

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Uva Fresca

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Y

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

OTORGADO POR TULANE UNIVERSITY

PRESENTADA POR

Iván Montesinos Jiménez

Manuel Flores Izquierdo

Tarex Rojas Dávila

Xu Chao

Asesor: Beatrice Avolio

Santiago de Surco, marzo de 2017

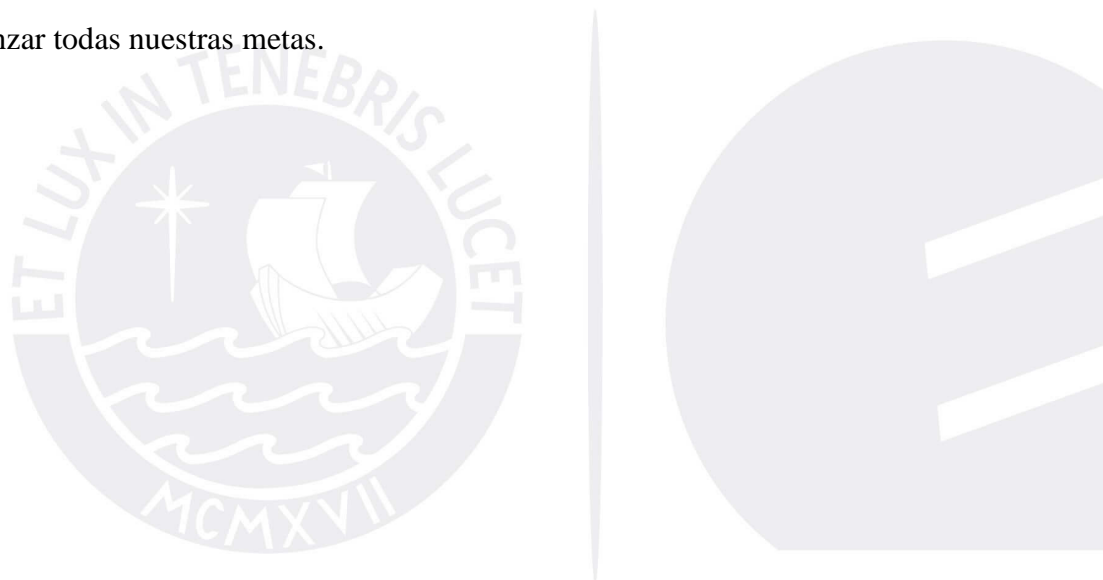
Agradecimientos

A nuestros amigos de promoción, por compartir vivencias y alegrías que siempre recordaremos.

A la plana docente del programa MBA Global IX de CENTRUM Católica, por compartir sus conocimientos, experiencias, y formarnos como mejores profesionales y personas.

A nuestra asesora Beatrice Avolio y a nuestro Director Fernando D'Alessio, por su invaluable enseñanza, aporte, y permanente asistencia durante la elaboración de este Plan Estratégico.

A nuestras queridas familias, que han sido nuestro soporte y principal motivación para alcanzar todas nuestras metas.



Dedicatorias

A mi hijo Albert, por ser la inspiración y proyección de mi vida.

Manuel Flores Izquierdo.

A René y Antonio, mis padres, por su amor incondicional y confianza; a Margarita y Patricia, mis hermanas, por su apoyo constante; y a Dios, por rodearme siempre de personas que me motivan a cumplir mis sueños.

Iván Montesinos Jiménez.

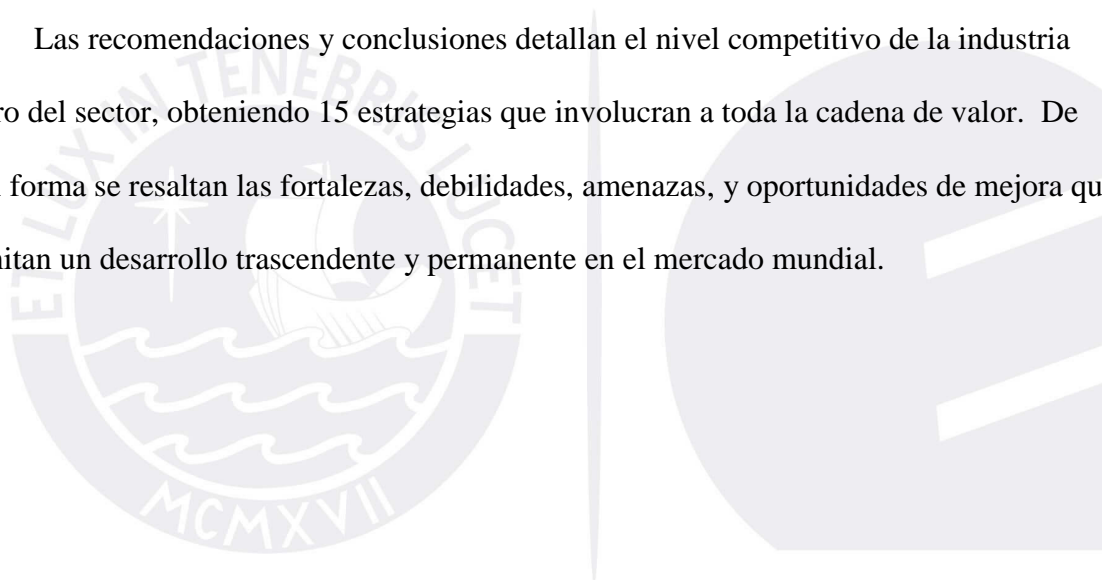


Resumen Ejecutivo

El principal objetivo del presente trabajo es el desarrollo de un Planeamiento Estratégico del Sector Agroindustrial de la Uva Fresca en el Perú, en el cual se busca alcanzar eficiencias en su producción y exportación, a través de estrategias con el objetivo de ser el mayor productor y exportador de Uva Fresca en el mundo.

El Planeamiento Estratégico comienza con el análisis de la situación actual del Sector de la Uva Fresca en el Perú y en el mundo; así como, de la competitividad del país. También engloba una perspectiva y evaluación interna y externa del sector para poder plantear un proceso estratégico a través de matrices que ayudan a determinar las estrategias a desarrollar que permitan alcanzar sus correspondientes objetivos a largo plazo hasta 2023.

Las recomendaciones y conclusiones detallan el nivel competitivo de la industria dentro del sector, obteniendo 15 estrategias que involucran a toda la cadena de valor. De igual forma se resaltan las fortalezas, debilidades, amenazas, y oportunidades de mejora que permitan un desarrollo trascendente y permanente en el mercado mundial.



Abstract

The main objective of the present research is the development of the Strategic Planning of the agricultural Sector of the Fresh Grape in Peru, in which it seeks to achieve efficiencies in its production and export, through strategies with the target of being the largest producer and exporter of Fresh Grapes in the world.

The Strategic Planning, begins with the analysis of the current situation of the Fresh Grape Sector in Peru and around the world; as well as the competitiveness of the country. It also includes an internal and external perspective and evaluation of the sector to be able to propose a strategic process through matrices that will help to determine the strategies to be developed that will allow us to reach our long-term objectives until 2023.

The recommendations and conclusions detail the competitive level of the industry within the sector, obtaining 15 strategies that involve the entire value chain. Likewise, the strengths, weaknesses, threats, and opportunities for improvement that allow a transcendent and permanent development in the world wide market are highlighted.

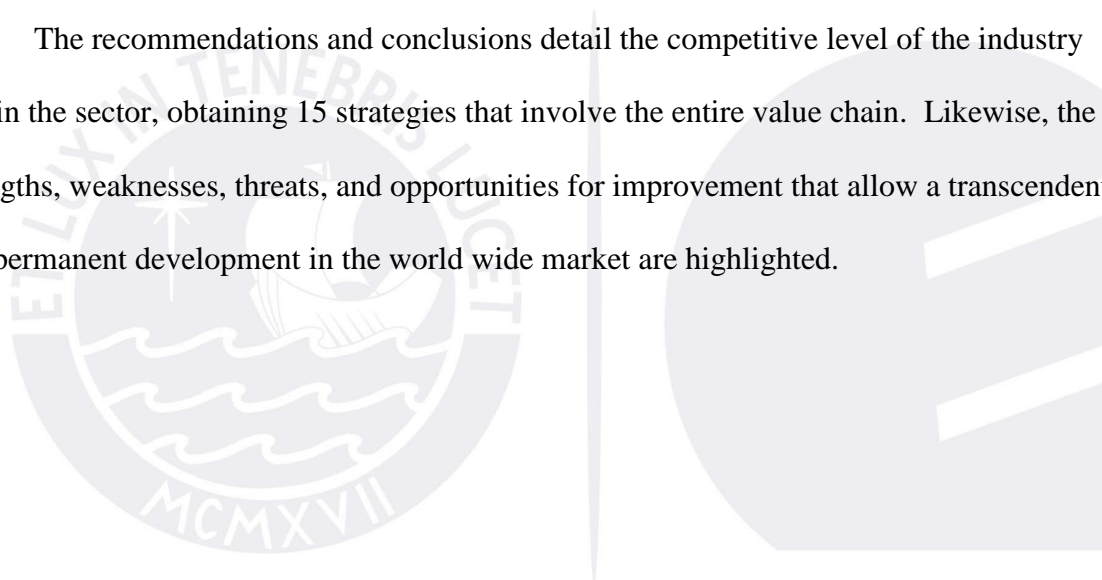


Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de la Uva Fresca en el Perú.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	14
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	16
2.1 Antecedentes.....	16
2.2 Visión.....	16
2.3 Misión.....	16
2.4 Valores.....	17
2.5 Código de Ética	17
2.6 Conclusiones.....	18
Capítulo III: Evaluación Externa.....	19
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	19
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	20
3.1.2 Potencial nacional	21
3.1.3 Principios cardinales	29
3.1.4 Influencia del Análisis de la Uva Fresca en el Perú.....	32
3.2 Análisis Competitivo del Perú	33
3.2.1 Condiciones de los factores.....	34
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	37
3.2.3 Contexto para la estrategia y competencia de las empresas.....	38
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	39

3.2.5 Influencia del análisis de la Uva Fresca en el Perú	40
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	40
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	41
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	46
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	52
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	57
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	58
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	60
3.5 La Uva Fresca en el Perú y sus Competidores	61
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	62
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	63
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	64
3.5.4 Amenaza de los entrantes	64
3.5.5 Rivalidad de los competidores	64
3.6 La Uva Fresca en el Perú y sus Referentes.....	65
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	67
3.8 Conclusiones.....	70
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	72
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	72
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	72
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	76
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	81
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	89
4.1.5 Recursos humanos (H)	95
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	96

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	96
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	98
4.3 Conclusiones.....	99
Capítulo V: Intereses para la Uva Fresca y Objetivos a Largo Plazo.....	101
5.1 Intereses para la Uva Fresca	101
5.2 Potencial para la Uva Fresca	101
5.3 Principios Cardinales para la Uva Fresca	104
5.4 Matriz de Intereses para la Uva Fresca.....	106
5.5 Objetivos a Largo Plazo	107
5.6 Conclusiones.....	110
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	112
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)	112
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	114
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	117
6.4 Matriz Interna Externa (IE)	119
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE).....	120
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	121
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	122
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	126
6.9 Matriz de Ética (ME).....	127
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	129
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.....	129
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	130
6.13 Conclusiones.....	133
Capítulo VII: Implementación Estratégica	134

7.1 Objetivos a Corto Plazo	134
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	137
7.3 Políticas de cada Estrategia	139
7.4 Estructura de la Uva Fresca	141
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	144
7.6 Recursos Humanos y Motivación	146
7.7 Gestión del Cambio	147
7.8 Conclusiones.....	149
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	150
8.1 Perspectiva de Control.....	150
8.1.1 Aprendizaje interno	150
8.1.2 Procesos.....	151
8.1.3 Clientes.....	152
8.1.4 Financiera	153
8.2 Tablero de Control Integrado (<i>Balanced Scorecard</i>)	154
8.3 Conclusiones.....	155
Capítulo IX: Competitividad de la Uva Fresca.....	157
9.1 Análisis Competitivo de la Uva Fresca	158
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Uva Fresca.....	158
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Uva Fresca.....	159
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clúster	160
9.5 Conclusiones.....	161
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	163
10.1 Plan Estratégico Integral.....	163
10.2 Conclusiones Finales	163

10.3 Recomendaciones	166
10.4 Futuro de la Uva Fresca.....	167
Referencias.....	169
Apéndice A: Entrevista al Sr. Alejandro Fuentes, Gerente General de Agrícola	
 Don Ricardo, sobre el Desarrollo de la Uva Peruana.....	179



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Descripción de las Variedades Comerciales de Uva Fresca en el Perú</i>	2
Tabla 2.	<i>Valores Nutritivos de la Uva Fresca</i>	3
Tabla 3.	<i>Zonas de Producción de Uva Fresca en el Perú (Ha)</i>	4
Tabla 4.	<i>Exportación de Uva Fresca por Ciudad de Origen</i>	4
Tabla 5.	<i>Calendarios de Producción de Uva Fresca</i>	5
Tabla 6.	<i>Calendario Mundial de Producción de Uva Fresca por País</i>	5
Tabla 7.	<i>Exportación de Uva Fresca Peruana por Variedad (Tm)</i>	6
Tabla 8.	<i>Exportación de Uva Fresca por Origen: Campañas del 2008/2009 al 2015/2016 (kg)</i>	6
Tabla 9.	<i>Producción y Exportación por Año de Uva Fresca</i>	7
Tabla 10.	<i>Principales Países al que Perú Exporta Uva Fresca (Tm)</i>	8
Tabla 11.	<i>Principales Empresas Exportadoras de Uva Fresca (kg)</i>	9
Tabla 12.	<i>Principales Empresas Exportadoras de Uva Fresca (FOB)</i>	9
Tabla 13.	<i>Principales Mercados de Exportaciones Peruanas de Uva Fresca (US\$)</i>	10
Tabla 14.	<i>Principales Países Exportadores de Uva Fresca en el Mundo (Miles US\$)</i>	12
Tabla 15.	<i>Principales Países Importadores de Uva Fresca (Miles US\$)</i>	13
Tabla 16.	<i>Exportaciones de Uva Fresca a China (Millones US\$)</i>	14
Tabla 17.	<i>Clasificación de los Intereses Nacionales</i>	19
Tabla 18.	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	21
Tabla 19.	<i>Resultados del Ranking de Competitividad por Factores 2016/2015</i>	37
Tabla 20.	<i>Tratados Comerciales Vigentes</i>	43
Tabla 21.	<i>Tratados Comerciales Firmados y en Negociación</i>	44
Tabla 22.	<i>Variación Porcentual del PBI por Sectores Económicos Durante el Periodo 2014 a 2015</i>	50

Tabla 23.	<i>Tasa de Desempleo por Departamento del Perú Periodo 2014 (%)</i>	56
Tabla 24.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos para la Uva Fresca en el Perú</i>	61
Tabla 25.	<i>Participación de los Principales Países Importadores de Uva Fresca</i>	63
Tabla 26.	<i>Participación de los Principales Países Exportadores de Uva Fresca</i>	65
Tabla 27.	<i>Participación de los Principales Países Exportadores de Uva Fresca (Miles US\$)</i>	66
Tabla 28.	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la Uva Fresca en Perú</i>	68
Tabla 29.	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR) de la Uva Fresca en el Perú</i>	69
Tabla 30.	<i>Variación y Participación de Mercado de las Principales Empresas Exportadoras de Uva Fresca en los Periodos de 2014 a 2015 (%)</i>	73
Tabla 31.	<i>Variación y Principales Mercados de Exportación de la Uva Fresca en los Periodos de 2014 a 2015</i>	77
Tabla 32.	<i>Exportación por Tipo de Uva Fresca (Tm)</i>	78
Tabla 33.	<i>Temperaturas Óptimas para la Siembra y Cosecha de Uva Fresca</i>	79
Tabla 34.	<i>Tipología de los Productores de Uva Fresca (Cadena Productiva)</i>	85
Tabla 35.	<i>Documentos para la Exportación de la Uva Fresca</i>	86
Tabla 36.	<i>Detalle de los Corredores Logísticos de la Uva Fresca</i>	88
Tabla 37.	<i>Costos Directos de Producción para una Hectárea de Uva fresca (US\$)</i>	90
Tabla 38.	<i>Costos de Mantenimiento de una Hectárea de Uva Fresca por 10 Años (US\$)</i>	92
Tabla 39.	<i>Resumen de Tasas de Interés de Agrobanco</i>	93
Tabla 40.	<i>Comparación de Tasas por Tipo de Crédito</i>	94
Tabla 41.	<i>Tasas de Interés Promedio del Sistema Financiero en 2011</i>	95
Tabla 42.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	99
Tabla 43.	<i>Matriz de Intereses para la Uva Fresca</i>	107

Tabla 44.	<i>Estimación de proyecciones de crecimiento en hectáreas, volúmenes, rendimiento/ha y valor FOB de la uva fresca a nivel nacional.</i>	108
Tabla 45.	<i>Matriz de Intereses para la Uva Fresca</i>	113
Tabla 46.	<i>Matriz PEYEA de la Industria de la Uva Fresca – Posición Estratégica Externa</i>	115
Tabla 47.	<i>Matriz PEYEA de la Industria de la Uva Fresca – Posición Estratégica Interna</i>	116
Tabla 48.	<i>Datos y Antecedentes de la Matriz BCG de la Uva Fresca Peruana (US\$)</i>	118
Tabla 49.	<i>Matriz de Decisión de la Industria de la Uva de Mesa /MDE</i>	123
Tabla 50.	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Uva Fresca de Mesa Peruana</i>	125
Tabla 51.	<i>Criterio de Evaluación de Estrategias</i>	126
Tabla 52.	<i>Matriz de Rumelt de la Uva Fresca de Mesa Peruana MR</i>	127
Tabla 53.	<i>Matriz de Ética para la Uva Fresca</i>	128
Tabla 54.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	130
Tabla 55.	<i>Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo</i>	131
Tabla 56.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Uva Fresca Peruana</i>	132
Tabla 57.	<i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP</i>	138
Tabla 58.	<i>Políticas de cada Estrategia</i>	140
Tabla 59.	<i>Acciones para Transformar la Organización</i>	148
Tabla 60.	<i>La Perspectiva del Cliente. Indicadores Centrales</i>	153
Tabla 61.	<i>Indicador de los Temas Financieros Estratégicos</i>	154
Tabla 62.	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	156
Tabla 63.	<i>Plan Estratégico Integral de la Uva Fresca</i>	164

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xii
<i>Figura 1.</i>	Curva de crecimiento de las exportaciones de uva fresca (Tm).	8
<i>Figura 2.</i>	Aumento en las exportaciones del Perú de uva fresca.	10
<i>Figura 3.</i>	Participación en los mercados de exportación de la uva fresca peruana (%).	11
<i>Figura 4.</i>	Aumento de la producción de uva fresca (Tm).	11
<i>Figura 5.</i>	Perú: Desempeño de competitividad 2008-2016.	35
<i>Figura 6.</i>	Modelo del Diamante de Porter.	36
<i>Figura 7.</i>	Volatilidad de las principales monedas de Latinoamérica (Índice, 100 en 10/2014).	46
<i>Figura 8.</i>	Variación porcentual del PBI durante los periodos 2011-2015 (%).	48
<i>Figura 9.</i>	Variación del PBI per cápita durante los periodos 2010-2015.	49
<i>Figura 10.</i>	Variación anual de la inflación periodo 1901 a 2015 (%).	50
<i>Figura 11.</i>	Variación del tipo de cambio S/. por US\$, es el promedio mensual de compraventa.	51
<i>Figura 12.</i>	Población peruana y tasa de crecimiento período 1940 a 2015.	52
<i>Figura 13.</i>	Población por departamentos según el censo de 2007 y proyección hasta 2015.	53
<i>Figura 14.</i>	Índices de pobreza en el Perú (%).	54
<i>Figura 15.</i>	Índices de pobreza extrema en el Perú.	54
<i>Figura 16.</i>	PEA ocupada por sector económico.	55
<i>Figura 17.</i>	Las cinco fuerzas de Porter de la Uva Fresca en el Perú.	62
<i>Figura 18.</i>	Evolución de producción y exportaciones de la uva fresca, 2007-2014 (millones US\$ FOB).	74
<i>Figura 19.</i>	Producción y exportaciones de la uva fresca, 2007-2014 (miles Tm).	75

<i>Figura 20.</i> Precios FOB anual de la uva fresca peruana.....	78
<i>Figura 21.</i> Cadena de suministro de la uva.....	82
<i>Figura 22.</i> Principales destinos de exportación según participación de producción de las regiones periodo 2014 (participación en volumen).....	83
<i>Figura 23.</i> Principales provincias de producción de uva fresca a nivel nacional (% de la producción nacional en Tm, campaña 2013-2014).....	84
<i>Figura 24.</i> Rutas identificadas para la exportación de uva fresca.	87
<i>Figura 25.</i> Matriz PEYEA de la Industria de la uva fresca.	117
<i>Figura 26.</i> Matriz BCG de la Uva Fresca.	119
<i>Figura 27.</i> Matriz IE de la Industria de la Uva Fresca.....	120
<i>Figura 28.</i> Matriz de la Gran Estrategia de Uva Fresca.	121
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, de F. A. D’Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.	121
<i>Figura 29.</i> La relación estrategia/ estructura de Chandler.....	141
<i>Figura 30.</i> Estructura del clúster de la Uva Fresca.....	144
<i>Figura 31.</i> Indicadores de competitividad presentados por IMD.	157

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

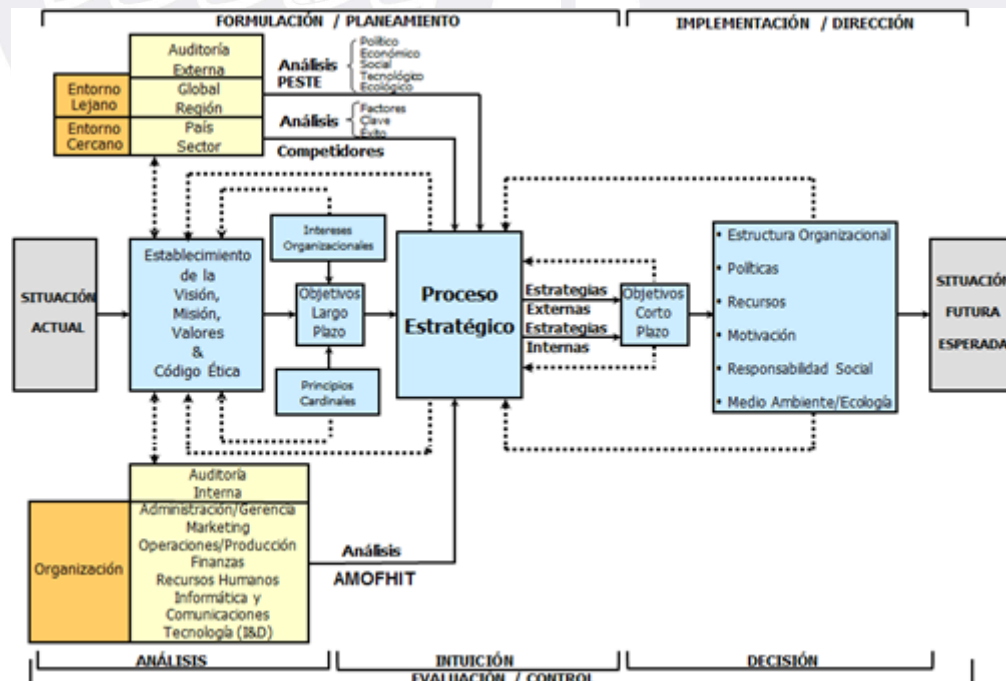


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed.),” por F. A. D’Alessio, 2015. Lima., Perú: Pearson.

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

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

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

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de la Uva Fresca en el Perú

1.1 Situación General

La vid es familia de la *vitácea*, se originó en la zona ubicada entre el mar Caspio y el Asia Menor. En el Perú, las mayores zonas productoras son Ica, Piura, Lambayeque, La Libertad, Arequipa, Áncash, Tumbes, y Moquegua. La vid es una planta perenne y posee un periodo vegetativo con cosechas anuales, empezando a producir a partir del tercer año de instalada. Requiere de un clima tropical y subtropical, que posean temperaturas entre los 7°C y 24°C con una humedad relativa de 70% u 80%, desarrollándose exitosamente en suelos franco-arcillosos. Se reproduce por vía sexual (i.e., semillas) o asexual (i.e., estacas, acodos, e injertos) (Cuya, 2013).






Existen diversas variedades de uvas frescas con diferencias notables entre sí. El color, por ejemplo, puede cambiar según diversos factores como la luz, el calor, y la humedad, por lo que existen uvas frescas blancas, amarillas, negras, azuladas, rosadas, y violetas. Las variedades más comunes en el ámbito mundial son: *italia*, *thompson*, *ribier*, *muscat*, *red globe*, *la rochelle*, *perlete*, *napoleón*, y *ruby seedless*; mientras que en el ámbito nacional son: *red globe*, *quebranta*, *italia*, *cardinal*, *flame seedless*, *thomson seedless*, *borgoña*, y *gross colman*. A continuación, se presenta una breve descripción de las principales variedades de uva fresca de exportación que se siembran en el Perú (Cuya, 2013). Entre las variedades de uva fresca de exportación cultivadas en el Perú, se tienen las siguientes: *red globe*, *sugraone seedless*, *crimson seedless*, *flame seedless*, *thompson seedless*, y *margenta*. La Tabla 1 muestra la descripción general de las variedades de uvas frescas más comercializadas en el Perú.

La composición de la uva fresca varía según se trate de uvas frescas blancas o negras. En ambas destacan dos tipos de nutrientes: (a) los azúcares, principalmente glucosa y fructosa, más abundante en las uvas frescas blancas; y (b) las vitaminas (i.e., ácido fólico y vitaminas B6), esta última en una cantidad que solo es superada por las frutas desecadas y las

frutas tropicales como el aguacate, el plátano, la chirimoya, la guayaba, y el mango. Su riqueza en azúcares, las convierte en una de las frutas más calóricas. Las uvas frescas cultivadas en regiones frías suelen tener menos azúcares que las cultivadas en terrenos cálidos y secos. Entre los minerales, el potasio es el más abundante y se encuentra en mayor cantidad en la uva fresca negra; mientras que el magnesio y el calcio están en cantidades moderadas y son más abundantes en la uva fresca blanca. El aprovechamiento en el organismo de este último mineral no es tanto como el que procede de los lácteos u otros alimentos que son de buena fuente de dicho mineral (Eroski Consumer, 2016).

Tabla 1

Descripción de las Variedades Comerciales de Uva Fresca en el Perú

Red globe	Sugraone seedless	Crimson seedless	Flame seedless	Thompson seedless
Esta es la variedad con pepa de mayor aceptación en el mercado internacional. Fue introducida por la Universidad de California en 1980 y fue desarrollada a partir de la variedad <i>emperor</i> . Lo más resaltante de esta variedad es el largo tamaño de los racimos que contienen bayas redondas y grandes, del tamaño de ciruelas. Esto hace que este tipo de uva fresca sea también requerida como decoración de platos y mesas.	Es una variedad sin pepa con bayas ligeramente alargadas de color verde claro. Se siembra principalmente en Ica y se cosecha semanas antes que la variedad thomson. Posee un sabor ligeramente dulce con muy buena aceptación en Europa y EE.UU. La <i>superior seedless</i> y la sugraone son variedades muy similares.	La variedad crimson seedless es una uva fresca roja con bayas firmes y quebradizas. De baya media-grande y forma elíptica alargada, y racimo de tamaño medio de forma cónica y piel gruesa. Su pulpa es crujiente y de sabor dulce. Tiene muy buena resistencia a la manipulación, transporte, y conservación frigorífica. Su principal ventaja, como toda uva fresca apirena, es la ausencia de semillas, muy apreciada por los consumidores puesto que facilita su consumo.	Esta variedad sin pepa es el resultado de un cruce entre una thompson seedless, una <i>cardinal</i> , y otras variedades. La uva fresca posee bayas redondas de color rojo profundo. Su sabor es dulce y posee una textura crujiente. Se puede encontrar esta variedad en el valle de Ica.	Es una uva fresca sin pepa, muy jugosa, con bayas elípticas de color verde claro, y un sabor dulce. Al igual que la superior, las siembras de esta variedad se concentran en el valle de Ica y se cosechan en los meses de noviembre y diciembre. Sin lugar a duda, esta es la variedad más demandada en el ámbito mundial. En EE.UU. y en Inglaterra, es la uva fresca más vendida y es también utilizada para fabricar pasas doradas.
				

Nota. Adaptado de “Propagación e Instalación del Cultivo de Vid (Guía Técnica),” por E. Cuya, 2013. Recuperado de <http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/ctecnica/040-b-vid.pdf>

En las uvas frescas abundan diversas sustancias con reconocidas propiedades beneficiosas para la salud, tales como antocianinas, flavonoides, y taninos, responsables del color, aroma, y textura característicos de estas frutas, y de los que dependen diversas propiedades que se atribuyen a las uvas frescas. Las diferencias nutritivas y energéticas entre las uvas frescas y las pasas son notables, puesto que estas últimas constituyen un alimento de alto contenido energético, y su aporte calórico es aproximadamente cuatro veces superior al de las uvas frescas. El resto de nutrientes también se concentra, por lo que su contenido de fibra, vitaminas, y minerales es notablemente superior. El ácido fólico interviene en la producción de glóbulos rojos y blancos, en la síntesis de material genético, y la formación de anticuerpos del sistema inmunológico. La vitamina B6 ayuda a mantener la función normal del cerebro, actúa en la formación de glóbulos rojos e interviene en el metabolismo de las proteínas. El potasio es necesario para la transmisión del impulso nervioso, para la actividad muscular normal, e interviene en el equilibrio de agua dentro y fuera de la célula (Eroski Consumer, 2016). En la Tabla 2 se detalla la composición de nutrientes de la uva fresca, blanca y uva fresca negra respectivamente.

Tabla 2

Valores Nutritivos de la Uva Fresca

Composición por 100 gramos de porción comestible	Uva fresca blanca	Uva fresca negra
Calorías	63	67
Hidratos de carbono (g)	16.1	15.5
Fibra (g)	0.9	0.4
Potasio (mg)	250	320
Magnesio (mg)	10	4
Calcio (mg)	17	4
Vitamina B6 (mg)	0.1	0.1
Provitamina A (mcg)	3	3
Ácido fólico (mcg)	16	26

Nota. g = gramos; mg = miligramos; mcg = microgramos. Adaptado "Uva: Propiedades," por Eroski Consumer, 2016. Recuperado de <http://frutas.consumer.es/uva/propiedades>

Según como se muestra en la Tabla 3, la superficie sembrada de uva fresca, hasta mayo de 2016 fue de 15,338.90 Ha, lo que representa un importante incremento en el cultivo de la uva fresca. En la Tabla 4 se muestra a Ica como el mayor departamento con producción y siembra de uva fresca (7,583.33 Ha y 149,435.0 Tm), seguido de Piura (4,985.03 Ha y 97,589.2 Tm), y La Libertad con (1,442.53 Ha y 26,222.9 Tm).

Tabla 3

Zonas de Producción de Uva Fresca en el Perú (Ha)

Departamento	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Ica	5,782.92	6,998.65	7,538.33
Piura	3,516.85	4,589.34	4,985.03
Lambayeque	756.50	1,024.95	1,442.53
La Libertad	482.54	517.34	602.88
Arequipa	324.36	378.60	409.18
Ancash	296.50	407.11	348.55
Tumbes			11.00
Moquegua		18.90	1.40
Total general	11,159.67	13,934.89	15,338.90

Nota. Tomado de “Estadísticas: Últimas Campañas (Desde 1998 Hasta 29 de Mayo de 2016 por Origen),” por la Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú (PROVID), 2016a. Recuperado de <http://www.providperu.org/main.php>

Tabla 4

Exportación de Uva Fresca por Ciudad de Origen

Departamento	Campaña	
	2015/2016*(Ha)	2015/2016*(Tm)
Ica	7,538.33	149,435.0
Piura	4,985.03	97,589.2
Lambayeque	1,442.53	26,222.9
La Libertad	602.88	8,535.6
Arequipa	409.18	6,186.0
Áncash	348.55	3,361.9
Lima		665.6
Tacna		68.1
Total general	15,338.90	292,064.2

Nota. Tomado de “Estadísticas: Últimas Campañas (Desde 1998 Hasta 29 de Mayo de 2016 por Origen),” por la Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú (PROVID), 2016a. Recuperado de <http://www.providperu.org/main.php>

* Hasta el 29 de mayo de 2016.

Como se observa, en la Tabla 5, existe una ventaja competitiva para enfocarse en la producción de octubre a marzo. En la Tabla 6 se aprecia el calendario mundial de producción de uva fresca por país, donde Chile muestra claramente una ventaja competitiva al producir prácticamente durante todo el año. En la Tabla 7 se observa que la principal variedad de uva fresca que exporta el Perú es la red globe, facturando en la campaña 2015/2016 200,890 Tm. En la Tabla 8 se observa el incremento de los volúmenes de producción de uva fresca por campaña; incrementándose en la campaña 2008/2009 de 39.8 mil Tm a 293 mil Tm en la campaña 2015/2016.

Tabla 5

Calendarios de Producción de Uva Fresca

Variedad	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Red globe	X	X	X							X	X	X
Flame seedless	X									X	X	X
Sugarone	X									X	X	X
Thompson seedless	X	X	X							X	X	X
Crimson seedless	X	X										X

Nota. Tomado de “Uva: Perú: Un Campo Fértil para sus Inversiones,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (PROINVERSIÓN) y el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2009. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/organizaciones/dgca/uva.pdf>

Tabla 6

Calendario Mundial de Producción de Uva Fresca por País

País	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Chile	X	X	X	X	X	X	X			P	P	X
Sudáfrica	X	X	X	X				X	X	X	X	X
Brasil	P	P	P					X	X	X	X	X
Argentina	X	X	X	X								
Italia	P	P	P					X		X	X	X
Canadá	X	X	X	X						P	P	P
EE.UU.	P	P	P			X	X	X		X	X	P
España	P	P	P					X		X	X	X
México	P	P	P		X	X	X			P	P	P
Japón	P	P	P		X	X	X	X		X	X	P

Nota. P = Poda. Tomado de “Uva: Perú: Un Campo Fértil para sus Inversiones,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (PROINVERSIÓN) y el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2009. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/organizaciones/dgca/uva.pdf>

Tabla 7

Exportación de Uva Fresca Peruana por Variedad (Tm)

Variedad	Campaña-2015/2016*
Red globe	200,889.9
Sugraone seedless	26,753.2
Crimson seedless	20,584.2
Flame seedless	17,839.6
Thompson seedless	7,947.5
Margenta	2,739.7
Otras (40 variedades)	15,310.2
Total	292,064.2

Nota. Tomado de “Estadísticas: Últimas Campañas (Desde 1998 Hasta 29 de Mayo de 2016 por Origen),” por la Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú (PROVID), 2016a. Recuperado de <http://www.providperu.org/main.php>

*Hasta el 29 de mayo de 2016.

