendo qué tanta diferencia existe entre lo inicialmente planificado y lo realmente alcanzado. De esta manera, es posible conocer el avance hacia los objetivos a largo plazo establecidos.

Los objetivos a corto plazo que requieran un avance anual, también pueden ser gestionados por el tablero balanceado de control, donde se plantean las metas anuales para que puedan ser evaluadas. El logro de los objetivos a corto plazo involucra el uso de recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros, que deben identificarse para poder ejecutar de manera efectiva las actividades de cada objetivo a largo plazo.



Capítulo IX: Competitividad del Sector

9.1 Análisis Competitivo del Sector

De acuerdo al Ranking Mundial de Competitividad 2017 elaborado por el IMD Centro Mundial de Competitividad (IMD World Competitiveness Center, 2017) el Perú se ubicaba en el puesto 55 en el ranking global del Índice de Competitividad, descendiendo una posición respecto al año 2016, posición desalentadora, pues dicho ranking considera para su estudio 63 economías a nivel mundial. Asimismo, según el Reporte de Competitividad Global 2017 – 2018 elaborado por el World Economic Forum (2017) el Perú se ubicaba en el puesto 72 de un total de 137 economías consideradas para dicho estudio, el cual analiza tres subíndices: requerimientos básicos, eficiencia potencial y factores de innovación y satisfacción, los mismos que se subdividen en 12 pilares: instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia de los mercados de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, disponibilidad tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación empresarial e innovación, observándose posiciones muy bajas en instituciones e innovación.

Según el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (Centrum Católica, 2017b), en el Índice de Competitividad Regional del Perú IRCP, en el 2016, Piura se ubicó en el décimo puesto entre las 28 regiones consideradas, donde la generación de empleo fue uno de los factores del pilar empresas, uno de los puntajes más bajos del índice. Asimismo, el análisis de competitividad de la uva sin pepa de la región Piura según el diamante de competitividad de las naciones de Porter es como se describe a continuación.

Respecto a las condiciones de los factores, Piura cuenta con gran variedad de climas que podrían permitir la producción de uva sin pepa durante todo el año; así como suelos fértiles debido al poco tiempo que se vienen empleando generando mayores rendimientos; además, la cercanía al puerto de Paita contribuye al ahorro en costos logísticos, mientras que

la inversión en el mejoramiento de infraestructura podría minimizar dichos costos. Respecto a la mano de obra, es necesaria la capacitación del personal, que permita desarrollar mano de obra calificada que contribuya a la eficiencia del sector.

Al respecto de las condiciones de la demanda, la demanda de la uva sin pepa ha ido en aumento debido al cambio en las preferencias de los consumidores que han reemplazado el consumo de las uvas con pepa por las sin pepa, además de las exigencias de los clientes, que requieren la implementación de estándares de clase mundial por parte de las empresas exportadoras, a través de certificaciones entre las que destacan las de calidad, inocuidad, legalidad, seguridad y responsabilidad social.

Al respecto de la estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas, el desarrollo de mercado para la uva sin pepa de la región Piura, está basado en la penetración de las variedades ya existentes, así como en la investigación y desarrollo de nuevas variedades que permitan diversificar los productos para el ingreso a nuevos mercados, aprovechando los acuerdos comerciales que el Perú ha suscrito con otros países.

Por último, sobre los sectores relacionados y de apoyo, el sector de la uva cuenta con la Asociación de Productores de Uva de Mesa que busca contribuir con el desarrollo del sector, promoviendo la calidad, las buenas prácticas fitosanitarias, la investigación y el desarrollo de tecnologías que hagan más eficiente la producción de uva sin pepa, así como el apoyo en la negociación con los clientes del exterior; además de la presencia de empresas como el Grupo Plex, que tiene como objetivo mejorar la negociación de precios locales e internacionales relacionados a insumos, suministros, materiales y de servicios como transporte marítimo y terrestre, haciendo más eficiente la cadena logística de la uva en Piura.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector

Son diversas las ventajas competitivas de la uva sin pepa en la Región de Piura, las cuales se describen a continuación: (a) la diversidad de tipos de suelos, que permite producir

una gran variedad de uvas además de que facilita la adaptación de nuevas variedades de uva, siendo esta la principal ventaja con respecto a sus competidores; (b) el reconocimiento mundial de Piura como uno de los principales productores de uva en cuanto a diversidad, calidad y control fitosanitario de sus uvas exportadas; (c) la cercanía que cuenta Piura con respecto al puerto de Paita, lo cual abarata el transporte y disminuye el tiempo, facilitando la gestión de la cadena logística; (d) la diversidad de climas en la región Piura permite producir una gran variedad de uvas y extender el periodo de producción, el cual brinda acceso a diversos mercados internacionales donde su producción es escasa, generando oportunidades como ampliar y lograr precios más competitivos en el mercado al aprovechar una amplia ventana comercial; (e) Piura cuenta con disponibilidad de tierras de cultivo y tierras eriazas que pueden ser tratadas para que queden aptas para la producción agrícola.

Así mismo, se debe considerar que la región Piura se ha caracterizado a lo largo de su historia por ser una región agrícola, produciendo desde algodón Pima hasta arroz, mango, limón, por lo que es una región con experiencia en el rubro agrícola. Respecto a la uva, que inició con la variedad red globe, en el año 2005, para el año 2007 ya era considerado un producto con un gran potencial de crecimiento, debido a las condiciones ambientales que presentaba Piura, muy similares a la de Ica y La Libertad (Banco Central de Reserva del Perú, 2008). Pero no fue hasta el 2016 que la producción de uva en Piura registró el mayor rendimiento a nivel nacional, alcanzando a las 47.9 TM/Ha y una producción de 278.6 mil toneladas debido al crecimiento de la demanda mundial, y el ingreso a nuevos mercados gracias a los acuerdos comerciales (Dirección General de Políticas Agrarias, 2017).

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector

Según D'Alessio (2015) existen varios aspectos que diferencian a una organización de un clúster. Primero, un clúster está conformado por un conjunto de organizaciones que no necesariamente pertenecen a la misma industria pero que están relacionadas y que atienden a

una demanda solicitante de producto. Segundo, una organización se regula por sí misma y posee plena soberanía, mientras que en un clúster se pierde esta soberanía por tratarse de un grupo de organizaciones. Tercero, en un clúster las organizaciones que lo conforman poseen características comunes y están interrelacionadas, los resultados serán mayores a los que se pueda obtener de manera individual.

A continuación, se muestra la cadena de suministros de la uva sin pepa para exportación indicando sus principales agentes participantes, donde se muestra que la cadena de suministro de la uva de exportación presenta una mayor integración que otros productos agroindustriales, debido a que la mayoría de empresas productoras se encargan de toda la cadena desde la producción hasta la exportación; es decir, realizan no solo la cadena de valor, sino que también todo lo que compete a los procesos logísticos y documentarios que se gestionan desde los centros de operación de las empresas (ver Figura 30). Así, se tiene que el mismo exportador realiza la certificación fitosanitaria con SENASA de los campos productivos y plantas de empaque (Banco Mundial, 2016).

Según informe del Banco Mundial (2016), en los clústeres productivos de uva, las grandes empresas agroindustriales multiproducto poseen la mayor producción de uva sin pepa. En Piura, sobresalen los complejos agroindustriales como El Pedregal, Sociedad Agrícola Rapel (perteneciente al consorcio chileno Verfrut), empresa agrícola San Juan, entre otras. Estas empresas operan como productores, acopiadores-exportadores, es decir, trabajaban su cadena productiva de forma integrada. Existen pequeños productores de uva sin pepa, con frecuencia dirigen su producción para consumo local, o negocian su producción con grandes empresas.

Dentro de este contexto, se ha identificado la existencia de los siguientes clústeres productivos de pequeños productores que se asocian con empresas empacadoras de fruta para realizar el servicio de maquila y empaque de uva sin pepa para exportación, la cual estará a

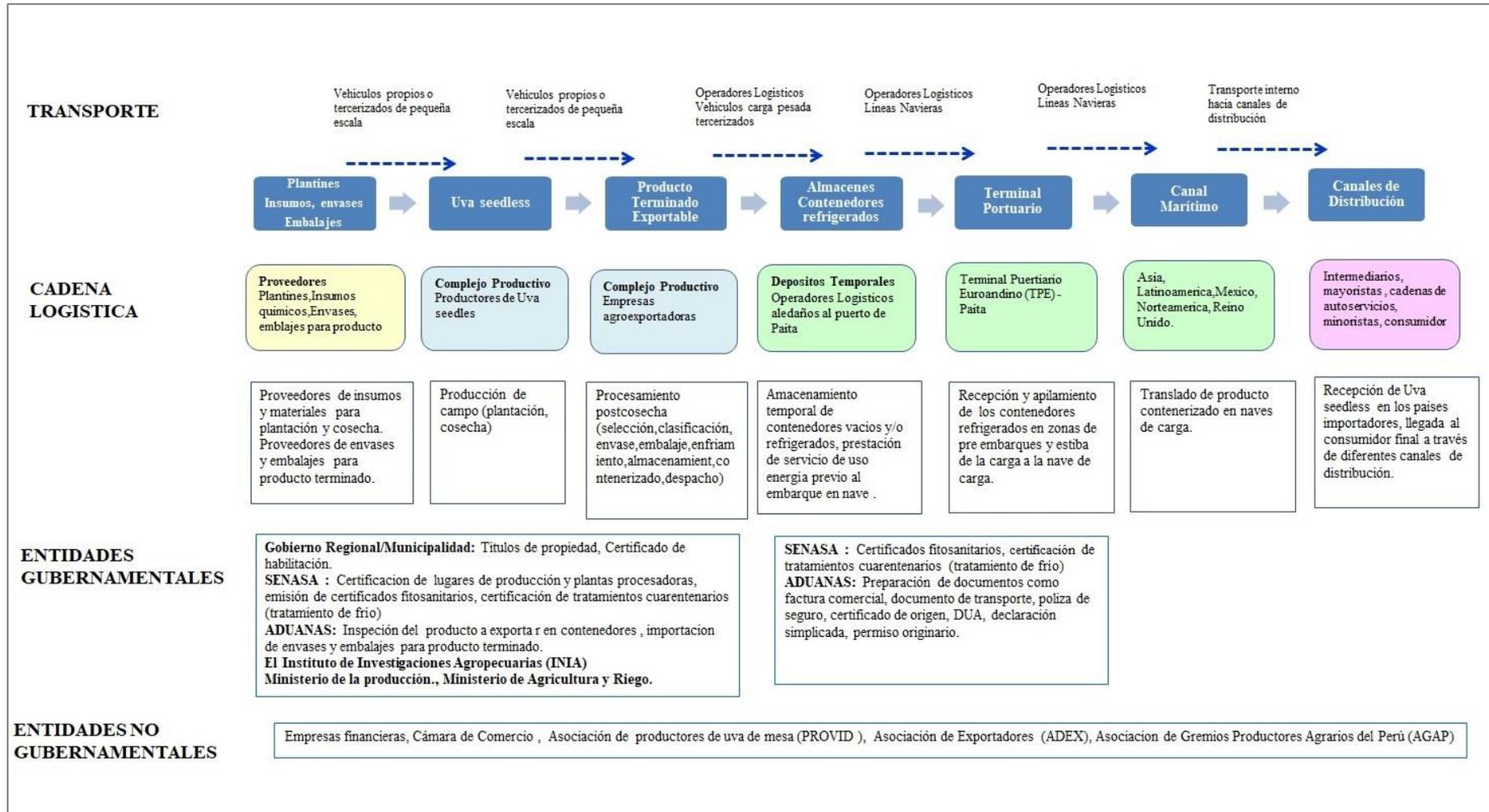


Figura 30. Cadena de Suministro de la uva de mesa sin pepa.