Tabla 8

Exportación de Uva Fresca por Origen: Campañas del 2008/2009 al 2015/2016 (kg)

Departamento	La								Total
	Ica	Piura	Lambayeque	Libertad	Arequipa	Ancash	Lima	Tacna	
2008/2009	37'830,066	1'238,847	452,568	247,940		37,244			39'806,665
2009/2010	52'701,393	10'148,292	3'633,456	598,272	236,652	171,511			67'489,576
2010/2011	66'955,418	18'746,048	4'360,512	1'177,848	1'192,802	267,864	64,500		97'764,992
2011/2012	83'376,990	36'900,283	6'965,543	2'927,945	2'674,665	448,380			133'293,806
2012/2013	89'000,662	43'821,190	12'098,655	4'312,047	3'463,980	1'180,303	73,800		153'950,637
2013/2014	115'893,507	74'405,818	19'714,061	5'130,653	5'315,022	1'412,951	50,323		221'922,332
2014/2015	149'076,979	91'590,331	20'684,288	6'929,932	7'185,869	2'238,212	291,264		277'996,875
2015/2016**	149'434,957	97'589,229	26'222,884	8'535,583	6'185,976	3'361,901	665,571	68,100	292'064,201

Nota. Tomado de “Estadísticas: Últimas Campañas (Desde 1998 Hasta 29 de Mayo de 2016 por Origen),” por la Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú (PROVID), 2016a. Recuperado de <http://www.providperu.org/main.php>

**Campaña es de agosto a julio del siguiente año.

En la Tabla 9 se detalla el valor FOB en US\$ y peso en Tm de la producción y exportación de uva fresca, mostrando una tendencia de crecimiento cada año.

Tabla 9

Producción y Exportación por Año de Uva Fresca

Periodo (Enero-Diciembre)	Valor FOB (Miles US\$)	Peso neto (Tm)
2005	33,930.60	18,989.60
2006	50,946.80	27,897.70
2007	60,492.60	26,095.20
2008	83,362.50	43,883.50
2009	135,677.60	60,570.90
2010	186,236.80	77,819.30
2011	287,526.00	122,024.60
2012	366,454.80	149,215.90
2013	442,677.20	177,475.80
2014	642,373.50	268,421.40
2015	703,357.60	312,729.13
2016	633,424.83	282,116.53

Nota. FOB = Se utiliza para valorar las exportaciones y se define como “libre a bordo”. Adaptado de “Uva: Perú: Un Campo Fértil para sus Inversiones,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (PROINVERSIÓN) y el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2009. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/organizaciones/dgca/uva.pdf>

En 2015 el Perú exportó US\$703.4 millones en uvas frescas, un 9% más que en 2014, un 40% más que en 2013, y un 80% más que en 2012; lo que prueba que el dinamismo de este sector va en aumento. Así, en 2015, 312,729 Tm de uva fresca peruana llegaron a más de 60 países alrededor del mundo, siendo EE.UU. su principal destino. En detalle, del total enviado el último año, un 28% fue a este país norteamericano, cuya importación de uva fresca peruana aumentó un 63.4% respecto al año anterior; un 12.6% llegó a Países Bajos (-3%), un 12.3% a China (+0.7%), y un 11.1% a Hong Kong (-12.8%). Hacia marzo de 2016, las uvas frescas mantienen su posición en el ranking: primer producto de exportación no tradicional, y séptimo en el ranking general, al alcanzar los US\$195.21 millones y las 99,567 Tm enviadas al mundo (Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN] & Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2009).

La Figura 1 muestra la tendencia *polinómica* de orden 2, la cual ilustra la relación del crecimiento a lo largo de los años de la exportación de uva fresca en el Perú.

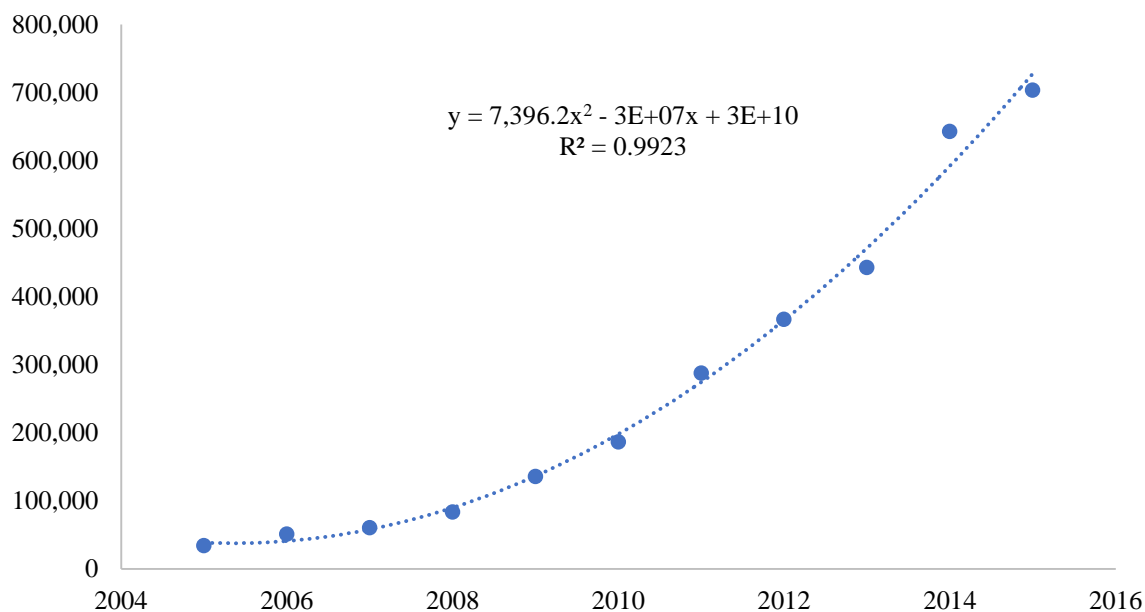


Figura 1. Curva de crecimiento de las exportaciones de uva fresca (Tm). Adaptado de “Estadísticas de Comercio Exterior,” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2016. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/web_estadistica.htm

Los principales mercados al cual el Perú exporta uva fresca son EE.UU., Países Bajos, y China (ver Tabla 10).

Tabla 10

Principales Países al que Perú Exporta Uva Fresca (Tm)

Importador	2011	2012	2013	2014	2015	% del mercado
EE.UU.	76,017	73,782	98,381	124,417	202,839	12.80
Países Bajos	41,371	59,266	72,539	93,657	88,731	12.40
China	18,810	30,116	46,876	85,035	85,502	11.10
Hong Kong y China	32,143	45,426	35,987	88,901	76,823	6.60
Reino Unido	17,991	29,462	36,607	51,079	45,275	3.70
Canadá	6,342	5,459	16,486	26,371	25,854	3.50
Tailandia	5,162	15,418	23,339	29,720	24,364	3.20
Corea	1,541	9,071	12,587	16,798	21,977	2.70
Rusia	30,002	33,240	43,000	32,500	18,401	1.60
Colombia	7,855	11,139	8,189	15,223	10,963	1.10
Mundo	287,623	366,455	442,940	643,207	690,813	29.40

Nota. Adaptado de “Trade Map: Trade Statistics for International Business Development: Monthly, Quarterly, and Yearly Trade Data; Import & Export Values, Volumes, Growth Rates, Market Shares, etc. [Estadísticas Comerciales para el Desarrollo de Negocios Internacionales: Datos Comerciales Mensual, Trimestral, y Anual: Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.],” por International Trade Centre (ITC), 2016. Recuperado de <http://www.trademap.org/Index.aspx>

En la Tabla 11 se describe a las principales empresas del mercado nacional en la exportación de uva fresca, durante los periodos de 2011 a mayo de 2016. En la Tabla 12 se puede apreciar que la principal empresa exportadora de uva fresca en la campaña 2015/2016 es Pedregal con US\$73.4 millones FOB; siendo la facturación total FOB de todas las empresas exportadoras de uva fresca US\$672 millones.

Tabla 11

Principales Empresas Exportadoras de Uva Fresca (kg)

Empresa	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Pedregal	16'427,154	14'568,316	19'951,171	20'673,556	26'784,632
Rapel		6'662,450	13'637,656	15'741,612	21'715,457
Ecosac			27,757	12'387,613	14'289,751
Beta	13'829,912	12'354,217	12'454,834	13'835,457	13'438,773
Agro Victoria	3'401,256	4'999,925	9'333,245	10'660,246	10'427,820
SAFCO	1'578,673	2'594,374	5'609,459	6'946,638	8'827,313
Don Ricardo	5'340,601	6'773,201	7'144,473	10'945,990	8'465,527
Drokasa	8'652,833	7'991,506	9'035,015	9'761,673	7'525,696
Agrolatina	2'628,834	3'401,098	5'077,456	5'619,284	7'173,083
LARAN	2'667,840	2'990,858	4'258,207	4'382,135	5'779,430
Otros	78'010,681	87'887,818	138'645,450	169'547,977	172'149,525
Total	132'537,784	150'223,763	225'174,723	280'502,181	296'577,007

Nota. Adaptado de "Uva: Perú: Un Campo Fértil para sus Inversiones," por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (PROINVERSIÓN) y el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2009. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/organizaciones/dgca/uva.pdf>

Tabla 12

Principales Empresas Exportadoras de Uva Fresca (FOB)

Empresa	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Pedregal	40'211,140	40'268,586	54'128,773	52'771,219	73'366,738
Rapel		16'363,631	37'707,456	40'384,813	58'335,105
Ecosac			54,691	30'165,713	31'997,040
Don Ricardo	17'117,314	22'886,127	24'029,853	35'489,244	28'236,129
Beta	32'905,507	32'042,754	31'794,576	28'031,838	24'634,934
SAFCO	4'399,642	6'331,249	14'904,620	20'408,418	23'102,425
Drokasa	26'135,294	24'928,131	27'004,579	29'782,288	22'968,583
Agro Victoria	6'524,375	9'921,808	20'002,676	21'995,720	18'622,294
Agrolatina	6'023,319	8'612,081	13'135,030	10'387,661	15'458,635
Otros	168'586,932	211'546,142	309'782,039	358'438,580	362'271,387
Total	308'010,856	379'905,649	542'259,207	638'588,391	671'839,722

Nota. Adaptado de "Estadísticas de Comercio Exterior," por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2016. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/web_estadistica.htm

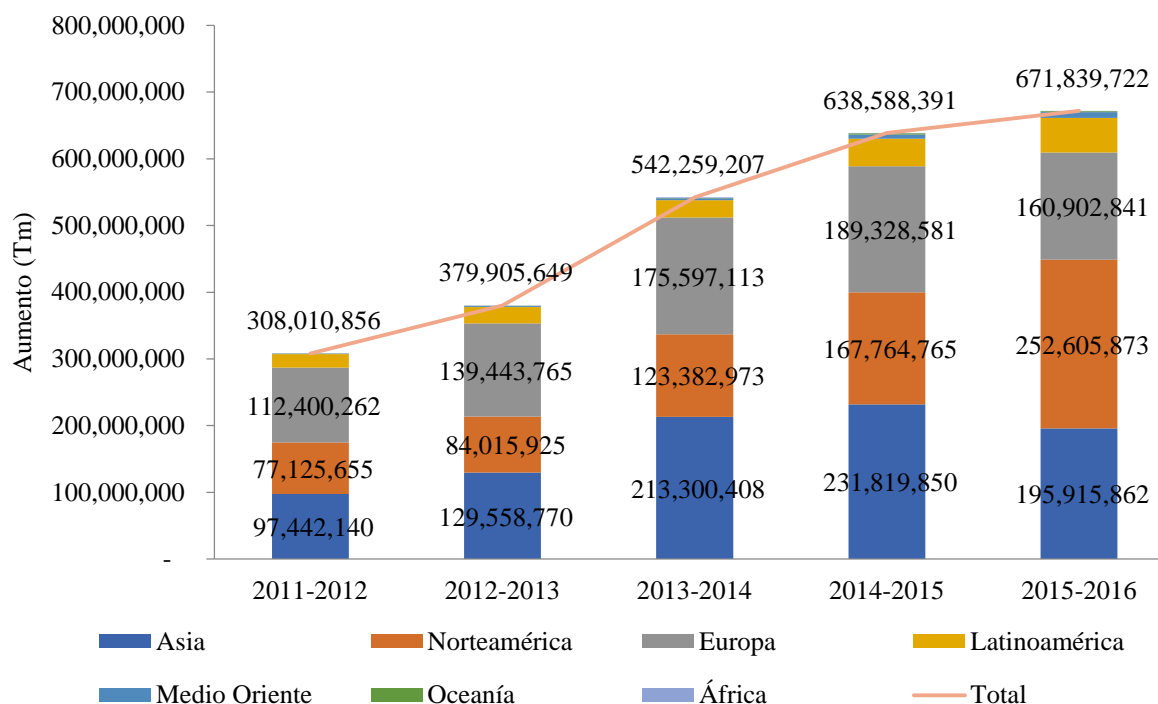


Figura 2. Aumento en las exportaciones del Perú de uva fresca. Adaptado de “Estadísticas de Comercio Exterior,” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2016. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/web_estadistica.htm

En la Tabla 13 se aprecia que las mayores exportaciones de uvas fresca peruanas fueron enviadas para Asia en la campaña 2015/2016, facturando US\$196 millones; lo cual representa el 34% del total. Asia y Europa son los principales mercados de exportación de uva fresca en los periodos 2011 al 2016 (ver Figura 3).

Tabla 13

Principales Mercados de Exportaciones Peruanas de Uva Fresca (US\$)

Mercado	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Asia	97'442,140	129'558,770	213'300,408	231'819,850	195'915,862
Norteamérica	77'125,655	84'015,925	123'382,973	167'764,765	252'605,873
Europa	112'400,262	139'443,765	175'597,113	189'328,581	160'902,841
Latinoamérica	20'282,536	24'632,250	25'846,653	41'317,170	51'827,876
Medio oriente	616,885	1'504,803	2'849,805	6'311,688	8'550,281
Oceanía	108,038	640,899	589,229	1'521,521	1'657,367
África	35,340	109,237	693,026	524,816	379,622
Total	308'010,856	379'905,649	542'259,207	638'588,391	671'839,722

Nota. Tomado de “Estadísticas de Comercio Exterior,” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2016. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/web_estadistica.htm

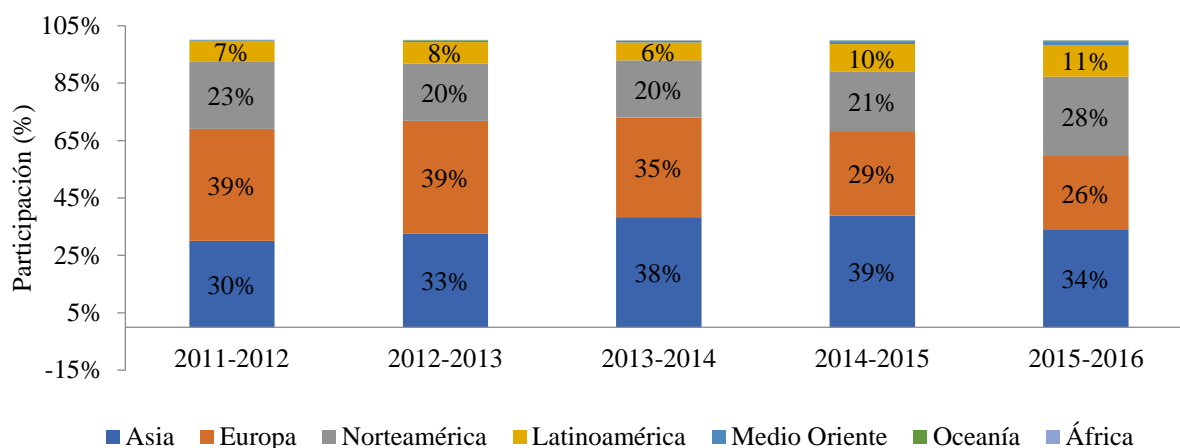


Figura 3. Participación en los mercados de exportación de la uva fresca peruana (%). Adaptado de “Estadísticas de Comercio Exterior,” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2016. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/web_estadistica.htm

Desde 2012 hasta 2015, las uvas frescas se han posicionado de manera ininterrumpida como el primer producto de exportación no tradicional de Perú, desplazando a los espárragos y al alambre de cobre refinado. Este buen desempeño permitió, incluso en 2015, encontrarse dentro del *top ten* de las exportaciones totales peruanas y competir con productos principalmente tradicionales como minerales de plomo, de zinc, harina de pescado, y aceites de petróleo. Y hacia marzo de 2016 mantienen esta posición (PROINVERSIÓN & MINAGRI, 2009). Como se puede apreciar en la Figura 4, el mejor periodo de producción (Tm) y exportación (FCL) se ha dado en el período 2015-2016.

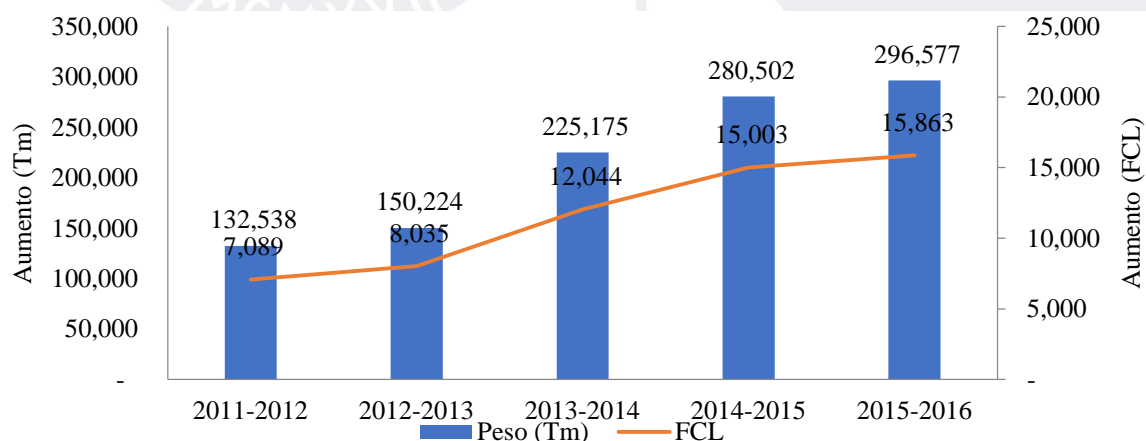


Figura 4. Aumento de la producción de uva fresca (Tm). FCL = *Full cointainer loaded* [Carga de contenedor completo]. Adaptado de “Estadísticas de Comercio Exterior,” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2016. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/web_estadistica.htm

La uva fresca peruana es un producto que ha probado ser competitivo en los mercados internacionales. En 2015 el Perú se colocó como el quinto país exportador de uvas frescas, por debajo de Chile, EE.UU., China, e Italia. El periodo de producción en el país es particular, puesto que se extiende durante todo el año, a diferencia de la mayoría de países productores, que usualmente cuentan con “ventanas de producción”; lo cual ha determinado una ventaja que se debe aprovechar. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), el cultivo de uva fresca en el país constituye una de las actividades frutícolas de mayor importancia, por su extensión, su valor, y por ser la materia prima por excelencia de la industria vitivinícola. Así, la producción de uva fresca en Perú se encuentra concentrada principalmente en la costa sur (i.e., Lima, Ica, Arequipa, Moquegua, y Tacna) y la costa norte (i.e., Piura y Trujillo) (COMEXPERÚ, 2016).

Como se muestra en la Tabla 14, el principal país exportador de uva fresca del mundo es Chile con US\$1,486 millones, seguido por EE.UU., China, Italia, y Perú.

Tabla 14

Principales Países Exportadores de Uva Fresca en el Mundo (Miles US\$)

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Chile	1'496,245	1'630,123	1'632,449	1'793,993	1'690,159	1'486,108
EE.UU.	1'164,092	1'308,769	1'358,858	1'470,770	1'438,796	1'246,414
China	174,903	264,340	336,036	351,951	433,168	828,437
Italia	750,511	811,918	774,814	818,648	760,220	719,670
Perú	186,476	287,623	366,455	442,940	643,207	690,813
Sudáfrica	501,501	470,761	500,474	519,269	580,669	655,314
Turquía	621,523	681,825	683,073	677,958	678,884	570,408
Países Bajos	591,953	702,549	665,986	816,647	806,854	543,969
Hong Kong y China	154,061	230,895	262,505	282,342	322,528	345,270
España	261,431	317,659	273,867	318,086	347,491	334,250
Australia	83,564	87,338	112,580	206,231	224,474	207,418
Egipto	202,426	210,413	225,185	183,730	245,504	203,889
Grecia	208,576	254,708	197,758	231,898	237,869	176,004
México	160,753	142,438	161,467	152,011	154,752	161,179
Mundo	7'977,159	8'883,701	9'008,791	9'694,140	9'885,610	9'346,997

Nota. Adaptado de “Trade Map: Trade Statistics for International Business Development: Monthly, Quarterly, and Yearly Trade Data; Import & Export Values, Volumes, Growth Rates, Market Shares, etc. [Estadísticas Comerciales para el Desarrollo de Negocios Internacionales: Datos Comerciales Mensual, Trimestral, y Anual: Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]” por International Trade Centre (ITC), 2016. Recuperado de <http://www.trademap.org/Index.aspx>

Como se muestra en la Tabla 15, durante 2015 el principal importador de uvas frescas fue EE.UU., con un valor de US\$1,572 millones, consumiendo el 15.70% del mercado mundial. El Perú fue el tercer país de origen de sus importaciones y cubrió un 14.9%; a diferencia de Chile, que fue el primero con un 62.3%, y México segundo, con un 22.3%. El Reino Unido fue el segundo país importador con US\$894,091 millones, luego Alemania con US\$820,572 millones. La situación en Países Bajos es similar. Este país, fue el cuarto importador de uvas frescas en el ámbito mundial, compró en 2015 un total de US\$747,294 millones en uvas frescas, de las cuales solo un 15.6% provinieron del Perú.

Tabla 15

Principales Países Importadores de Uva Fresca (Miles US\$)

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EE.UU.	1'502,135	1'234,658	1'238,085	1'401,278	1'377,050	1'572,624
Reino Unido	844,947	932,843	917,473	947,112	1'021,087	894,091
Alemania	719,524	883,487	818,104	897,061	908,084	820,572
Países Bajos	792,860	967,218	921,484	1'017,032	1'084,453	747,294
China	212,481	359,105	425,205	552,703	641,106	637,007
Canadá	463,834	483,028	495,457	512,302	500,103	496,384
Hong Kong y China	250,639	323,704	378,334	412,758	462,668	447,352
Rusia	666,096	598,674	607,390	576,934	451,372	313,146
Francia	258,312	302,658	295,713	298,538	293,921	267,082
Corea	91,642	124,861	150,760	188,313	201,928	213,505
Vietnam	28,115	31,738	34,878	44,795	46,268	196,845
Mundo	8'663,519	9'488,891	9'692,901	10'399,961	10'704,276	9'997,133

Nota. Adaptado de "Trade Map: Trade Statistics for International Business Development: Monthly, Quarterly, and Yearly Trade Data; Import & Export Values, Volumes, Growth Rates, Market Shares, etc. [Estadísticas Comerciales para el Desarrollo de Negocios Internacionales: Datos Comerciales Mensual, Trimestral, y Anual: Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]," por International Trade Centre (ITC), 2016. Recuperado de <http://www.trademap.org/Index.aspx>

Como se aprecia en la Tabla 16, el Perú logró en 2014 adelantar a EE.UU. y convertirse en el segundo abastecedor de uvas frescas de China, el gigante asiático, al cubrir en 2015 un 36% de sus compras totales con US\$210,615 millones; solo por debajo de Chile, quien fue el primer país de origen, con US\$230,542 millones. Y se está cada vez más cerca de que Perú sea el principal proveedor.

Tabla 16

Exportaciones de Uva Fresca a China (Millones US\$)

Exportadores	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Chile	95,816	188,571	194,325	233,199	230,886	230,542
Perú	19,030	42,637	64,926	98,339	202,161	210,615
EE.UU.	93,424	111,389	111,509	145,710	133,532	86,249
Australia	115	1,724	4,940	17,224	24,394	48,765
Sudáfrica	121	1,572	37,704	30,078	27,406	34,441
Uzbekistán	541	4,440	6,987	6,042	8,573	19,428
India	-	-	-	1,402	3,608	3,208
Mundo	212,481	359,105	425,205	552,703	641,106	637,007

Nota. Adaptado de “Trade Map: Trade Statistics for International Business Development: Monthly, Quarterly, and Yearly Trade Data; Import & Export Values, Volumes, Growth Rates, Market Shares, etc. [Estadísticas Comerciales para el Desarrollo de Negocios Internacionales: Datos Comerciales Mensual, Trimestral, y Anual: Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]” por International Trade Centre (ITC), 2016. Recuperado de <http://www.trademap.org/Index.aspx>

Esto demuestra que aún se tiene un importante margen para crecer en lo que respecta al posicionamiento de la uva fresca peruana en los distintos mercados internacionales. Para hacerlo, no solo se requiere contar con el acceso a estos mercados, sino también mejorar la producción mediante el uso de tecnologías agrícolas avanzadas, así como realizar adecuada investigación. Y todo esto debe trabajarse en paralelo con un plan de mejoramiento integral de las instituciones y de la operatividad logística que acompaña el desempeño del comercio exterior. Por ejemplo, urge potenciar el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), para que su trabajo sea coherente con el nuevo dinamismo del sector agrario (COMEXPERÚ, 2016).

1.2 Conclusiones

La uva fresca peruana está demostrando ser competitiva en los mercados internacionales, quedando en quinto lugar de las exportaciones mundiales de uva fresca en 2015; siendo el principal exportador hasta 2015 Chile, con el 15.9% del mercado facturando US\$1,486 millones, siguiendo EE.UU., China, e Italia; quedando Perú en el quinto exportador mundial con el 7.4% de este mercado y facturando US\$690 millones.

Desde 2012 hasta 2015, las uvas frescas se han posicionado de manera ininterrumpida como el primer producto de exportación no tradicional. El Perú posee una importante ventaja competitiva por la ventana comercial que se tiene y lo diferencia de sus competidores. Se ha logrado posicionar en 2015 al Perú como segundo abastecedor de uvas frescas a China, al cubrir un 36% de sus compras totales llegando a facturar US\$210 millones.



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

2.1 Antecedentes

Para el desarrollo de este capítulo es relevante considerar lo siguiente: (a) En el Perú se puede cosechar durante todo el año debido a la baja variabilidad del clima que existe en su costa; sin embargo, por competitividad se debe cosechar entre octubre y marzo; (b) desde 2014, las regiones que mostraron mayor crecimiento en la producción de uva fresca fueron Piura, Ica, y Lima, con 24%, 21%, y 6% respectivamente; (c) entre 2011 y 2015 se ha observado un crecimiento sostenido en dichas regiones en el siguiente orden, Piura con 438%, Lima 317%, e Ica con 73%, destacando la región de Piura debido al rendimiento por hectárea alcanzado (i.e., 30 Tm/Ha), siendo el más alto en el ámbito mundial; (d) durante el periodo 2011-2015, la producción se duplicó, alcanzando un crecimiento anual del 19%; y (e) los mercados principales para la exportación de uva fresca peruana durante 2015 fueron: EE.UU. con 29%, Holanda con 13%, China con 12%, Hong Kong con 11%, Inglaterra con 7%, Canadá con 4%, y Tailandia con 4% (PROINVERSIÓN & MINAGRI, 2009).

2.2 Visión

Para 2023, el Perú será el primer exportador mundial de uva fresca, con nuevas variedades de Uva, cumpliendo requisitos sanitarios y fitosanitarias y el desarrollo sostenible de la cadena comercial.

2.3 Misión

Producir y exportar uva fresca de alta calidad hacia el mercado internacional, utilizando tecnología avanzada que permita eficiencias en la cadena productiva, logrando un crecimiento sostenible y rentable de las exportaciones, aprovechando las ventajas que ofrece el clima del Perú y contribuyendo de manera directa e indirecta al desarrollo de la cadena de valor de la uva fresca y grupos de interés de la industria.

2.4 Valores

Las directrices que guiarán la toma de decisiones en la industria de la uva fresca serán:

1. **Honestidad y transparencia:** Permitirá tener una fluidez comercial con los clientes internos y externos en cuanto a los acuerdos y mejores decisiones que correspondan al sector, manteniendo un comportamiento íntegro;
2. **Confianza:** Que se pueda generar de manera recíproca con los clientes externos e internos, proporcionará un mejor contexto para el desarrollo de los negocios;
3. **Responsabilidad social:** Para evitar no afectar al medioambiente, ecosistema, y las personas que pertenecen al mismo. Se mantendrán buenas relaciones con todos los *stakeholders* involucrados;
4. **Trabajo en equipo:** De manera que la suma de esfuerzos en toda la cadena de suministro potencie los resultados dentro del sector, brindando satisfacción a los clientes internos y externos; y
5. **Innovación:** Con el objetivo de obtener un producto de máxima calidad, no se desestimará este importante valor que el sector debe practicar para ser competitivo y eficiente.

2.5 Código de Ética

Dentro del sector agroindustrial de la uva fresca, todos sus integrantes se comprometen a:

1. Liderar la búsqueda de la consolidación del sector en la exportación de la uva fresca siendo innovador y utilizando tecnologías que permitan eficiencias en los procesos en toda la cadena de valor;
2. Generar y salvaguardar condiciones dignas de trabajo;
3. Desarrollar y ofrecer apoyo sostenible a las regiones donde se produce uva fresca para exportación;

4. Generar constantemente relaciones de transparencia y confianza para todos los involucrados del sector, actuando con integridad y lealtad;
5. Cumplir con las leyes y normas vigentes correspondientes al sector; y
6. Usar responsable, eficiente, y sosteniblemente los recursos naturales.

2.6 Conclusiones

La visión planteada a 2021, de ser el mayor exportador en el ámbito mundial de uva fresca, tiene sus bases sólidas en las actuales proyecciones y potencialidades dentro del sector en la productividad de la uva fresca en el Perú, sobre todo en la región del norte en Piura, teniendo el mayor rendimiento por hectárea alcanzado en el ámbito mundial (i.e., 30 Tm/Ha). Esta característica, además del clima propicio que acompaña durante todo el año a la costa peruana para la siembra de la uva fresca, forman parte de las fortalezas y permitirá que el sector se convierta en una de las principales fuentes de ingreso de exportación; a través, de un producto de mayor valor agregado con procesos eficientes en toda la cadena de valor, obteniendo competitividad de clase mundial, y sostenibilidad de la agroexportación en el país.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa de la uva fresca comprende el análisis tridimensional de Hartman, el análisis competitivo del Perú, y el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico, y cultural (PESTE). Los resultados de estos análisis han permitido el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). El análisis de la organización y sus competidores más el análisis PESTE permiten la elaboración de la Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR) (D'Alessio, 2015).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Harman (1978), los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir una meta determinada, así como para protegerse frente a los demás Estados. Estos pueden ser comunes u opuestos. Nuechterlein (1973) clasificó estos intereses en cuatro niveles: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores, y (d) periféricos, los cuales se presentan en la Tabla 17.

Tabla 17

Clasificación de los Intereses Nacionales

Clasificación	Interés	Descripción
Nivel de intensidad	Supervivencia	<ul style="list-style-type: none"> • Si la existencia del país depende de ellos; y • Es de gran relevancia.
	Vitales	<ul style="list-style-type: none"> • Si el hecho de no alcanzarlos genera daños peligrosos; y • Es relevante.
	Mayores	<ul style="list-style-type: none"> • Si afecta adversamente; y • Es importante o primordial.
	Periféricos	<ul style="list-style-type: none"> • Si solo tiene consecuencias marginales; y • Es algo importante.
Interacción o relación	Comunes	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de acuerdos y alianzas; y • Se deben buscar agresivamente.
	Opuestos	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de acuerdos y alianzas; y • Es ingenuo intentarlo.

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed.),” por F. A. D’Alessio, 2015, p. 94. Lima., Perú: Pearson.

3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente y que tratan de alcanzar a cualquier costo (D'Alessio, 2015). El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) es un organismo constitucional autónomo del Perú, el cual, de acuerdo con el Decreto Legislativo N°1088, es la instancia gubernamental rectora del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico peruano. El CEPLAN es el encargado de formular, coordinar, dar seguimiento, y evaluar las estrategias y prioridades del Gobierno; es la institución que conduce el proceso de formulación y difusión de una visión compartida y concertada de futuro del Perú en sus diferentes niveles de Gobierno. Es por ello que es el responsable de diseñar el país de las próximas décadas; el espacio que contribuye con la discusión de las opciones estratégicas del país, considerando la situación presente y las posibilidades del futuro con miras a 2021, en una primera etapa. En dicho plan, se destacan seis ejes principales: (a) derechos fundamentales de la persona, (b) oportunidades y accesos a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía competitiva y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambientales.

El Ministerio de Relaciones Exteriores, en 2009, desarrolló la Matriz de Intereses Nacionales (ver Tabla 18), la cual menciona los cinco intereses nacionales con los que clasifica a los países de acuerdo con el grado de intensidad y si estos tienen intereses opuestos o comunes al Perú; siendo Brasil con quien mayores coincidencias tuvo. Los grandes aliados del Perú son EE.UU., la Comunidad Europea, y los países miembros del Foro de Cooperación Económico Asia Pacífico. En la actualidad, existen diversos acuerdos y tratados de libre comercio que se han negociado y varios se encuentran en proceso, es por ello que es importante que se identifique a largo plazo lo que la estrategia exige.

Tabla 18

Matriz de Intereses Nacionales

Interés nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Preservación de la soberanía nacional y la integridad del Estado.		Chile*		
2. Crecimiento económico		Chile*, EE.UU.*	Venezuela*	
3. Crecimiento de las exportaciones		EE.UU.*	China*, Chile*	
4. Estabilidad política y económica		EE.UU.*	EE.UU.*	
5. Reducción del narcotráfico y terrorismo		EE.UU.*, Colombia*	México*	
6. Desarrollo de proyectos de inclusión social con la cooperación internacional			EE.UU.**	UE**

Nota. **Interés comunes; *Interés opuestos. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed.),” por F. A. D’Alessio, 2015, p. 95. Lima., Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

Se debe determinar qué tan fuerte o débil puede ser un Estado para alcanzar dichos intereses nacionales. Para ello, se analizan siete elementos: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma de territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) el desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico, y sociológico), (e) la forma de Gobierno, y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (D’Alessio, 2015).

Demográfico. La población asciende a 30.4 millones de habitantes aproximadamente, siendo Lima la capital de la República y con 9.7 millones de habitantes. La Constitución Política del Perú no consagra a ninguna religión como oficial, aunque reconoce la importancia de la religión católica en el desarrollo histórico y cultural peruano. Étnicamente, la población peruana se encuentra conformada por 47% mestiza, 12% blanca, y un 32% correspondiente a etnias aborígenes, siendo los grupos principales, las poblaciones quechua y aymara; además de un grupo de la población negra y asiática que representa

aproximadamente un 9%. Las más importantes tradiciones culturales peruanas son resultado de la fusión de elementos culturales de diversos grupos. El idioma oficial en Perú es el español, idioma que se utiliza comúnmente en la mayoría de las ciudades del país; en los actos oficiales, administrativos, y judiciales; en la elaboración de las leyes; la celebración de contratos; etc. De acuerdo con la Constitución Política del Perú, el quechua y el aymara (lenguas aborígenes) son también idiomas oficiales en los lugares donde predominan. El uso de estas lenguas tiene importancia debido al número de personas que las hablan en algunas zonas de la Sierra peruana, principalmente entre la población campesina (KPMG, 2015).

Geográfico. El Perú se sitúa en el hemisferio occidental (al oeste del meridiano de Greenwich) al sur de la línea ecuatorial, en Sudamérica. Limita por el norte con Ecuador y Colombia; por el este, con Brasil y Bolivia; por el sur, con Chile, y todo su extremo oeste es una extensa costa bañada por el océano Pacífico. La presencia de la cadena de montañas denominada Cordillera de los Andes, que atraviesa longitudinalmente al país, determina una peculiar geografía, marcando en los 1'285,216 km² de su superficie tres regiones naturales de diferentes características: la cálida costa peruana, rica en recursos marinos y favorable a la agroindustria; la Sierra, de altos picos y frías regiones, abundante en recursos mineros y agropecuarios; y la selva, región de bosques lluviosos y tropicales, de extraordinaria riqueza forestal y rica en gas e hidrocarburos. El clima de esta región es variado y está influenciado preponderantemente por la presencia de dos corrientes marinas que confluyen frente a las costas peruanas; una de aguas cálidas que proviene del norte y otra de aguas frías proveniente del sur. La temperatura media anual en la costa peruana oscila entre los 18°C en agosto y los 22°C en febrero. Aguas cálidas en el norte y frías en el centro y sur del litoral influyen en los calurosos días de la costa norte peruana y la presencia de notables mantos de neblina en la costa sur. La Sierra peruana está conformada por una extensa zona de accidentada geografía y, por ello, de variadas características: templados bosques andinos, a más de 1,200 metros

sobre el nivel del mar, de potencial agrícola; pastizales en el altiplano, a más de 3,000 metros sobre el nivel del mar propicios para la ganadería; gélidas regiones de cumbres nevadas, que llegan a los 6,700 msnm marcan la variada morfología de este territorio rico en recursos minerales como oro, cobre, zinc, y plata, varios de ellos en explotación industrial de importante magnitud (KPMG, 2015).

La temperatura es variada en la sierra peruana. La media es de 20°C, con un máximo medio de 22°C y un mínimo medio de -5°C. La lluvia es generalmente escasa y varía según la latitud. Se registran mayores índices de precipitación en la sierra norte que en la sierra sur. Sobre los 4,000 metros sobre el nivel del mar la nieve es frecuente, no así a menor altitud. La selva, ubicada hacia la vertiente oriental de la Cordillera de los Andes, es una región de inmensos bosques tropicales en la que discurren innumerables ríos que desembocan en el gran río de la selva americana: el Amazonas, que nace en Perú y la mayor parte de su cauce baña el territorio peruano. El clima de la selva no presenta importantes variaciones estacionales y su temperatura media oscila entre 26°C y 33°C. Es la región más lluviosa del país. La selva peruana alberga a la mayor diversidad de fauna y flora del planeta. Su territorio, en algunos lugares, mantiene inalterables gran parte de sus características; asimismo, existen poblaciones que conservan su lengua y tradiciones como hace siglos. La ciudad de Iquitos, la más importante de la selva, registra un intenso intercambio comercial con Colombia y Brasil. En la selva se desarrollan importantes negocios: industria maderera, petróleo, y gas, así como la agroindustria (KPMG, 2015).

Económico. En la última década, el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe. La tasa de crecimiento promedio del PBI fue del 5.9%, en un entorno de baja inflación (2.9% en promedio). Como resultado, el fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos generó una reducción drástica de los índices de pobreza desde un 55.6% hasta un 21.8% de la población entre 2005 y 2015. Se estima que

solo en 2014, aproximadamente 221 mil personas escaparon de la pobreza. De igual manera, la pobreza extrema bajó del 15.8% al 4.1% en el mismo periodo (El Banco Mundial [BM], 2016a).

Después de una desaceleración en 2014, el crecimiento del PBI se recuperó en 2015 de un 2.4% a un 3.3% debido al aumento de los inventarios (principalmente de cobre) y de las exportaciones (3.3%). Sin embargo, en un contexto de confianza empresarial más baja, de lenta implementación de algunos proyectos mineros, y del bajo dinamismo del sector inmobiliario, la inversión privada se contrajo en un 7.5%. La inflación finalizó por encima del rango meta (4.4%) debido a la depreciación del tipo de cambio que se tradujo en un incremento de las tarifas de electricidad y los precios inmobiliarios. Para 2016 se espera que el crecimiento del Perú sea similar a los niveles de 2015 y que, en adelante, se recupere progresivamente a un ritmo promedio de alrededor del 3.8% en 2017-2018. En este sentido, la expectativa es que el inicio de la fase de producción de grandes proyectos mineros en los próximos dos o tres años, así como una mayor inversión tanto pública como privada en proyectos de infraestructura, den soporte a la demanda agregada, mientras que la aplicación continua de reformas estructurales sostendrían la confianza de los inversionistas privados (BM, 2016a).

En el ámbito externo, los factores que pueden impactar el crecimiento económico son: la caída de los precios de las materias primas, vinculada en gran medida con la desaceleración de China, principal socio comercial del Perú; un eventual periodo de volatilidad financiera, asociado al ritmo del ajuste monetario de EE.UU., en el ámbito interno, las proyecciones de crecimiento del PBI son vulnerables a los retrasos en la implementación de los programas de inversión pública y privada, y al impacto del fenómeno de El Niño en la economía real (BM, 2016a).

Histórico-psicológico-sociológico. Es importante destacar que el territorio que actualmente ocupa Perú significó la más importante cultura del mundo andino prehispánico: el Imperio de los Incas. Hacia finales del Siglo XV e inicios del Siglo XVI, el expansionismo europeo, particularmente de la Corona de Castilla, propició la anexión como colonias de las tierras del llamado Nuevo Mundo. En el Virreinato peruano, como ocurrió en las otras colonias hispanoamericanas, se daba una suerte de privilegios en favor de los españoles nativos frente a los nacidos en América (criollos), sobre todo para la asignación de cargos públicos. Esto hizo crecer un sentimiento de identidad entre los criollos (del que también participaron los mestizos). Con esos antecedentes, y tras la maduración, en el Siglo XVIII, de las corrientes filosóficas de libertad y autodeterminación de los pueblos que influyeron en procesos de liberación como el de la independencia norteamericana de la Corona Inglesa, se inicia, ya en el Siglo XIX, un incontenible proceso independentista en toda América que es coronado en Perú, último bastión del poder realista, con la conjunción de fuerzas de quienes iniciaron las corrientes en el sur del continente, el argentino José de San Martín; y en el norte, el venezolano Simón Bolívar. De esta manera, la independencia de Perú se proclamó el 28 de julio de 1821, fecha en que nace la República (KPMG, 2015).

Entre 1879 y 1883, Perú conjuntamente con Bolivia se enfrentan a Chile en la denominada “Guerra del Pacífico”, con resultados graves para la economía nacional y la integridad territorial. La vida republicana del Perú está marcada por matices de prosperidad económica temporal por motivo de la explotación de recursos naturales como el guano, poderoso fertilizante natural de gran demanda en Europa, que sustentó a la economía peruana en los primeros años de la República; y, por otro lado, también por la austeridad proveniente del agotamiento del recurso y falta de previsión al ser este sustituido en la demanda. En la explotación de los recursos con los que el Perú cuenta, se aprecian ejemplos similares como lo ocurrido con el caucho y la anchoveta, de la que se obtiene harina de pescado.

Políticamente, como en todos los países de Latinoamérica, en Perú se han dado alternadamente periodos democráticos y dictaduras militares. Perú es una democracia constitucional, regida por la *Constitución Política de 1993*, que sustituye a la *Constitución Política de 1979*, la cual reinauguró el sistema democrático tras un periodo de más de una década de un Gobierno militar que se caracterizó, en una primera etapa, por una tendencia social estatista y, en una segunda etapa, por un proceso de restitución de libertades. El Gobierno cuenta con un marco normativo acorde a las exigencias de la competitividad internacional, lo que hace del país un mercado atractivo para las inversiones nacionales y extranjeras (KPMG, 2015).

Desde el punto de vista psicológico y sociológico, el peruano tiene una visión más optimista del país y de su futuro. En comparación con años anteriores, el optimismo ciudadano es relativamente mayor. Aun cuando no todos estén de acuerdo con el llamado boom económico, es claro que perciben una evolución positiva. La evolución es más clara a nivel de infraestructura y a nivel comercial (carreteras, puentes, edificios, tiendas comerciales, nuevos supermercados, y tiendas de formato moderno). Esto se denomina la modernización del Perú. Por lo tanto, existe un nuevo peruano con una mejor autoestima nacional y optimismo sobre su futuro. Por otro lado, se conserva también taras y prejuicios sociales como la falta de tolerancia y escaso compromiso político (Arellano, 2013).

Organizacional y administrativo. De acuerdo con la Constitución vigente del año 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente, y soberana. El Estado es uno e indivisible y su Gobierno es unitario, representativo, y descentralizado. El presidente de la República es el jefe del Estado y personifica a la Nación, el Poder Legislativo reside en el Congreso y consta de una Cámara Única. El número de congresistas es de 130. Finalmente, el Poder Judicial ejerce su Gobierno y administración a través de la Corte Suprema de Justicia (KPMG, 2015).

Desarrollo tecnológico. El Perú considera que la importancia de la ciencia, tecnología, e innovación tecnológica (CTI) en la competitividad de los países es reconocida a nivel mundial, siendo promovida por diversos países e instituciones internacionales (e.g., OCDE, ONU, UNESCO, entre otros) como un medio para alcanzar un crecimiento económico sostenible. Es por ello que el Gobierno peruano aprobó la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica (CTI), tal como lo establece el Decreto Supremo N° 015-2016-PCM. De esta manera, el Perú cuenta por primera vez con una Política Nacional que permitirá contar con un sistema de ciencia, tecnología, e innovación tecnológica de nivel internacional, contribuyendo a alcanzar los objetivos del país. La Política Nacional para el Desarrollo de la CTI fue elaborada por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), mediante un proceso participativo que contó con la presencia de diversos sectores del Estado, instituciones académicas y de investigación, y la sociedad civil en general. El documento consta de lineamientos dirigidos a fortalecer y mejorar el desempeño de la ciencia, tecnología, e innovación tecnológica del país, es así, que establece seis objetivos estratégicos: (a) promover la generación y transferencia de conocimiento científico - tecnológico; (b) desarrollar nuevos incentivos que estimulen e incrementen las actividades de CTI; (c) propiciar la generación de capital humano debidamente calificado.; (d) mejorar los niveles de calidad de los centros de investigación y desarrollo tecnológico; (e) generar información de calidad sobre el desempeño de los actores que conforman el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica; y (f) fortalecer la institucionalidad de la ciencia, tecnología, e innovación tecnológica en el país (Decreto Supremo N°015-2016-PCM, 2016).

La Política Nacional para el Desarrollo de la CTI es de carácter multisectorial y de cumplimiento obligatorio por todas las entidades del Estado, en todos los niveles de

Gobierno, acorde con las competencias de cada institución. Dentro de la elaboración de estas políticas, se tomaron en consideración las características económicas, institucionales, culturales, y sociales del Perú, con el fin de fomentar la creación y adopción de conocimiento en ciencia, tecnología, e innovación tecnológica, y promover el incremento y traslado al mercado de los resultados producidos con el creciente financiamiento a la investigación en los últimos años. Las externalidades producidas por la CTI en la economía y la sociedad permiten una mayor acumulación de riqueza que los países pueden distribuir en educación, salud, vivienda, etc., así como adelantos tecnológicos que permiten la reducción de enfermedades, mejoras en la educación, reducción de impacto en el medio ambiente, entre otros. La apuesta de la ciencia, tecnología, e innovación tecnológica como motor para el desarrollo del Perú, orienta la elaboración de esta Política Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica, y justifica una participación estatal que coordine y agrupe las distintas acciones que realizan todos los actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica (Decreto Supremo N° 015-2016-PCM, 2016).

En lo concerniente a las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee, el Perú tiene como punto fundamental la seguridad nacional puesto que con el aseguramiento de este tema se puede favorecer no solo el crecimiento de un país, sino también el progreso social del mismo. El Perú se ubicó en el cuarto lugar en poder militar en Sudamérica, según la web especializada Global Firepower 2016. El ranking Global Firepower (GFP) mide 50 factores para evaluar la calidad de las fuerzas militares en el mundo, como la cantidad de personas que la integran, el armamento, el número de tanques, naves, y aviones, así como la inversión destinada a la defensa de cada país. En el puntaje general, el Perú se ubica en el puesto 51 en el mundo y en Sudamérica supera a Venezuela, Ecuador, y Colombia, y se encuentra por debajo de Brasil, Chile, y Argentina. El presupuesto asignado a Perú, quien ocupa el puesto 51 a nivel mundial, es de US\$2,560 millones (“Perú Tiene la Cuarta,” 2015).

3.1.3 Principios cardinales

Según D'Alessio (2015), existen cuatro principios cardinales que permiten identificar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos.

En cuanto a la influencia de terceras partes, el crecimiento del país corresponde a la atención mercados internacionales tales como: (a) el *North American Free Trade Agreement* (NAFTA), EE.UU., Canadá, y México; (b) la Unión Europea (UE), conformado por 28 países del continente europeo; y (c) el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), que está conformado por 21 economías, entre las que destacan EE.UU., China, Rusia, Canadá, y Japón. Estas economías cada día demandan mayor cantidad de productos peruanos.

Consecuentemente, el Perú, al ser miembro del APEC, tiene el privilegio de que economías como Tailandia e Indonesia negocien entre ellos. Esto influye en el país de manera positiva porque requiere mejorar la infraestructura mediante la inversión en carreteras, ferrocarriles, aeropuertos, puertos, entre otros (“Comercio Entre Perú y China,” 2016).

China se ha convertido en el principal socio comercial, esto debido a que el Perú viene priorizando los elementos económicos y buscando metas concretas para el comercio y la inversión. 2016 es un año clave para las relaciones bilaterales, por los siguientes acontecimientos: (a) año cultural de Latinoamérica y el Caribe en China (lanzamiento: 25 de marzo en Beijing), (b) celebración del 45 aniversario de las relaciones diplomáticas Perú-China (fecha central: 2 de noviembre), y (c) visita del Presidente Xi Jinping al Perú en el marco del Foro APEC 2016 (19 y 20 de noviembre en Lima) (“Comercio Entre Perú y China,” 2016).

Por otro lado, se considera que la agroindustria tiene un alto potencial de crecimiento ante la demanda de los ciudadanos chinos, sobre todo por productos oriundos como la tara y

la maca. El comercio bilateral entre Perú y China crecerá entre 12% a 14% el próximo año, impulsado por la minería (desarrollo de Las Bambas y Toromocho) y por las exportaciones no tradicionales, en especial, por los productos agroindustriales como la tara y la maca, cuya demanda en el país asiático es casi ilimitada, proyectó Ernest & Young (EY). Para este año, en cambio, proyecta que la relación bilateral termine en US\$16,000 millones, similar al alcanzado en 2015. Si se explotara en mayor medida el tratado comercial suscrito entre Perú y China hace siete años, el comercio bilateral entre ambos países podría alcanzar al que tiene el gigante asiático con el vecino Chile, que el último año terminó en US\$25,000 millones (“Comercio Entre Perú y China,” 2016).

Las partidas arancelarias son 10 veces más las que vienen al Perú que las que se exportan entre Perú a China, eso significa una oportunidad importante para diversificar los productos, con miras a explorar un mercado de 1,300 millones de chinos. Se requiere, en esa línea, una política de Estado para fomentar más la exportación agrícola, para tener así una oportunidad interesante de expandirse y llegar a los US\$25,000 millones de Chile. Se suma también algunos productos marinos como el pescado fresco y todos sus derivados como la pota, los langostinos, entre otros ricos en nutrientes y que son preferidos por los asiáticos. Una prueba del alto potencial de este sector es que las exportaciones agrícolas a China pasaron de US\$3,000 millones en 2000 a US\$6,500 millones en 2016, es decir, creció 22 veces en 15 años. Otros sectores que también apuntan al crecimiento del comercio entre ambos países son la minería, al ser el principal consumidor de minerales como el cobre y el turismo, que debería mirarse con cuidado como otro rubro para atraer inversionistas chinos (“Comercio Entre Perú y China,” 2016).

La relación con España, a nivel económico, mantienen una creciente relación comercial y de inversiones desde hace más de diez años. Alrededor de 300 empresas

españolas entre pequeñas y medianas han elegido a nuestro país como destino de sus inversiones; con ello se afianza la relación comercial, fomentando asociaciones Joint Venture entre empresas de ambos países para luego exportar productos peruanos. Las exportaciones no tradicionales del Perú hacia España en 2014 crecieron 14%, haciendo un total de US\$475 millones. Las líneas arancelarias pasaron de 877 a 896, es decir, 23 nuevas partidas y más de 810 empresas exportando (“Perú Busca Fortalecer,” 2015).

La historia muestra que el Perú y Chile se han involucrado en conflictos territoriales. El 19 de marzo de 2009, el agente de la República del Perú presentó ante la Corte Internacional de Justicia (CIJ) la memoria del Perú en el contencioso sobre delimitación marítima con Chile, solicitando que la Corte determine el límite marítimo entre ambos países sobre la base de los principios y las normas de la costumbre internacional. En enero de 2014, la Corte puso fin al diferendo marítimo entre Perú y Chile, declarando con su sentencia más de 50 mil kilómetros cuadrados de territorio marítimo a Perú, zona donde abunda la presencia de especies como la vinciguerría (similar a una anchoveta pequeña), pota, bonito, perico, atún, tiburón, entre otras. El potencial económico de este territorio significa el aumento potencial del 9% en el volumen de pesca y del 15% en el valor económico de la misma. El Ministerio de la Producción (PRODUCE) señaló que la vinciguerría podría convertirse en la segunda mayor biomasa del mar peruano, desplazando a la pota de dicha ubicación (“Un Año del Fallo de La Haya,” 2015).

Entre otros conflictos con Chile, se encuentran la posesión de los derechos de los productos: el caso más representativo es el del pisco, licor bandera del Perú. Estas situaciones han causado malestar en la población peruana.

Perú y Brasil tienen diversos intereses y proyectos para avanzar juntos en la búsqueda de un desarrollo emergente y sostenido, sin pobreza, y con un futuro de paz, integración, y

bienestar para los pueblos. Los lazos presentes que unen al Perú con Brasil son los puertos que le darían a Brasil salida al mercado asiático, estos lazos se vienen reforzando en la última década con proyectos bilaterales, entre ellos, el de la integración física y energética, la ampliación y diversificación del intercambio comercial, y el desarrollo y bienestar de las poblaciones de frontera. El tren bioceánico Brasil-Perú es una propuesta china para poder transportar a menor coste la soja que importa desde territorio brasileño y llevarla a la costa peruana por un recorrido de 3,500 km. China calcula que el tren bioceánico costaría US\$60,000 millones (Burgos, 2016).

3.1.4 Influencia del Análisis de la Uva Fresca en el Perú

El Perú es uno de los principales proveedores de uva fresca en los mercados internacionales por la calidad, diversidad, y mayor acceso a mercados. Según COMEX, el año pasado el Perú exportó US\$702.6 millones en uvas frescas, un 9.4% más que en 2014, un 58.5% más que en 2013, y un 92% más que en 2012, lo que prueba que el dinamismo de este sector va en aumento. Es así que, en 2015, alrededor de 313,700 Tm de uva fresca peruana llegaron a más de 60 países alrededor del mundo, siendo EE.UU. su principal destino. Chile es el país que lidera este ranking al registrar US\$1,708 millones en valor exportado. Le siguen, en orden de importancia, EE.UU. (US\$1,084 millones), Italia (US\$815 millones), y Holanda (US\$777 millones). Siendo las uvas frescas peruanas desde 2014, el primer producto de exportación de la canasta agrícola del rubro no tradicional y séptimo en el ranking general, al alcanzar los US\$190.6 millones y las 97,300 toneladas enviadas al mundo. Según cifras de COMEXPERÚ, la uva fresca peruana ahora se encuentra en el top ten de las exportaciones totales junto a productos principalmente tradicionales como minerales de plomo, de zinc, harina de pescado, y aceites de petróleo. Las regiones que han experimentado el mayor volumen de producción de uvas frescas en 2014 fueron Ica, que

logró 199 mil Tm, y Piura, que alcanzó 147 mil Tm. Asimismo, en términos de superficie cosechada de uva fresca, la región Piura alcanzó 4,282 ha, mientras que en la región Ica se logró cosechar 9,017 ha, según estadísticas del MINAGRI (como se citaron en “La Exportación de Uvas,” 2016; “Minagri: Perú,” 2015).

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Según el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD) en su *IMD World Competitiveness Yearbook* [Anuario de Competitividad Mundial del IMD], en la medición de este año, el Perú se ubica entre los últimos puestos del ranking de competitividad, dichos resultados son la medición de los siguientes criterios: desempeño económico, eficiencia en el Gobierno, eficiencia en los negocios, e infraestructura. De un total de 61 países, el Perú ocupó por segundo año consecutivo el puesto 54, mientras que en 2013 y 2015 se pasó del puesto 43 al 54. El mejor desempeño del Perú en la evaluación del IMD fue en 2008, cuando se obtuvo el puesto 35 (“Perú Sigue,” 2016).

Según Fernando D’Alessio, en entrevista proporcionada al diario *El Comercio*, el puesto ocupado por el Perú se explica porque en el pilar “Desempeño económico” se mantuvo el puesto 50, en “Eficiencia del Gobierno” se pasó del puesto 37 al 41, en “Eficiencia de los negocios” se mantuvo neutro (50), mientras que en el pilar “Infraestructura” se subió marginalmente un puesto (del 60 al 59). Perú, en comparación con los países de Latinoamérica, se ubica en la cuarta posición, detrás de los países miembros de la Alianza del Pacífico, Chile (36), México (45), y Colombia (51). Por otro lado, se encuentra delante de Argentina (55), Brasil (57), y Venezuela (61). Con respecto a la eficiencia en los negocios, se mantuvo la posición 50. Se debe analizar el tiempo acumulado, el cual indica que se ha retrocedido 10 posiciones en total hasta la fecha (“Perú Sigue,” 2016). En la Figura 5, se muestran las posiciones de competitividad de Perú, en donde se

evidencia una tendencia hacia la baja; en 2008, el Perú se encontraba en el puesto 35, sin embargo, en 2016, se encuentra en el puesto 54, 19 puestos más abajo.

Por competitividad nacional, Porter (2009) se refiere a la productividad nacional, porque la considera como el principal determinante a largo plazo en el estándar de vida de un país. Por otro lado, mencionó dos principales factores impulsores de la competitividad independientes del marco teórico, que se usa para su análisis, la educación, y la presencia del Estado, por lo que es de fundamental importancia para los países la inversión del gasto público en educación, investigación en ciencia y tecnología, y en generar un ambiente propicio para el desarrollo empresarial.

El “Modelo del Diamante” de Porter (ver Figura 6) es un sistema donde sus elementos se refuerzan unos a otros, y en el cual el efecto de un determinante depende del estado de los otros. Lo que caracteriza y hace temible a los acontecimientos casuales es que están fuera del control de las empresas (y normalmente fuera también del control del Gobierno del país en cuestión). Frecuentemente, estos elementos fortuitos están asociados a nuevos inventos, perfeccionamientos en las tecnologías básicas, acontecimientos políticos externos, y cambios sensibles en la demanda de los mercados extranjeros. La acción individual o combinada de estos factores produce impactos que pueden alterar y dar nueva forma a la estructura del sector, brindando la oportunidad de que empresas de una nación foránea ocupen los puestos de las empresas locales (Porter, 2009).

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú tiene una localización propicia e importante en el mundo, debido a que cuenta con casi la mayoría de climas del mundo, lo cual le permite tener una producción agrícola permanente durante todo el año; de igual forma, posee abundantes recursos naturales que en la actualidad se han aprovechado de manera ineficiente. Como se puede apreciar en la Tabla

19, el Perú tiene resultados deficientes en los factores y subfactores que ello conforma. Las ventajas comparativas deben mejorar para evitar riesgos en el crecimiento y bienestar, al priorizar la venta de sus materias primas y no el desarrollo tecnológico, innovación, y búsqueda de patentes importantes por medio de las universidades, laboratorios, y empresas, como lo hacen los países desarrollados (CENTRUM Católica, 2016).

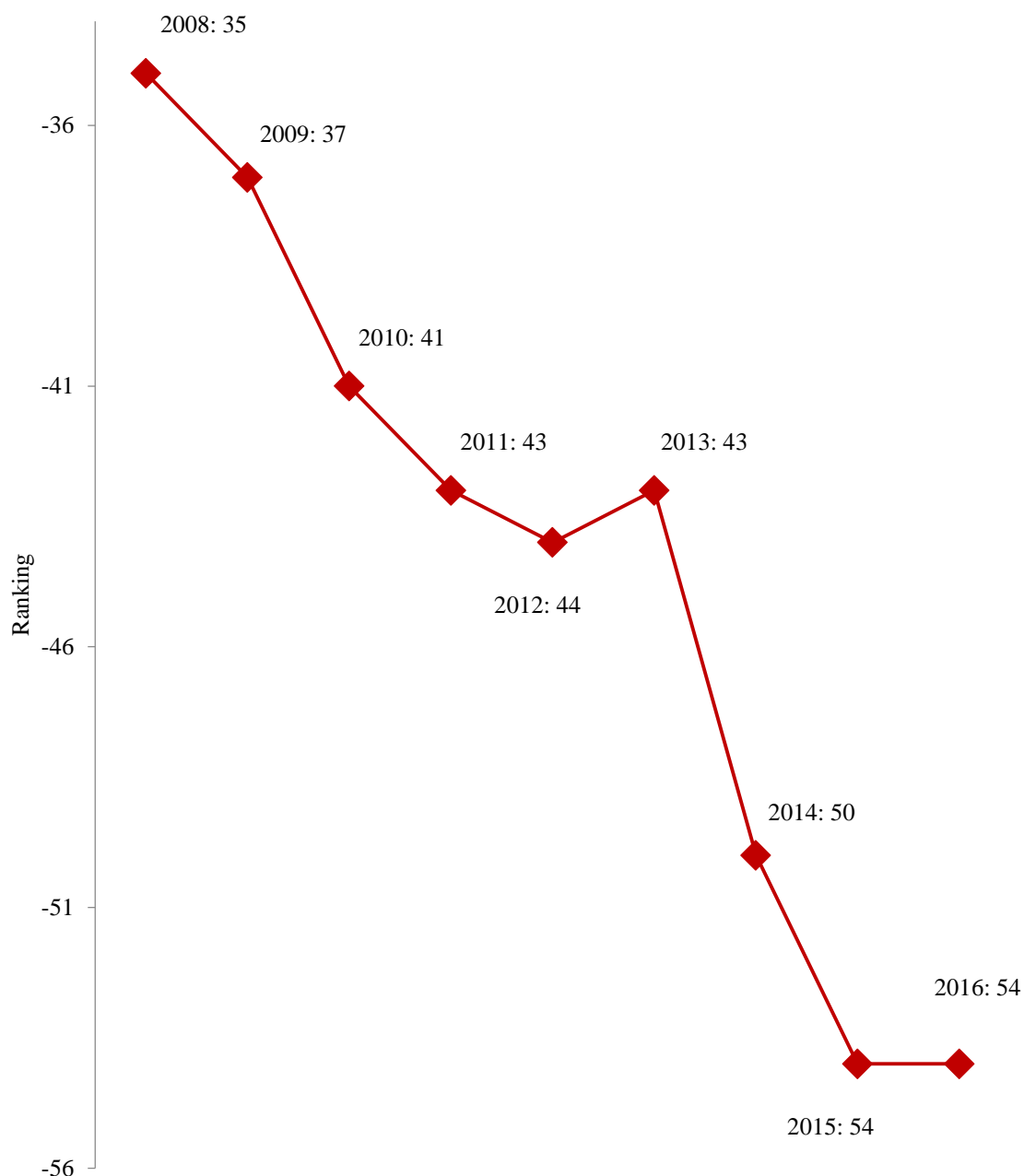


Figura 5. Perú: Desempeño de competitividad 2008-2016. Adaptado de “Ranking de Competitividad Mundial 2016 (Análisis 2008-2016),” por CENTRUM Católica, 2016, p. 4. Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf

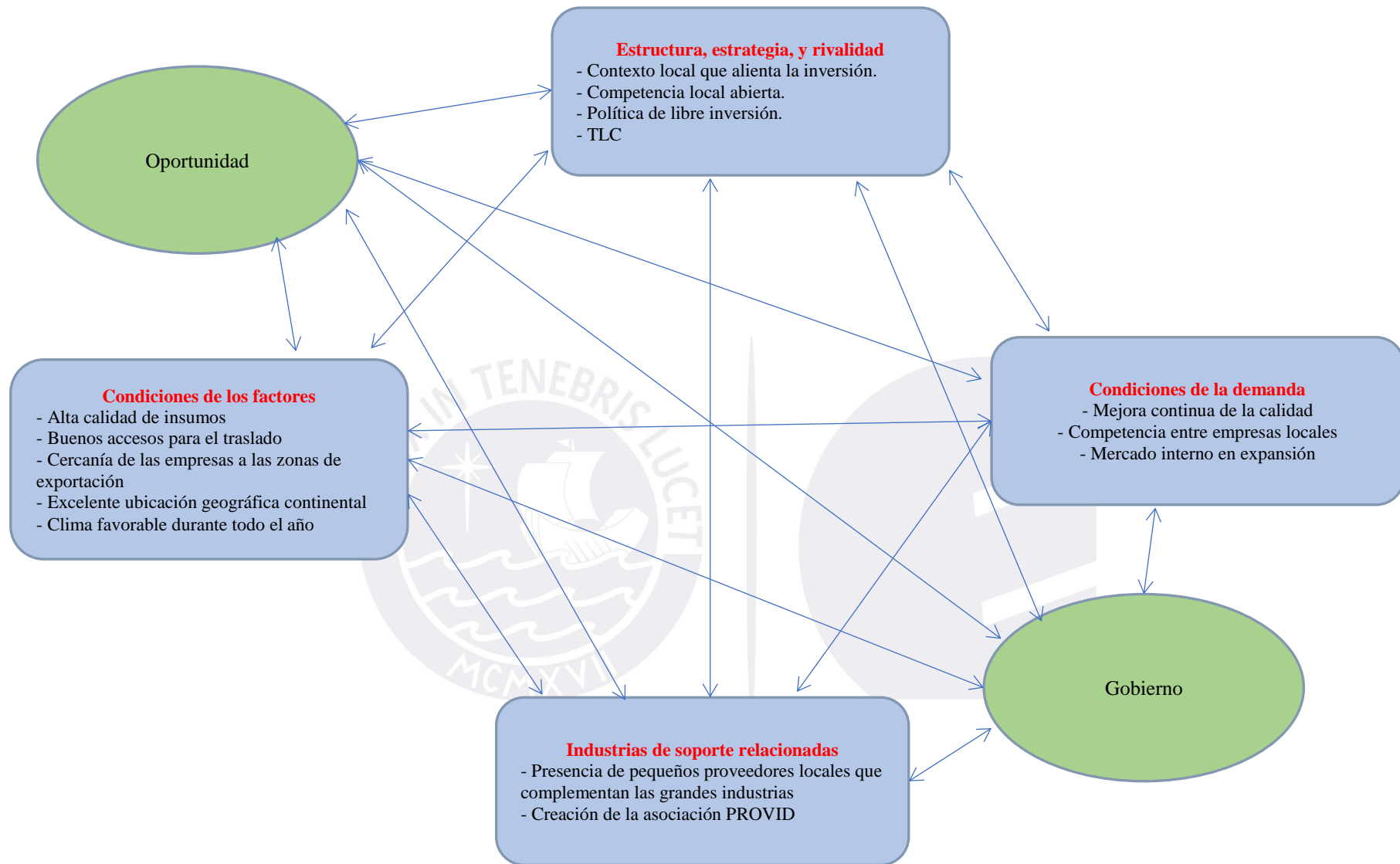


Figura 6. Modelo del Diamante de Porter.

Adaptado de "Ser Competitivo," por M. E. Porter, 2009. Barcelona, España: Deusto.