Adaptado de “Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2e: Resultados por productos: Uva,” por Banco Mundial, 2016 (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Analisis_Integral_Logistica_Peru.pdf)

cargo directamente del pequeño productor, recibiendo la empresa comercializadora una comisión por venta (ver Figura 31). Además, se detalla un segundo modelo de clústeres productivos de pequeños productores que se asocian con empresas emparadoras y exportadoras de fruta para realizar el servicio de maquila y comercialización de uva sin pepa, donde la exportación se realiza a nombre de la empresa exportadora, recibiendo el pequeño productor una comisión de la venta de uva sin pepa exportada según el contrato que establezcan con la empresa empaadora exportadora (ver Figura 32).

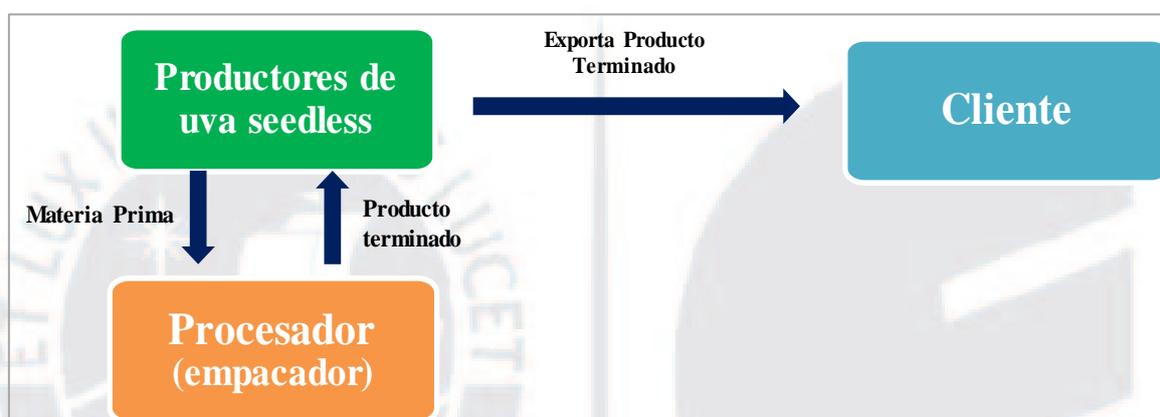


Figura 31. Clústeres productivos modelo 1.



Figura 32. Clústeres productivos modelo 2.

Por otro lado, se esquematizan los clústeres de comercialización de uva sin pepa para pequeñas y medianas empresas realizadas a través de brókeres hasta llegar al cliente (ver Figura 33). Adicionalmente, se muestran clústeres de distribución de uva sin pepa de exportación, donde empresas exportadoras se han asociado con distribuidores de tipo service providers para mejorar precios de venta (ver Figura 34). Por último, se muestran clústeres de canales logísticos de uva sin pepa de exportación, agrupación de empresas agroexportadoras multiproductos, ubicadas en distintos lugares del país asociadas para lograr economías de escala en materiales de envases y embalajes, reducción de fletes logísticos (ver Figura 35).

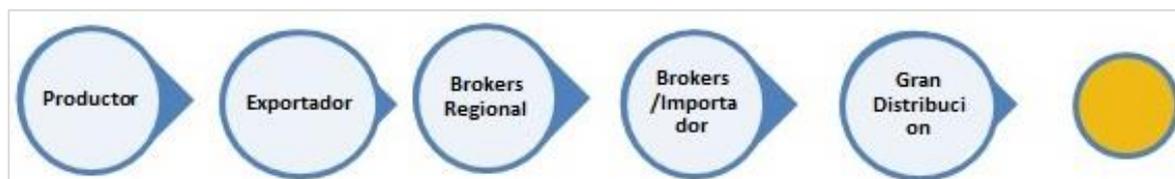


Figura 33. Clústeres comercialización de uva sin pepa, comercialización para pequeñas y medianas empresas realizadas a través de brókeres.

Para el análisis de los potenciales clústeres del sector, se ha considerado la creación de la Asociación de Productores y Exportadores de Uva (APEU), que actuará creando alianzas estratégicas entre los principales actores involucrados en toda cadena productiva, según se detalla más adelante (ver Figura 36).

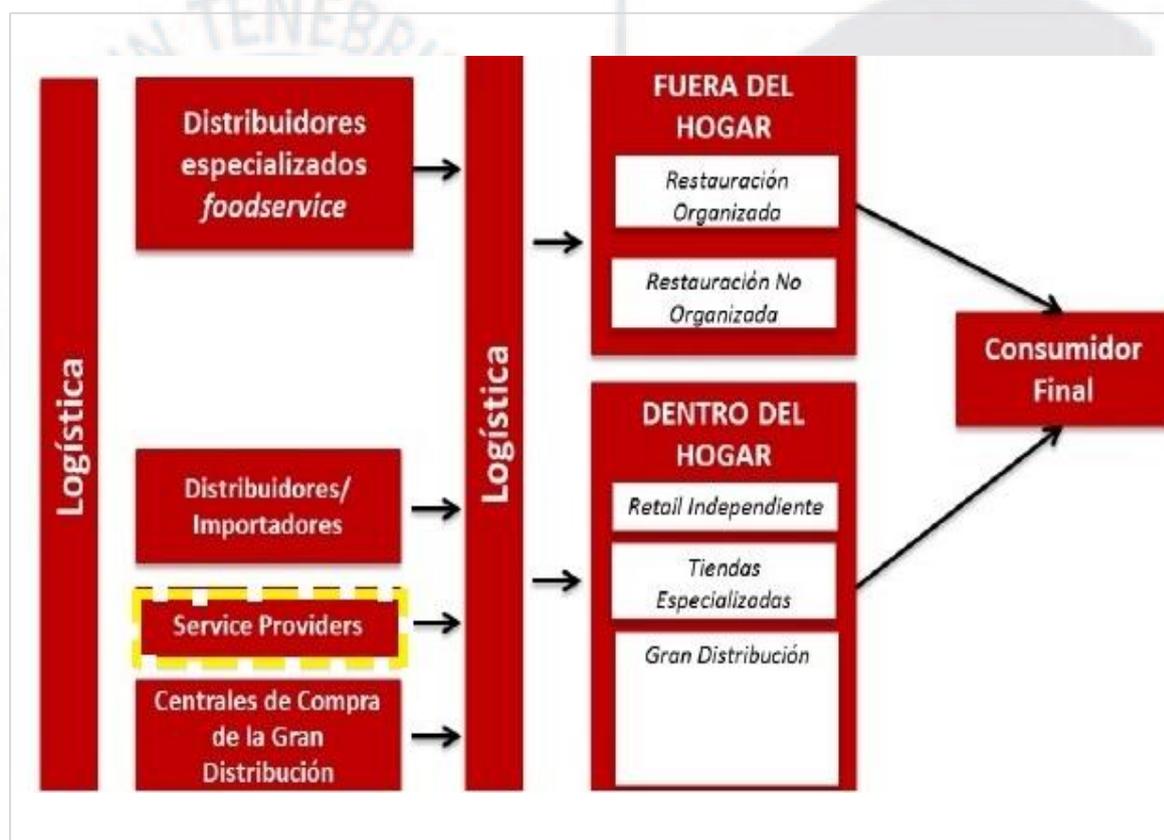


Figura 34. Clústeres distribución de uva sin pepa de exportación, empresas exportadoras asociadas con distribuidores de tipo service providers.

Tomado de “Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú,” por Consejo Nacional de la Competitividad, 2013

(https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf)

Se ha considerado además la creación de clúster potencial para la distribución y comercialización de la uva sin pepa tomando como eje central a la Asociación de Productores y Exportadores de Uva (APEU) que actuará como ente articulador de los exportadores de

distintos lugares del país y las principales cadenas de distribución de tal manera de disminuir intermediarios en la comercialización del producto (ver Figura 37).

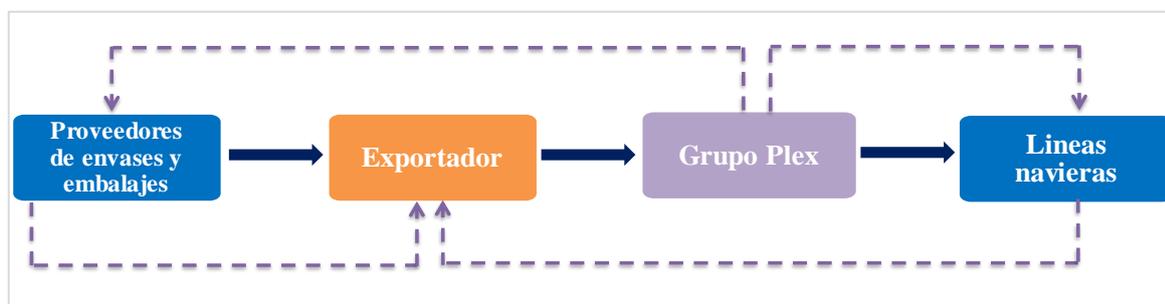


Figura 35. Clústeres de canales logísticos de uva sin pepa de exportación.

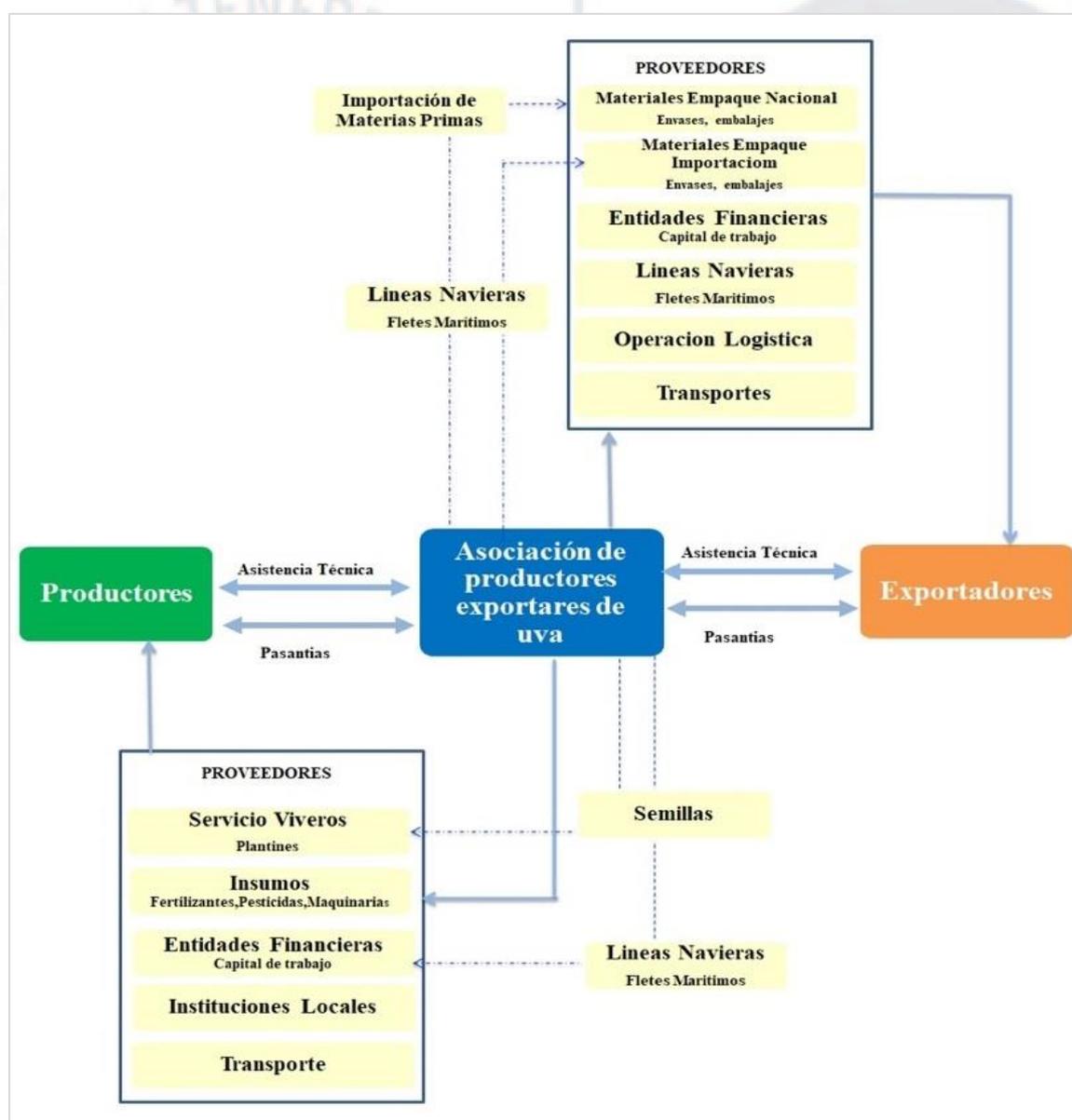


Figura 36. Clúster potencial de la cadena productiva de uva sin pepa para exportación.



Figura 37. Clúster potencial para la distribución y comercialización de uva sin pepa.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los aspectos estratégicos que deben brindar los potenciales clústeres son los siguientes:

- Lograr precios competitivos, para mejorar la competitividad, aprovechando las oportunidades, con las mejores condiciones comerciales.
- Generar una mayor eficiencia en la gestión y en el uso de los diferentes recursos involucrados (semillas, servicio de viveros e insumos), en el proceso productivo en cosecha y plantación.
- Lograr precios competitivos, sobre la base de economías de escala por la consolidación de pedidos, generando una mejor administración en la gestión de los insumos (empaques, envases o embalajes), en el proceso productivo post-cosecha.
- Lograr una mejor logística interna y externa, que permita un transporte adecuado y eficiente

9.5 Conclusiones

Las ventajas competitivas y comparativas del sector de uva sin pepa en la región Piura permiten producir a contra estación de los principales competidores, haciendo posible acceder a nuevos mercados aprovechando mejores precios; sin embargo, es necesaria la creación de

clústeres que permitan impulsar positivamente el comercio internacional mediante la planificación, planes de trabajo y alianzas estratégicas entre las instituciones vinculadas.

Los clústeres en el sector de uva sin pepa de la región Piura son, en general, insipientes, y escasos, ofrecen al mercado productos con poco valor agregado, cuentan con la asociación de pocas empresas y la mano de obra es poco calificada. Las empresas gubernamentales y privadas apoyan a los clústeres, pero poco notable es el esfuerzo para coordinar estrategias que respondan al desarrollo del país.

La creación de clústeres representa una oportunidad de mejora para el desarrollo del sector ya que con la gestión adecuada puede crear programas, acuerdos comerciales y políticas públicas, relacionadas a la mejora del clima de los negocios, en relación a la tecnología, la investigación y el desarrollo, los trámites burocráticos, la infraestructura portuaria y de transporte terrestre, educativos, entre otros.

El benchmarking es uno de los beneficios que serían incorporados al plan de desarrollo de los clústeres con la finalidad de intercambiar conocimiento e información para homogenizar las técnicas de calidad, productividad y reducción de costos en las etapas operativas. El plan de intercambio sería realizado no solo con las empresas locales sino también buscando la participación de empresas extranjeras.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Este último capítulo recoge las conclusiones y recomendaciones finales de las etapas del proceso estratégico del sector de producción y exportación de la uva sin pepa de Piura.

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral, el cual se detalla a continuación, compone los diferentes productos del Plan Estratégico para poder contar con una visión holística y poder evaluar la concordancia de las diferentes etapas del proceso estratégico, las cuales deben estar alineadas a la visión, objetivos a largo y corto plazo, y las estrategias (ver Tabla 41).

10.2 Conclusiones Finales

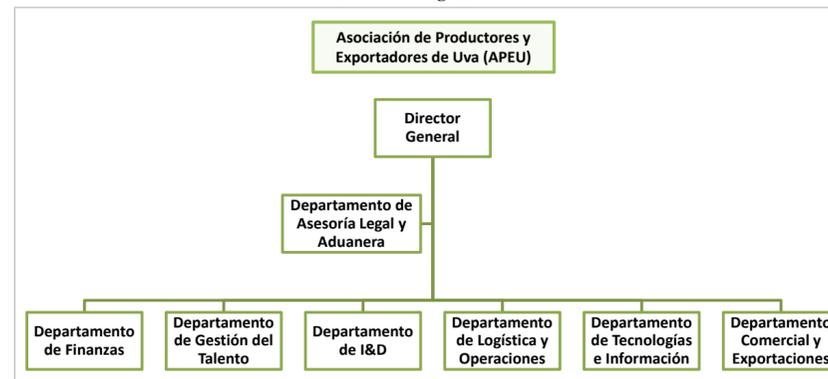
1. Las exportaciones del Perú en el sector de la uva sin pepa han aumentado significativamente en los últimos años debido principalmente a los acuerdos comerciales y de tratado de libre comercio que vienen facilitando el ingreso mercados de mayor poder adquisitivo, pero también de mayor exigencia fitosanitaria, como, por ejemplo, Nueva Zelanda, Australia, Alemania, Corea, Finlandia. Esto representa oportunidades comerciales atractivas para el sector de la uva de mesa sin pepa de la región Piura debido a que su estacionalidad permite cubrir la demanda de estos países, siempre y cuando se trabaje oportunamente los protocolos fitosanitarios que son la principal barrera para el ingreso de frutas frescas a estos destinos.
2. El régimen laboral en el sector agrario que se rige bajo las Normas de Promoción del Sector Agrario (Ley 27360, 2000), ha fomentado el crecimiento del sector de la uva sin pepa beneficiando a los trabajadores por medio de su formalización, así como a los demás actores de la cadena productiva al facilitar una contratación flexible. Sin embargo, las empresas deben prestar atención a las solicitudes de los trabajadores respecto a sus condiciones de trabajo, remuneraciones y beneficios

Tabla 41

Plan Estratégico Integral

Visión:					Principios Cardinales:	Valores
Intereses del Sector	OLP1	OLP2	OLP3	Políticas		
El 2022 Piura será el primer exportador de uva sin pepa a nivel nacional, reconocida internacionalmente como un sector de producción y exportación económicamente sólido y estable, que contribuye al desarrollo económico de su población y reduce la pobreza por medio de la generación de empleos.						
<p>1. Estabilidad y progreso económico el sector de la uva sin pepa de Piura</p> <p>2. Liderar la producción de uva sin pepa en el mercado nacional.</p> <p>3. Crear oportunidades de desarrollo en Piura mediante la generación de empleo formal en la producción y exportación de uva sin pepa.</p>	<p>El 2022 Piura tendrá un sector de uva sin pepa económicamente sólido y estable que aporte 179 millones de dólares a la balanza comercial peruana. El 2017 su aporte fue de 73 millones de dólares, según estimación a partir del Reporte de Exportaciones de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2017a).</p>	<p>Al 2022 Piura producirá 110,000 toneladas de uva sin pepa para exportación. Actualmente la producción para exportación es de 48,365 toneladas, según la Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú (PROVID, 2017).</p>	<p>Mejorar el bienestar de la población aumentando a 22,500 personas la Población Económicamente Activa para el 2022 empleada en el sector de producción y exportación de uva sin pepa en Piura. Actualmente esta población es de 9,886 personas, según estimación a partir de entrevistas con representantes de empresas agroexportadoras y datos de áreas cultivadas.</p>	<p>1. Influencia de terceras partes.</p> <p>2. Lazos pasados y presentes.</p> <p>3. Contrabalance de intereses.</p> <p>4. Conservación de los enemigos.</p>	<p>1. Responsabilidad social: Comprometidos con el bienestar de los grupos de interés.</p> <p>2. Respeto por el medio ambiente: Protección del medio ambiente a través del uso eficiente de los recursos naturales y de la búsqueda constante de alternativas que mitiguen la contaminación del mismo.</p> <p>3. Compromiso con la calidad e inocuidad de los productos: A través del establecimiento y cumplimiento de exigentes estándares de calidad, además de normativas y procedimientos de control desde la siembra hasta la comercialización que garanticen un producto seguro y apto para el consumo humano.</p> <p>4. Integridad: Actuando con transparencia y obrando bajo los principios morales y éticos que rigen en la industria, haciendo de ésta una actividad que goce de buena reputación.</p> <p>5. Creatividad: Incentivando una cultura de innovación, que apoye la búsqueda constante de nuevos empaques, procesos, herramientas y tecnologías que permitan a la industria ser más competitiva.</p>	
Estrategias						
<p>FO2: Realizar acuerdos comerciales con cadenas de supermercados estadounidenses: Costco, WinCo, y Eegmans, para ampliar cuota en USA.</p>	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> Promover la mejora continua de los procesos productivos. Garantizar la calidad e inocuidad de la uva sin pepa basados en los principales estándares internacionales, que permitan su trazabilidad desde la plantación de las semillas hasta la entrega del producto terminado al cliente. Fortalecer el recurso humano mediante programas de capacitación, promoción y reconocimiento. Promover la seguridad y salud de los trabajadores. Implementar programas de responsabilidad social que involucre a todos los grupos de interés. Preservar el medio ambiente mediante el uso racional de sus recursos naturales y la reducción de la contaminación ambiental. Promocionar la uva sin pepa piurana a nivel mundial mediante la participación de ferias internacionales. Seguimiento continuo y personalizado a los requerimientos de los clientes y al servicio post venta. Implementar programas de responsabilidad social que involucre a todos los grupos de interés. Desarrollar planes de contingencia ante la presencia de fenómenos naturales propios de la región Piura. 		
<p>FO4: Identificar nuevas áreas con propiedades para ser usadas como tierra de para producción de uva sin pepa.</p>	X	X	X			
<p>FO5: Adaptar las variedades de uva sin pepa Arra 15, Summer Royal, Sheegene 16, y Gross Colman, para aumentar la oferta a los mercados actuales.</p>	X	X	X			
<p>DA3: Instituir convenio de empresas (de Piura y Lambayeque) Sociedad Agrícola Rapel, El Pedregal, Ecosac Agrícola, y Agrícola San Juan, para vender bajo una misma marca obteniendo mayor poder de negociación al ofrecer mayores volúmenes.</p>	X					
Tablero de control						
<p>1. Perspectiva Financiera.</p> <p>2. Perspectiva del cliente.</p> <p>3. Perspectiva Procesos Internos.</p> <p>4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Interno.</p>	<p>OCP1.1: Aumentar para el año 2018 la contribución a la balanza comercial a 88 millones de dólares, a partir de exportaciones de uva sin pepa, y seguir aumentando 20% anual hasta el 2022.</p> <p>OCP1.2: Exportar 27,503 toneladas de uva sin pepa a EEUU en el año 2018, y seguir aumentando a razón de 20% anual hasta el 2022.</p> <p>OCP1.3: Abastecer el 2% de las importaciones de uva sin pepa de Japón para el 2018, y continuar aumentando el abastecimiento a razón de 2 puntos porcentuales anuales hasta el 2022.</p>	<p>OCP2.1: Aumentar producción de uva en el 2018 a 57,000 TN, y seguir aumentando a razón de 18% hasta el año 2022.</p> <p>OCP2.2: Emplear 5,100 hectáreas para producción de uva sin pepa en el 2018, y continuar aumentando a razón de 10% anual las hectáreas cultivadas hasta el 2022.</p> <p>OCP2.3: Optimizar y agilizar los procedimientos para la adquisición y habilitación de nuevas hectáreas de cultivo de 12 meses en el 2017 a 4 meses el 2020.</p> <p>OCP2.4: El 80 % de empresas que exportan uva sin pepa a Estados Unidos serán acreditadas en el 2019 en el cumplimiento de la ley FSMA (Ley de Modernización de Inocuidad de los Alimentos), y continuarán aumentando a razón de 7 puntos porcentuales anuales hasta el 2022.</p>	<p>OCP3.1: Emplear 11,660 personas en campo y planta, para producción y exportación de uva sin pepa en el 2018, y continuar aumentando a razón de 18% anual el personal hasta el 2022.</p> <p>OCP3.2: En el año 2019 reemplazar turnos de 12 horas a turnos de 8 horas de trabajo, para demandar mayor cantidad de personal y reducir el agotamiento mejorando la productividad.</p> <p>OCP3.3: Cambiar para el 2019 el sistema de remuneración del 100% de trabajadores de campo y planta por pago a destajo. Actualmente se paga por jornada laborada.</p>	<p>Tablero de control</p> <p>1. Perspectiva Financiera.</p> <p>2. Perspectiva del cliente.</p> <p>3. Perspectiva Procesos Internos.</p> <p>4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Interno.</p>	<p>Código de Ética</p> <p>1. Respetar las leyes y normativas peruanas, acuerdos internacionales y cumplir las regulaciones fitosanitarias locales e internacionales.</p> <p>2. Preservar el medio ambiente, mediante el uso eficiente de los recursos que permita el desarrollo sostenible de la industria.</p> <p>3. Generar empleo con condiciones laborales justas.</p> <p>4. Competir con transparencia, lealtad y justicia dentro de la industria.</p> <p>5. Propiciar el respeto hacia los stakeholders</p>	
RECURSOS: (a) Recursos Humanos: Productores uva sin pepa, gerentes de las empresas agroexportadoras, coordinadores, personal del sector público, ingenieros Agrónomos, técnicos, ingenieros implementadores de SENASA, abogado, contador; (b) Recursos físicos: Espacio físico para reuniones y coordinaciones. Oficinas en principales países importadores, Zonas agrícolas, espacio físico para ampliar planta, Oficinas descentralizadas para atención, reuniones y coordinaciones. Terrenos por parte del estado o comunidades campesinas; (c) Recursos Tecnológicos: Sistemas de información integrada que conecte al exportador con el cliente, Plataforma virtual para atención online, Sistemas de riego tecnificado, tecnología innovadora operaciones agroindustriales; (d) Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento a través de terceros.						