Tabla 19

Resultados del Ranking de Competitividad por Factores 2016/2015

Factor / Subfactor	Año									Variación 2016- 2015
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Desempeño económico	14	22	28	20	26	32	46	50	50	
Economía doméstica	24	15	37	35	37	33	32	51	45	+
Comercio internacional	38	45	40	50	53	55	57	58	56	+
Inversión extranjera	34	33	43	40	41	42	41	45	43	+
Empleos	7	36	7	5	12	9	14	16	26	-
Precios	11	8	17	5	9	27	49	31	37	-
Eficiencia de Gobierno	32	41	35	36	27	33	33	37	41	-
Finanzas públicas	15	13	10	7	8	7	8	11	22	-
Política fiscal	31	35	29	28	29	28	28	32	28	+
Marco institucional	42	48	44	47	42	41	44	48	49	-
Legislación para los negocios	42	49	45	42	38	40	37	39	39	
Marco social	26	36	38	38	43	53	54	56	58	-
Eficiencia en los negocios	30	33	42	39	40	41	43	50	50	
Productividad y eficiencia	47	32	40	47	47	52	50	50	55	-
Mercado laboral	2	17	46	48	45	38	37	44	47	-
Finanzas	38	39	37	31	37	38	45	44	48	-
Prácticas gerenciales	26	38	48	44	40	47	48	51	52	-
Actitudes y valores	29	36	36	33	32	26	35	40	41	-
Infraestructura	52	49	57	58	59	60	60	60	59	+
Infraestructura básica	53	52	55	54	53	57	54	53	58	-
Infraestructura tecnológica	52	56	56	57	59	60	60	60	60	
Infraestructura científica	51	49	58	59	59	60	60	60	59	+
Salud y medioambiente	40	43	46	48	46	47	47	48	49	-
Educación	47	45	51	55	55	55	58	59	58	+

Nota. Adaptado de "Ranking de Competitividad Mundial 2016 (Análisis 2008-2016)," por CENTRUM Católica, 2016, p. 6. Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf

3.2.2 Condiciones de la demanda

En la última década, el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica y el Caribe. La tasa de crecimiento promedio del PBI fue del 5.9%, en un entorno de baja inflación (2.9% en promedio). Por otro lado, el empleo y los ingresos generaron una reducción drástica de los índices de pobreza desde un 55.6% hasta un 21.8% de la población entre 2005 y 2015. Se estima que solo en 2014, aproximadamente 221 mil personas escaparon de la pobreza. De igual forma, la pobreza extrema bajó del 15.8% al 4.1% en el mismo periodo. En 2014 hubo una desaceleración económica; sin embargo, el

crecimiento del PBI se recuperó en 2015 de un 2.4% a un 3.3%, debido al aumento de los inventarios (principalmente de cobre) y de las exportaciones (3.3%). Por otro lado, la inversión privada se contrajo en un 7.5%. La inflación finalizó por encima del rango objetivo (4.4%) debido a la depreciación del tipo de cambio que se tradujo en un incremento de las tarifas de electricidad y los precios inmobiliarios (BM, 2016a).

Para 2016 se espera que no exista mayor variación respecto a los niveles de crecimiento de 2015 y que se recupere progresivamente la fase de producción de grandes proyectos mineros en los próximos dos o tres años; así como, una mayor inversión tanto pública como privada en proyectos de infraestructura. La caída de los precios de las materias primas, vinculada en mayor medida con la desaceleración de China, un eventual periodo de volatilidad financiera, asociado al ritmo del ajuste monetario de EE.UU., son factores que pueden impactar el crecimiento económico de manera externa (BM, 2016a).

3.2.3 Contexto para la estrategia y competencia de las empresas

En el Perú, los inversionistas extranjeros cuentan con los mismos derechos y obligaciones que los inversionistas y empresas nacionales, la legislación garantiza el derecho a la libertad de empresa, por ende, se puede desarrollar la inversión extranjera sin más limitaciones que las referidas a salud pública, seguridad nacional o conservación del medio ambiente. Por otro lado, existen limitaciones para la inversión extranjera en empresas de radio y televisión.

El IMD le da al Perú fortalezas con respecto a sus políticas de protección al inversionista, a los incentivos para la inversión; sin embargo, existen deficiencias en sus políticas antimonopolio u oligopolio, de igual forma en las políticas de protección a la propiedad intelectual pese a que se normó el marco sobre los derechos de la propiedad intelectual; finalmente, y no menos importante, las políticas de regulación del mercado de valores, lo que representa un peligro debido a que en este mercado no solo se captan los ahorros de los trabajadores a través de las Administradoras de Fondo de Pensiones (AFP),

sino también provee de capital al sector productivo, aun cuando se han aprobado leyes en el uso de dicho fondo, 25%, para personas naturales que piensan adquirir su primer inmueble para el pago de su inicial. De igual forma, el retiro del 95.5% para las personas que se retiren y se encuentren en la edad de hacerlo, 65 años (CENTRUM Católica, 2016).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Perú, según el Ranking de Competitividad del IMD, se ubica en el puesto 50 en la eficiencia en los negocios, esto debido a la baja productividad, actualmente en la posición 55. En cuanto a la productividad laboral, el Perú ocupa el puesto 58 de 61 países. La participación de un gran número de empresas proveedoras de insumos, maquinaria, servicios y tecnología refleja la fortaleza de un mercado y fomenta el desarrollo de la competitividad. La relación entre empresas y proveedores debe ser tal que desarrolle clústeres emergentes, atrayendo a empresas de calidad mundial que eleven la calidad de los bienes y servicios de los proveedores locales (CENTRUM Católica, 2016).

Dos de los cuatro atributos del diamante de Porter son influenciados por variables como el azar y el rol del Gobierno. Aquellas variables nos son controladas por las empresas o el Gobierno, y mayormente se deben a cambios importantes en los mercados financieros, tipos de cambio fluctuantes, guerras, decisiones políticas de los Gobiernos extranjeros, precio de los *commodities* inestables, cambios climáticos, problemas sociales, etc. (Porter, 2009).

El Perú, actualmente, se ve afectado por la paralización de proyectos mineros durante el periodo 2011-2014, por más de US\$21,500 millones y, al considerar el tiempo de la puesta en marcha de los proyectos y el efecto total de la inversión y la producción minera, se estima que en ese mismo periodo se perdieron US\$62,500 millones (“Estos Son los Nueve,” 2016).

El Gobierno peruano ha participado de manera deficiente por mantener modelos que burocratizan el desarrollo de obras, lo cual no beneficia la descentralización; así también, existe una falta de transferencia de presupuestos y mano de obra calificada hacia las regiones. Por otro lado, el Poder Judicial se encuentra en crisis y su percepción es de una institución corrupta, para el cual, en el presente Gobierno, se presentará una reforma integral.

3.2.5 Influencia del análisis de la Uva Fresca en el Perú

La uva fresca ha mostrado interesantes y amplios cambios en los últimos años, prueba de ello, la región Ica, que tradicionalmente ha sido la mayor productora de uvas frescas en el Perú desde 2015, ha sido desplazada por la zona norte del país. Las direcciones regionales de Agricultura de Piura, Lambayeque, y La Libertad poseen la mayor cantidad de cultivos de vid para exportación, con 9,300 Ha sembradas; mientras que la región sureña, se mantiene en 9,020 Ha. El mayor desarrollo de este cultivo se encuentra en Piura con 6,000 Ha de vid sembradas cuya capacidad de producción es de hasta 34 Tm. Superando a la capacidad productiva de Ica hasta en 10 Tm. Como ventaja competitiva, el clima del Perú es apropiado a lo largo del año para su siembra y cultivo. Por otro lado, La Libertad, con 1,800 Ha sembradas, y Lambayeque, con 1,500 Ha, siguen la tendencia de incrementar su frontera agrícola con esta fruta, especialmente con la variedad red globe (“El Norte Logra,” 2015).

El presente Gobierno, dentro de su plan de Gobierno, repotenciará el Banco Agrario y facilitará el acceso a crédito a los agricultores. Actualmente, el crédito en el Perú no es muy accesible y por ello se planteará una reforma al Banco Agrario. Como primera acción está la inyección de S/.500 millones de capital, cantidad que irá en aumento. Por otro lado, existirá prioridad en la asistencia técnica para el agro a través de recomendaciones a agricultores para créditos, el apoyo del Estado para canales de agua, y proveer información a través de celulares; por último, se promoverán proyectos pequeños de riego a nivel nacional (“Gobierno de PPK,” 2016).

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Proporcionará un mejor panorama para explorar el entorno y conocer su influencia en la uva fresca en el Perú. El objetivo principal es buscar cuáles son los eventos y tendencias que no se pueden controlar. La evaluación externa permitirá identificar las oportunidades, amenazas, y conocer la situación actual de los competidores en la uva fresca.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En 2003, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), con la participación de las entidades del sector público y del sector privado, impulsaron e implementaron del *Plan Estratégico Nacional Exportador* (PENX), con un horizonte de 10 años a 2013. El PENX 2003-2013 representó un esfuerzo en la planificación concertada entre el sector público y privado en el Perú. En el proceso de actualización, con miras a 2025, el PENX se encuentra con 87% de cumplimiento, destacando el importante crecimiento y participación de las regiones del país, que permitieron al Perú dar un salto significativo en materia de exportaciones. Este desarrollo del país en los últimos años se debe a la implementación de una ambiciosa política de apertura comercial. Actualmente, el Perú cuenta con 17 acuerdos comerciales en vigencia con las principales economías del mundo, entre ellas, EE.UU., Unión Europea, China, y Japón. Asimismo, el Perú mantiene importantes procesos de negociación en curso, como el caso de la Alianza del Pacífico y el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP, por sus siglas en inglés), foros de integración, así como un clima favorable para la inversión (MINCETUR, 2015).

En la última década, el PENX ha requerido de ajustes y acciones de mejora continua, adaptándose a los cambios surgidos en el Perú. En este periodo, las exportaciones no tradicionales se incrementaron a una tasa promedio anual de 16%. En ese sentido, el Perú tiene la prioridad de depender cada vez menos de materias primas que están ligadas al precio internacional y puede beneficiar como perjudicar el mercado peruano. Se debe alcanzar estándares altos de producción y valor agregado. Durante el tiempo que lleva en ejecución el PENX, más de 10 años, se han obtenido importantes logros para las exportaciones en el Perú; sin embargo, varias de las condiciones que existían cuando se diseñó el PENX 2003-2013 se han modificado o han dejado de existir. Adaptándose a los mercados y la visión a largo plazo que debe tener el PENX, se ha considerado oportuno actualizarlo nuevamente con un

horizonte de 10 años: PENX 2025, teniendo como objetivo principal la competitividad del Perú, con la internacionalización de la empresa peruana (MINCETUR, 2015).

El Estado fomenta la inversión con el respaldo legislativo para el comercio internacional, entre las normas que hacen referencia en el Perú se destacan: (a) el Decreto Legislativo N°668 (1991), se creó un marco general para el comercio interior y el comercio exterior, en el cual se exige que el Estado se asegure de que las normas y los reglamentos técnicos no sean obstáculo a la libre circulación y la utilización de bienes y servicios en las transacciones internas y externas, y prohíbe cualquier tipo de monopolio de bienes y servicios; (b) el Decreto Legislativo N°662 (1991) garantiza a los inversores extranjeros la libre transferencia al exterior de los dividendos y utilidades, una vez que se hayan pagado los impuestos aplicables; la libre repatriación del capital; el acceso ilimitado al crédito nacional; la adquisición de tecnología y la transferencia de regalías; la libertad de adquirir acciones propiedad de nacionales; la libertad de contratar seguros extranjeros para cubrir las inversiones en el Perú, y la posibilidad de proteger tales inversiones mediante convenios de estabilidad jurídica concluidos con el Estado; (c) en el marco de la Ley de Promoción de las Inversiones Extranjeras, la Comisión Nacional de Inversiones y Tecnologías Extranjeras (CONITE) puede celebrar, en nombre del Estado y con anterioridad a la realización de la inversión y al registro correspondiente, convenios de estabilidad jurídica con los inversores extranjeros y la empresa receptora de la inversión (Decreto Legislativo N°662, 1991); (d) la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada (Decreto Legislativo N°757, 1991) amplía esta posibilidad a los inversores nacionales; (e) la Ley General de ADUANAS (Decreto Legislativo N°1053, 2008), la cual regula el ingreso, permanencia, traslado, y salida de las mercancías hacia y desde el territorio aduanero; y (f) Incoterms 2000: reglas para el proceso de entrega y recepción de la mercadería, acordadas en el contrato de compra-venta (Comisión para la Promoción de Exportaciones [PROMPEX], 2007).

En la actualidad, el Perú cuenta con varios acuerdos comerciales vigentes, suscritos, no vigentes, negociados concluidos, y en negociación. Entre los principales acuerdos comerciales en los que el Perú se encuentra involucrado y en vigencia se tienen los siguientes (ver Tabla 20).

Tabla 20

Tratados Comerciales Vigentes

Tratado	País	Fecha de suscripción	Fecha de entrada en vigencia
Acuerdo Perú-Comunidad Andina	Colombia	26 de mayo de 1969	-
	Ecuador		
	Bolivia		
ACE Perú-MERCOSUR	Argentina	30 de diciembre de 2005	6 de enero de 2006
	Brasil		
	Paraguay		
	Uruguay		
TLC Perú-Estados Unidos	EE.UU.	12 de abril de 2006	1 de febrero de 2009
TLC Perú-Chile	Chile	22 de agosto de 2006	1 de marzo de 2009
TLC Perú-Canadá	Canadá	29 de mayo de 2008	1 de agosto de 2009
TLC Perú-Singapur	Singapur	29 de mayo de 2008	1 de agosto de 2009
TLC Perú-China	China	28 de abril de 2009	1 de marzo de 2010
TLC Perú-EFTA	Islandia	14 de julio de 2010	1 de julio de 2011
	Liechtenstein		
	Noruega		
	Suiza		
TLC Perú-Corea del Sur	Corea del Sur	14 de noviembre de 2011	1 de agosto de 2011
TLC Perú-Tailandia	Tailandia	19 de noviembre de 2005	31 de diciembre de 2011
TLC México-Perú	México	6 de abril de 2011	1 de febrero de 2012
AAE Perú-Japón	Japón	31 de mayo de 2011	1 de marzo de 2012
TLC Perú-Panamá	Panamá	25 de mayo de 2011	1 de mayo de 2012
TLC Perú-Unión Europea	Unión Europea (27 Estados miembros)	26 de junio de 2012	1 de marzo de 2013
TLC Costa Rica-Perú	Costa Rica	26 de mayo de 2011	1 de junio de 2013
ACE Perú-Cuba	Cuba	7 de enero de 2012	1 de agosto de 2013
AAP Perú-Venezuela	Venezuela	7 de enero de 2012	1 de agosto de 2013
Alianza del Pacífico	México	26 de agosto de 2013	1 de mayo de 2016

Nota. Adaptado de “Acuerdos Comerciales del Perú,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016a. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

En la Tabla 21 se detallan los tratados comerciales firmados y en negociación con los que cuenta el Perú con el mundo.

Tabla 21

Tratados Comerciales Firmados y en Negociación

Tratado	País(es)	Fecha de suscripción
TLC Perú-Guatemala	Guatemala	6 de diciembre de 2011
TLC Perú-Honduras	Honduras	29 de mayo de 2015
Acuerdo Estratégico Trans-Pacífico de Asociación Económica	Australia	3 de febrero de 2016
	Brunéi	
	Chile	
	EE.UU.	
	Japón	
	Malasia	
	Nueva Zelanda	
	Singapur	
	Vietnam	
	Canadá	
México		
TLC Perú-El Salvador	El Salvador	En negociación
TLC Perú-Turquía	Turquía	En negociación

Nota. Adaptado de “Acuerdos Comerciales del Perú,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016a. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Respecto al *British Exit* [salida británica] BREXIT, salida de Reino Unido de la Unión Europea, se debe resaltar que dicho mercado equivale a un 19% de las exportaciones no tradicionales en Perú, por lo que la salida del Reino Unido obligará a revisar a la baja la tasa de crecimiento de la Unión Europea, reduciéndose un importante mercado de destino de las exportaciones. Según Kurt Burneo, investigador de CENTRUM Católica, el BREXIT generará posiblemente que el precio de los *commodities* (materias primas) caiga; asimismo, habría presiones hacia una apreciación global del dólar y depreciación de las monedas emergentes como la peruana, con lo cual, aparte de la mayor volatilidad financiera, la devaluación impactará incrementalmente sobre la inflación local. Se estima, según el Instituto Británico para Investigación Social y Económica (NIESR), que la salida del Reino Unido de la zona euro genere que la libra se deprecie entre 15% a 20%, pudiendo llevar la inflación hasta el 5%. Esto se traduce en un menor poder adquisitivo, teniendo un impacto

directo a diversos sectores como la construcción y el costo de vida, el cual se elevaría, evitando que se incremente el flujo migratorio y encarezca la mano de obra disponible. Por otro lado, el Reino Unido tendrá una menor credibilidad y deberá pasar un tiempo para que la recuperen, porque tendrá que volver a negociar nuevos tratados de libre comercio bilaterales (“CENTRUM,” 2016).

La corrupción en el Perú es parte de uno de los factores más críticos al momento de hacer negocios; este alto nivel de corrupción se debe a la debilidad de las instituciones públicas, las prácticas gubernamentales deficientes, y la excesiva injerencia de intereses privados. La percepción de corrupción en el Congreso y la PNP disminuye, pero se incrementa la de los partidos políticos. Entre las instituciones con mayor percepción de corrupción se encuentran: (a) Poder Judicial, (b) Congreso de la República, (c) Policía Nacional, (d) Partidos Políticos, (e) Gobiernos Regionales, (f) Fiscalía de la Nación, y (g) Gobierno Central (Ipsos, 2015).

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) es el encargado de dirigir y controlar la política fiscal en el Perú. En el segundo trimestre de 2016, el PBI a precios constantes desde 2007, registró un crecimiento de 3.7%, influenciado por el mayor gasto de consumo final público y privado, y del crecimiento notable en las exportaciones de bienes y servicios; no obstante, la contracción de la inversión privada y la desfavorable evolución de los términos de intercambio disminuyeron el poder de compra de las exportaciones. El PBI desestacionalizado en el segundo trimestre de 2016 se incrementó en 0.5% con relación al trimestre anterior (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016a).

El BCRP, tras 16 meses de mantener una política monetaria expansiva con reducciones de la tasa de interés de referencia, decidió cambiar de sentido y volverla neutral, con una tasa de interés de referencia en 3.25%; asimismo, según el BCRP, este se mantendrá atento para tomar medidas adicionales de flexibilización y realizaría cambios en sus instrumentos de política monetaria (“BCRP Termina,” 2015).

La apreciación del dólar se traduce automáticamente en una depreciación de las monedas de las economías latinoamericanas. En la Figura 7 se muestra cuánto se han depreciado el sol peruano, el peso colombiano, el real brasileño, el peso chileno, y el peso colombiano en los últimos 18 meses; siendo las más volátiles el real y el peso colombiano, mientras que el peso chileno y el sol peruano muestran una menor caída. El problema de que la depreciación continúe es que afecta el balance de las empresas y de los Gobiernos que tienen deudas en dólares. De otro lado, también hay un impacto por el lado de la inflación, puesto que una apreciación del dólar aumenta los precios de los bienes importados, incrementándose la presión sobre la inflación importada (Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], 2016).

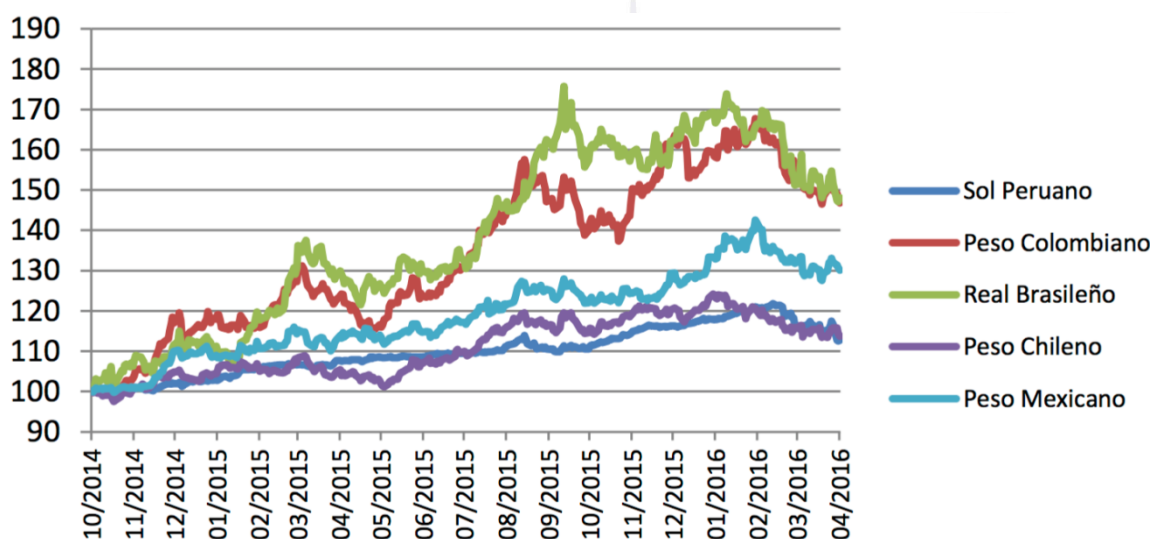


Figura 7. Volatilidad de las principales monedas de Latinoamérica (Índice, 100 en 10/2014). Tomado de “Perú: Único País de la Región que Acelerará su Crecimiento Económico en el 2016,” por la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), 2016, *ASBANC Semanal*, 6, p. 4.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La globalización, según el BM (s.f.), es un fenómeno inevitable en la historia humana que ha acercado el mundo a través del intercambio de bienes y productos, información, conocimientos, y cultura.

El principal proveedor de financiamiento a corto plazo de las actividades de exportación en el Perú es el sistema bancario. Un clima político inestable genera limitaciones

en el flujo de fondos de terceros hacia el conjunto de actividades exportadoras, sobre todo en sectores donde no han aparecido empresas estratégicas o donde los mercados no son genéricos, tipo *commodities*. Estas condiciones ocurren en todas las economías emergentes e incluso afectan a los sectores de mediana y pequeña empresa de la mayoría de países en desarrollo. Por tal motivo, para que los recursos financieros de terceros agentes puedan llegar a los agentes deficitarios dedicados a la exportación, la mayoría de países en desarrollo y desarrollados ha implantado sistemas institucionales con participación del Estado orientados a suplir los vacíos de intermediación que el sistema financiero reproduce bajo estrictas condiciones de mercado. En el Perú, el sistema financiero dispone de liquidez suficiente para cubrir la demanda de financiamiento del sector exportador. Sin embargo, esa oferta no se hace efectiva por el alto riesgo involucrado en las operaciones de comercio exterior, particularmente en el caso de medianas y pequeñas empresas. La brecha entre oferta y demanda es aún mayor en el financiamiento a largo plazo de proyectos de inversión; ello se debe a una preponderante cultura de financiamiento a corto plazo y el insuficiente desarrollo de instrumentos financieros y del mercado de capitales.

La Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) es una empresa de economía mixta que cuenta con autonomía administrativa, económica, y financiera. Su capital pertenece en un 98.7% al Estado peruano, representado por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), dependencia del MEF. COFIDE ha hecho un esfuerzo por contar con líneas de financiamiento dirigidas a los exportadores a través del sistema financiero; sin embargo, ellas son utilizadas casi exclusivamente por la banca pequeña y quedan mayormente subutilizadas (CODIFE, s.f.).

Entre los mecanismos de facilitación del financiamiento a las exportaciones destacan los siguientes: (a) Programa de Financiamiento de Exportadores (FIEEX), financia líneas de pre y posembarque, capital de trabajo, compra de maquinarias y equipos; se financia a través de las Instituciones Financieras Intermediarias (IFI); (b) Financiamiento de Importaciones y

Exportaciones (FIMEX), financia el comercio exterior en dólares a un año, pre y posembarque de importaciones; se realiza a través de las IFI, la tasa de interés a la IFI la determina el Directorio de COFIDE y la de los beneficiarios es de acuerdo con la negociación con la IFI; y (c) Seguro de Preembarque (SEPYMEX), el fondo cubre el 50% del riesgo comercial del valor de las líneas de financiamiento preembarque que se le otorguen a empresas calificadas como normales o con problema potencial que tengan órdenes de compra formales. Es aplicable a agricultores asociados bajo contrato de abastecimiento (COFIDE, s.f.).

Según un reciente informe del INEI (2016b), la economía peruana presentó un crecimiento de 3.26% al cierre de 2015 (ver Figura 8), este indicador se debe al aumento de las actividades primarias en un 7.37%, así como de servicios en 4.89%. En tanto, las actividades de transformación se redujeron en un 3.07%.

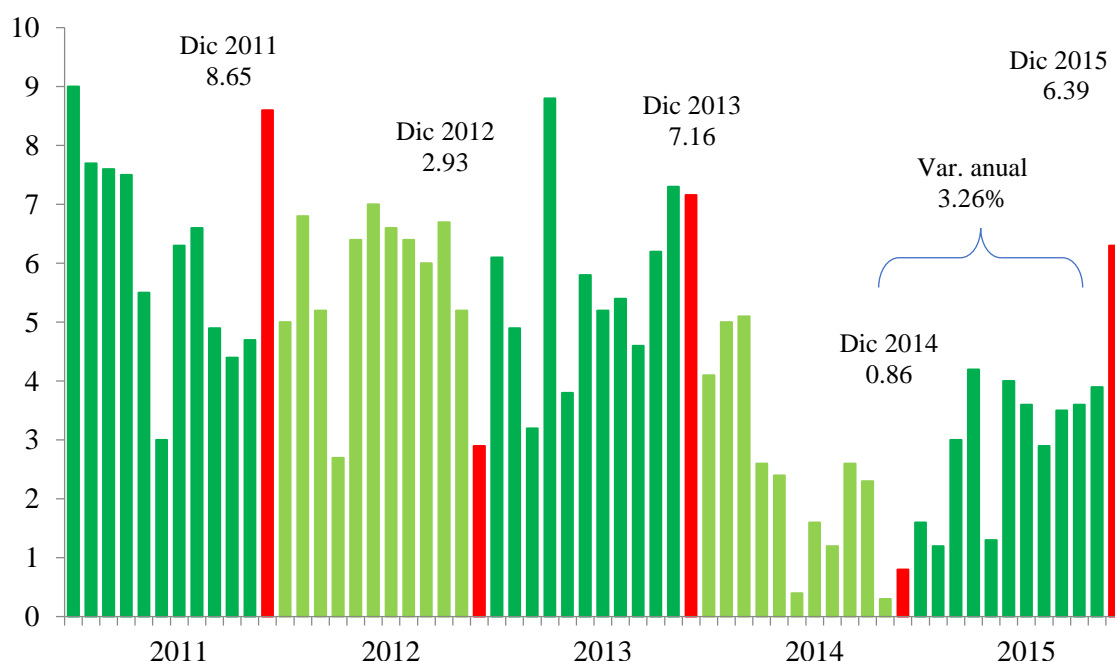


Figura 8. Variación porcentual del PBI durante los periodos 2011-2015 (%). Adaptado de “Economía: Sistema de Información Económica,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

En cuanto a la evolución del PBI per cápita, ha sido creciente en los últimos años, el periodo 2006-2010 el crecimiento fue de 59%. Finalmente, el PBI per cápita de 2011 fue de

US\$5,930, mientras que el PBI cerró en el mismo año con US\$176,728 millones, produciendo un crecimiento en 2011 respecto al 2010 de 6.92% (ver Figura 9).

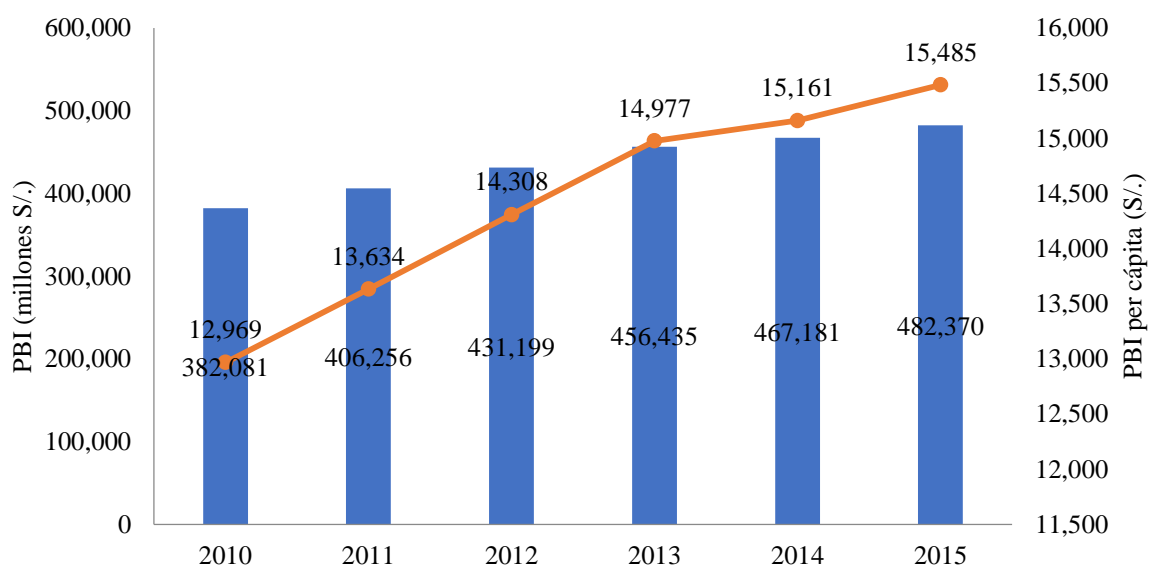


Figura 9. Variación del PBI per cápita durante los periodos 2010-2015.

Adaptado de “Economía: Sistema de Información Económica,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

El sector que más contribuyó al PBI fue minería e hidrocarburos, con una expansión anual de 9.27%, que dio como resultado final al PBI de 1.04% a 3.26%. Específicamente, fue el subsector de minería metálica que lo impulsó, pues creció 15.47%, recuperándose de la caída de 2014. Un crecimiento también experimentó el sector agropecuario de 1.67% a 2.84% (ver Tabla 22).

La inflación acumulada en los últimos doce meses pasó de 4.5% en febrero a 3.5% en mayo de 2016, como resultado de la reversión de los choques de oferta internos asociados al Fenómeno El Niño. Adicionalmente, la caída en la tasa de inflación estaría asociada a la reducción de las expectativas inflacionarias y a la apreciación del sol desde febrero (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016a). Como se aprecia en la Figura 10, la inflación desde 2005 se ha mantenido estable dentro de los intervalos de 1.9% a 3.3%. El BCRP prevé que la inflación será, durante 2016, 2.8% y se espera que en 2017 sea 2% (“BCRP Prevé,” 2016).

Tabla 22

Variación Porcentual del PBI por Sectores Económicos Durante el Periodo 2014 a 2015

Sector económico	Ponderación ¹	Variación porcentual 2015/2014	
		Diciembre	Ene-Dic
Agropecuario	5.97	1.67	2.84
Pesca	0.74	82.54	15.87
Minería e hidrocarburos	14.36	22.36	9.27
Manufactura	16.52	5.02	-1.67
Electricidad, gas, y agua	1.72	10.06	6.21
Construcción	5.10	0.08	-5.86
Comercio	10.18	3.60	3.88
Transporte y almacenamiento	4.97	2.15	2.27
Alojamiento y restaurantes	2.86	3.23	2.95
Telecomunicaciones	2.66	11.29	9.31
Financiero y seguros	3.22	10.13	9.71
Servicios prestados a empresas	4.24	4.08	4.52
Administración pública y defensa	4.29	4.78	3.80
Otros servicios	14.89	4.42	4.37
Economía total	100.00	6.39	3.26

Nota. Adaptado de “Economía: Sistema de Información Económica,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

¹Ponderación base año 2007 = 100.

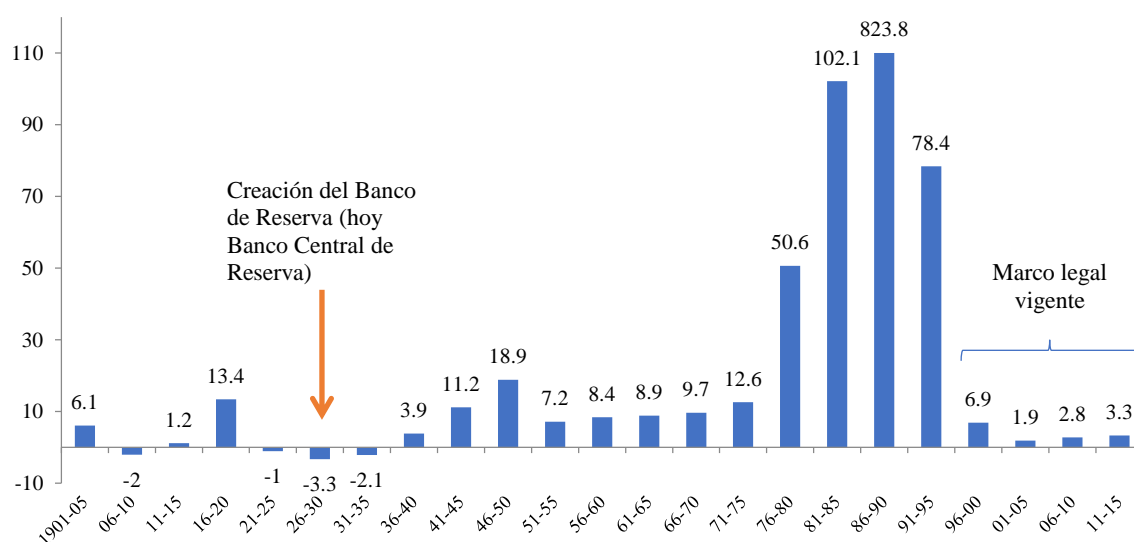


Figura 10. Variación anual de la inflación periodo 1901 a 2015 (%).

Adaptado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2016-2018 (Reporte de Inflación),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b, p. 97. Lima, Perú: Autor.

En el Perú, el tipo de cambio ha variado en muchas ocasiones, el último cambio fue en agosto de 2016, con una fuerte tendencia al alza de la divisa estadounidense. En una

economía altamente dolarizada como la peruana, la transmisión del tipo de cambio a la inflación no se da únicamente por el canal tradicional: el alza de los precios de los productos importados. Según el BCRP (2016b), se identificó que la depreciación del sol también afecta la inflación porque los precios de algunos bienes y servicios aún se fijan en dólares, como los alquileres, y porque las empresas y familias endeudadas en dólares deben asumir mayores costos financieros. Además, algunos precios regulados, como el de la electricidad, se fijan en función del dólar. En setiembre de 2016 volvió a tener el tipo de cambio con el que finalizó en 2015, S/3.41US\$. La Figura 11 muestra la variación del tipo de cambio entre el sol y el dólar durante los periodos de junio 2012 a junio de 2016

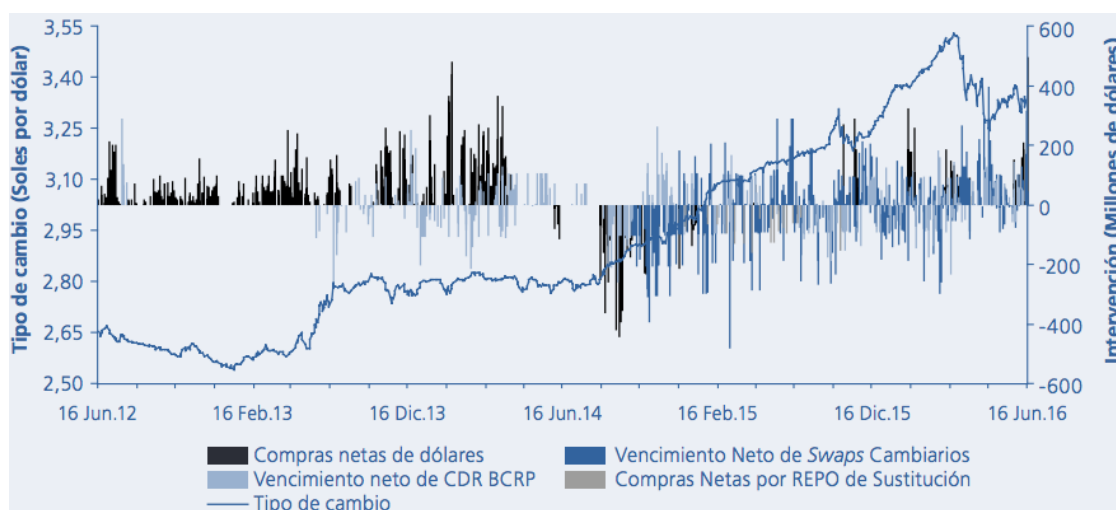


Figura 11. Variación del tipo de cambio S/. por US\$, es el promedio mensual de compraventa.

Adaptado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2016-2018 (Reporte de Inflación),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b, p. 91. Lima, Perú: Autor.

Los factores que elevaron la inflación por encima del rango meta se han ido revirtiendo. En particular, el efecto inflacionario de la depreciación monetaria se ha moderado y las expectativas de inflación se vienen reduciendo gradualmente. Asimismo, los choques de oferta que afectaron temporalmente la inflación continúan revirtiéndose. En tal sentido, el Directorio del BCRP mantuvo la tasa de referencia en 4.25% desde el mes de marzo y reiteró que se encuentra atento a la proyección de la inflación y sus determinantes para considerar ajustes en la tasa de referencia para volver al rango meta (“BCR Mantuvo Tasa,” 2016).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según D'Alessio (2015), en las fuerzas sociales, culturales, y demográficas se deben considerar las creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la uva fresca. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño del mercado, orientan los hábitos de compra, e influyen en el comportamiento organizacional. El nivel educativo en el Perú es de baja calidad, se cuenta con un plan de estudios pobremente estructurado y una infraestructura deficiente en las escuelas estatales. Según el *IMD World Competitiveness Center* (como se citó en CENTRUM Católica, 2016), Perú se ubica en el puesto 58 en el indicador Sistema educativo. El crecimiento anual entre el periodo 2007-2015 fue de 1.14% en promedio (ver Figura 12). Asimismo, en dicho censo se obtuvieron los siguientes datos: (a) la edad promedio es de 28 años, (b) el 55% se encuentra entre 15-34 años, (c) el porcentaje de mujeres es 50.1% y el de hombres 49.9%, y (d) la población urbana representa el 75.9% y la población rural, el 24.1%, la tasa de analfabetismo en niños hasta los 15 años ha disminuido desde 2007 (8.5%) al 2015(5.7%) (INEI, 2015).

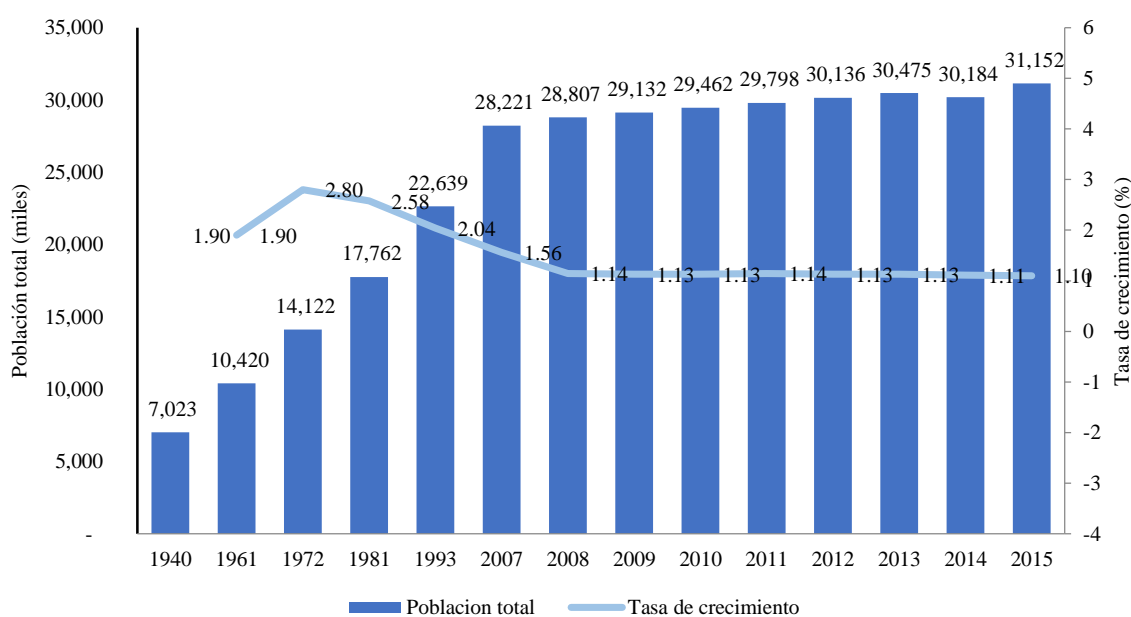


Figura 12. Población peruana y tasa de crecimiento período 1940 a 2015. Adaptado de “Perú: Síntesis Estadística 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015, p. 9. Lima, Perú: Autor.

El departamento de Lima es el más poblado con 9.8 millones de habitantes (ver Figura 13). Para 2022 se proyecta que la población del Perú será de 33'470,569 de habitantes, según el INEI (2015).

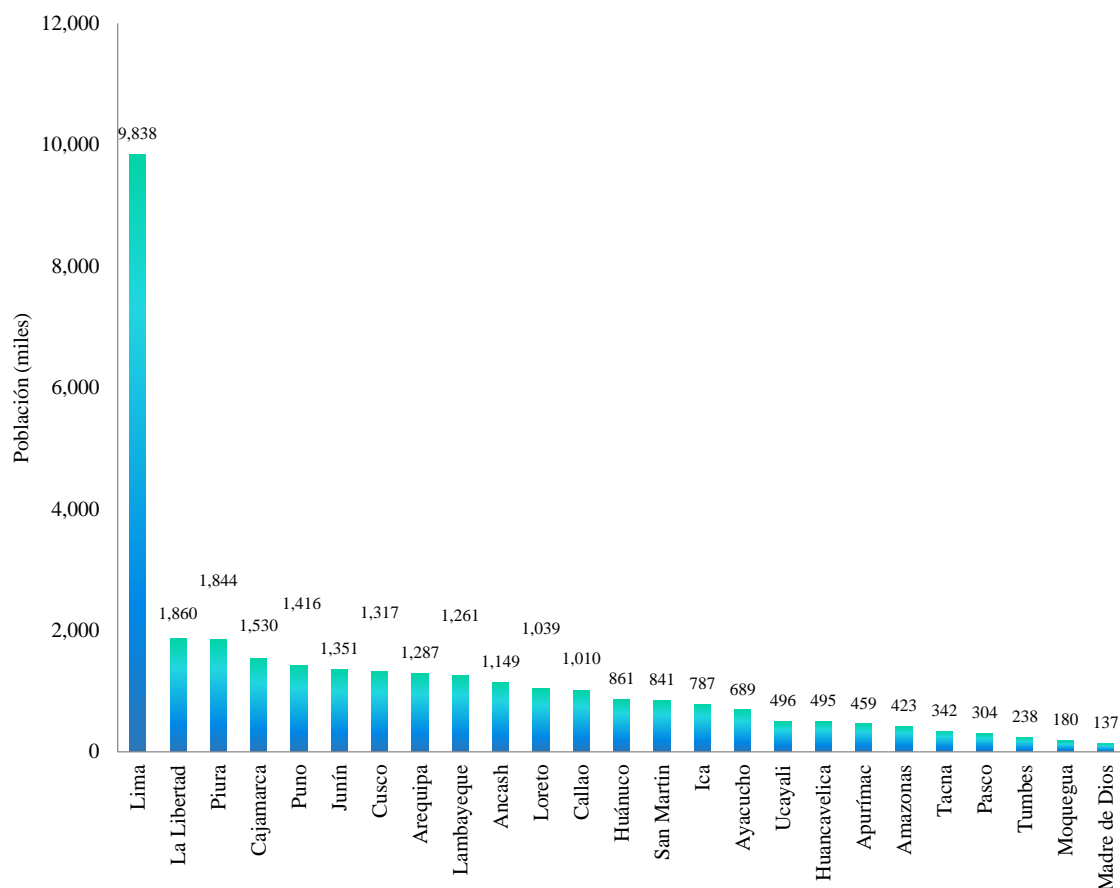


Figura 13. Población por departamentos según el censo de 2007 y proyección hasta 2015. Adaptado de “Perú: Síntesis Estadística 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015, p. 14. Lima, Perú: Autor.

El crecimiento del PBI ha permitido disminuir los índices de pobreza y pobreza extrema (ver Figura 14). Las mejoras más notables han ocurrido entre los pobres de las áreas urbanas y semiurbanas, mientras la reducción de la pobreza en el área rural, en especial en la Sierra, ha sido limitada. Los resultados para el área urbana se reflejan por la existencia de un mercado laboral más dinámico, especialmente el informal. En el área rural, las familias vinculadas al sector agroexportador, tienen mayor probabilidad de haber mejorado su bienestar durante este periodo. Según como se muestra en la Figura 15, los índices de pobreza desde 2007 han disminuido casi la mitad, hasta 2014.

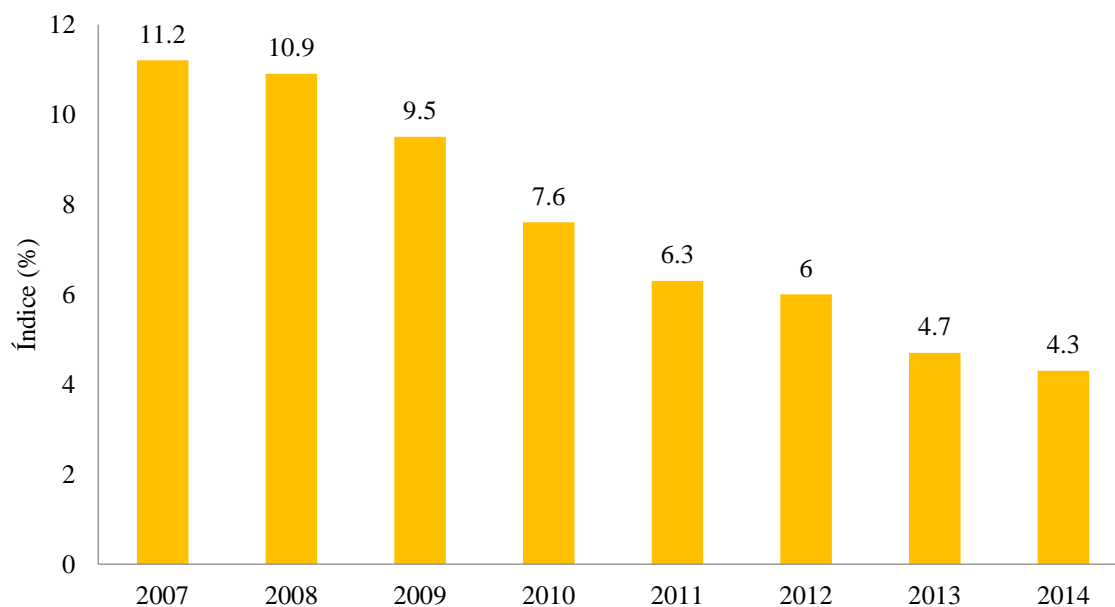


Figura 14. Índices de pobreza en el Perú (%).
Adaptado de “Perú: Síntesis Estadística 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015, p. 16. Lima, Perú: Autor.

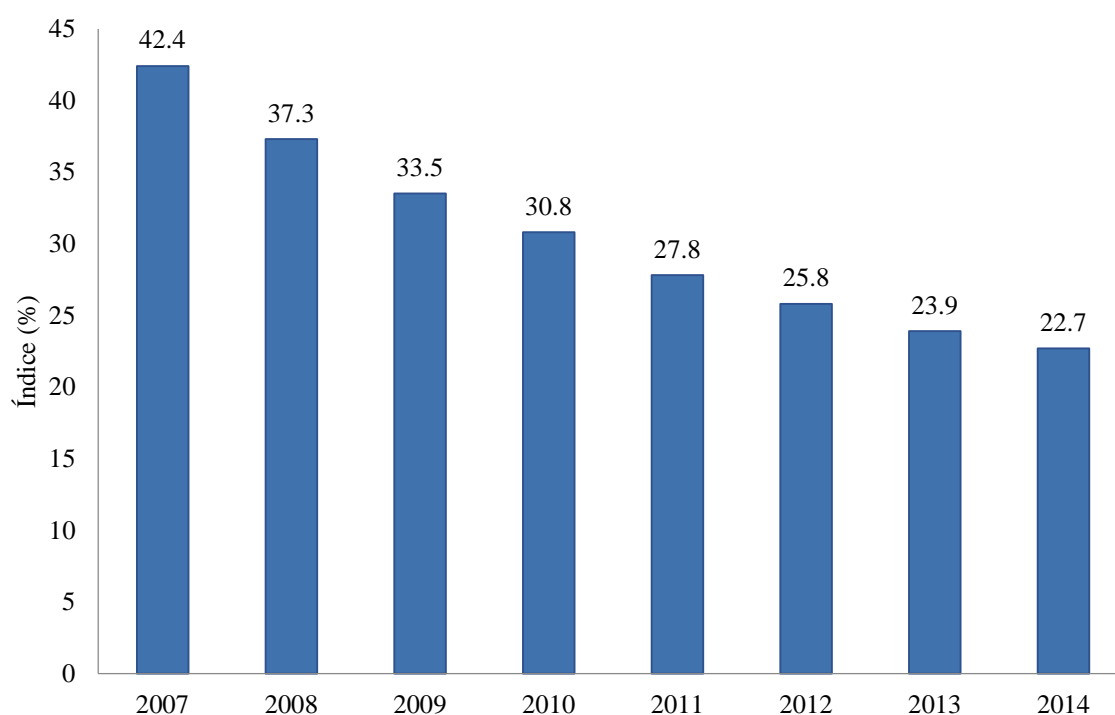


Figura 15. Índices de pobreza extrema en el Perú.
Adaptado de “Perú: Síntesis Estadística 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015, p. 15. Lima, Perú: Autor.

Según el INEI (2015), la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada por el sector económico en el sector agricultura, comercio, y manufactura corresponde a un aproximado del 50% del total de la PEA (ver Figura 16).

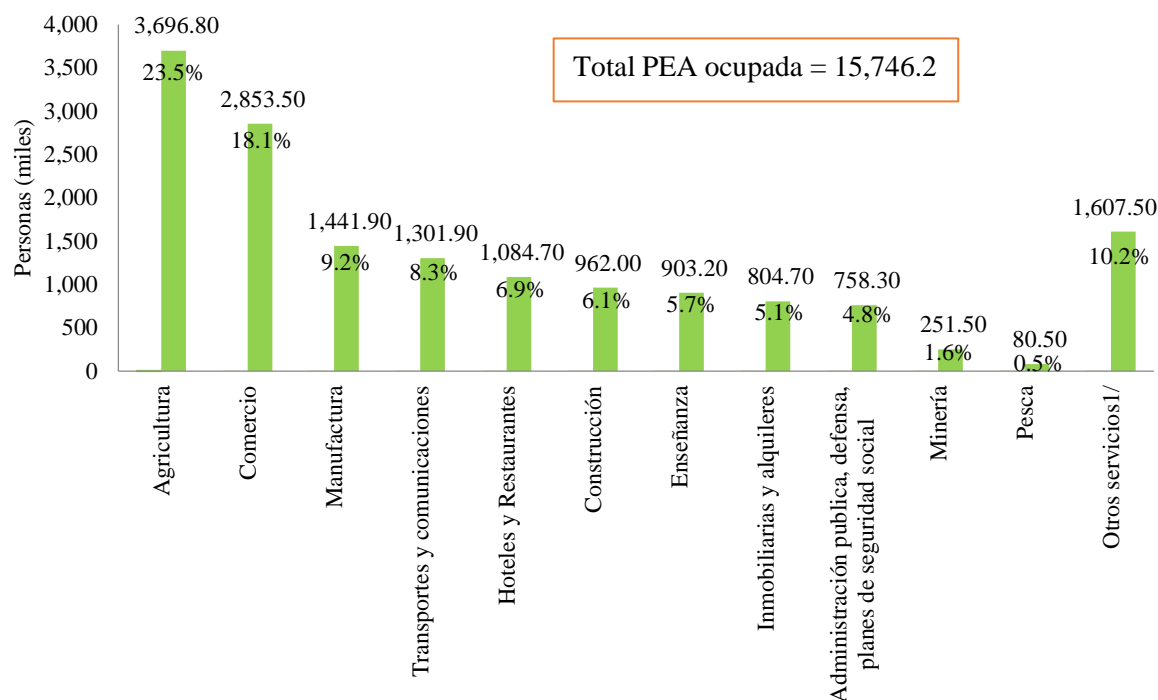


Figura 16. PEA ocupada por sector económico.

Adaptado de “Perú: Síntesis Estadística 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015, p. 42. Lima, Perú: Autor.

^{1/}Otros Servicios lo componen las ramas de actividad de electricidad, gas, y agua, intermediación financiera, actividades de servicios sociales y de salud, otras actividades de servicio comunitarias, sociales, y personales, y hogares privados con servicio doméstico.

El INEI informó que en el trimestre de marzo - abril - mayo de 2016, en Lima Metropolitana se crearon 128,600 nuevos empleos, lo que muestra un crecimiento de 2.8% en comparación con similar trimestre de 2015. Mientras que el desempleo afectó en su mayoría a las mujeres (8.3%), a la población menor de 25 años (15.5%), y a los que tienen educación superior universitaria (10.5%). El empleo ha tenido una tendencia de aumento en todos los grupos de edad, siendo mayor en la población menor de 25 años de edad que aumentó en 6.2%, seguida del grupo de 45 y más años de edad, 3.9%, y de la población de 25 a 44 años de edad, 1% (“Tasa de Desempleo,” 2016).

El empleo adecuado creció en las actividades de servicios en 9.9% (165,600 personas), principalmente en las actividades dedicadas a la enseñanza, salud, seguridad, y orden público, así como restaurantes (catering), en construcción aumentó 3.4% (10,300 personas), dedicados primordialmente a trabajos de acondicionamiento y acabados de

edificios. Por otro lado, disminuyó en las actividades de comercio en -8.7% (44,100 personas) y manufactura en -1.7% (7,700 personas) (“Tasa de Desempleo,” 2016).

Según se muestra en la Tabla 23, los departamentos con mayor tasa de ocupación durante 2014 fueron Huancavelica 98.7, Amazonas 98.4, Huánuco 98.1, y Apurímac 98.0. Mientras que los de mayor tasa de desempleo fueron Provincia de Lima 4.8, Lima Provincias 4.6, La libertad 4.5, Lambayeque, y Arequipa con 4.4.

Tabla 23

Tasa de Desempleo por Departamento del Perú Periodo 2014 (%)

Departamento	Tasa de ocupación	Tasa de desempleo
Amazonas	98.4	1.6
Ancash	97.0	3.0
Apurímac	98.0	2.0
Arequipa	95.6	4.4
Ayacucho	97.0	3.0
Cajamarca	97.7	2.3
Callao	94.1	5.9
Cusco	96.8	3.2
Huancavelica	98.7	1.3
Huánuco	98.1	1.9
Ica	96.9	3.1
Junín	95.5	4.5
La Libertad	95.6	4.4
Lambayeque	97.5	2.5
Lima	97.7	2.3
Loreto	95.8	4.2
Madre de Dios	96.2	3.8
Moquegua	96.7	3.3
Pasco	97.3	2.7
Piura	97.9	2.1
Puno	97.4	2.6
San Martín	96.0	4.0
Tacna	97.8	2.2
Tumbes	95.2	4.8
Ucayali	95.4	4.6
Total	96.3	3.7

Nota. Adaptado de “Perú: Síntesis Estadística 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015, p. 44. Lima, Perú: Autor.

¹Comprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima.

²Comprende las provincias: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón, y Yauyos,

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Las tecnologías de información y comunicación tienen una creciente importancia en todos los ámbitos de la sociedad. El rápido avance tecnológico brinda oportunidades para alcanzar niveles de vida elevados para el desarrollo. A lo largo de las últimas décadas, las tecnologías en el mundo han evolucionado favorablemente de manera notoria con la finalidad de procesar, transmitir, y difundir conocimiento. La comunicación móvil y el uso masificado de Internet se ha convertido en uno de los medios más utilizados por los agentes económicos, por suponer una excelente oportunidad de inversión, facilitando las comunicaciones en tiempo real entre el sector público y el privado. De igual forma, beneficia a las transacciones comerciales a nivel nacional e internacional entre las empresas y los usuarios. Se ha configurado un mundo en el que toda la ciudadanía puede producir las noticias. El servicio de Internet se convertirá en indispensable para la vida cotidiana y cambiará la vida moderna al permitir hacer todo a través de este medio, como manejar el hogar, estudiar, y realizar todo tipo de transacciones. Con Internet, las personas no tendrán que trasladarse a un lugar de trabajo y podrán realizar sus labores desde sus casas. Asimismo, la educación virtual tenderá a sustituir a la educación presencial, propiciando el desarrollo de nuevas tecnologías y herramientas de aprendizaje más efectivas que las tradicionales. Nuevas oportunidades de negocio surgirán debido a la cada vez mínima brecha de información que existe en dicha plataforma, donde participan sectores de todo nivel de todos los países con acceso a Internet (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

Según el IMD World Competitiveness Center (como se citó en CENTRUM Católica, 2016), el Perú figura en el puesto 48 de inversión extranjera donde las telecomunicaciones aportan al PBI el 3.4%, siendo uno de los sectores que más empleabilidad ha dado a los peruanos en los últimos años. Sin embargo, en infraestructura tecnológica y científica Perú está en el puesto 60 y 59 respectivamente.

Según el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), durante 2015 recibió más de 1,400 solicitudes de patentes nacionales y extranjeras. La mayoría de solicitudes provenían de personas naturales, seguidas de universidades y empresas. En 2015, de acuerdo con la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), se estima que en todo el mundo se han presentado 218 mil solicitudes de patentes, incrementándose 1.7% en comparación a 2014. Las oficinas de China, Japón, e Israel han duplicado la recepción de solicitudes de patentes. Las solicitudes presentadas al INDECOPI se han incrementado en 2015 en comparación al año pasado. Asimismo, dentro de las universidades con más solicitudes de patentes, está en primer lugar la Universidad de Ingeniería (en los últimos años ha solicitado más de 45 patentes), seguido de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) (CENTRUM Católica, 2016).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La Constitución Política del Perú dispone, en su artículo 67, la determinación por parte del Estado peruano, de la Política Nacional del Ambiente. El Ministerio del Ambiente (MINAM) aprobó por Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM de mayo de 2009, la Política Nacional del Ambiente, cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables, y funcionales a largo plazo, y el desarrollo sostenible del país, bajo el principio de respeto de los derechos fundamentales de la persona (MINAM, s.f.).

Dentro de las iniciativas por promover la cultura ambiental en el Perú, surge el Plan Nacional de Educación Ambiental 2015-2021 (PLANEA), el cual es un instrumento de gestión pública que articula los esfuerzos del Ministerio de Educación (MINEDU), y del MINAM, y de otros actores del sector público y privado, con el fin de establecer acciones

específicas, responsabilidades, y metas para la implementación de la Política Nacional de Educación Ambiental (PNEA), aprobada mediante Decreto Supremo N° 017-2012-ED y que cuenta con un marco legal que le da sustento (MINEDU, s.f.).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) presentaron el *Informe de Desempeño Ambiental del Perú*, siguiendo los criterios y metodologías de la OCDE. Dicho Informe es el primero con los que se ha comprometido el Perú en el Programa País. Perú es el quinto país en el que se efectúa este tipo de evaluaciones en Latinoamérica, junto con México, Chile, Brasil, y Colombia. El documento comprende la Evaluación de Desempeño Ambiental (EDA) del país entre los años 2003-2013 y contiene 96 conclusiones y 66 recomendaciones orientadas a la mejora del desempeño ambiental, el desarrollo de políticas públicas, y toma de decisiones informadas en el país (MINAM, 2016).

Este informe será el punto de partida para medir el nivel de competencias y de competitividad en el sector ambiental. La secretaria ejecutiva de CEPAL, Alicia Bárcena, resaltó la amplia participación de todos los sectores del país durante la evaluación estudio. “Quiero destacar el esfuerzo del Gobierno del Perú que durante este proceso no solo ha dado pasos muy importantes en el sector ambiental, sino que coincidimos con la comunidad internacional en reconocer la importante labor de vuestro país en el ámbito mundial sobre la protección del planeta, su destacadísima actuación durante la Conferencia Internacional sobre el Cambio Climático (COP 20) que se realizó en Lima y en la COP 21 de París”, enfatizó (MINAM, 2016).

La EDA comprende, en primer lugar, la gobernanza ambiental y el desarrollo sostenible, evaluando si la aplicación de las políticas ambientales en el Perú ha logrado influir en la creación de oportunidades económicas. En segundo lugar, analiza la evaluación del desempeño del país en materia de calidad ambiental de vida a partir de los indicadores de

calidad del aire, suministro de agua y saneamiento, e impactos en la salud. Finalmente, precisa el aprovechamiento de los recursos naturales comprendidos en la biodiversidad y los ecosistemas, los recursos hídricos, forestales, pesqueros, así como los combustibles fósiles y la minería. Todo este proceso ha dado como resultado que, luego del diálogo con los 34 países miembros de la OCDE, se desarrollen 96 conclusiones y 66 recomendaciones de la EDA peruana. Cada una de estas se encuentran comprendidas en el Informe de Desempeño Ambiental del país. Estas recomendaciones se relacionan, a su vez, con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas hacia 2030 aprobadas en 2015, y que tienen como prioridad la eliminación de la extrema pobreza y la promoción del crecimiento verde inclusivo (MINAM, 2016).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz EFE de la uva fresca peruana cuenta con 15 factores externos que determinan el éxito del sector, estos factores de éxito tienen ocho factores que son oportunidades y siete que son amenazas. El valor 3.00 obtenida en la matriz EFE indica un resultado superior al promedio, 2.5, en la forma de responder al entorno para aprovechar al máximo las oportunidades y hacer los planes de acción necesarios para neutralizar las amenazas. El valor que se obtuvo en las oportunidades fue de 2.20 y el de solo las amenazas fue de 0.80, esto significa que, en general, las estrategias de este sector están aprovechando las oportunidades que se presentan en el entorno, pero, por el contrario, la respuestas de estas estrategias para neutralizar las amenazas no son tan eficaces como el de las oportunidades. Se mencionarán las oportunidades con mayor valor, que son las siguientes: (a) estabilidad política y económica del Perú, (b) el aumento del consumo per cápita de frutas en el mundo, y (c) el incremento de la inversión privada; estas oportunidades son bien aprovechadas por la actual estrategia del sector. No obstante, las oportunidades de: (a) utilizar las ventajas que ofrecen los TLC firmados por el Perú; (b) reducción de aranceles; y (c) acceso a nuevos

mercados: China, India, Rusia, Canadá, Japón, Australia, etc., no están siendo aprovechadas al máximo por el sector. Finalmente, las amenazas no están siendo mitigadas adecuadamente por la estrategia actual (ver Tabla 24).

Tabla 24

Matriz de Evaluación de Factores Externos para la Uva Fresca en el Perú

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Estabilidad política y económica del Perú	0.12	4	0.48
O2. Aumento del consumo per cápita de frutas en el mundo	0.11	4	0.44
O3. Incremento de la inversión privada	0.10	4	0.40
O4. Utilizar las ventajas que ofrecen los TLC firmados por el Perú	0.08	3	0.24
O5. Reducción de aranceles	0.07	3	0.21
O6. Acceso a nuevos mercados: China, India, Rusia, Canadá, Japón, Australia, etc.	0.06	3	0.18
O7. Posibilidad de desarrollar nuevas variedades de uvas frescas	0.05	3	0.15
O8. Demanda mundial de frutas durante todo el año	0.05	2	0.10
Subtotal	0.64		2.20
Amenazas			
A1. Fenómenos climatológicos como el Fenómeno El Niño y otros generados debido al cambio climático	0.08	3	0.24
A2. Falta de inversión en innovación y desarrollo de nuevas tecnologías agrícolas	0.07	3	0.21
A3. Ingreso de nuevos competidores	0.05	2	0.10
A4. Falta de proyectos de irrigación en el Perú	0.05	2	0.10
A5. Crecimiento de la oferta exportable de Chile, EE.UU., y China	0.04	2	0.08
A6. Conflictos sociales debido al uso del agua	0.04	1	0.04
A7. Volatilidad del precio de venta internacional de frutas	0.03	1	0.03
Subtotal	0.36		0.80
Total	1.00		3.00

Nota. 4= La repuesta es superior; 3=La respuesta está encima por el promedio; 2=La respuesta está en el promedio; 1= la respuesta es pobre.

3.5 La Uva Fresca en el Perú y sus Competidores

El objetivo de este punto es realizar un análisis de la uva fresca peruana y sus competidores, para ello se utilizará el análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, este análisis es necesario para conocer la rentabilidad de la uva fresca (ver Figura 17).

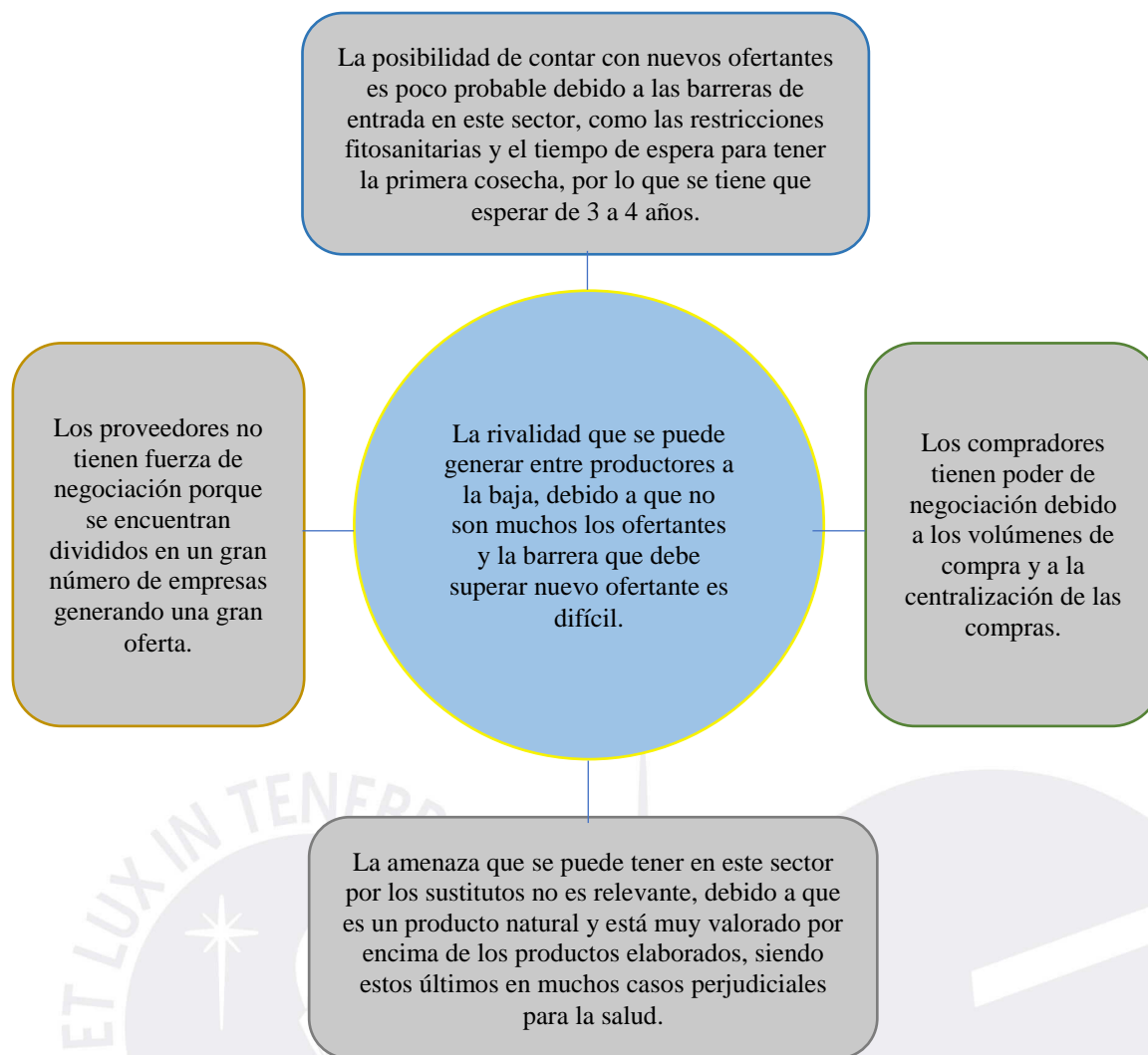


Figura 17. Las cinco fuerzas de Porter de la Uva Fresca en el Perú. Adaptado de “Ser Competitivo,” por M. E. Porter, 2009. Barcelona, España: Deusto.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de insumos y materia prima no es relevante debido a la variedad de empresas que ofertan este servicio y la alta cantidad de suministro que se negocia en las transacciones. En referencia a los proveedores encargados de brindar asesoría técnica, su poder de negociación no es relevante debido a los diversos programas de desarrollo agrario existentes que, además, son impulsados por el Gobierno a través del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), por ejemplo, se tiene AgroRural, y diversas asociaciones privadas sin fines de lucro como, por ejemplo, la Fundación para el Desarrollo Agrario (FDA, 2016), creada por la Universidad Agraria La Molina (UNALM). El transporte de la uva fresca tiene dos proveedores bien diferenciados, los proveedores

locales y los proveedores de transporte marítimo; para el caso de los proveedores locales, tienen bajo poder de negociación debido a que son muchos y no se encuentran organizados, teniendo una mayor posibilidad de negociar con ellos por los volúmenes a transportar y exigiéndoles precios competitivos; por el contrario, para el caso de los proveedores de transporte marítimo, sí tienen alto poder de negociación debido a que se encuentran organizados y los costos se encuentran en un promedio similar en todas las empresas existentes.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los principales países importadores de uva fresca son los siguientes: EE.UU. (16%), Reino Unido (9%), Alemania (8%), Países Bajos (7%), China (6%), Canadá (5%), Hong Kong (4%), Rusia (3%), Francia (3%), Corea (2%), y Vietnam (2%), estos países representan el 66% de la demanda mundial de uva fresca y también el 66% del monto negociado equivalente a US\$6,605.90 millones. A continuación, se muestra la Tabla 25 obtenida del *Trade Map*, de esta tabla se extrajeron los montos negociados en 2015 y se calcularon los porcentajes de participación.