Estructura Organizacional



PLANES OPERACIONALES

Misión: Producir y comercializar en el mercado local e internacional la uva sin pepa de alta calidad mediante procesos que cumplan las exigencias legales en beneficio de los consumidores, usando tecnología que promueva una mayor productividad, contribuyendo al crecimiento sostenible de las exportaciones, y generando oportunidades de desarrollo a los grupos de interés.

laborales, así como fiscalizar a sus contratistas y sub contratistas en materia laboral y de formalización con el fin de evitar conflictos laborales y paralizaciones que perjudicarían el comercio y que pueden deteriorar las relaciones con los países importadores cuyas exigencias incluyen el cumplimiento de normas que garanticen las condiciones de trabajo justo de sus proveedores agrarios.

3. El sector de producción y exportación de uva sin pepa demanda de un elevado uso de mano de obra que origina una alta rotación de personal debido a la competencia de las empresas del rubro agrícola y agroindustrial de región, empresas que también demandan mano de obra temporal. Esto impacta negativamente en el sector de la uva sin pepa, que se ve reflejado en los resultados financieros y calidad de producto. Ante esta situación es necesario que los líderes de las organizaciones diseñen y ejecuten planes de gestión del talento humano para la fidelización, preferencia y permanencia de los trabajadores en sus empresas.
4. Las empresas del sector de la uva sin pepa en Piura pueden aprovechar la diversidad de climas presentes en la Región Piura para producir una mayor cantidad y variedad de uvas sin pepa en diferentes periodos del año (abril a diciembre), lo que permite aumentar el poder de negociación gracias a los volúmenes ofrecidos, así como exportar uvas en contra estación del mercado de otros países, con lo que puede atender demanda insatisfecha de mercados tan importantes como China, que es el quinto importador de uvas en el mundo.
5. Los empaques que son utilizados para la exportación de la uva que actualmente son adquiridos en el exterior, representan una oportunidad de mejora en cuanto a costos, siempre que se cuente con una adecuada planificación de pedidos y lineamientos de especificaciones técnicas, con lo cual se podría aprovechar proveedores alternativos locales que impliquen menores costos logísticos, y

manteniendo la misma calidad.

6. La inversión en infraestructura, enfocada principalmente en transportes y comunicaciones, electricidad y agua, es necesaria para elevar la competitividad del sector de la uva sin pepa de Piura, ya que permitirían promover nuevas inversiones en el sector, facilitar el transporte, reducir costos logísticos, y aumentar las tierras aptas para el cultivo.
7. En términos de asociatividad, el sector ha tenido un avance lento, sin embargo, se ha logrado algunos avances como ciertas reducciones en costos logísticos y precios de algunos materiales de empaque al realizar pedidos conjuntos. Es por ello que para mejorar la competitividad del sector se plantea la creación de la Asociación de Productores y Exportadores de Uva, la cual permitirá integrar toda la cadena productiva y logística, involucrando a las instituciones públicas y privadas para la realización de proyectos conjuntos de investigación y desarrollo, elevar el nivel técnico de la mano de obra, mejorar la productividad, reducir costos, etc.

10.3 Recomendaciones Finales

1. El presente Planeamiento Estratégico de la Uva sin pepa de la Región Piura 2018-2022 debe ser implementado, para lo cual corresponde que sea entregado tanto a las empresas productoras y exportadoras de uva sin pepa, como al Gobierno Regional de Piura para que procedan a su ejecución.
2. Ante el riesgo de ocurrencia del Fenómeno del Niño Costero y el Fenómeno del Niño, es necesario que el Gobierno Regional de Piura en conjunto con las empresas privadas planteen planes de contingencia que contribuyan a mitigar los daños ocasionados a las plantaciones de uva sin pepa, a través de la colocación de mallas de cobertura, así como la construcción de canaletas en suelos y techos en las plantas de empaque. Asimismo, es necesario planificar y ejecutar obras orientadas

- a desarrollar sistemas de captación de aguas pluviales, que incluyan la construcción de canales y mejoras de los reservorios que permitan su aprovechamiento.
3. Las empresas productoras y exportadoras de uva sin pepa de la región Piura deben invertir en la investigación y desarrollo de nuevas variedades y generación de patentes de uva sin pepa con propiedades que favorezcan el rendimiento para lograr un mayor posicionamiento en los actuales mercados, y permita diversificar los productos, incrementando la posibilidad de ingresar a nuevos mercados.
 4. Las empresas productoras y exportadoras de uva sin pepa de la región Piura deben desarrollar nuevos empaques que permitan ofrecer una mayor variedad de presentaciones con mejor practicidad para el consumidor final, y que además sean amigables con el medio ambiente, considerando la tendencia del mercado cada vez más exigente y responsable con el medio ambiente.
 5. Las empresas del sector uva sin pepa en Piura deben invertir en la automatización de las plantas de empaque, a través de la adquisición de maquinarias, equipos, y capacitación técnica de su personal, para lograr procesos productivos más eficientes, menores costos, con lo que serían más competitivos en el mercado internacional.
 6. Se debe crear el clúster Asociación de Productores y Exportadores de Uva (APEU), pues se encargará de gestionar eficientemente la logística de entrada tanto de productores como de exportadores mediante un mayor poder de negociación debido a los volúmenes requeridos gestionados en conjunto, reduciendo los costos de producción gracias a las economías de escala, que se verán reflejados en la obtención de productos terminados a precios más competitivos.
 7. El Director Comercial de la Asociación de Productores y Exportadores de Uva debe organizar ferias internacionales anuales a ser desarrolladas en la región Piura,

- así como promocionar la uva sin pepa piurana mediante la participación de las empresas del sector en las diversas ferias internaciones agroindustriales.
8. El Gobernador Regional de Piura debe gestionar el cumplimiento de los cronogramas de ejecución de los proyectos de irrigación, así como un mejor control de su ejecución, que permita la mejor distribución del recurso hídrico y, por lo tanto, un mayor aprovechamiento de las tierras destinadas a la plantación de uva sin pepa.
 9. El Director de Insumos Agropecuarios e Inocuidad Agroalimentaria del Servicio Nacional de Sanidad Agraria SENASA debe optimizar los plazos para la obtención de los permisos fitosanitario necesarios para la exportación hacia nuevos mercados, empezando por aquellos países con los cuales Perú haya suscrito acuerdos comerciales, por medio de la revisión de procedimientos y capacitación a los exportadores en cuanto a cómo cumplir los requisitos solicitados.
 10. Debido a la estacionalidad de la uva, es recomendable que las Gerencias de Innovación y Desarrollo de las organizaciones que conforman el sector de la uva sin pepa en Piura diversifiquen su producción a través del cultivo de productos alternativos como mango y banano orgánico, entre otros, durante los meses de baja producción de uva, que garantice su continuidad en el mercado, evitando de esta forma los altos índices de rotación y logrando la fidelización de la mano de obra.
 11. Las empresas productoras y exportadoras de uva sin pepa de la región Piura deben monitorear las tendencias del mercado mundial en cuanto a preferencias de tipos de uva, para poder aprovechar oportunamente mercados como el de China cuyo mayor consumo actual es de uvas con pepa, pero muestra una tendencia por ir acogiendo gradualmente diversas variedades de uvas sin pepa.
 12. Es necesario que las empresas del sector de la uva sin pepa de Piura cuenten con un

área de Responsabilidad Social y Empresarial, cuyo encargado desarrolle e implemente programas de responsabilidad social buscando el bienestar de sus trabajadores y comunidades del sector promoviendo su desarrollo, además de ser en muchos mercados un requisito indispensable.

10.4 Futuro del Sector

El desarrollo de la uva sin pepa en la región Piura ha mantenido un crecimiento progresivo durante los últimos años y se espera que mantenga ese ritmo debido al prestigio alcanzado por los estándares de calidad por la uva de mesa y por la tendencia creciente de los gustos y preferencias de los consumidores por las uvas sin pepa. Para ello, es necesario el aprovechamiento eficiente de los recursos con los que cuenta como el suelo, clima, mano de obra para convertirlos en ventajas competitivas a través de la inversión en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, nuevas variedades que permitan la diversificación, mayores rendimientos, mejor calidad y mejores precios.

- La Región Piura logrará consolidarse como el primer exportador de uva sin pepa a nivel nacional, ofreciendo diversas variedades y presentaciones de uvas sin pepa logrando abarcar mayores mercados.
- Se habrán concluido los proyectos de irrigación que se encontraban en proceso al inicio del planeamiento estratégico.
- Se contará con mayores plantaciones de uva sin pepa debido a la habilitación de más hectáreas destinadas para tierras de cultivo, gracias a la topografía de la región, ejecución de proyectos de irrigación e inversión en tecnología especializada para riego que permitirá el aprovechamiento eficiente del recurso hídrico.
- Se habrá logrado el posicionamiento de la uva sin pepa piurana en los mercados ya existentes y consolidado el ingreso a nuevos mercados, gracias a la sinergia alcanzada entre los integrantes de la cadena productiva.