Tabla 25

Participación de los Principales Países Importadores de Uva Fresca

País	Valor importado 2015 (Miles US\$)	Participación (%)
EE.UU.	1'572,624	16
Reino Unido	894,091	9
Alemania	820,572	8
Países Bajos	747,294	7
China	637,007	6
Canadá	496,384	5
Hong Kong y China	447,352	4
Rusia	313,146	3
Francia	267,082	3
Corea	213,505	2
Vietnam	196,845	2
Otros	3'391,231	34
Mundo	9'997,133	100

Nota. Adaptado de “Trade Map: Trade Statistics for International Business Development: Monthly, Quarterly, and Yearly Trade Data; Import & Export Values, Volumes, Growth Rates, Market Shares, etc. [Estadísticas Comerciales para el Desarrollo de Negocios Internacionales: Datos Comerciales Mensual, Trimestral, y Anual: Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]” por International Trade Centre (ITC), 2016. Recuperado de <http://www.trademap.org/Index.aspx>

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La uva fresca, al ser un producto natural, tiene pocas posibilidades de ser sustituida debido a las nuevas tendencias mundiales del cuidado de la salud, los nutrientes que se encuentran en este producto, y lo agradable que resulta al paladar de los consumidores, da como consecuencia una demanda creciente y un fuerte posicionamiento. Por otro lado, la verdadera amenaza podría venir de los productores que al ver nuevos productos agrícolas con mejor rentabilidad pueden preferir dejar de producir uva fresca.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de los entrantes se relacionará con las organizaciones que ya existen, la política peruana, y la rentabilidad económica del sector. Las barreras de entrada están ligada principalmente a temas financieros, debido a que se debe invertir por espacio de tres a cuatro años antes de ver los primeros retornos de la inversión, un pequeño agricultor que desea acceder al crédito y financiar su proyecto puede acceder con una tasa de costo efectivo anual (TCEA) del orden del 22%, esta tasa es alta para poder competir, por lo que las empresas grandes y con un mejor soporte económico sí pueden acceder a mejores condiciones de préstamo en la banca, que a la larga las haría competir en mejores condiciones frente a un pequeño productor; por otro lado, las condiciones fitosanitarias exigidas requieren que el producto exportable sea de primera calidad, por lo que es indispensable contar con conocimiento técnico especializado y tecnología, esto también es una barrera para el pequeño productor (Agrobanco, s.f.).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Los principales países exportadores de uva fresca son los siguientes: Chile (16%), EE.UU. (13%), China (9%), Italia (8%), y Perú (7%), estos países representan el 53% de la oferta mundial de uva fresca y también el 53% del monto negociado equivalente a US\$2,238.92 millones. A continuación, se muestra la Tabla 26 obtenida del *Trade Map*. De esta tabla se extrajeron los montos vendidos en 2015 y se calcularon los porcentajes de participación.

Tabla 26

Participación de los Principales Países Exportadores de Uva Fresca

País	Valor exportado 2015 (Miles US\$)	Participación (%)
Chile	1'486,108	16
EE.UU.	1'246,414	13
China	828,437	9
Italia	719,670	8
Perú	690,813	7
Sudáfrica	655,314	7
Turquía	570,408	6
Países Bajos	543,969	6
Hong Kong y China	345,270	4
España	334,250	4
Australia	207,418	2
Egipto	203,889	2
Grecia	176,004	2
México	161,179	2
Otros	1'177,854	13
Mundo	9'346,997	100

Nota. Adaptado de “Trade Map: Trade Statistics for International Business Development: Monthly, Quarterly, and Yearly Trade Data; Import & Export Values, Volumes, Growth Rates, Market Shares, etc. [Estadísticas Comerciales para el Desarrollo de Negocios Internacionales: Datos Comerciales Mensual, Trimestral, y Anual: Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]” por International Trade Centre (ITC), 2016. Recuperado de <http://www.trademap.org/Index.aspx>

Los productores nacionales de uva fresca son minifundistas, por lo que existen un alto número de productores agrupados en asociaciones, siendo la de mayor tamaño PROVID; no obstante, no tienen influencia en el mercado, debido a que la competencia real está obteniendo un producto de alta calidad (i.e., peso, tamaño, y salubridad); estas características compiten con productos de otros países ofertantes, por lo que se puede afirmar que la rivalidad interna es baja (PROVID, s.f.).

3.6 La Uva Fresca en el Perú y sus Referentes

El sector de la uva fresca peruana tiene amplias posibilidades de continuar su crecimiento debido a la preferencia de los consumidores. Si se analiza la creciente tendencia mundial por productos frescos y naturales, el Sector de la Uva Fresca tiene posibilidades de

seguir expandiéndose los años siguientes. Si se compara el crecimiento del Sector de la Uva Fresca desde 2010 hasta 2015, se ha incrementado en 17% de acuerdo con la Tabla 27 (la tabla se obtuvo de la página *Trade Map*, de donde se extrajeron los valores de venta de cada país y en el presente trabajo se han calculado los porcentajes). Además, se observa que en el sector peruano existe una tendencia a crecer sostenidamente y ganando mercado; si se compara 2010 con 2015, se ha incrementado la venta en 270%, es decir, ha crecido 54% anual en promedio, lo que es alentador para las empresas del sector, permitiéndose hacer planes de expansión e inversiones sostenidas, como teniendo la posibilidad de mejorar los costos de producción por manejar economía de escala.

Tabla 27

Participación de los Principales Países Exportadores de Uva Fresca (Miles US\$)

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Chile	1'496,245	1'630,123	1'632,449	1'793,993	1'690,159	1'486,108
EE.UU.	1'164,092	1'308,769	1'358,858	1'470,770	1'438,796	1'246,414
China	174,903	264,340	336,036	351,951	433,168	828,437
Italia	750,511	811,918	774,814	818,648	760,220	719,670
Perú	186,476	287,623	366,455	442,940	643,207	690,813
Otros	4'204,932	4'580,928	4'540,179	4'815,838	4'920,060	4'375,555
Mundo	7'977,159	8'883,701	9'008,791	9'694,140	9'885,610	9'346,997
Crecimiento del Perú (%)		54	97	138	245	270
Crecimiento del mundo (%)		11	13	22	24	17

Nota. Adaptado de “Trade Map: Trade Statistics for International Business Development: Monthly, Quarterly, and Yearly Trade Data; Import & Export Values, Volumes, Growth Rates, Market Shares, etc. [Estadísticas Comerciales para el Desarrollo de Negocios Internacionales: Datos Comerciales Mensual, Trimestral, y Anual: Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]” por International Trade Centre (ITC), 2016. Recuperado de <http://www.trademap.org/Index.aspx>

El crecimiento del Sector de la Uva Fresca en el Perú viene dado por la preferencia de los consumidores, que reconocen en la uva fresca peruana un sabor y calidad que se distingue de sus competidoras. No obstante, este sector no puede confiarse, al ser un sector en crecimiento, tiene mucho trabajo por realizar en áreas como I&D, operaciones, marketing, y finanzas.

En el Sector de la Uva Fresca peruana se determinaron 12 factores claves de éxito: (a) estabilidad económica y política, (b) mantener la oferta exportable durante todo el año, (c) rendimiento por hectárea, (d) participación del mercado, (e) tecnología agrícola empleada en el cultivo, (g) disponibilidad de tierras de cultivo y recursos hídricos, (h) infraestructura vial y portuaria del país para las exportaciones, (i) adaptación de las exigencias fitosanitarias de los países importadores, (j) asociatividad de los productores de uva fresca, (k) Investigación y desarrollo de nuevas variedades, (l) política exterior del Estado para promover la exportación de la uva fresca, y (m) acuerdos y tratados de libre comercio.

De acuerdo con estos factores claves de éxito, se encuentran cuatro referentes: (a) la uva fresca de Chile, que a la vez es el principal competidor, (b) el espárrago peruano, (c) el arándano estadounidense, y (d) la cereza de Chile. Los criterios que se utilizaron para la elección fueron liderazgo en por lo menos un factor clave de éxito, que sea reconocido mundialmente por la calidad de un factor de éxito, que el producto tenga condiciones operativas parecidas al de la uva fresca, y que el país presente una cultura hacia la exportación que se refleje en su apertura al mercado.

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

La Matriz del Perfil Competitivo aplicado a la uva fresca del Perú y sus principales competidores: (a) Chile, (b) EE.UU., (c) China, e (d) Italia, permite identificar los factores claves de éxito de la uva fresca a través de análisis competitivo, y compararlas con sus principales competidores. Esta información servirá al Sector de la Uva Fresca peruana para inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de sus competidores. El Perú tiene como fortaleza principal su variedad de climas y tipo de suelo, los cuales representan sus principales ventajas comparativas frente a Chile y EE.UU. (ver Tabla 28).

Para la Matriz del Perfil Referencial (MPR), se empleó como *benchmarking* o punto de referencia a: (a) la palta mexicana, (b) la manzana de EE.UU., (c) el arándano de EE.UU., y (d) la cereza de EE.UU. (ver Tabla 29).

Tabla 28

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la Uva Fresca en Perú

Factor clave de éxito	Peso	Uva fresca del Perú		Uva fresca de Chile		Uva fresca de EE.UU.		Uva fresca de China		Uva fresca de Italia	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Estabilidad económica y política	0.13	3.00	0.39	4.00	0.52	3.00	0.39	4.00	0.52	3.00	0.39
2. Mantener la oferta exportable durante todo el año	0.13	3.00	0.39	2.00	0.26	2.00	0.26	3.00	0.39	3.00	0.39
3. Rendimiento por hectárea	0.13	3.00	0.39	3.00	0.39	3.00	0.39	3.00	0.39	3.00	0.39
4. Participación del mercado	0.04	2.00	0.08	4.00	0.16	2.00	0.08	2.00	0.08	3.00	0.12
5. Tecnología agrícola empleada en el cultivo	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30
6. Disponibilidad de tierras de cultivo y recursos hídricos	0.09	3.00	0.27	1.00	0.09	2.00	0.18	3.00	0.27	1.00	0.09
7. Infraestructura vial y portuaria del país para las exportaciones	0.08	2.00	0.16	4.00	0.32	4.00	0.32	3.00	0.24	2.00	0.16
8. Adaptación de las exigencias fitosanitarias de los países importadores	0.08	3.00	0.24	4.00	0.32	4.00	0.32	3.00	0.24	4.00	0.32
9. Asociatividad de los productores de uva fresca	0.07	3.00	0.21	4.00	0.28	4.00	0.28	3.00	0.21	2.00	0.14
10. Investigación y desarrollo de nuevas variedades.	0.07	2.00	0.14	4.00	0.28	4.00	0.28	3.00	0.21	2.00	0.14
11. Política exterior del Estado para promover la exportación de la uva fresca	0.04	2.00	0.08	4.00	0.16	4.00	0.16	3.00	0.12	3.00	0.12
12. Acuerdos y tratados de libre comercio	0.04	3.00	0.12	4.00	0.16	4.00	0.16	3.00	0.12	4.00	0.16
Total	1.00	2.77		3.34		3.22		3.09		2.72	

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

Tabla 29

Matriz de Perfil Referencial (MPR) de la Uva Fresca en el Perú

Factor clave de éxito	La uva fresca del Perú		La palta de México		La manzana de EE.UU.		El arándano de EE.UU.		La cereza de EE.UU.		
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Estabilidad económica y política	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
2. Mantener la oferta exportable durante todo el año	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39
3. Rendimiento por hectárea	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52
4. Participación del mercado	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
5. Tecnología agrícola empleada en el cultivo	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6. Disponibilidad de tierras de cultivo y recursos hídricos	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36
7. Infraestructura vial y portuaria del país para las exportaciones	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
8. Adaptación de las exigencias fitosanitarias de los países importadores	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
9. Asociatividad de los productores de uva fresca	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
10. Investigación y desarrollo de nuevas variedades	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
11. Política exterior del Estado para promover la exportación de la uva fresca	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16
12. Acuerdos y tratados de libre comercio	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
Total	1.00		2.77		3.60		3.78		3.78		3.87

Nota. Valor: 4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor, 2 Debilidad menor, 1 Debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

En la actualidad, el Gobierno central del Perú se encuentra promoviendo la inversión extranjera en distintos sectores socioeconómicos, entre ellos están las agroexportaciones, que han crecido en un 14% anual, lo que ha permitido incrementar su valor cada cinco años. Esto ha convertido a los agroexportadores en el sector económico generador de divisas, estimándose a crecer a finales de 2016 con la apertura de nuevos mercados, como son los países asiáticos quienes son los principales importadores de este producto.

Es importante que el Perú mantenga y realice acuerdos multilaterales, regionales, y bilaterales de complementación económica con sus principales socios comerciales.

Aplicando mejores estrategias socioeconómicas en el sector agro, se puede conseguir mayor efectividad en la producción de la uva fresca, como por ejemplo, en la atomización del agro: existen en el país 2.3 millones de agricultores, de los cuales cerca del 90% cuentan con terrenos menores a las cinco hectáreas. En este panorama, el Estado y el sector privado deben poner empeño para crear estrategias asociativas para el desarrollo de cadenas. Por otro lado, se esperan iniciativas de infraestructura que representarían la mejor irrigación de hectáreas para los pequeños productores, se debe resaltar que también es importante el mejoramiento de la infraestructura vial y de transportes para que los productos de las zonas más alejadas lleguen a los mercados.

Los productos peruanos llegan a más de 2,500 millones de consumidores. Actualmente se exporta palta a China y Japón, arándanos a Canadá, y quinua a la India, mientras el sector público y el privado trabajan en el acceso a nuevos territorios en Asia y Oceanía, lo que abriría nuevos mercados.

Eliminar la distorsión de precios por especulación. En el sector financiero se debe brindar mayores facilidades ante instituciones financieras para la disminución de la tasa de créditos agropecuarios, y garantizar la calidad del producto, obteniendo productos de calidad con inversión de bajo costo y mayor ganancia.

El crecimiento de la economía asegura y garantiza que el Perú sea un país confiable, con el cual se pueden hacer negocios. Esto se ve reflejado en el crecimiento año tras año del sector agropecuario.

Es importante tener claro los límites y contar con socios comerciales que den la información y que permita parar o tomar otro camino, generar una desmotivación por un error de precio o de calidad cuesta caro. A su vez, el avance de la agroindustria también ha servido para dar una mirada a los retos y oportunidades en el campo de la responsabilidad social.

Se concluye que el negocio de la uva fresca es rentable considerando que el Perú es uno de los principales exportadores de uva fresca para mercados asiáticos, europeos, y americano.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

De acuerdo con el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) (como se citó en el MINCETUR, 2016b), las principales empresas exportadoras de uva fresca son: (a) El Pedregal S.A., (b) Sociedad Agrícola Rapel S.A.C., y (c) Complejo Agroindustrial Beta S.A.; estas tres empresas representan el 23% del valor de las exportaciones y el 20% del total en volumen.

El Pedregal S.A. exportó un total de US\$64.7 millones, con una participación de 10% del valor total y un volumen de 23 mil toneladas, equivalente al 8% del volumen total. En segunda posición se encuentra la empresa Sociedad Agrícola Rapel con un total de US\$53.5 millones, con una participación del 8% en el valor total y con un volumen de exportación de 20 mil toneladas, equivalente al 7% del volumen total. Por último, la empresa Complejo Agroindustrial Beta S.A. obtuvo un total de US\$36 millones en envíos, con una participación de 5% del valor total y un volumen de 19 mil toneladas, 6% del volumen total (“Uvas Frescas Maduras,” 2016), como se muestra en la Tabla 30.

Este crecimiento sostenido hasta el periodo 2015 se debe, principalmente, al acceso de la uva fresca a los mercados de los Estados Unidos y al asiático, China, quien es el mayor mercado a nivel mundial.

Según Isabel Quiroz, directora ejecutiva de iQconsulting de Chile (como se citó en “Subirá Exportación,” 2016), la exportación de la uva fresca peruana se estima entre las 285 mil y 290 mil toneladas en 2016, lo que implicaría un crecimiento “pequeño”, de entre 5% y 8%, con relación al año anterior. Por otro lado, las exportaciones chilenas de uva fresca, principal competidor en la región, llegaron hasta las 720 mil toneladas en 2015, mientras que en Perú ascendieron a 270 mil toneladas. Además sostuvo:

Tabla 30

Variación y Participación de Mercado de las Principales Empresas Exportadoras de Uva Fresca en los Periodos de 2014 a 2015 (%)

Empresa	Var. 2015-2014	Participación
El Pedregal S.A.	15	10
Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.	34	8
Complejo Agroindustrial Beta S.A.	11	5
Ecosac Agrícola S.A.C.	13	4
Agrícola Don Ricardo S.A.C.	-14	4
Exportadora Safco Perú S.A.	47	4
Sociedad Agrícola Drokasa S.A.	-14	4
Agro Victoria S.A.C.	11	3
Sociedad Agrícola Saturno S.A.	-23	3
Otras empresas (172)		43

Nota. Tomado de “Partidas Arancelarias del Producto, Exportadas en los Últimos Años [Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior],” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016b. Recuperado el 15 de octubre de 2016, de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=202&pnomproducto=Uva

Aunque este año el crecimiento va a ser más pequeño, a diferencia de años atrás en que se duplicaba la producción y la exportación, por lo tanto, ahora estamos llegando a un punto en que los mismos productores y exportadores están visualizando que se está llegando a una madurez. (“Subirá Exportación,” 2016, párr. 6)

La uva fresca se produce principalmente en las zonas cálidas tropicales; en el Perú se cultiva mayoritariamente en las regiones de Ica, La Libertad, Lima, y Piura. La uva fresca red globe representa más del 70% del total de exportaciones nacionales de uva fresca. A nivel nacional, la uva fresca ha ganado mayor importancia en cuanto a las exportaciones agrarias: la evolución de las exportaciones de la uva fresca, como porcentaje de las exportaciones agrarias, muestra una tendencia creciente y ha pasado de 3% en 2007 a 12% en 2014 (BM, 2016b), como se muestra en la Figura 18.

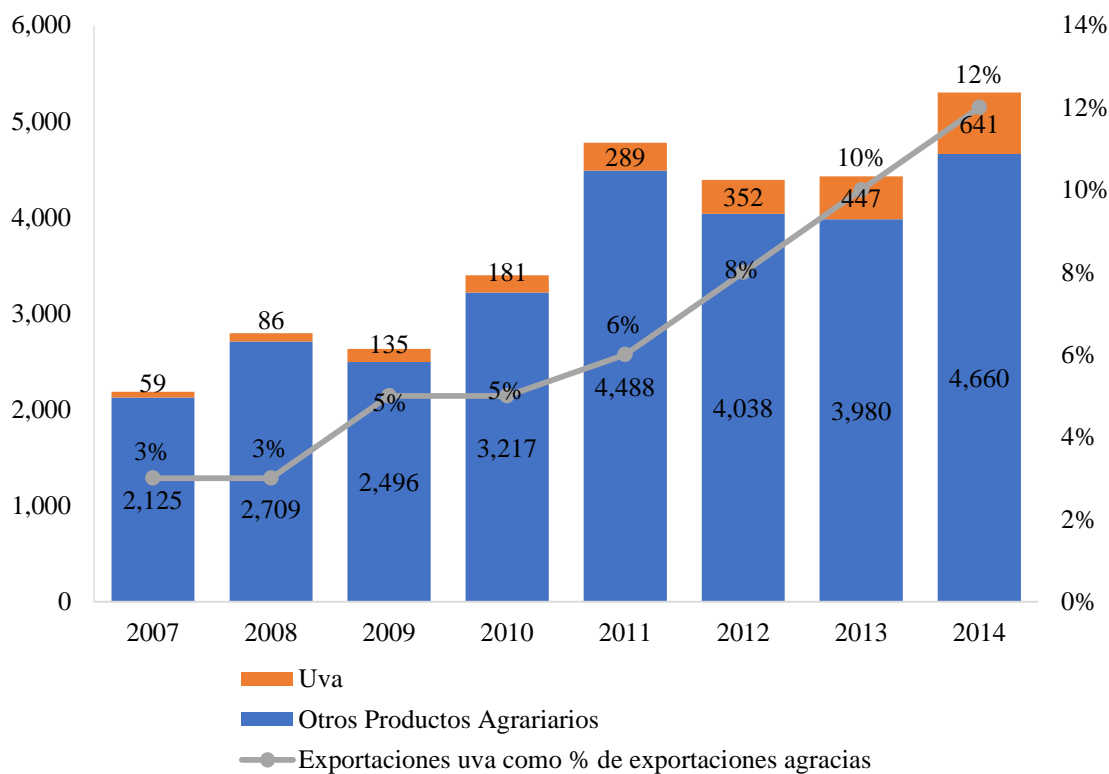


Figura 18. Evolución de producción y exportaciones de la uva fresca, 2007-2014 (millones US\$ FOB).

Tomado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información; Región de América Latina y el Caribe: Análisis Integral de Logística en Perú (Parte 2e): Resultados por Productos: Uva,” por El Banco Mundial (BM), 2016b. Lima, Perú: Autor.

La superficie total cosechada de uva fresca ha crecido sostenidamente en los últimos años, con un promedio nacional de 21 Tm por Ha; mientras que a nivel regional, Piura e Ica son las regiones con mayor rendimiento agrícola, con 29.4 y 19.3 Tm por Ha, respectivamente. La cantidad exportada de uva fresca ha experimentado una tendencia creciente en su volumen, siendo la tasa de crecimiento promedio anual desde 2007 de 41%, mientras que la producción total ha crecido a un ritmo promedio de 15% anual. Asimismo, se observa que las exportaciones de uva fresca han aumentado en los últimos años y la proporción de la producción de uva fresca destinada al mercado externo creció de 13% en 2007 a 51% en 2014 (BM, 2016b), como se muestra en la Figura 19.

El mercado de uva fresca nacional se encuentra principalmente compuesto por empresas medianas y grandes en alrededor de 50%, seguido de un 30% de empresas

pequeñas, y finalmente solo un 20% son microempresas. La vía marítima es el principal canal de exportación de la uva fresca, el 97.5% del total de la uva fresca se exporta a través de esta vía; solo el 1.7% se exporta por vía terrestre por Tumbes, el resto se envía por transporte aéreo. En 2014, los puertos con mayor volumen exportador fueron Paita y Callao, con 44% y 46.6%, respectivamente (BM, 2016b).

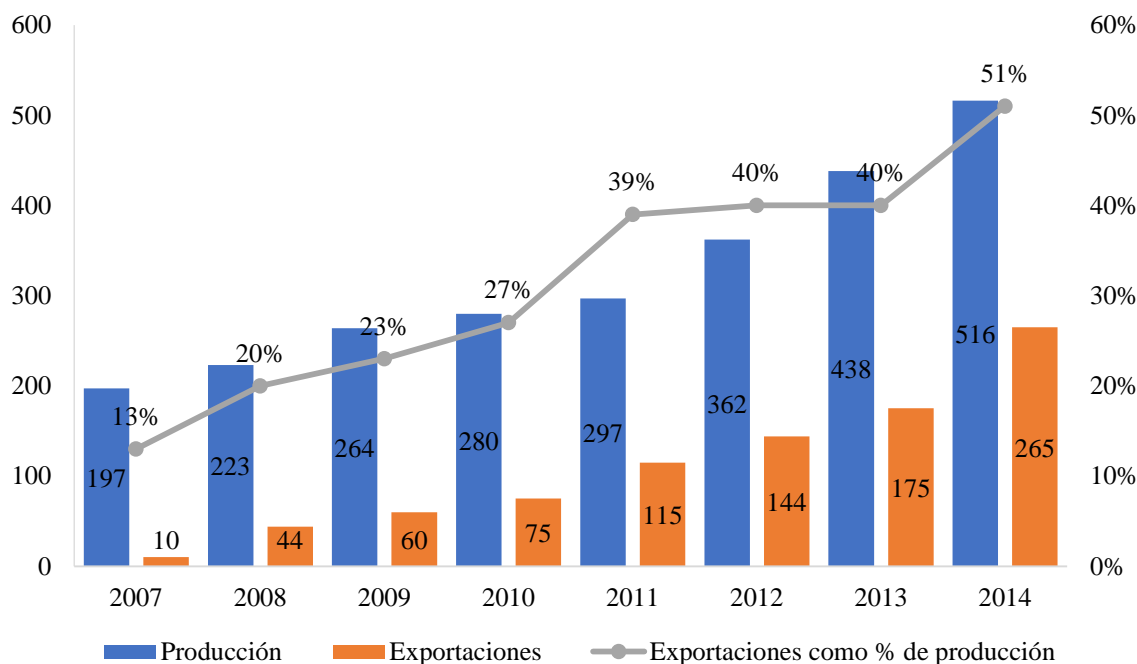


Figura 19. Producción y exportaciones de la uva fresca, 2007-2014 (miles Tm). Tomado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información; Región de América Latina y el Caribe: Análisis Integral de Logística en Perú (Parte 2e): Resultados por Productos: Uva,” por El Banco Mundial (BM), 2016b. Lima, Perú: Autor.

Las empresas que participan en la cadena productiva de la palta pueden ser: (a) solo productoras; (b) integradoras, aquellas que participan en toda la cadena; y (c) comercializadoras, aquellas que participan desde el producto cosechado hasta la exportación. El Consorcio de Productores de Uva, PROVID, es un ejemplo de este tipo de empresas.

En Perú existe un clúster de uvas; este clúster fue producto de la gestión realizada por la Cooperación Andina de Fomento (CAF) para apoyar en el fortalecimiento de los esquemas productivos y fomento de la innovación de las empresas de sus países socios. Además de este clúster, en 2001 se crea PROVID, el cual es un consorcio privado de productores

peruanos de uvas y sus asociados se encuentran en la costa del Perú, lugar idóneo para el cultivo de uva, que permite tener una producción que va desde el mes de octubre hasta marzo. Entre sus principales objetivos está el desarrollo y crecimiento de las exportaciones de uva fresca de mesa peruana. En esa línea, PROVID, desde su creación, ha logrado incorporar importantes mercados de destino para la uva peruana, tales como China, Taiwán, México, e India. Dicho trabajo se realiza en conjunto con la autoridad sanitaria nacional SENASA (Colaboradoras, 2016). Asimismo, PROVID desarrolla actividades de capacitación a través de Seminarios, talleres, y simposium internacionales. Por otro lado, la participación en ferias para la promoción de los productos de las empresas asociadas, así como las compras conjuntas son beneficios correspondientes a dicho consorcio de productores. Las compras conjuntas entre sus asociados de insumos, maquinaria y equipos, pesticidas, agroquímicos, fertilizantes, y otros, permiten obtener mejores precios. Además, el consorcio brinda información logística sobre tarifas e itinerarios de las navieras, y normas sobre exportación y estadísticas (PROVID, 2016b).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Las exportaciones se registraron en el orden de US\$670.8 millones, a un precio promedio de US\$2.24 el kilo y sumaron las 299.8 mil toneladas. Esto significa 4% más en valores, 12% más en volumen que el año anterior, cuando se obtuvo US\$643.9 millones y 268.3 mil toneladas, respectivamente. Las uvas frescas peruanas llegaron a un total de 62 destinos, siendo los principales mercados EE.UU. y los Países Bajos, lo cuales representaron el 41% del todo el valor exportado y el 40% del volumen. EE.UU. sobresalió en las exportaciones con US\$190.8 millones, lo que significa el 28% del valor total exportado y un crecimiento de 53.5% respecto al año anterior (MINCETUR, 2016b), como se muestra en la Tabla 31.

Los otros países exportadores mostraron reducciones a nivel del valor total exportado, respecto al año anterior. Países Bajos con US\$87 millones (13% del valor total exportado y una disminución de -5.5%), China con US\$83.7 millones (11% del total y una disminución de -2.8%), y Hong Kong con US\$74.5 millones (11% del total y una disminución de -16.5%). Las exportaciones hacia algunos países presentaron incrementos considerables, como Arabia Saudita (174.7%), México (416%), Omán (415%), Guatemala (292%), y Emiratos Árabes Unidos (153%); sin embargo, se trata de valores menos significativos (MINCETUR, 2016b).

Tabla 31

Variación y Principales Mercados de Exportación de la Uva Fresca en los Periodos de 2014 a 2015

Mercado	Variación (%) 2015-2014	Participación (%) 2015	FOB (miles US\$) 2015
EE.UU.	71	30	215,440.82
Países Bajos	-4	12	87,261.74
China	0	12	86,148.54
Hong Kong	-13	11	77,570.94
Reino Unido	-11	6	45,642.03
Canadá	4	4	26,616.02
Tailandia	-17	4	24,907.22
Corea del Sur	33	3	22,280.75
Federación Rusa	-42	3	18,457.60
Otros países (54)		15	105,330.94

Nota. Tomado de “Partidas Arancelarias del Producto, Exportadas en los Últimos Años [Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior],” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016b. Recuperado el 15 de octubre de 2016, de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=202&pnomproducto=Uva

De las diversas variedades de la uva fresca que existen en el mercado, la principal es la red globe, que representa alrededor del 70% del total de exportaciones nacionales de uva fresca; le siguen otras especies como la crimson seedless, flame seedless, surgraone, y la thompson seedless, principalmente orientadas al mercado local (PROVID, 2016c), como se muestra en la Tabla 32.

Tabla 32

Exportación por Tipo de Uva Fresca (Tm)

Variedad	Campaña-2015/2016 ^a	Exportación (%)
Red globe	200,889.90	68.78
Sugraone seedless	26,753.20	9.16
Crimson seedless	20,584.20	7.05
Flame seedless	17,839.60	6.11
Thompson seedless	7,947.50	2.72
Margenta	2,739.70	0.94
Otras (40 variedades)	15,310.20	5.24
Total	292,064.30	100.00

Nota. Adaptado de “Estadísticas: Últimas Campañas Desde 1998 Hasta 29 de Mayo de 2016 por Origen,” por la Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú (PROVID), 2016c. Recuperado de <http://www.providperu.org/main.php>

^aHasta el 29 de mayo de 2016.

De acuerdo con los datos suministrados por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) (como se citó en MINAGRI, 2009), en 2014, el precio FOB mensual promedio de las exportaciones peruanas de los últimos dos años ha sufrido fluctuaciones, pero con una tendencia descendente (ver Figura 20) debido a los mayores volúmenes de exportación que se presentan año tras año. La SUNAT registró en 2013 un precio FOB máximo de 2.49 US\$/kg y un mínimo en 2005 igual a 1.79 US\$/kg.



Figura 20. Precios FOB anual de la uva fresca peruana.

Adaptado de “Uva: Perú: Un Campo Fértil para sus Inversiones,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (PROINVERSIÓN) y el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2009. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/organizaciones/dgca/uva.pdf>

El origen de la uva fresca cultivada se sitúa en Europa en la región asiática del Mar Caspio, desde donde las semillas se dispersaron hacia el oeste por toda la cuenca mediterránea. Los antiguos griegos y romanos cultivaban la vid y ambas civilizaciones desarrollaron en mayor medida la viticultura (Agrobanco, 2008).

El clima impone límites de altura, es por ello que estas zonas disfrutaban de un régimen térmico específico para su siembra y cosecha, dado que sufren menos con las heladas invernales y las escarchas de primavera. En este caso se refiere a microclima. La uva fresca sufre graves daños con las heladas por debajo de los -2°C , después de la brotación, pues destruyen completamente la cosecha. Las temperaturas demasiado altas (30°C - 34°C), especialmente si van acompañadas de sequedad, viento caliente y seco, son temperaturas que quemaban hojas y racimos (MINAGRI, s.f.). Las temperaturas óptimas para el cultivo de la vid en sus distintas etapas de desarrollo se describen en la Tabla 33.

Tabla 33

Temperaturas Óptimas para la Siembra y Cosecha de Uva Fresca

Etapa de desarrollo	Temperaturas óptimas ($^{\circ}\text{C}$)
Apertura de yemas	9–10
Floración	18–22
De floración a cambio de color	22–26
De cambio de color a maduración	20–24
Vendimia	18–22

Nota. Tomado de “Resumen Ejecutivo,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), s.f. Lima, Perú: Autor.

La uva fresca se desarrolla exitosamente en suelos francoarcillosos, sin embargo, en las nuevas irrigaciones, debido a que los suelos son arenosos, pobres en materia orgánica, y con apreciable contenido de sales, se hace necesario antes de instalar un viñedo, efectuar trabajos de mejoramiento, consistentes en lavados e incorporación de materia orgánica. La uva fresca es una especie que tiene ciertas condiciones de resistencia a la sequía y a la presencia de sales en el suelo (MINAGRI, s.f.).

Se reproduce por vía sexual (semillas) o asexual (estacas, acodos, e injertos). El Perú produce uva fresca durante todo el año, lo que permite abastecer la cantidad demandada de

este cultivo a nivel mundial durante el periodo de baja producción por parte de los principales exportadores y consumidores de uva fresca, sobre todo durante el periodo de diciembre a marzo, debido a que es durante esta época en donde los principales mercados mundiales carecen mayoritariamente de este producto (Agrobanco, 2008).

Las uvas frescas se componen de racimos y son pequeñas y dulces. Se comen frescas o se utilizan para producir mosto, vino, y vinagre. Crecen agrupadas en racimos de entre seis y 300 uvas. Pueden ser negras, moradas, amarillas, doradas, púrpuras, rosadas, marrones, anaranjadas o blancas, aunque estas últimas son realmente verdes y evolutivamente proceden de las uvas frescas rojas con la mutación de dos genes que hace que no desarrollen antocianos, siendo estos los que dan la pigmentación. Se utiliza principalmente para alimentos, elaboración de vinos, y fabricación de pasas (MINAGRI, s.f.).