- Se contará con mano de obra capacitada incluyendo personal obrero y técnico.
- Se contará con plantas de empaque automatizadas que permitirán una mayor productividad y reducción en los costos de producción.
- Las empresas del sector desarrollarán sus actividades comprometidas con el cuidado del medio ambiente.
- La Región Piura contará con una mejor infraestructura vial debido a la ejecución de las obras por impuestos, que permitirá una reducción importante en los costos de transporte de producto terminado y de personas, además del bienestar de la población.

Adicionalmente, a continuación, se describe la situación de los OLP tanto actual como futura (ver Tabla 42).

Tabla 42

Situación Presente y Objetivos de Largo Plazo Alcanzados

OLP	Descripción de la OLP	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Actual 2017	Futura 2022
OLP1	El 2022 Piura tendrá un sector de uva sin pepa económicamente sólido y estable que aporte 179 millones de dólares a la balanza comercial peruana. El 2017 su aporte fue de 73 millones de dólares.	Contribución de la exportación de uva sin pepa de Piura a la balanza comercial peruana.	Millones de dólares	73	179
OLP2	Al 2022 Piura producirá 110,000 toneladas de uva sin pepa para exportación. Actualmente la producción para exportación es de 48,365 toneladas.	Toneladas de uva producidas para exportación.	Toneladas	48,365	110,000
OLP3	Mejorar el bienestar de la población aumentando a 22,500 personas la Población Económicamente Activa para el 2022 empleada en el sector de producción y exportación de uva sin pepa en Piura. Actualmente esta población es de 9,886 personas.	Personas promedio empleadas para producción campo y planta en empresas productoras y exportadoras de uva sin pepa en Piura.	Personas empleadas	9,886	22,500

Referencias

- Allen, M. (1979). Diagramming GE's planning for what's WATT. En R. Allio, & M. Pennington (Eds.), *Corporate planning: Techniques and applications*. New York, NY: AMACOM.
- Aquabook. (2017). *Tipos de riego*. Recuperado de http://aquabook.agua.gob.ar/files/upload/contenidos/4_296/tipos.jpg
- Arellano, R. (2017). *LATIR: Los Estilos de Vida Latinoamericanos según Actitudes, Tendencias, Intereses y Recursos*. Lima, Perú: Planeta.
- Asociación de Productores de Uva de Mesa [PROVID]. (2017). *Exportaciones de uva de mesa del Perú campaña 2015-2016 campaña 2016-2017*. Recuperado de <http://provid.org.pe/website/index.php/informacion/estadisticasexporta>
- Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional. (2016). *Agilizando la ruta del crecimiento: II parte del Plan Nacional de Infraestructura 2016-2025*. Recuperado de http://www.afin.org.pe/images/publicaciones/estudios/IIplan_nacional_infraestructura_2016_2025_2.pdf
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Autoridad Nacional del Agua. (2015). *Huella hídrica del Perú sector agropecuario*. Recuperado de <http://www.ana.gob.pe/media/1256542/estudio%20huella%20h%C3%ADdrica%20nacional.pdf>
- Azud. (2017). *Soluciones Agricultura - Recomendaciones en sistemas de irrigación para el cultivo de la vid*. Recuperado de

http://www.azud.com/imagenes/descargas/2016912153726IRRIGACION_CULTIVO_VID%20ESP.pdf

Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Reporte de Competitividad Global 2016*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-168/moneda-168-05.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017a). *Resumen Informativo Semanal N° 49*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/resumen-informativo-49-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017b). *Correlacionador Exportaciones no*

Tradicional por Sector Económico. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/correlacionador-exportaciones-no-tradicionales-por-sector-economico.html>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017c). Programa Monetario Diciembre 2017

[diapositivas de PowerPoint]. *Notas informativas del Programa Monetario*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-16-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017d). *Producto Bruto Interno y otros indicadores -*

PBI (millones S/ 2007). Recuperado de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04860AA/html>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017e). *Encuesta de expectativas macroeconómicas del*

PBI I. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Encuestas/Expectativas-PBI.xls>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017f). *PBI Per Cápita (S/ 2007)*. Recuperado de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04862AA/html>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017g). *Indicadores de riesgo para países emergentes*.

Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls

Banco Central de Reserva del Perú. (2017h). *Cuadro 75 Balanza comercial (Valores FOB en*

millones de US\$). Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_053.xls

Banco Central de Reserva del Perú. (2017i). *Piura: Síntesis de Actividad Económica*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2017/sintesis-piura-12-2017.pdf>

Banco Mundial. (2016). *Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2e: Resultados por*

productos: Uva. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Analisis_Integral_Logistica_Peru.pdf

Banco Mundial. (2017). Perú panorama general. *El Banco Mundial en Perú*. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

Barrenechea, J. (2014). La perspectiva constante de la uva de mesa es la apertura de mercados. *Provid Noticias*, 2014 (1), 6-10.

Burmester, G. (2016, 12 de agosto). Ecosac: Nuevos consumidores jóvenes prefieren uvas sin

semilla. *Agraria.Pe*. Recuperado de <http://www.agraria.pe/noticias/ecosac-nuevos-consumidores-jovenes-prefieren-uvas-11785>

Centro de Comercio Internacional [Comex Perú]. (2017). *Revista Seminario N° 886 Comex*

Perú. Recuperado de

<http://www.comexperu.org.pe/media/files/semanario/semanario%20comexperu%20886.pdf>

Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial de Piura. (2017). *Nosotros*. Recuperado de

http://www.citeagropiura.org/index_1.php

Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [Centrum Católica].

(2017b). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (5a ed.). Lima, Perú: Autor.

Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [Centrum Católica].

(2017a). *Ranking de Competitividad Mundial 2016*. Recuperado de

<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/ranking-de-competitividad-mundial-2016/>

Christensen, R., Berg, N., & Salter, M. (1976). *Policy formulation and administration* (7th ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Complejo Agroindustrial Beta SA. (2015). *Estados Financieros Auditados Complejo*

Agroindustrial Beta S.A. al 31 de diciembre de 2014 y de 2013. Recuperado de

<https://www.datosperu.org/eef2014/COMPLEJO%20AGROINDUSTRIAL%20BETA%20S.A/Dictamen2014.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2017). *Principales*

resultados del I censo nacional de investigación y desarrollo 2016. Recuperado de

https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/presentacion_resultados_censo_id.pdf

Consejo Nacional de la Competitividad (2013). “*Elaboración de un mapeo de clusters en el*

Perú”. Recuperado de

https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Consejo Nacional de la Competitividad. (2014). *Agenda de competitividad 2014-2018*.

Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/AgendaCompetitividad/Agenda-de-Competitividad-2014-2018_RumboBicentenario.pdf

Constitución política del Perú. Artículo 171. (1993).

Cuya, E. (2013). *Propagación e instalación del cultivo de vid* (Guía técnica). Recuperado de

<http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/ctecnica/040-b-vid.pdf>

D'Alessio, F. A. (2015). *El Proceso estratégico un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson Education.

Decreto Legislativo N° 1053. Ley General de Aduanas. Presidencia de la república del Perú (2008).

Decreto Legislativo N° 662. Ley de promoción de las inversiones extranjeras. Presidencia de la república del Perú (1992).

Decreto Supremo N° 188-2015-EF. Aprueban el reglamento de la Ley N° 30309, Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica. Presidencia de la república del Perú (2015).

Decreto Supremo N° 380-2017-EF. Valor de la unidad impositiva tributaria durante el año 2018. Presidencia de la República del Perú (2017).

Dirección General de Políticas Agrarias. (2017). *Análisis Económico de la Producción Nacional de Uva Fresca*. Recuperado <http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=12239:boletin-prodcuccion-nacional-uva-fresca>

Duque, C., & Yáñez, F. (2005). Origen, historia y evolución del cultivo de la vid. *Enólogos*, 38, 1-6. Recuperado de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrvc/enologia/histora_de_la_vid.doc

El Pedregal SA. (2015). *Estados financieros auditados El Pedregal S.A. al 31 de diciembre de 2014 y de 2013*. Recuperado de <https://www.datosperu.org/eeff2014/EL%20PEDREGAL%20S.A/EEFF%20EI%20Pedregal%20S.A.%202014.pdf>

Elías, P. (2016). La historia de San Miguel de Piura a lo largo de “El Tiempo”. *Udep Hoy*. Recuperado de <http://udep.edu.pe/hoy/2016/la-historia-de-san-miguel-de-piura-a-lo-largo-de-el-tiempo/>

- EY Perú. (2016). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2016 / 2017*. Recuperado de http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/jer/guia_inversion/guia_negocios_inversion_peru_2016_2017.pdf
- Global Fire Power. (2017). *2017 Peru Military Strength*. Recuperado de https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=peru
- Guevara, G. (1999). Política monetaria del Banco Central: Una perspectiva histórica. *Revista Estudios Económicos*, 5(1), 1-33. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/05/Estudios-Economicos-5-2.pdf>
- Henderson, B. D. (2006). The product portafolio. In C. W. Stern, & M. S. Deimler (Eds.), *The Boston Consulting Group on strategy: Classic concepts and new perspectives* (2nd ed., pp. 35-37). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. (Original work published 1970)
- Hidalgo, D. (2017). [Entrevista a Miguel Bentín]. Una Industria que Construye su Futuro. *Redagrícola*, (39), 21-22. Recuperado de <http://www.redagricola.com/pe/assets/uploads/2017/06/ra-39.pdf>
- IMD World Competitiveness Center. (2017). *World competitiveness ranking 2017 versus 2016*. [Ránking Mundial de la Competitividad 2017 versus 2016]. Recuperado de <http://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/wcy-2017-vs-2016---final.pdf>
- Instituto Geográfico del Perú. (1989). *Atlas del Perú*. Lima, Perú: Autor
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *PERÚ: Estimaciones y proyecciones de población por departamento, sexo y grupos quinquenales de edad 1995-2025* (Boletín de Análisis Demográfico No. 37). Recuperado del sitio de Internet del INEI: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a). *Estado de la población peruana 2015*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). *Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad*. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/libro22.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015c). *Tasa de analfabetismo de la población masculina de 15 y más años de edad*. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/libro23.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *El empleo informal en el Perú disminuyó en 3,9 puntos porcentuales*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-empleo-informal-en-el-peru-disminuyo-en-39-puntos-porcentuales-9142/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Producción y empleo informal en el Perú: Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2015* [diapositivas de PowerPoint].

Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/economia_informal_peru.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_empleo-nacional_jul-ago-set2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Producto Bruto Interno por departamentos (cifras preliminares)*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Informe Técnico: evolución de la pobreza monetaria 2007-2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1425/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017d). *Población económicamente activa, según ámbitos geográficos*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd7.xls
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017e). *PBI de Piura, según actividades económicas*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep19_3.xlsx
- International Trade Center. (2017a). *Lista de los exportadores 2016/ 2017*. Recuperado por http://www.trademap.org/Country_SelCountry_MQ_TS.aspx?nvpm=3||||080610||6|1|1|2|2|3|2|1|1
- International Trade Center. (2017b). *Lista de los importadores*. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||080610||6|1|1|1|2|1|2|2|1
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balance scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School.
- KPMG. (2016). *Inversiones en Perú*. Lima, Perú: autor. Recuperado de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pe/pdf/Inversiones-en-Peru-2016-ES.pdf>
- Ley 27360. Ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario. Congreso de la república del Perú (2000).
- Ley 28890. Ley que crea Sierra Exportadora. Congreso de la república del Perú (2006).

Ley 28977. Ley de facilitación del comercio exterior. Congreso de la república del Perú (2007).

Ley 29783. Ley de seguridad y salud en el trabajo. Congreso de la república del Perú (2011).

Ley 30693. Ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2018. Congreso de la república del Perú (2017).

Ljubetic, D. (2017). Un vistazo a las nuevas variedades de uva de mesa más prometedoras en Chile. *Red Agrícola*. Recuperado de <http://www.redagricola.com/vistazo-las-nuevas-variedades-uva-mesa-mas-prometedoras-chile-2/>

Mauro, R. (2017). *Desafíos de la política fiscal de PPK* [diapositivas de PowerPoint]. Recuperada de <http://grupopresupuestoperu.com/wp-content/uploads/2017/02/DLs-aprobados-por-gobiernos-de-PPK-An%C3%A1lisis-de-la-Política-Fiscal-Ra%C3%BAI-Mauro.pdf>

Mejía, J. (2014). Cinismo, corrupción y violencia en el Perú. *Yuyaykusun*, 1(7), 35-48. Recuperado de <http://revistas.urp.edu.pe/index.php/Yuyaykusun/article/view/199>

Menos del 0.2% del PBI va para investigación y desarrollo (2017, 27 de febrero). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/852251-menos-del-02-del-pbi-va-para-investigacion-y-desarrollo>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2008). *Informe de registro de productores de uva en las regiones de Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna y Lima provincias*.

Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/DocumentoFinalVid.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017a, 04 de setiembre). *El sector agropecuario tuvo crecimiento récord de 9% en julio* [Noticias]. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2017/19860-el-sector-agropecuario-tuvo-crecimiento-record-de-9-en-julio>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017b). *Plan estratégico sectorial multianual 2015-2021*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PESEM-AGRICULTURA.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017c). *Encuesta nacional de intenciones de siembra 2017*. Recuperado de http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/orientacionalproductor/intenciones_de_siembra/enis-2017-18_121017.xls

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017d). *Sistema integrado de estadísticas agrarias (SIEA)*. Recuperado de http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2003). *Plan estratégico nacional exportador – PENX 2003 – 2013. Bases Estratégicas*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/1Bases_Estrategicas/Bases_Estrategicas_PENX.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *PENX Plan estratégico nacional exportador 2015*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FIN_AL_101215.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Informe de transferencia de gestión resolución de Contraloría N°088 – 2016 – CG*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/transferencia_gestion/Informe_Transferencia_Gestion.pdf

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017a). *Acuerdos vigentes*. Recuperado de <https://mef.gob.pe/es/economia-internacional/acerca-de-aspectos-comerciales/acuerdos-vigentes>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017b). *Separata especial del marco macroeconómico multianual 2018-2021*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2018-2021-agosto.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017c). *Valor de la UIT*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/valor-de-la-uit>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017d). *Política arancelaria - definiciones*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/economia-internacional/politica-arancelaria/definiciones>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). *PRODUCE e Innóvate Perú reconocen a los mejores proyectos de innovación empresarial* [Comunicado de Prensa]. Recuperado de <https://innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/1031-produce-e-innovate-peru-reconocen-a-los-mejores-proyectos-de-innovacion-empresarial>
- Moreno, C. (2012). Recursos hídricos, agua potable y saneamiento y residuos sólidos. *Retos de Desarrollo del Perú 2012-2016*. 165-192. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Gabriel_Quijandria/publication/281112998_Gestion_del_riesgo_de_desastres_y_adaptacion_al_cambio_climatico/links/55d67e2b08aeb38e8a83ff6b/Gestion-del-riesgo-de-desastres-y-adaptacion-al-cambio-climatico.pdf
- Naciones Unidas. (2017). *UN comtrade database* [Archivo de datos]. Recuperado de <https://comtrade.un.org/data>
- NTP 011.012. Uvas de mesa, requisitos. Comisión de reglamentos técnicos y comerciales-Indecopi (2005).

- Nuechterlein, D. E. (1976). National interests and foreign policy: A conceptual framework for analysis and decision making. *British Journal of International Studies*, 2(3), p. 244-266.
- Pizarro, R. (2017, Julio). La industria peruana da el salto. *Redagrícola*, (40), 40-41.
Recuperado de <http://www.redagricola.pe/papel-digital/julio-2017/>
- Polastri, R. (2017). *Proyecto de ley de presupuesto del sector público - Año Fiscal 2018*.
Recuperado de
http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2017/Comision_de_Presupuesto/files/vice_ministra_de_hacienda_final.pdf
- Proinversión. (2017). *El Perú en un instante, Ubicación geográfica*. Recuperado de
<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>
- Ránking ubica al Perú como la cuarta Fuerza Armada más poderosa de Latinoamérica. (2017, 29 de julio). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/mundo/latinoamerica/ranking-ubica-al-peru-como-la-cuarta-fuerza-armada-mas-poderosa-de-latinoamerica-noticia-1061135>
- Rapel SAC. (2015). *Estados financieros auditados Rapel S.A.C. al 31 de diciembre de 2014 y de 2013*. Recuperado de
<https://www.datosperu.org/eeff2014/SOCIEDAD%20AGRICOLA%20RAPEL%20%20%20S.A.C/Rapel%20S%20A%20C%20Aud%2031dic14.pdf>
- Redagrícola. (2017). [Entrevista a Isabel Quiroz]. Recuperado de
<http://www.redagricola.com/cl/sorprende-la-potente-oferta-seedless-peru-eeuu/>
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú. (2017). *Mapa climático del Perú*.
Recuperado de <http://www.senamhi.gob.pe/?p=mapa-climatico-del-peru>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria (2005). *Reglamento de organización y funciones*.

Recuperado de https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/jer/ROFFFFX/Anexo_rof_senasa.pdf

Sociedad Agrícola Saturno SA. (2015). *Estados financieros auditados Sociedad Agrícola Saturno S.A. al 31 de diciembre de 2014 y de 2013*. Recuperado de

<https://www.datosperu.org/eef2014/SOCIEDAD%20AGRICOLA%20SATURNO%20A/SATURNO%20informe%20auditado%202014%20escaneado.pdf>

Sociedad de Urbanistas del Perú. (2011). *Informe Perú: Vulnerabilidad de las ciudades frente al cambio climático en agua potable y saneamiento*. Recuperado de

<http://repo.floodalliance.net/jspui/bitstream/44111/2167/1/cc6ae5e1d9e6d1e1b5ccf077f6322552.pdf>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2017a).

Exportaciones por subpartida nacional/País destino 2011 – 2017. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2017b).

Exportaciones FOB por sectores económicos: 1998 - 2016 (Millones de US\$).

Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/nota_tributaria/cdro_45.xls

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2017c). *Revisión de carga congelada, refrigerada, fresca, con cadena de frío, durante la acción de control*.

Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/exportacion/exportac/procEspecific/docAnexos/INTA-PE.02.04-V1.pdf>

Transparencia Internacional. (2017). *Índice de percepción de la corrupción 2016 de*

Transparency International. Recuperado de http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/tabla_sintetica_ipc-2016.pdf

Viveros Barber. (2011). *Riego goteo en vid. El sistema más utilizado*. Recuperado de <http://www.vitivinicultura.net/riego-goteo-en-vid.html>

Webb, R., & Fernández, G. (2016). *Anuario estadístico. Perú en números 2016*. Recuperado de <http://www.cuanto.org/UserFiles/File/Pbci/pen.pdf>

World Bank. (2017). *Peru Systematic Country Diagnostic (Informe 112694-PE)*. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/919181490109288624/pdf/Peru-SCD-final-3-16-17-03162017.pdf>

World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>



Apéndice A: Entrevista a la Jefa de Tesorería de Agrícola San José Sra. Diana Huertas

Con nueve años de experiencia en el sector agroindustrial, Agrícola San José (ASJ), empresa de capital peruano ubicada en la provincia de Sullana, a 60 kilómetros del puerto de Paita, cuenta en la actualidad con 670 hectáreas para producción agrícola, de las cuales 496 hectáreas están destinadas a la producción de uva de mesa, con una moderna planta de empaque que ha permitido ingresar al competitivo mercado del mundo gracias a la calidad de sus productos, de la mano del mayor trader de Latinoamérica, Dole.

Debido a la creciente tendencia del consumo de la uva sin pepa a nivel mundial, Agrícola San José ha empezado a reemplazar las hectáreas de uva Red Globe por las distintas variedades de uva sin pepa, debido a su mayor rentabilidad. La siguiente entrevista se realizó a la Sra. Diana Huertas, Jefa de Tesorería de Agrícola San José, sobre el comportamiento de la Uva Sin Pepa en el área de trabajo en la cual se desempeña.

¿Qué tipos de financiamientos emplea la empresa?

Sobre los tipos de financiamiento a los que podemos acceder depende del riesgo al que está sujeto el sector, de las políticas de las entidades financieras y por supuesto del comportamiento financiero de la empresa, siendo los más empleados los arrendamientos financieros, financiamientos pre y post embarque, sin embargo requiere de un trabajo arduo el acceder a ellos, por ello también recibimos financiamiento por parte de nuestros principales clientes, con quienes teniendo en cuenta la proyección de producción, acordamos la cantidad de contenedores a exportar durante la campaña, y nos adelantan un porcentaje considerable del total de las ventas.

¿A qué se debe la dificultad de acceder a mayores operaciones de financiamiento?

Básicamente al riesgo al que están expuestas las empresas del sector agroindustrial, por la existencia de fenómenos naturales, más aún en la zona norte del país, con las

inesperadas lluvias debido a la presencia del Fenómeno del Niño Costero, capaz de arrasarse con miles de hectáreas de plantaciones de uva, tal como acontecido en los meses de febrero y marzo del año 2017.

¿Cómo ha afectado El Fenómeno del Niño Costero a la empresa?

Sin lugar a dudas, ha afectado mucho, pues la proyección de producción para este año no se ha cumplido, y la producción real es menor en 30% respecto al proyectado, generando pérdidas a la empresa, que se han podido balancear en parte gracias a los ingresos generados por el banano, lo que nos ha permitido cumplir con el pago de nuestras obligaciones. Sin embargo, gracias a nuestros inversores, que aún apuestan por el negocio de la uva en la región, se ha recibido una fuerte inyección de capital que permitirá prepararnos para la nueva campaña 2017 – 2018 con mayores volúmenes de producción.

¿Qué ventajas ofrece a la empresa ser parte de un consorcio industrial?

Desde luego el poder de negociación al poder solicitar mejores condiciones comerciales por mayores volúmenes de compra o servicios, por ejemplo, para el caso de nuestros proveedores de insumos y suministros nos permite negociar formas de pago de 60, 90 o incluso 120 días. Además, gracias a los acuerdos comerciales que ha suscrito con otra empresa del consorcio, Viveros El Tambo, encargada de abastecer los plantines a emplearse en la producción de campo de la uva, ha minimizando costos de materia prima y garantizado un mayor control de calidad sobre la misma.

Apéndice B: Entrevista al Subgerente de Producción Agrícola Sr. Cesar Tullume Pisfil

**Las empresas privadas ¿han tenido un rol importante en el desarrollo del sector?
¿por qué?**

Las empresas privadas han sido las que han promovido el desarrollo de la industria en el país, principalmente en el norte. Somos un claro ejemplo de desarrollo en el medio Piura (Chapaira) comenzamos nuestro reto en medio del desierto. Empezamos con variedades tradicionales como la red Globe, pero ahora gran parte de nuestros campos se han sembrado con variedades sin pepas. No somos los únicos en el sector, hay empresas chilenas invirtiendo en Piura y están apostando por las variedades sin pepa. Todo esto aporta con más puestos de trabajo, mejor calidad de vida para hombres y mujeres piuranos.

¿Cómo se ha incrementado la productividad en el sector?

Las condiciones climatológicas y la ubicación estratégica han hecho de Piura, un lugar ideal para el cultivo de la uva sin pepa. Ahora que tenemos más conocimiento y experiencia en el cultivo podemos hacer mejor las cosas y reducir nuestros costos en producción.

¿Qué tan importante es la formación de sociedades dentro de la cadena productiva?