Las uvas frescas negras y blancas contienen cantidades elevadas de ácido oxálico, es por ello que no se recomienda su consumo para personas que padecen cálculos renales, puesto que se podría agravar su situación. La uva fresca posee diversas propiedades, siendo una de ellas que contienen ácido fólico, que interviene en la producción de glóbulos rojos y blancos, en la síntesis de material genético, y en la formación de anticuerpos del sistema inmunológico. Asimismo, la vitamina B6 ayuda a mantener la función normal del cerebro, actúa en la formación de glóbulos rojos, e interviene en el metabolismo de las proteínas. Por otro lado, la uva fresca posee valor agregado y se puede encontrar como jugo, yogur, helado, cremolada, elaboración casera de platos de comida, vinagre, orujo, pisco, singani, whisky, anís, ron, sidras, ginebras, entre otros. De preferencia, la uva fresca se consume de forma directa por su agradable sabor, presentación, fácil consumo, y valor nutricional; a pesar de ello, las preferencias varían en el mundo según las especies de uva fresca. Generalmente, el mosto es la materia prima de jugos o bebidas, aunque algunos países comenzaron a experimentar su uso como biocombustible, dado sus niveles altos de azúcar. El mosto

concentrado se usa en jarabes, jugos, golosinas, dulces, edulcorantes para gaseosas y panificados; el mosto sulfitado, básicamente, en el jugo de uva fresca (Aguirre et al., 2013).

Los canales de distribución de la uva fresca se aprecian de manera específica en la Figura 21, donde se describe la cadena de suministro de la uva fresca de exportación, la cual presenta una mayor integración y fluidez en toda la cadena hasta su exportación final. De esta manera, no solo la cadena de valor, sino también los procesos logísticos y la documentación, se gestionan directamente con las empresas productoras. Es por ello que un mismo exportador debe certificar con el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), la inocuidad fitosanitaria de los campos productivos, plantas de procesamiento, procedimientos de empaque y envasado, entre otros. Además, el recorrido que experimenta este producto para llegar al punto de exportación tiene ventajas geográficas dado que es un cultivo de la costa peruana (BM, 2016b).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las regiones mundiales con mayor producción de uva fresca se encuentran en Europa (39%), Asia (30%), y América (21%). En 2011, el flujo comercial de uvas frescas, a nivel mundial, llegó a 3.9 millones de toneladas. A nivel nacional, la uva fresca ha ganado mayor importancia, respecto a las exportaciones agrarias, su evolución muestra una tendencia creciente y ha pasado de 3% en 2007 a 12% en 2014. Es por ello que en los últimos años ha alcanzado un rendimiento promedio nacional de 21 Tm por Ha; mientras que a nivel regional, Piura e Ica se mantienen como las regiones con mayor rendimiento agrícola, con 29.4 y 19.3 Tm por Ha, respectivamente. Por otro lado, la cantidad de uva fresca exportada tiene una tendencia creciente desde 2007 con una tasa de crecimiento promedio anual de 41%, y la producción total ha crecido en promedio 15% por año. La proporción de la producción de uva fresca destinada al mercado externo creció de 13% en 2007 a 51% en 2014 (BM, 2016b). Como se puede apreciar en la Figura 22, se detalla el volumen y porcentaje de participación de cada región según su producción de uva fresca con sus respectivos destinos de exportación.

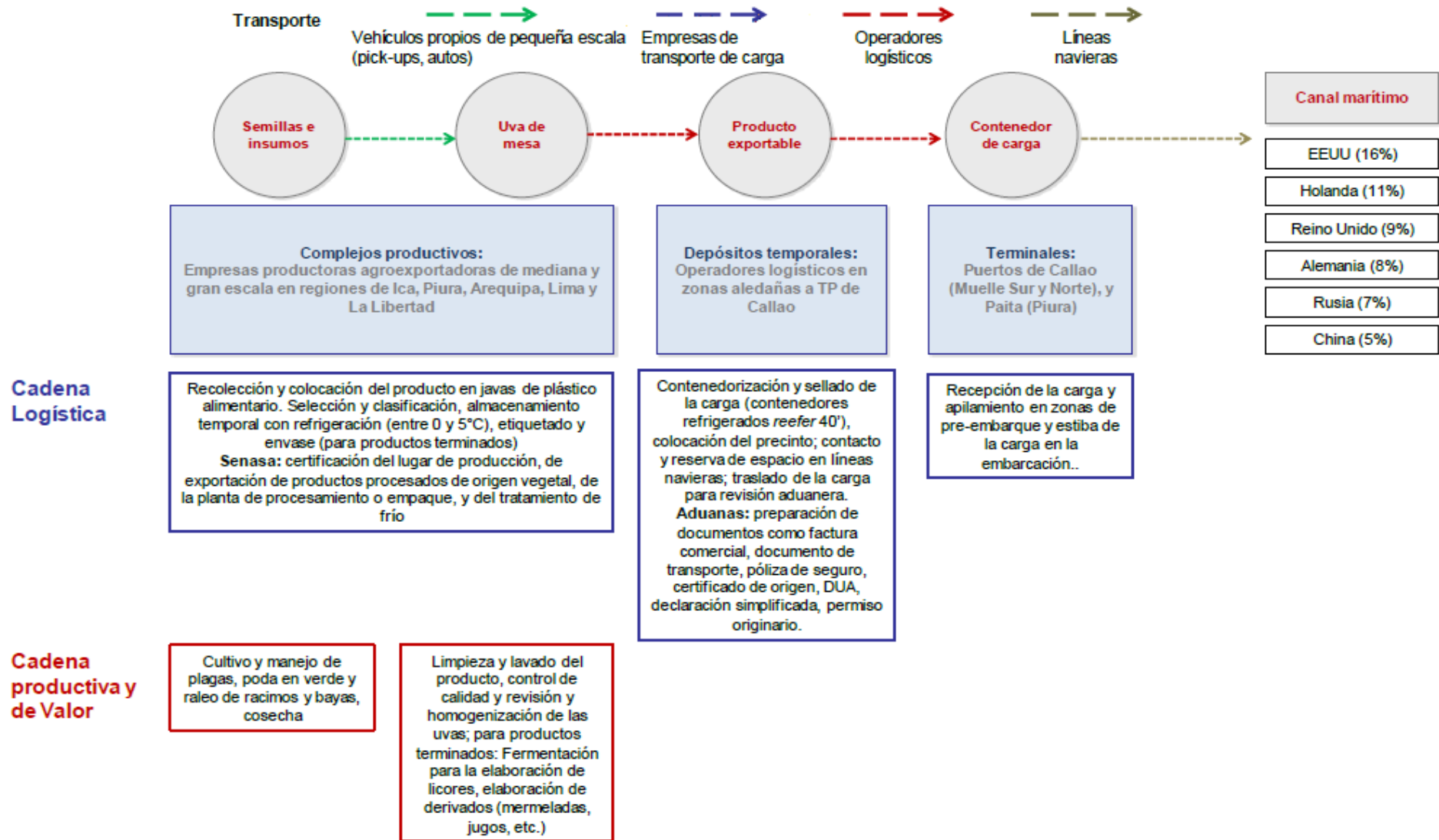


Figura 21. Cadena de suministro de la uva.

Tomado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información; Región de América Latina y el Caribe: Análisis Integral de Logística en Perú (Parte 2e): Resultados por Productos: Uva,” por El Banco Mundial (BM), 2016b, p. 10. Lima, Perú: Autor.

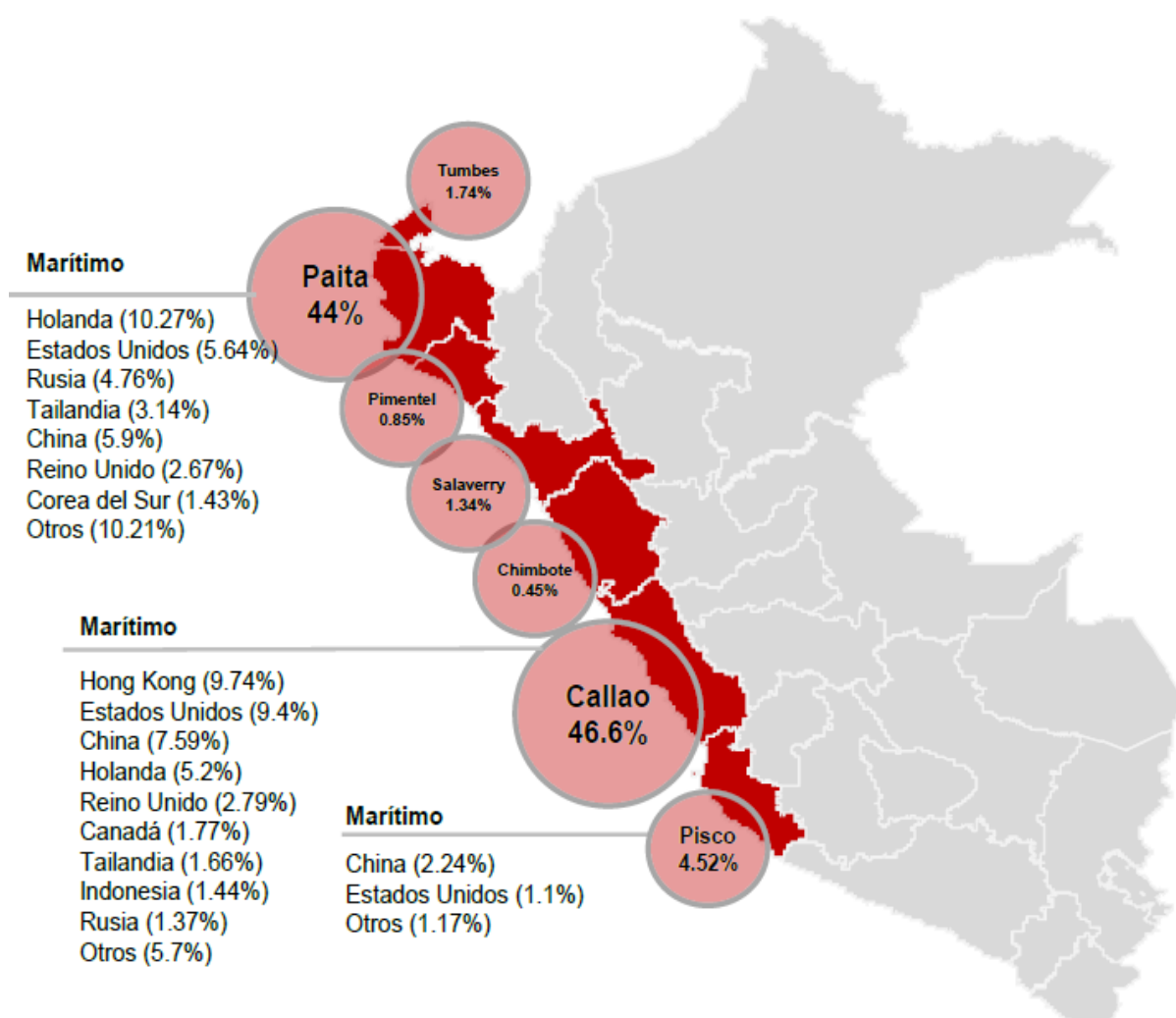


Figura 22. Principales destinos de exportación según participación de producción de las regiones periodo 2014 (participación en volumen). Tomado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información; Región de América Latina y el Caribe: Análisis Integral de Logística en Perú (Parte 2e): Resultados por Productos: Uva,” por El Banco Mundial (BM), 2016b, p. 8. Lima, Perú: Autor.

Se puede identificar, en 2014, como principal clúster productivo de uva fresca a la región de Ica, que concentra más del 40% de la producción total nacional. Respecto a las provincias con mayor volumen de producción, se encuentran las zonas de Ica, Chincha, y Pisco como las más importantes durante los periodos de 2013 a 2014, las que produjeron casi 170 mil de toneladas de uva fresca. A continuación, le siguió Piura, iniciando en 2007, la cual concentró más del 30% de la producción nacional en 2014; se debe recalcar que mientras que el crecimiento en la producción de uva fresca a nivel nacional ha oscilado alrededor del 6% anual para el periodo 2008-2012, la región Piura ha mostrado una tasa anual superior al

120%, es por ello que en la actualidad superó a la región Ica en producción nacional. Las provincias de Cañete, Lima, La Libertad, Arequipa, Tacna, y Moquegua corresponden a otras zonas de menores volúmenes de cultivo (BM, 2016b), como se aprecia en la Figura 23.

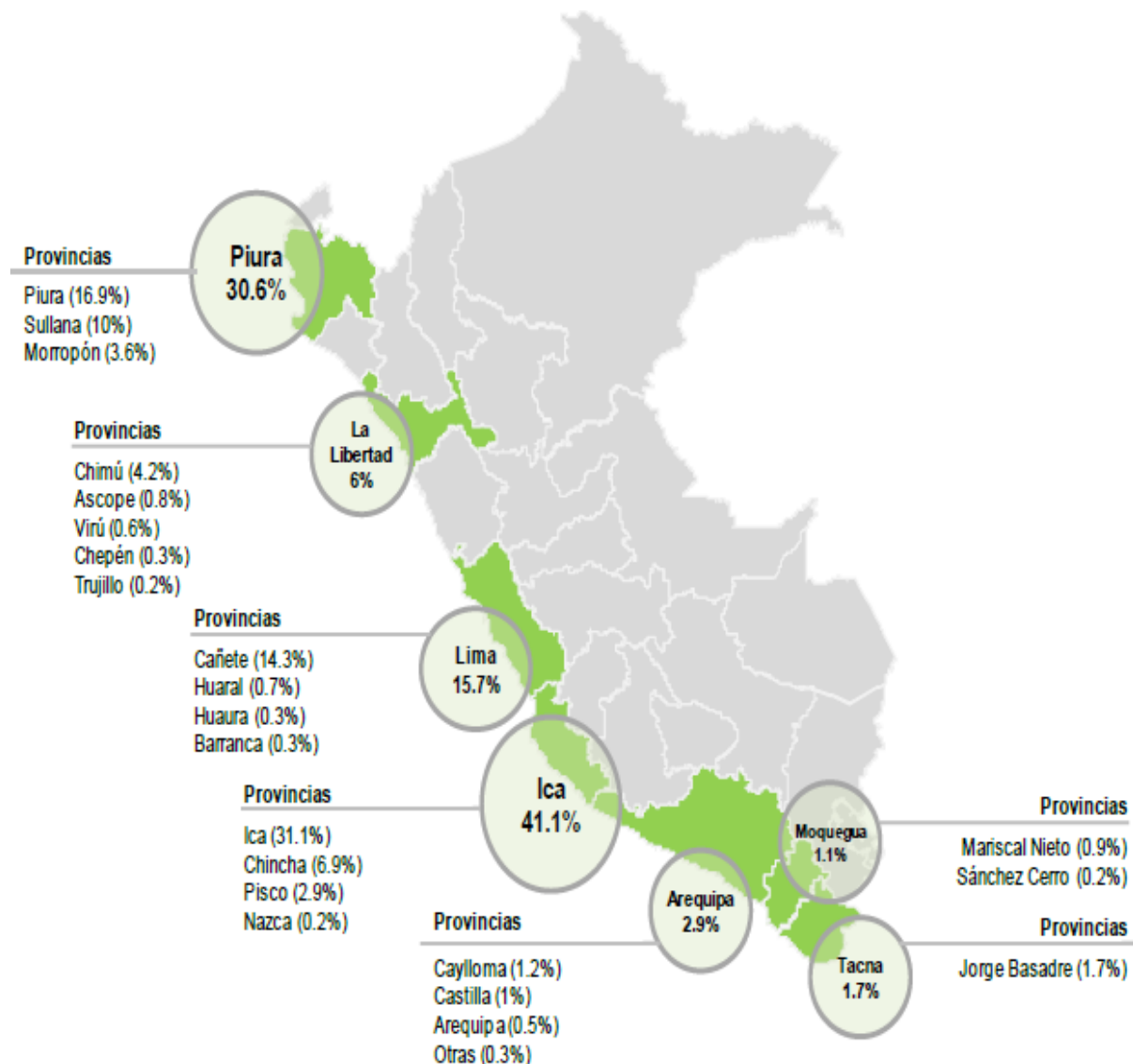


Figura 23. Principales provincias de producción de uva fresca a nivel nacional (% de la producción nacional en Tm, campaña 2013-2014).

Tomado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información; Región de América Latina y el Caribe: Análisis Integral de Logística en Perú (Parte 2e): Resultados por Productos: Uva,” por El Banco Mundial (BM), 2016b, p. 11. Lima, Perú: Autor.

Las principales empresas productoras de uva fresca son prácticamente acopiadoras y exportadoras. Por lo general, las instalaciones de acopio, almacenamiento, y plantas de procesamiento se ubican en áreas cercanas a las plantaciones. Sin embargo, existen acopiadores de carácter regional y municipal en ciudades cercanas a las zonas de producción,

como Sullana, Piura, Trujillo, Ica, Chincha Alta, Cañete, entre otros. Estos agentes funcionan como intermediarios, quienes compran el producto a los pequeños agricultores y lo transportan hacia los mercados mayoristas locales. Las plantas de procesamiento pertenecen principalmente a las empresas exportadoras, y se ubican en las zonas de Ica, Lima Trujillo, y Piura. De igual forma se realiza el empaque y rotulado del producto. Antes del destino final de la uva fresca, esta se mantiene refrigerada en almacenes a una temperatura de alrededor de 1°C hasta que esta puede ser conducida a los puertos o puntos de venta para el consumo local (BM, 2016b). Para ello, la Tabla 34 presenta la tipología general de los productores de uva fresca a nivel nacional, con lo cual se podrá entender de manera más clara los alcances de los productores de uva fresca.

Tabla 34

Tipología de los Productores de Uva Fresca (Cadena Productiva)

Tipo de productor	Tipo de mercado	Inversiones en infraestructura
Pequeños agricultores no organizados	Interno	Campos productivos
Pequeños agricultores organizados	Principalmente interno	Campos productivos, centros de acopio
Empresas agrícolas medianas	Externo e interno	Campos productivos, centros de acopio, plantas de procesamiento
Grandes empresas multiproducto	Principalmente externo	Campos productivos, centros de acopio, plantas de procesamiento y envasado, transporte

Nota. Tomado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información; Región de América Latina y el Caribe: Análisis Integral de Logística en Perú (Parte 2e): Resultados por Productos: Uva,” por El Banco Mundial (BM), 2016b, p. 12. Lima, Perú: Autor.

Entre los principales problemas que enfrenta la uva fresca para su exportación son las condiciones de refrigeración a lo largo de la cadena. La cadena de frío empieza en la planta, donde el producto debe mantenerse en almacenes refrigerados en temperaturas de entre 0 y 5°C. Esta temperatura debe mantenerse durante el traslado al depósito temporal, y posteriormente al puerto, por tal motivo se utilizan contenedores refrigerados de 20 o 40 pies

cúbicos para su traslado. Debido a la importancia de la refrigeración en la cadena de este cultivo, los exportadores deben obtener una certificación adicional de SENASA de adecuado tratamiento de frío. Por otro lado, en los campos productivos, el agricultor realiza la preparación del terreno para sembrar el cultivo, para ello instala curvas de nivel, redes, y estacas de donde cuelgan las plantas de vid. La etapa de pre cosecha incluye la poda en verde de los cultivos y el raleo periódico de bayas y racimos, así como la aplicación de herbicidas para el control de plagas, en especial, de la mosca de la fruta. La poscosecha incluye únicamente la limpieza de impurezas en el producto y la colocación del mismo en jvas de plástico alimentario (BM, 2016b). La Tabla 35 muestra la documentación necesaria para la exportación de la uva fresca. Por otro lado, se encontró que el costo total de realizar todos los trámites podría llegar a US\$1,046.9, por envío. Asimismo, dependiendo del trámite, el tiempo promedio que demora obtener la documentación puede variar de uno a dos días.

Tabla 35

Documentos para la Exportación de la Uva Fresca

Certificado/ documento/permiso	Costo (US\$)	Tiempo de demora (días)
Inspecciones fitosanitarias de lugar de producción	393.50	1.3
Inspecciones fitosanitarias de refrigeración	69.50	1.3
Certificado de origen y otros certificados de exportación	288.40	2.0
Declaración Aduanera de Mercancía (DAM)	190.0	1.0
Visto bueno del Conocimiento de Embarque (B/L)	105.5	
Total	1,046.9	5.6

Nota. Tomado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información; Región de América Latina y el Caribe: Análisis Integral de Logística en Perú (Parte 2e): Resultados por Productos: Uva,” por El Banco Mundial (BM), 2016b, p. 20. Lima, Perú: Autor.

Respecto al transporte de la uva fresca se observa principalmente dos rutas logísticas identificadas: Tocache - Zarumilla (en el sub tramo Piura - Paita) y Puno - Callao (en el subtramo Ica - Callao) (ver Figura 24).

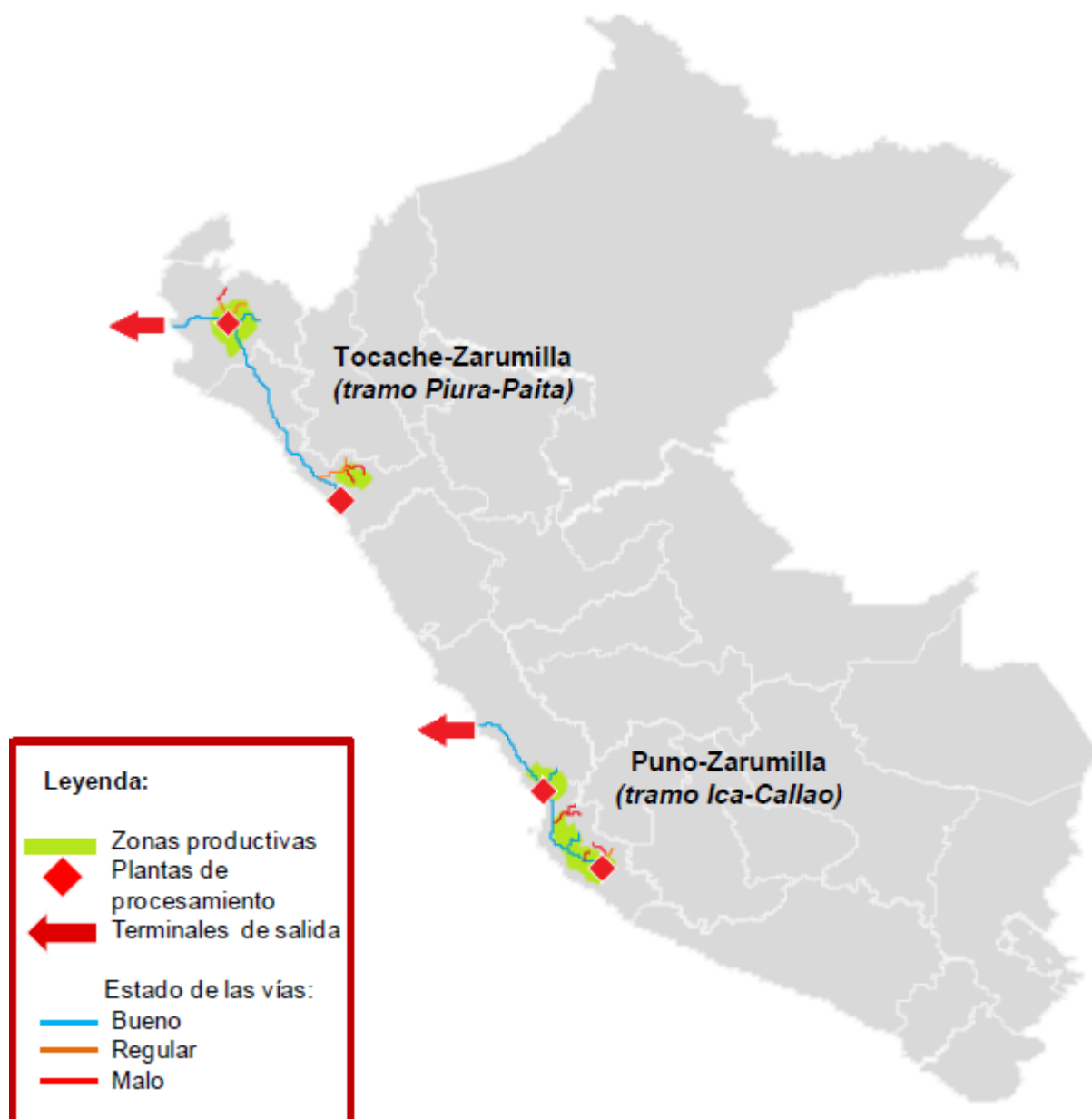


Figura 24. Rutas identificadas para la exportación de uva fresca. Tomado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información; Región de América Latina y el Caribe: Análisis Integral de Logística en Perú (Parte 2e): Resultados por Productos: Uva,” por El Banco Mundial (BM), 2016b, p. 14. Lima, Perú: Autor.

La infraestructura vial para la cadena de la uva fresca se realiza en vías asfaltadas y en buenas condiciones. En Piura, las vías que conectan los grandes complejos productivos de las provincias de Sullana y Piura con el puerto de Paita. De igual forma para las regiones de Lima e Ica que tiene cercanía a la Panamericana Sur. Por otro lado, en la región La Libertad, la provincia productiva de Gran Chimú se encuentra más alejada de la red vial nacional; por lo tanto, las vías regionales que conectan los distritos de Cascas, Sayapuyo, y Lucma con la

ciudad de Trujillo están afirmadas, y en algunos casos, en malas condiciones (BM, 2016b).

La Tabla 36 muestra las condiciones y características de los corredores logísticos que la uva fresca debe seguir para su exportación, por ejemplo, el caso de La Libertad con un 61% de asfaltado o el tramo de La Libertad, Lambayeque, Piura, y Tumbes con 100% incluso, pero otros casos como el de Ica y Lima con solo 28%.

Tabla 36

Detalle de los Corredores Logísticos de la Uva Fresca

Corredor	Región	Fase	Vías	Característica	Estado	Longitud
Tocache-Zarumilla	Piura, Tumbes	1. Nodo de producción-centro de acopio	4	Afirmado	43% Bueno	30%
				Asfaltado	57% Regular	51%
					Malo	20%
		3. Planta-Terminal	2	Asfaltado	100% Bueno	100%
Puno-Zarumilla	Ica, Lima	1. Nodo de producción-centro de acopio	9	Afirmado	28% Bueno	28%
				Trocha	44% Regular	14%
				Asfaltado	28% Malo	58%
		2. Centro de acopio - planta	5	Asfaltado	100% Bueno	100%
	La Libertad	1. Nodo de producción - centro de acopio/planta	4	Asfaltado	61% Regular	61%
				Sin afirmar	39% Malo	39%
	La Libertad, Lambayeque, Piura, Tumbes	3. Planta – terminal	3	Asfaltado	100% Bueno	100%

Nota. Adaptado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información; Región de América Latina y el Caribe: Análisis Integral de Logística en Perú (Parte 2e): Resultados por Productos: Uva,” por El Banco Mundial (BM), 2016b, p. 15. Lima, Perú: Autor.

Existe una relación directa entre la mejora en infraestructura, el crecimiento en el PBI, la mejora de la competitividad de las empresas, regiones, y la calidad de vida de los habitantes de un país. En la actualidad, la infraestructura en transporte no satisface y menos contribuye a la productividad de las empresas y al bienestar de la población; en este escenario perjudica más a las empresas de provincias alejadas de la costa que no pueden proveerse de insumos en cantidades y precios competitivos ni comercializar sus productos en el extranjero por carecer de la calidad requerida (BM, 2016b).

La infraestructura portuaria en el Perú es de fundamental importancia, la mayor parte del comercio internacional se realiza a través de la vía marítima; el mayor puerto del Perú, el Callao, se encuentra ubicado en una posición estratégica en el Pacífico Sur. En el Perú se encuentran 11 terminales, de las cuales siete corresponden a puertos marítimos localizados en la costa y cuatro a puertos fluviales ubicados en los ríos Amazonas, Huallaga, Ucayali, y Madre de Dios. Asimismo, existen diversos puertos privados, los cuales se destinan primordialmente a productos especializados como combustibles y minerales. El tráfico de contenedores total del Perú llegó a 1'777,000 para el año 2011, lo que representa un crecimiento del 16% respecto al año 2010 y por el puerto del Callao pasaron el 90% de esos contenedores, ubicándolo en el cuarto lugar del tráfico de contenedores en Sudamérica; sin embargo, la brecha en infraestructura portuaria es de alrededor de US\$4,000 millones, que de usarse con los lineamientos del plan estratégico portuario convertirían al Perú en un importante hub de la logística del transporte marítimo en el Pacífico. Respecto al transporte aéreo, el Perú posee 145 terminales aéreas, de los cuales solo 11 son internacionales, 20 son nacionales, 104 aeródromos, y 10 helipuertos (Alfaro, Bonilla, & Urruchi, 2012).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Los costos de producción por Ha se subdividen en dos: (a) costos de instalación y (b) costos de mantenimiento. Los costos de instalación contemplan todo lo relacionado a la siembra y los costos de mantenimiento son los costos relacionados a los gastos anuales del mantenimiento del cultivo. En la Tabla 37 se puede apreciar los costos directos de instalación que fueron calculados para un distanciamiento de 6x6m en un sistema de plantación en tres bolillos por AGRORURAL en 2010. Para sembrar una hectárea de uva fresca se necesita S/.102,068 o US\$30,000, si se considera el tipo de cambio igual a S/.3.40 por dólar americano.

Tabla 37

Costos Directos de Producción para una Hectárea de Uva fresca (US\$)

Actividades	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Parcial	Total
Costo directos fijo					69,980.00
Insumos					
Semillas					
Plantones injertados	N	2907.45	16.00	46,519.00	
Fertilizantes		0.00			
Urea	kg	959.92	1.90	1,824.00	
Ácido fosfórico	kg	313.82	4.50	1,412.00	
Sulfato de potasio cristalizado	kg	461.50	2.30	1,061.00	
Guano de corral	T	110.76	80.00	8,861.00	
Humus	kg	6461.00	0.25	1,615.00	
Fertiphos plus	kg	1236.82	1.80	2,226.00	
Riegos		0.00			
Agua	m ³	27690.00	0.10	2,769.00	
Pesticidas		0.00			
Control fitosanitario	Lt	9.23	400.00	3,692.00	
Mano de obra					16,798.60
Labores culturales					
Despaje	Jornal	18.46	20.00	369.20	
Trazado y estacado	Jornal	36.92	20.00	738.40	
Apertura de hoyos	Jornal	73.84	20.00	1476.80	
Aplicación de pesticidas	Jornal	55.38	20.00	1107.60	
Plantación	Jornal	64.61	20.00	1292.20	
Incorporación abono de fondo	Jornal	36.92	20.00	738.40	
Distribución de materia orgánica	Jornal	55.38	20.00	1107.60	
Operador sistema de riego	Jornal	138.45	20.00	2769.00	
Regador de campo	Jornal	138.45	20.00	2769.00	
Tendido de mangueras	Jornal	36.92	20.00	738.40	
Deshierbo	Jornal	184.6	20.00	3692.00	
Maquinaria y mecanización					10,429.90
Subsolado (arado cincel)	hm	46.15	110.00	5076.50	
Rastra (arado en seco)	hm	18.46	80.00	1476.80	
Transporte de plantación	hm	18.46	60.00	1107.60	
Cultivadora	hm	27.69	80.00	2215.20	
Análisis de suelo	Unidades	9.23	60.00	553.80	
Costos directo variable				0.00	
Imprevistos	%	5%	97,208.50	4860.42	4,860.40
Costo directo total (S/.)					102,068.90

Nota. Adaptado de “Informe Anual de Operaciones Correspondiente al Ejercicio 2015 [Documento Interno],” por Camposol, 2016. Lima, Perú: Autor.

Los costos de mantenimiento se pueden apreciar en la Tabla 38. El primer año se estima un costo de S/.95,330 o US\$28,000, con un TC de S/.3.40 por dólar americano, el segundo año tiene un costo de S/.135,412 o US\$39,827, y del tercer al décimo año se estima un costo de S/.144,180 o US\$42,406. El primer año se invierte en mantenimiento el 107% del costo de instalación; el segundo año, el 75%; y del tercero al décimo, el 71% del costo de instalación. Los costos directos fijos lo conforman: (a) los insumos, (b) la mano de obra, y (c) la maquinaria y mecanización. Dentro de insumos se considera fertilizantes, agua de pozo, y pesticidas. Los costos de mantenimiento pueden variar considerablemente dependiendo del sistema de riego que se utilice. Se ha considerado los costos de mantenimiento para una hectárea de uva fresca para un horizonte de 10 años, siendo este fijo a partir del tercer año.

El Banco Agrario tiene como rol fundamental apoyar el financiamiento de los pequeños agricultores, apoyando la inclusión de los productores del sector agrícola, ganadero, y acuícola atendiendo sus necesidades de financiamiento para las actividades de transformación, producción, y comercialización, y a atender las demandas de financiamiento de los medianos productores agropecuarios a través de las instituciones financieras intermediarias reguladas por la SBS, con líneas de crédito, programas, y productos financieros especiales. Los beneficiarios de estos créditos deberán estar agrupados, de preferencia, en cadenas productivas.

En la Tabla 39 se puede observar las tasas de interés que brinda Agrobanco para sus productos en moneda nacional y dólares americanos. De acuerdo con Agrobanco (2012a), las tasas y tarifas por los productos y servicios que brinda están orientadas al logro de los siguientes objetivos: (a) ofrecer tasas y tarifas competitivas frente al mercado en beneficios de los productores agropecuarios, (b) permitir un margen razonable de utilidad después de haber cubierto los costos operativos del banco, y (c) apoyar con tasas promocionales o preferenciales el desarrollo de las instituciones financieras intermediarias, como también a los productores de zonas denominadas deprimidas, particularmente en la Sierra.