Definitivamente, si camináramos solos no habiéramos tenido el mismo resultado logrado hasta hoy. Gracias a las asociaciones se ha logrado ingresar a nuevos mercados, ahora somos vistos como productores competitivos que ofrecen fruta calidad para el mundo, aunque aún tenemos mucho que trabajar en temas de asociación para lograr reducir nuestros costos e ingresar a mercados exigente a precios competitivos.

¿Cómo es el financiamiento para el productor de uva y para el agroexportador?

Los productores y exportadores se financian a través de créditos ya sea por entidades financieras locales o extranjeras, pero además de ello existe los financiamientos recibidos por

los importadores de fruta. El exportador que tenga mayor volumen de uva sin pepa tiene mayor poder de negociación.

¿Con cuántos meses de anticipación se hacen proyecciones de cosecha?

Actualmente las proyecciones se realizan anualmente.

¿Qué certificaciones exigen los clientes?

Diversas como HACCP, BRC, ISO, BASC, entre otras.

¿Cómo se comercializa el producto? ¿directamente, a través de terceros?

Depende del canal de distribución con la que funciona el negocio algunos exportadores utilizan brókeres, agentes de venta, en algunos casos se comercializan directamente en las cadenas de los supermercados, todo esto va depender del volumen que se pueda ofrecer.

¿Cómo promocionan el producto internacionalmente?

A través de Ferias y visitas técnicas-comerciales de exportadores a centros de distribución de los principales importadores, principales cadenas de supermercados en Norte América, Europa y países bajos.

¿A qué nuevos mercados (países) tienen planificado ingresar?

Dada la temporada de cosecha podemos aprovechar ingreso a países asiáticos como Japón, Indonesia, China, Malasia cuya preferencia actualmente es por la uva roja con pepa (Red Globe), ya se han realizado algunos envíos de uva roja y negra sin pepa con resultados muy positivos. El hábito de los consumidores está cambiando, nuestros procesos deben adaptarse a estas nuevas tendencias.

¿Todas las variedades de uva sin pepa tienen un rendimiento similar?

El rendimiento no es igual entre variedades sin pepa, todo va depender del tipo de patrón que se esté utilizando. Con la experiencia estamos logrando mejores resultados que en otras regiones del país. Es importante resaltar el aporte a de las instituciones que promueven

la innovación, tecnología e investigación.

¿Se está reemplazando hectáreas destinadas a la uva Red Globe por sembrar uva sin pepa (seedless)?

Como hablamos, el hábito del consumidor está cambiando, con los años hemos aprendido de cultivo de nuevas variedades con las que obtenemos mejores retornos, sin embargo es también importante resaltar que, si bien se ha reducido el área de cultivo para la uva clásica con pepa, esta no puede desaparecer del todo ya que necesitamos tener una oferta variable.

¿Cómo se fija el precio con el cliente? ¿de qué depende?

Depende de cómo se mueva el precio a nivel internacional, esto dependerá de varios factores como cantidad de producto en el stock de los clientes, oferta de otros países, nuevos países emergentes en producción, etc. El precio está dictado por el mercado, algunas veces se harán contratos con un precio fijo estimado y otras veces se esperará la liquidación final del cliente.

¿De qué forma el Perú promociona este producto?

A través de ferias.

¿Qué tan factible es encontrar mano de obra para el campo y planta?

Contamos con la mano de obra local, sin embargo, la disponibilidad en meses de cosecha es relativamente baja, ya que en los meses de noviembre y diciembre no solo competimos con empresas de uva de la zona, sino que también se inicia la campaña de mango donde la demanda de mano de obra es alta.

¿Qué beneficios y qué problemas trae la fusión de empresas agroexportadoras?

La fusión de empresas nos daría mayor poder de negociación con proveedores y clientes, esto será beneficioso a la medida que mantengamos el mismo concepto de calidad del producto y servicio con el cliente.

¿Cuánto tarda el producto desde su cosecha hasta el empacado al túnel de enfriamiento?

Va depender de la distancia que se cuente entre la zona de cosecha o centro de acopia del packing. En nuestro caso el parrón más retirado se encuentra a 4 horas de la planta empacadora.

¿Cómo son los costos de transportes para transporte de Uva?

Hablamos de los costos logísticos de la cadena productiva representa el 4% del costo.

¿Qué controles de calidad se realizan a la Uva?

Se realizan controles de calidad en producción campo, producción packing y control de calidad en destino a la llegada del contenedor. Los parámetros se dan de acuerdo al punto de control, son controles de parámetros organolépticos (textura, grado de frescura, defectos visibles, tc) y parámetros fisicoquímicos como Brix y acidez.

¿Qué tanto representa las planillas los costos de producción?

Representa el 27 % del costo.

¿Qué tanto representa los empaques del costo total?

Representa entre el 11 y 13% del costo total.

¿Seguirá creciendo la demanda de Uva del sector?

Si, según las proyecciones comerciales la demanda seguirá creciendo. Nosotros como productores debemos de caminar de acuerdo a la demanda del mercado, la demanda en crecimiento es la uva sin pepa.

¿Qué software usan en su empresa?

Usamos SAP y PRODEDVUVA.

¿Pueden los clientes ir verificando el estado de sus pedidos?

Los clientes a través de reportes enviados por nuestra área comercial, pero se está trabajando en una plataforma que permita al cliente revisar los pedidos vía online.

¿De qué forma el gobierno apoya el desarrollo tecnológico en el sector?

Hay incentivos a través de CONCYTEC, promueve concursos a nivel nacional, existen institutos como INIA que realizan investigación en semillas y agroquímicos, además están las universidades.

¿Cuántas personas trabajan en promedio en el campo? ¿y en la planta?

En campo alcanzaríamos 3000 operarios y en planta 1200 operarios, cosechando 1100 Has.

¿Cuentan con Programas de responsabilidad social?

Trabajamos con la comunidad, Chapaira es el principal beneficiado. Se realizan campañas de salud, educación, talleres técnicos, etc.

¿Qué tipo de riego usan? ¿por qué?

Se utiliza riego por goteo

¿Qué tecnología usan en otros lugares que podría aplicarse en Piura para mejorar? ¿qué mejoraría?

Están muy avanzados en los sistemas de cosecha automatizados, además existen monitores atreves de sensores que permiten aperturar las válvulas de goteo en el momento exacto y en la cantidad exacta para conservar la calidad de la uva, reducir cosos y obtener mayor número de racimos por planta, etc.

¿Qué medidas están tomando con respecto al fenómeno del niño (costero)?

Se han realizado canales de drenaje y zonas bajas, se está mejorando las vías de acceso, nuevo reservorio de agua, etc.

¿Cuál es la situación actual del abastecimiento de agua para riego?

Ahora contamos con el abastecimiento de agua

¿Cuáles son sus principales inconvenientes en la contratación de personal?

¿Cómo está la rotación?

Las áreas de cultivo se están extendiendo y los volúmenes de producción se están casi duplicando con lo que necesitamos mayor mano de obra, en el momento esta mano de obra en su mayoría no es especializada ni cuenta con la experiencia en estos trabajos, por lo que encarece estas operaciones. La rotación y ausentismos es relativamente debido que por la misma inexperiencia de las personas hace que sientan el trabajo un poco más pesado a esto se le suma las condiciones de trabajo en los campos de Piura que hace que las cosas se complican. Ante esto la empresa está entregando incentivos económicos basados en los resultados a fin de conseguir que el colaborador sienta que se le es reconocido por su esfuerzo.



Apéndice C: Entrevista al QC Manager de Delica LTD, Sr. Jorge Sarasara Urquíam

**Las empresas privadas ¿han tenido un rol importante en el desarrollo del sector?
¿por qué?**

Sí, son las que más invierten con la compra de nuevos terrenos, participando activamente en los proyectos de irrigación, programas sociales y siendo fuente constante de empleo para las zonas aledañas, por otra parte, permiten un mayor desarrollo en las aptitudes del personal calificado a través de capacitaciones dentro y fuera del país.

¿Cómo se ha incrementado la productividad en el sector?

Cada año se viene incrementado la frontera agrícola principalmente en la zona costera, ya que se tiene los grandes proyectos de irrigación que facilitan este hecho. Por otra parte, el productor logra establecer el mejor potencial de rendimiento de sus campos normalmente en la tercera campaña de producción en adelante.

¿Qué tan importante es el financiamiento para el productor de uva y para el agroexportador?

Es muy importante sobre todo en la época de instalación del negocio y el cultivo, muchas veces el agroexportador / agricultor necesita de financiamiento para esta época en la cual no va a tener Créditos hasta que inicie la primera cosecha que puede demorar entre 1 hasta 3 años en caso de frutales. Por otra parte, los productores/exportadores muchas veces recurren a los adelantos por parte de sus clientes para satisfacer ciertas necesidades operativas previas a la cosecha y así mismo afianzar el programa con los clientes.

¿Con cuántos meses de anticipación se hacen proyecciones de cosecha?

Entre 5 a 6 meses antes, en caso de la uva, se determina la fertilidad de las yemas con el que se puede obtener los primeros datos de la posible producción.

¿Qué certificaciones exigen los clientes?

Normalmente certificaciones de inocuidad e higiene con sistemas como el Global

Gap, HACCP/BRC, en casos más específicos certificaciones de índole social como el Eti, For Life, Grasp, entre otros que en los últimos tiempos están siendo más exigidos por los clientes.

¿Cómo se comercializa el producto? ¿directamente, a través de terceros?

Se puede hacer la venta de forma directa por los contactos obtenidos en las ferias internacionales y de las cuales los productores/exportadores últimamente están tomando parte activa de ellas. También se suele vender a través de terceros (traders o brokers) a clientes y mercados que por diversas razones no se pueden contactar en las ferias.

¿Cómo promocionan el producto internacionalmente?

Las promocionan a través de la participación en las ferias en donde establecen stands, muestran los productos y mucha información relacionada a ellos, normalmente el área comercial de las empresas se encarga de participar en estas ferias.

Al exportar, ¿usan otra marca cuando la fruta pertenece a otro productor?

Normalmente el exportador es quien decide colocar la marca a la fruta que procesa, el producto puede ser de diferentes productores o fuentes, sin embargo, puede llevar una misma marca que pertenece al exportador, en algunos casos se podría diferenciar marcas de acuerdo a la calidad de la fruta que tenga el lote o el productor.

¿A qué nuevos mercados (países) tienen planificado ingresar?

Ingresar de forma importante a Vietnam, UK, EEUU, Japón, Malasia.

¿Todas las variedades de uva sin pepa tienen un rendimiento similar?

No, va a depender de varios factores tales como la nutrición, el tipo de patrón utilizado, el lugar de donde provienen, entre otros.

¿Se está reemplazando hectáreas destinadas a la uva Red Globe por sembrar uva sin pepa (seedless)?

Es la tendencia, ya que la uva Red Globe está perdiendo protagonismo en el mercado internacional, y hay una demanda creciente hacia la seedless, siendo la falta de semillas y su

muy agradable sabor sus grandes atractivos, además de tener cada vez variedades mejoradas con mejor adaptación a los terrenos del norte del Perú que ayuda a un mejor rendimiento y performance ante las plagas y enfermedades.

¿Qué tan factible es encontrar mano de obra para el campo y planta?

No hay mucha disponibilidad de mano de obra, aunque cada vez hay más plantas procesadoras y ampliación de campos de cultivo lo que puede elevar el costo de contratación de personal.

¿Cuánto tarda el producto desde su cosecha hasta el empaclado al túnel de enfriamiento?

En promedio Puede demorar entre 2 a 14 horas dependiendo de la distancia del campo a la planta. En casos de temporadas pico esto puede ampliarse a más horas, debido a que la fruta debe esperar más tiempo su turno de proceso y turno de entrar al túnel.

¿Qué controles de calidad se realizan a la Uva?

Todas las etapas del proceso tienen controles en la planta de empaque, generalmente a través de muestreos e inspecciones de materia prima en recepción, muestreos de producto terminado en línea de proceso y las alertas respectivas a las diferentes áreas de acuerdo a los hallazgos encontrados, a esto se suma el control y verificación de la temperatura al ingreso de la fruta al packing y en su enfriamiento y conservación.

¿Seguirá creciendo la demanda de Uva del sector?

La tendencia cada año es al alza, y también se van dando aperturas a nuevos mercados lo que incrementa la demanda.

¿Qué software usan en su empresa?

Se usa el NAV y NISIRA que son software para el control interno de las diferentes áreas de la empresa como finanzas, contabilidad, RRHH, etc.

¿Pueden los clientes ir verificando el estado de sus pedidos?

Los clientes saben el estatus de sus cargas a través de las confirmaciones y envío de información por vía mail de los packing list y bookings, entre otros documentos, a través de ello pueden rastrear de donde sale la carga, tiempos de tránsito, números de contenedor, fechas de salida de puerto, fecha aproximada de llegada.

¿Cuántas personas trabajan en promedio en el campo? ¿y en la planta?

Depende del tamaño del fundo y de la planta empacado, yo estimo que en promedio deben estar entre 4000 a 100000 personas en meses pico de producción.

¿Cuentan con Programas de responsabilidad social?

La gran mayoría si cuenta con programas de este tipo ya que los clientes extranjeros así lo vienen solicitando en los últimos tiempos para poder cerrar los programas de importación, esto más que nada para los mercados europeo y norteamericano (clientes que solicitan ej: Tesco, M&S, Qosco, Greencell, entre otros)

¿Qué tipo de riego usan? ¿por qué?

Principalmente el riego por goteo, debido a que hace un uso más eficiente del agua, mojando o humedeciendo las zonas específicas de la planta para su adecuada absorción, suministro del agua en forma programada, se puede controlar el volumen a aplicar de forma efectiva, se puede incluir fertilizantes en suspensión (fertirriego)

¿qué medidas están tomando con respecto al fenómeno del niño (costero)?

Solo se ha podido observar limpieza de los ríos y descolmatación hasta el momento, no se han observado cambios importantes en la infraestructura de los drenes ni un plan de contingencia del cual la población tenga conocimiento en forma clara y concisa.

¿Cuál es la situación actual del abastecimiento de agua para riego?

Problemas de escasez de agua en la región cuando no hay suficientes precipitaciones, tal como ocurrió en el 2016 en referencia a los reservorios de Poechos y San Lorenzo. Cuando los niveles de lluvias son normales, muchas veces los productores no tienen

suficiente acceso al agua por deficiente infraestructura, por trámites burocráticos engorrosos y principalmente por la alta informalidad que hay en las juntas de usuarios para la repartición del agua de forma equitativa (asociado a la corrupción).

¿Cuáles son sus principales inconvenientes en la contratación de personal?

¿cómo está la rotación?

Problemas principalmente en las etapas de cosecha y empaque, muchas veces se encuentra falta de personal principalmente en las plantas empacadoras, sobre todo cuando hay alto volumen que procesar, la competencia entre plantas de empaque es fuerte. (Piura)

Problemas de mano de obra calificada para cosecha y labores de campo, muchas veces se tiene que traer gente de otras zonas del país con mayor experiencia en labores de uva para obtener un mejor trabajo (se elevan los costos), se asocia a falta de capacitación eficiente para personal obrero de la localidad de Piura.

Apéndice D: Entrevista al Agrónomo Sr. Francisco Rojas Urbietta

¿Cómo ha afectado El Fenómeno del Niño Costero al sector de la uva?

Este fenómeno afectó bastante a la producción de la uva, principalmente porque fue algo que no habíamos pronosticado y no estábamos preparados para ello. El histórico de producción de uva en Piura venía creciendo año a año por lo que la mayoría de empresas habían proyectado para el 2017 se mantenga el incremento, siendo el resultado casi un 40% menor al esperado, según proyecciones pesimistas. Para los próximos años se deben preparar para esperar estas contingencias y así sea la afectación a la producción lo menor posible.

¿Se está reemplazando hectáreas destinadas a la uva Red Globe por sembrar uva sin pepa (seedless)?

El reemplazo ya se está dando debido a que la producción está directamente relacionada a los gustos de los consumidores, y la tendencia es cada vez mayor consumo de uva sin pepa. Es posible que en 5 años un 80% de las tierras usadas para el cultivo de uva sean destinadas a uva sin pepa.

¿Cuántas personas trabajan en promedio en el sector de la uva sin pepa?

Es difícil estimarlo debido a los picos de producción y sistemas de trabajo, pero en promedio en los meses de alta producción por cada mil hectáreas laboran unas 4,000 personas entre producción y planta, luego puede bajar este número a 3,000 personas cuando aún no se ha llegado a los meses picos, y durante el periodo de baja producción debido a las ventanas comerciales laboran unas 2,000 entre producción y planta en menor área de sembrado, unas 400 hectáreas.

Apéndice E: Cálculo de Objetivo a Largo Plazo 1

El OLP1 de 179 millones de dólares de exportación de uva sin pepa para el año 2022, se calcula tomando como base la progresión lineal del valor de las exportaciones anuales de uva fresca del 2011 al 2016, asumiendo que en el 2017 el crecimiento fue un 40% menor al esperado por la afectación del fenómeno de niño costero, siendo el valor proyectado para el 2022 es de 927 millones de uva peruana con y sin pepa (ver Figura E1).

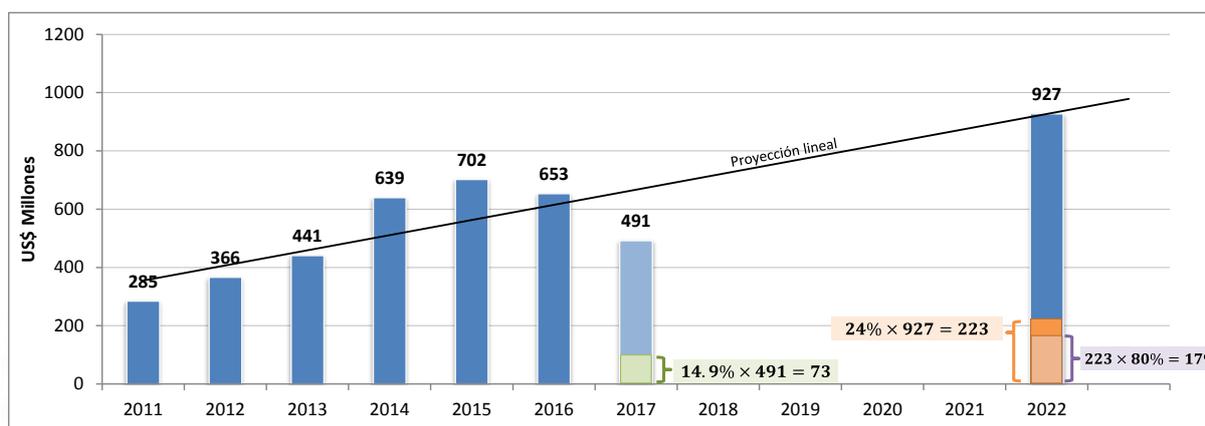


Figura 38. Proyección de las exportaciones de uva peruana al 2022 (millones de dólares). Muestra la proyección de las exportaciones uva a partir de los datos del 2011 al 2016, estimando el 2017. Los números se encuentran en valores FOB. Adaptado de “Exportaciones por subpartida nacional/País destino 2011 – 2017,” por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2017a (<http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias>).

Luego, se multiplica por un factor de 24% que es la proporción en toneladas exportadas de la uva sin pepa de Piura respecto al total nacional de uvas, a partir del promedio de las campañas 2015/2016 con 2016/2017, asumiendo además que se supera a Ica sobre un 50% de su producción actual. Según lo descrito en la Tabla 3, lo exportado de uva sin pepa por Piura en 2015 y 2016 fue de 91,058 TM; el 50% de lo exportado por Ica de uva sin pepa en 2015 y 2016 fue de 56,525 TM, y la exportación total de uva peruana en 2015 y 2016 fue de 612,127 TM. Entonces el factor se calcula: $\text{Factor} = (91,058 + 56,525) / 612,127$ cuyo resultado es de 24%.

Como se muestra en la Figura E1, se afecta este factor de 24% a la proyección total de 927 millones de dólares, y luego por 80% como margen de seguridad en caso de algún

imprevisto durante el periodo proyectado, quedando un resultado de 179 millones de dólares para el 2022.



Apéndice F: Cálculo de Objetivo a Largo Plazo 2

El OLP2 referido a la producción de 110,000 toneladas de uva sin pepa en Piura, se calcula a partir de proyección al 2022 del valor de áreas cultivadas de uva en Piura cuya estimación es de 9,341 hectáreas, multiplicando dicho valor por el 80%, que se espera sea el porcentaje empleado de las áreas de cultivo de la uva sin pepa (ver Figura F1).



Figura 39. Proyección de la superficie cosechada de uva en Piura al 2022 (hectáreas). Muestra la proyección de la superficie cosechadas de uva en la región Piura a partir de los datos del 2011 al 2016, estimando el 2017. Adaptado de “Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA),” por Ministerio de Agricultura y Riego, 2017d (http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult).

Luego se haya la relación entre producción de uvas y hectáreas cosechadas con los datos de 2015 y 2016. De la Tabla 3 se sabe que Piura exportó en el 2015 y 2016 una cantidad de 223,028 toneladas de uva con y sin pepa. De la Figura F1 se sabe que la superficie cosechada para uva en Piura en el 2015 y 2016 suman 12,157 ha. Luego se calcula la relación entre las toneladas producidas y la superficie cosechada: $223,028 / 12,157 = 18.35$ lo que se interpreta de que por cada hectárea cosechada se produce 18.35 toneladas de uva. Por lo tanto, la producción esperada para el 2022 será de: $18.35 \times 7,472 = 137,087$ toneladas, valor que se multiplica por 80% como margen de seguridad en caso de algún imprevisto durante el periodo proyectado, quedando un resultado de 109,670 toneladas que se redondean a 110,000 toneladas producidas de uva sin pepa en Piura.

Apéndice G: Cálculo de Objetivo a Largo Plazo 3

Respecto al OLP3 sobre aumentar a 22,500 personas la Población Económicamente Activa para el 2022 empleada en uva sin pepa en Piura, el valor se calcula tomando un promedio de los datos recopilados en entrevistas respecto a las personas que laboran por hectárea trabajada en uva sin pepa, tanto en producción como en planta, dando un promedio de 3,750 personas en planta y campo por cada mil hectáreas de área trabajada. Luego, se usa la proyección al 2022 de las hectáreas a usar para uva sin pepa en Piura de la Figura F1, calculando las personas a emplear: $7472 \times 3750/1000 = 28,022$ personas, pero se debe considerar que al 2022 se espera también la mejora en la tecnología agrícola empleada u algún imprevisto que afecte la proyección por lo que puede reducir el uso de fuerza laboral, por lo que se atenúa el valor obtenido afectándolo en 80%, quedando un valor de a 22,418 que se redondea a 22,500 personas empleadas en los meses de producción de uva sin pepa en Piura.

Para el valor de población empleada en el 2017 se usó la misma relación de 3,750 personas por cada mil hectáreas, tomando como cantidad de hectáreas de superficie cosechada de uvas en Piura en el 2017 de la Figura F1, y la proporción de uva sin pepa a partir de los datos de la Figura 5, donde de un total de 6,573 ha usadas para uva en Piura, 3,766 ha fueron empleadas para uva sin pepa, entonces:

$$[4601 \times (3766 / 6573)] \times (3750/1000) = 9886 \text{ personas.}$$