Tabla 38

Costos de Mantenimiento de una Hectárea de Uva Fresca por 10 Años (US\$)

Actividad	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos directos fijos	90,734	128,898	137,243	137,243	137,243	137,243	137,243	137,243	137,243	137,243
Insumo	56,330	70,806	76,331	76,331	76,331	76,331	76,331	76,331	76,331	76,331
Fertilizantes	24,836	28,262	28,262	28,262	28,262	28,262	28,262	28,262	28,262	28,262
Agua de pozo	16,576	22,101	27,626	27,626	27,626	27,626	27,626	27,626	27,626	27,626
Pesticidas	14,918	20,443	20,443	20,443	20,443	20,443	20,443	20,443	20,443	20,443
Mano de obra	31,020	36,660	39,480	39,480	39,480	39,480	39,480	39,480	39,480	39,480
Maquinaria y mecanización	3,384	21,432	21,432	21,432	21,432	21,432	21,432	21,432	21,432	21,432
Costo directos variables	4,597	6,514	6,937	6,937	6,937	6,937	6,937	6,937	6,937	6,937
Total costo directo	95,330	135,412	144,180	144,180	144,180	144,180	144,180	144,180	144,180	144,180

Nota. Adaptado de “Informe Anual de Operaciones Correspondiente al Ejercicio 2015 [Documento Interno],” por Camposol, 2016. Lima, Perú: Autor.

Tabla 39

Resumen de Tasas de Interés de Agrobanco

Tasa de interés efectiva anual	Moneda nacional (S/.)		Moneda extranjera (US\$)	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Interés compensatorio				
Créditos directos primer piso				
Recursos propios				
Créditos minoristas	21.00	25.00	11.00	17.00
Créditos cadena productiva	21.00	25.00	11.00	17.00
Créditos comunidades campesinas	18.00	22.00		
Créditos PFI	18.00	22.00		
Créditos no minoristas	18.00	22.00	11.00	17.00
Créditos no minoristas comerciales	18.00	22.00	7.00	10.00
Créditos no minoristas agroequipos	18.00	20.00	11.00	17.00
Recursos de terceros				
Créditos PFE	13.50	26.00		26.00
Créditos directos segundo piso				
Recursos propios				
Línea de créditos	7.00	12.00	6.00	10.00
Créditos con garantía de depósitos	7.00	12.00	6.00	10.00
Interés moratorios (adicional al compensatorio)				
Créditos directos primer piso		30.00		30.00
Créditos directos segundo piso		30.00		10.00

Nota. Tomado de “Tarifario General: Código 015_12 – OM – 11 – 2002,” por Agrobanco, 2012a, p. 19. Lima, Perú: Autor.

Las tasas de interés de Agrobanco están en vigencia desde febrero de 2012, en concordancia con las regulaciones del Banco Central de Reservas del Perú y otros dispositivos legales para operaciones bancarias y cuentan con la aprobación del Directorio del Banco. Estas tasas pueden ser modificadas cuando las condiciones del sistema financiero o las condiciones internas del banco varíen. Al comparar las tasa de costo efectiva anual (TCEA) ofrecidas por Agrobanco, las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) o las Cajas

Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), se puede apreciar que la TCEA promedio de Agrobanco es 38% menor que las CMAC y 53% menor que de las CRAC; además, la brecha que existe entre TCEA promedio y la tasa efectiva anual (TEA) promedio es menor en Agrobanco con 4.9%, seguida por las CMAC con 13.9% y, finalmente, por las CRAC con 20.8% (Agrobanco, 2012b). Por último, se puede observar que los créditos dirigidos hacia los corporativos son los que presentan menores tasas de interés (ver Tabla 40).

Tabla 40

Comparación de Tasas por Tipo de Crédito

Tipos de crédito	Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC)		Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC)		Agrobanco	
	ene-11	ene-12	ene-11	ene-12	ene-11	ene-12
Corporativos	11.5	20.3	11.5	26.8	8.5	9.2
Grandes empresas	19.0	19.4	18.9	19.6	14.3	15.1
Medianas empresas	28.7	28.7	31.3	30.3	13.4	15.1
Pequeñas empresas	41.0	39.9	42.8	41.7		
Microempresas	26.2	30.6	27.0	26.7	20.6	21.9
Consumo	14.3	11.8	14.2	14.9		
TEA promedio	31.6	32.0	31.8	30.8	18.7	19.7
TCEA promedio		52.7		44.7		24.6
Brecha (TCEA-TEA)		20.8		13.9		4.9

Nota. Tomado de “Instituciones Financieras: Comparación de Tasas por Tipo de Crédito,” por Agrobanco, 2012b. Lima, Perú: Autor.

En la Tabla 41 se puede observar que las tasas de interés promedio del sistema financiero en 2011 ofrecidas por los bancos, CMAC, y CRAC, son menores para los productos dirigidos a los clientes corporativos, los cuales obtuvieron tasas de interés de 6% en los bancos, 10% en las CMAC, y 23.4% en las CRAC en nuevos soles; para el caso de dólares americanos, los bancos ofrecieron una tasa de interés de 3.6%. Las microempresas obtuvieron tasas de interés en 2011 por los bancos de 33.1%, por las CMAC de 41%, y por las CRAC de 39.9% en nuevos soles, y para financiamiento en dólares, obtuvieron tasas de interés en los bancos de 18.8%, de 21.6% por las CMAC, y 21.2% por las CRAC.

Tabla 41

Tasas de Interés Promedio del Sistema Financiero en 2011

Tipos de créditos	Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC)		Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC)		Agrobanco	
	ene-11	ene-12	ene-11	ene-12	ene-11	ene-12
Corporativos	6.0	10.0	23.4	3.6		
Grandes empresas	7.2	26.8		5.5		15.4
Medianas empresas	11.4	19.6	19.4	9.3	15.0	18.3
Pequeñas empresas	23.7	30.3	28.7	15.5	19.7	21.4
Microempresas	33.1	41.7	39.9	18.8	21.6	21.2
Consumo	35.7	26.7	30.6	22.8	16.5	18.0
Hipotecarios	9.4	14.5	11.8	8.2	11.3	

Nota. Tomado de “Tasa de Interés Promedio del Sistema Financiero,” por Agrobanco, 2012c. Lima, Perú: Autor.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según el INEI (2016c), el Perú tiene una población económicamente activa (PEA) de 16'142,100 de personas, para 2014 se tiene PEA ocupada de 15'796,900 de personas. De la PEA ocupada, 4'113,600 personas se dedican al sector de la agricultura, pesca, y minería, de las cuales el 42% son mujeres. La mayor población femenina dedicada a la agricultura rural se concentra en los departamentos de Ica, Piura, Lambayeque, La Libertad, y Arequipa, zonas donde esta actividad es el sustento primordial para las familias. En 10 años, el jornal agrícola peruano, que actualmente rodea los S/.32, podría aumentarse debido a las grandes inversiones en agricultura que se están dando en el Perú. Existe escasez de mano de obra agrícola en Perú, especialmente en zonas donde se están llevando a cabo los proyectos de irrigación. Este sector demanda mano de obra cada vez más especializada en labores como poda, raleo, injertos, y cosecha mecanizada.

La mayoría de los agricultores de la costa peruana no se encuentran capacitados en técnicas de agricultura avanzada con las que podrían competir; sin embargo, aquellos que se encuentran asociados a PROVID deben asumir el compromiso de seguir los mismos estándares y prácticas de cultivo que dicha asociación establece. Asimismo, estos

agricultores se benefician de la transferencia tecnológica, la aplicación de economías de escala, y de la ejecución de programas de investigación.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los seres humanos desde siempre han tenido la necesidad de comunicarse, y ahora en el Perú se ha migrado hacia una nueva modalidad de comunicación, la realizada a través de plataformas de gestión, digitales, software de control, y redes sociales. Este nuevo mundo competitivo de los negocios exige que las empresas tengan medios de comunicación interactivos para no perder competitividad. Existe un alto potencial de las tecnologías basadas en la información y las comunicaciones para transformar los procesos administrativos y de toma de decisiones financieras y/o estratégicas de la empresa. La asociación PROVID, con su sistema administrativo de la información, permite llevar un control de la uva fresca en el Perú que beneficia a todos los asociados. La información de la cantidad producida, exportada, país de destino, y precio de exportación pueden ser visualizadas a través de la página web de la SUNAT. En el Perú, las organizaciones de productores de las distintas regiones necesitan información inmediata sobre los precios del mercado mundial, estrategias y técnicas de negociación y análisis del potencial de sus productos en distintos mercados, nuevas técnicas de mercadeo y producción, nuevos sistemas de transporte, y las reglas del comercio mundial. PROVID actúa como canal o intermediario de la comunicación, facilitando el flujo de información entre la población local y el resto del mundo. Es necesario capacitar constantemente a los agricultores en la utilización de las herramientas informáticas para la gestión de las empresas agropecuarias.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La innovación y desarrollo son factores claves de la competitividad, dado que si no se investiga constantemente lo que quiere el consumidor se puede salir del mercado. Los mercados cambian constantemente, por eso en el país se debe tener un alto desarrollo tecnológico para adaptarse con rapidez al entorno. Por eso, la investigación y desarrollo debe

estar enlazado al proceso estratégico. Los retos que deben enfrentar las empresas que incluyen a la tecnología de vanguardia en las estrategias definidas en el proceso estratégico son: (a) la centralización de las actividades de I&D con el propósito de poner a disposición los recursos tecnológicos disponibles y obtener competencias en las que la tecnología ocupe un lugar importante en la compañía; (b) la perspectiva estratégica contempla la formación de alianzas con la finalidad de incrementar la capacidad tecnológica, aprovechar sinergias, reducir costos, y favorecer la difusión a nivel internacional; estas alianzas pueden establecerse con los competidores o con otras empresas que poseen conocimientos complementarios; y (c) la investigación científica a través de alianzas con universidades y centros de investigación, de esta manera se garantiza la transferencia de conocimiento hacia la empresa a través de la creación de valor en la ejecución de los procesos. El desarrollo de nuevas tecnologías permite introducir mejoras en la productividad, la calidad, y prestaciones de los productos, y renovar los bienes y servicios ofrecidos por la empresa al mercado. La mayoría de veces las innovaciones y cambios tecnológicos radicales ocasionan cambios críticos en las empresas, las cuales se encuentran obligadas a rediseñar sus modelos de negocio.

Camposol es el primer exportador de palta en el Perú y se perfila como uno de los mayores productores de arándanos de Sudamérica. Actualmente tiene sembradas 2,800 Ha de palta y 2,000 Ha de arándanos; y tiene como política la innovación en investigación y desarrollo constante; asimismo, busca consolidar su estrategia de desarrollo de nuevos mercados en diferentes productos mediante una mayor presencia internacional con marca propia, internacionalizando cada vez más la empresa.

Los agricultores asociados a PROVID utilizan sistemas, técnicas de agricultura que emplean sistemas de riego por goteo o microaspersión, permitiendo optimizar recursos hídricos y fertilizantes, reciben asesoramiento en técnicas de cultivo, cosecha, poscosecha, y en la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas. Cada productor es responsable de su

cosecha, luego los frutos cosechados son transportados en jabas plásticas a la planta de empaque. Las plantas empacadoras de productos agroindustriales siguen normativas internacionales de calidad con el fin de garantizar que el producto final sea inocuo para el consumidor y a la vez sea aceptado en los mercados más competitivos del mundo. Los procesos de empaque y de enfriamiento de fruta han sido estandarizados para cumplir con las regulaciones internacionales y ofrecer un producto de calidad uniforme a los clientes. Una cuidadosa inspección, selección, y clasificación aseguran la entrega de un producto de calidad. Luego de ser empacado, el producto final se mantiene en ambientes refrigerados durante todo el proceso de almacenaje y transporte hasta su distribución final evitando cortar la cadena de frío. La trazabilidad realizada por las plantas empacadoras permite identificar y rastrear al producto durante el proceso a través de la cadena productiva, asegurando su identificación por cualquier reclamo. Las uvas frescas se empaquetan de acuerdo con las especificaciones del cliente y las regulaciones del mercado. Cada empaque incluye información sobre la variedad del producto, peso, calidad, calibre, y país de origen. Los despachos se realizan vía marítima en contenedores con temperatura controlada por SENASA.

El Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) es responsable de brindar asesoría técnica a los agricultores, la cual está orientada a aumentar la productividad de los sembríos para obtener mayores rendimientos Tm/Ha. Asimismo, el Programa Sierra Exportadora considera a la palta como uno de sus programas productivos prioritarios para brindar asistencia técnica. La industrialización de los derivados de la palta se encuentra en una etapa inicial, produciendo en pequeñas cantidades guacamole, aceite de palta, y palta congelada. Camposol actualmente está investigando cómo recuperar aceite de los residuos.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según D'Alessio (2015), la Matriz EFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de un negocio y ofrece una base para

identificar y evaluar las relaciones entre estas. Las fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser manejadas por la gerencia. Debe ponerse mayor atención a las debilidades, desarrollando estrategias internas para superarlas.

Tabla 42

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1. Quinto productor mundial de uva fresca	0.14	4	0.56
F2. Variedad de climas y tipos de suelos favorables para el cultivo de la uva fresca	0.13	4	0.52
F3. Alta capacidad de recursos hídricos para el riego	0.09	4	0.36
F4. Alto rendimiento de la uva fresca/ha	0.11	3	0.33
F5. Autorización fitosanitaria de EE.UU., Europa, y Asia para el acceso de la uva fresca	0.08	3	0.24
F6. Alta calidad de la uva fresca peruana	0.07	3	0.21
F7. Disponibilidad de tierras cultivables	0.06	3	0.18
F8. Se cuenta con un sistema de manejo integral de plagas	0.04	3	0.12
	0.72		2.52
Debilidades			
D1. Insuficiente infraestructura para el almacenamiento y distribución del recursos hídrico	0.04	2	0.08
D2. Escasez y poca especialización de la mano de obra en la uva fresca	0.05	2	0.10
D3. Insuficiente acceso a la información relevante de la uva fresca a nivel local e internacional	0.02	2	0.04
D4. Caótica infraestructura logística	0.05	1	0.05
D5. Baja investigación y desarrollo en el cultivo de la uva fresca	0.04	1	0.04
D6. Oferta exportable en pocos mercados	0.04	1	0.04
D7. Poca competitividad en la tecnología empleada en el cultivo de la uva fresca.	0.04	1	0.04
	0.28		0.39
Total	1.00		2.91

Nota. 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor.

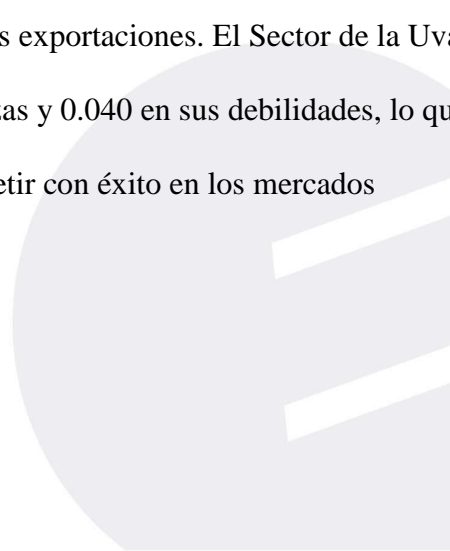
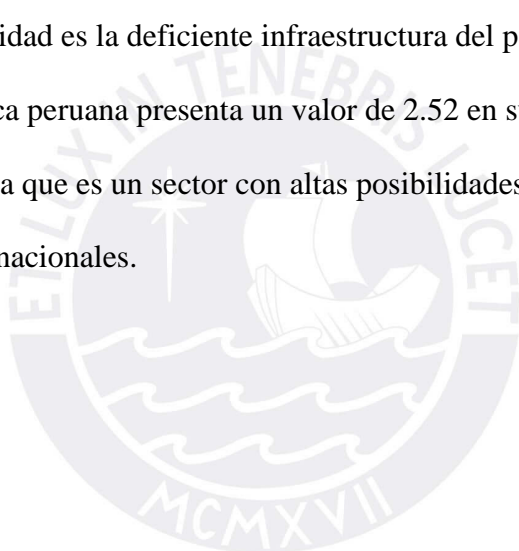
4.3 Conclusiones

Se tiene una gran deficiencia de infraestructura portuaria que evita la mayor operatividad de las exportaciones.

La producción nacional de uva Fresca ha crecido durante el periodo 2005-2015 en 1,6145%. Los precios de la uva Fresca, al empezar la campaña octubre-2016, presenta el costo de US\$14.00/caja de uva fresca con pepa y US\$21.00/caja de uva fresca sin pepa.

Se tiene una buena oportunidad en probar variedades de uva fresca sin pepa.

La matriz EFI de la uva fresca peruana cuenta con ocho fortalezas y ocho debilidades. El valor obtenido es de 2.92 indica que la empresa tiene fortalezas basadas en sus ventajas comparativas; sin embargo, se requiere definir y llevar a cabo estrategias internas que mejoren sus debilidades. Las principales fortalezas son: (a) quinto productor mundial de uva fresca, (b) variedad de climas y tipos de suelo, (c) alta capacidad de recursos hídricos para el riego, y (d) alto rendimiento de la uva fresca/ha. La debilidad que se debe atacar con mayor prioridad es la deficiente infraestructura del país para las exportaciones. El Sector de la Uva Fresca peruana presenta un valor de 2.52 en sus fortalezas y 0.040 en sus debilidades, lo que indica que es un sector con altas posibilidades de competir con éxito en los mercados internacionales.



Capítulo V: Intereses para la Uva Fresca y Objetivos a Largo Plazo

5.1 Intereses para la Uva Fresca

Según D'Alessio (2015), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que una organización le interesa alcanzar a cualquier costo. Y en el caso del Sector de la Uva Fresca, son los fines que el sector intenta alcanzar para tener éxito en este cultivo y en los mercados en los que compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y a largo plazo. Los intereses organizacionales son los siguientes:

1. Aprovechar las condiciones climáticas, suelos, y sistemas de irrigación del país que se encuentren aptos para el cultivo de la uva, incrementando de esta manera la producción nacional y la oferta exportable durante todo el año;
2. Identificar, promover, y desarrollar nuevos mercados en el mundo, como destino de la uva peruana, así como penetrar con más fuerza en el mercado interno;
3. Realizar alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales para incorporar nueva tecnología que permitan aumentar los niveles de rendimiento Tm/Ha, mejorar la calidad de la uva peruana, y elevar la competitividad de la cadena productiva del sector; y
4. Convertir el Sector de la Uva Fresca peruana en un clúster de clase mundial, basado en la investigación y desarrollo, el desarrollo de los *stakeholders*, y el cuidado del medio ambiente.

5.2 Potencial para la Uva Fresca

En esta sección se analizarán las fortalezas y debilidades de la industria de la uva fresca, así, el análisis interno de la industria debería contemplar las siguientes preguntas: ¿en qué es fuerte este sector industrial?, ¿en qué es débil este sector industrial?, siendo necesario analizar siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) desarrollo tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar (D'Alessio, 2015).

Demográfico. El dominio demográfico del Sector de la Uva Fresca peruana tiene la fortaleza de que emplea tanto a hombres como mujeres, siendo los jóvenes las personas que más participan en esta industria, debido a su disponibilidad para trabajar. Un punto débil es que una alta cantidad de jóvenes que sería potencial mano de obra para trabajar en este sector está migrando hacia las ciudades, lo que genera una menor oferta de mano obra y, en consecuencia, un incremento en el sueldo y una permanente tendencia al crecimiento. A pesar de que muchos jóvenes peruanos migran hacia las ciudades, existen otros que están dispuestos a trabajar en el Sector de la Uva Fresca; lo que tiene que desarrollar la industria de la uva fresca es la atractividad del sector, mediante la capacitación, las posibilidades de crecer en la industria para los trabajadores destacados, y mejorar las remuneraciones.

Geográfico. El dominio geográfico del Sector de la Uva Fresca peruana tiene la fortaleza de desarrollarse en los departamentos de Piura, Ica, Lima, Lambayeque, La Libertad, y Arequipa principalmente; y debido a programas desarrollados por el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), hace que el conocimiento se genere y se transfiera a todos los productores, al contar para ello con adecuadas vías de comunicación. Es importante mencionar que es beneficiosa la ubicación geográfica y los climas de los departamentos mencionados, porque se logra, según el MINAGRI (2015), una producción estable en los calendarios de cosecha peruana (de octubre a marzo), siendo el departamento de Piura, según el MINAGRI (2016), el lugar con mejor rendimiento (i.e., 30 Tm/ha), el más alto a nivel mundial; asimismo, se ha verificado un crecimiento sostenido entre 2011 y 2015 de Piura, Lima, e Ica de 438%, 317%, y 73% respectivamente.

Económico. El dominio económico del Sector de la Uva Fresca peruana tiene la fortaleza de la disponibilidad de recursos financieros de los bancos, las cajas municipales, y cajas rurales para préstamos, así como las buenas tasas de retorno que se pueden conseguir

con un adecuado manejo; asimismo, las tasas de interés son cada vez más competitivas y la forma de pago del préstamo se adecua a los flujos de ingresos (Agrobanco, 2016).

Tecnológico. El dominio tecnológico-científico del Sector de Uva Fresca peruana tiene la fortaleza de poseer algunas empresas que realizan investigación en control de plagas, desarrollo, e innovación; una de ellas es el ITP, que contribuye en la mejora de la competitividad del Sector de la Uva Fresca. Por otro lado, el Perú invierte solo 0.15% del PBI en investigación y desarrollo, este porcentaje está por debajo de lo que invierten otras economías en Sudamérica, que en promedio invierten 0.69% del PBI, siendo Brasil el país que más invierte (1.2% del PBI); por otro lado, países como Alemania, EE.UU., y Canadá invierten porcentajes más elevados (2.4% del PBI); consecuencia de lo anterior, la debilidad del Sector de la Uva Fresca es que debe conseguir desarrollar mediante la transferencia de tecnología de otros países, así, en muchos casos, la tecnología que se utiliza proviene de EE.UU. y ha sido adaptada a la tecnología peruana para beneficiar a todos los productores (“Gobierno Peruano,” 2013).

Histórico-psicológico-sociológico. El dominio histórico-psicológico-sociológico del Sector de la Uva Fresca peruana tiene la fortaleza de posicionar a la uva fresca peruana como un producto natural y popular, de delicioso y refrescante sabor, de forma práctica de ingerir, de propiedades nutricionales como vitaminas y minerales (vitaminas A, B, C, K, D; hierro y fosforo), de buena calidad, y de buen sabor. La debilidad es que los problemas de minería informal en el Perú están originando una imagen exterior negativa del Perú, debido a que la contaminación perjudica a los cultivos. El potencial peruano en este dominio es inmenso y reconocido a nivel mundial; el Sector de la Uva Fresca tiene que aprovechar el prestigio ganado para seguir desarrollándose y ganando mercado a través de la preferencia de los consumidores (Danper, 2016).

Organizacional-administrativo. El dominio organizacional-administrativo del Sector de la Uva Fresca peruana tiene las siguientes fortalezas: (a) crecimiento del sector, que permite el crecimiento constante de los productores, mejorando cada vez más el conocimiento y las formas de producir mejor y más eficientemente la uva fresca; (b) asociatividad, con la existencia de PROVID los productores buscan aumentar su poder de negociación con los compradores en el extranjero, lo que mejora las condiciones de venta; asimismo, logra mantener un estándar de calidad a lo largo de la cadena de valor y, en consecuencia, aumenta la rentabilidad de los productores; y (c) orientación a la calidad, la asociación PROVID promueve la calidad, la investigación, y desarrollo de nuevas tecnologías; asimismo, vela por el cumplimiento de las condiciones fitosanitarias al ofrecer productos de calidad y servicio de manera sostenible. La debilidad que presenta el Sector de la Uva Fresca peruana es que la responsabilidad social empresarial es aún incipiente y existe mucho por trabajar para que sea una estrategia que incremente la rentabilidad de las organizaciones.

Militar. El dominio militar del Sector de la Uva Fresca tiene el potencial de que se le puede vender el exceso de la exportación para la alimentación de los militares peruanos. PROVID tendría que realizar un convenio con el Estado para suministrar en forma periódica a las Fuerzas Armadas este producto de alto valor nutricional.

5.3 Principios Cardinales para la Uva Fresca

Según D'Alessio (2015), los principios cardinales son cuatro y son la base de la política exterior. A continuación, se mencionan y describen:

- Influencias de terceras partes: Ninguna interacción es puramente bilateral, siempre hay un tercero, un cuarto, o un quinto que interviene, visible o no;
- Lazos pasados-presentes: Lo que ocurrió en el pasado, proyecta al presente, y luego al futuro a corto plazo o más adelante;

- Contrabalance de intereses: Se debe observar el panorama completo, y evaluar ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas; y
- Conservación de los enemigos (competidores): No es bueno ganar ni perder enemigos, se deben mantener. Es prudente porque obliga a estar preparado para enfrentarlos.

Según el ITC (2016), durante los años 2014 y 2015, las exportaciones peruanas de uva fresca estuvieron mayormente en los países de EE.UU., Países Bajos, y China con una participación del 12.8%, 12.4%, y 11.1% respectivamente. Estos mercados tienen gran influencia debido a la sofisticación y exigencia de productos de calidad certificada de sus consumidores. Otra influencia positiva de terceras partes representa la asociación PROVID, debido a que sus productos han alcanzado un alto reconocimiento por su calidad y la preferencia del consumidor internacional.

Por todo ello, la uva fresca es uno de los principales productos nacionales de exportación, obteniendo más del 10% del total de exportaciones del país a 2013 (medido en valor FOB). A nivel mundial, Europa (39%), Asia (30%), y América (21%), concentran toda la producción de uva fresca. En 2011, el total de flujo comercial de uvas frescas a nivel mundial ascendió a 3.9 millones de toneladas (CM, 2016b).

Respecto a la influencia de terceras partes, el crecimiento del país corresponde a la atención de mercados internacionales tales como: (a) el *North American Free Trade Agreement* (NAFTA), EE.UU., Canadá, y México; (b) La Unión Europea (UE) conformado por 28 países del continente europeo; y (c) el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC). Estas economías cada día demandan mayor cantidad de productos peruanos. El Perú, al ser miembro del APEC, tiene el privilegio de contar con economías como Tailandia e Indonesia, y de igual forma China, que se ha convertido en el principal socio comercial (“Comercio Entre Perú y China,” 2016).

Dentro de la región, el principal competidor es Chile, quien representa al principal país exportador de uva de mesa del mundo con US\$1,486 millones; mientras que el Perú se ubica en la quinta posición con US\$690.813 millones, ambos resultados corresponden al año 2015. Si bien es cierto que Chile se ha mantenido en la primera ubicación desde 2010, es importante destacar el ascenso exponencial de la exportación de uva fresca en el Perú, que presentó un crecimiento desde el año 2010 hasta 2015, de aproximadamente 370% (ITC, 2016).

Entre Perú y Chile, la historia se ha encargado del registro de grandes conflictos territoriales, siendo el más reciente, el del 19 de marzo de 2009, cuando el agente de la República del Perú presentó ante la Corte Internacional de Justicia (CIJ) la memoria del Perú en el contencioso sobre delimitación marítima con Chile, obteniendo el fallo a favor del Perú. Entre otros conflictos con Chile, se encuentra la posesión de los derechos de los productos: el caso más representativo es el del pisco, licor bandera del Perú (“Un Año del Fallo de La Haya,” 2015).

5.4 Matriz de Intereses para la Uva Fresca

La matriz de intereses de la uva peruana está conformada por los intereses que intenta alcanzar para tener éxito en la uva y en los mercados donde compete; son fines supremos basados en la organización en marcha y a largo plazo, los cuales varían según el tipo de organización. La visión es una forma de expresarlos, pero a su vez pueden expresarse explícitamente como se indica en la MIO. En ella debe indicarse a los competidores; actuales, sustitutos y entrantes. Es necesario señalar el nivel de intensidad: vital, importante, o periférico; dependiendo de cuán agresiva es la competencia. Asimismo, se debe describir si la relación posee intereses comunes (aliados) u opuestos (competidores).

(D'Alessio, 2015).

Tabla 43

Matriz de Intereses para la Uva Fresca

Intereses para la Uva Fresca	Intensidad		
	Vital	Importante	Periférico
1. Aprovechar las condiciones climáticas, suelos, y agua del país que se encuentren aptos para el cultivo de la uva, incrementando de esta manera la producción nacional y la oferta exportable durante todo el año.	Agroexportadores**	China**	Italia*, EE.UU.** Chile**
2. Investigar, promover, y desarrollar nuevos mercados como destino de la uva peruana.	INIA**, MINAGRI**	Chile**, EE.UU.**	EE.UU.**, Brasil**
3. Realizar alianzas estratégicas para incorporar nueva tecnología que permitan aumentar los niveles de rendimiento t/ha, mejorar la calidad de la uva y mejorar la cadena productiva del sector.	Chile**	EE.UU.**	Italia** Sudáfrica**
4. Promover la formación de un clúster para el Sector de la Uva Fresca peruana basándose en la investigación y desarrollo, incluyendo el desarrollo de los <i>stakeholders</i> y el cuidado del medio ambiente.	Estado y Agroexportadores**		Chile**

Nota. Interés opuesto *; Interés común **.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Según D'Alessio (2015), los objetivos a largo plazo 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. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión. Estos dependerán de la industria, la organización, sus productos, y sus respectivos ciclos de vida. Para el sector de la uva fresca se está considerando hacia el año 2023.

Objetivo a largo plazo 1 (OLPI). Al 2023, el Perú logrará exportar 1,181,809 toneladas de uva fresca.

Hasta julio del 2016 el Perú exportó 296,577 Toneladas. En el 2015, el Perú exportó 307,987 Tm, un 15.7% más que el 2014, y un 73.54% más que en el 2013, y un 106.4% más que en el 2012.

Según la Tabla 44, para alcanzar la visión y ser los mayores exportadores de uva fresca del mundo, debemos tener un incremento de 3068 ha/año, para llegar al 2023 con 37,427 ha sembradas de uva. Con este nivel de crecimiento en la cantidad de hectáreas de uva y teniendo un incremento de 6% anual en productividad, podemos tener en promedio 31.6 Tm/ha y llegar a producir 1,181,809 Tm de uva. Estos supuestos son generados de los promedios de la producción según Sunat.

Tabla 44

Estimación de proyecciones de crecimiento en hectáreas, volúmenes, rendimiento/ha y valor FOB de la uva fresca a nivel nacional.

Año	N° ha/año	Hectárea (Ha)	%	Año	Crecimiento FOB %	Valor FOB (Miles US\$)	Proyección de Producción	Rendimiento/ha (en el 4to año)	Crecimiento	%
1	0.0	15,339	20	2016	16	646,318	322,119	21.0	0.0	0.0
1	3,068	18,407	20	2017	16	748,571	409,735	22.3	1.3	6.0
2	3,681	22,088	20	2018	16	898,285	521,183	23.6	1.3	6.0
3	3,068	25,156	20	2019	16	1,077,942	629,184	25.0	1.4	6.0
4	3,068	28,224	20	2020	16	1,293,530	748,269	26.5	1.5	6.0
5	3,068	31,292	20	2021	16	1,552,236	879,378	28.1	1.6	6.0
6	3,068	34,359	20	2022	16	1,862,683	1,023,528	29.8	1.7	6.0
7	3,068	37,427	20	2023	16	2,235,220	1,181,809	31.6	1.8	6.0

Nota. Nota. Adaptado de "Estadísticas de Comercio Exterior," por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2016. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/web_estadistica.htm

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Al 2023, Incrementar el rendimiento por hectárea de Uva fresca a 31.6 Tm/ha.

En el 2016 el rendimiento/ha fue de 21 Tm/ha en el 4to año. En la Tabla 44, podemos observar el crecimiento del rendimiento/ha. de uva, basado en nuevas variedades de uva y en investigación agrícola. Para llegar a un volumen de producción de 1,181,809 Tm. de uva,

necesitamos llegar a una productividad de 31.6 Tm/ha; para eso es necesario desarrollar proyectos de investigación y desarrollo agronómico.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). Al 2023, Incrementar las áreas de cultivo de la uva a 37,427 Ha.

En el 2016 tuvimos 15,339 hectáreas de uva, 2023, y se proyecta un crecimiento de 3,068 Ha por año, a partir del año 2017. Con este objetivo se desea triplicar las hectáreas de cultivo de la uva respecto al 2016, para lo cual será necesario enfocarse en buscar terrenos aptos para este cultivo en la costa. Las regiones productoras de uva en el Perú son Ica, Piura, Lambayeque, La libertad, Arequipa, Ancash, Tumbes, y Moquegua.

En la tabla 44, podemos observar el crecimiento de Ha de uva, está basado en una relación directa con el valor FOB de las exportaciones necesarias para llegar a cumplir la visión.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4). Al 2023, lograr reducir a un 25% la red Globe y desarrollar nuevas variedades de uva sin semilla.

En la actualidad el principal tipo de uva es la Red Globe, que representa más del 70% del total de exportaciones nacionales de uva, siendo el objetivo remplazar la Red Globe por variedades sin semilla (Flame Seedless, sugraone, crimson seedless, Thompson seedless, Early Sweet y Magenta) algo que en principio tienen mayores costos de producción, aunque su ventaja son los mayores precios en el mercado mundial.

Este objetivo se fundamenta en la existencia de una demanda constante de variedades sin semilla. El sector de uva fresca aumentará su poder de negociación con los canales de distribución. Actualmente, las empresas peruanas como Pedregal, Rapel, Ecosac, Don Ricardo y Beta, ya están investigando en este tipo de variedades.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5). Al 2023, lograr que Perú cumpla el 100% de los requisitos Sanitarios y Fitosanitarios puestos por los principales mercados.

Actualmente hay presencia de mosca de la fruta, y se necesita llevar buenas prácticas agrícolas y certificar en HACCP, BPM, DIGESA y BASC.

El Gobierno del Perú firmo un protocolo por el que se compromete a que sus exportaciones cumplirán con los requisitos del producto y del embalaje referentes a las condiciones fitosanitarias.

Cada apertura comercial trae nuevos requisitos sanitarios que cumplir, y es responsabilidad del Gobierno y de las empresas hacer que se cumplan.

Los requisitos para exportar Uva fresca a China y USA

- Certificación Sanitaria del lugar de producción
- Planta de Empaque aprobadas por el SENASA
- Inspección fitosanitaria
- Tratamiento de frio
- Emisión de certificado fitosanitario.

Objetivo a largo plazo 6 (OLP6). Al 2023 contribuir al bienestar de los colaboradores, sus familias y sus comunidades logrando que el 70% de los campos utilizados para las exportaciones de uva cuenten con las siguientes certificaciones: a) Global Gap y Basc; b) Responsabilidad Social (SA 8000); c) ISO 14001 y ISO 18001.

Actualmente en este sector no se encuentra de manera armoniosa los objetivos económicos con los sociales y medioambientales.

Hasta la fecha no hay una medición del índice de progreso social en las comunidades.

5.6 Conclusiones

El principal interés del Sector de la Uva Fresca es posicionar al Perú como primer exportador a nivel mundial, aumentando su productividad, usando mejores variedades, y aprovechando las condiciones climáticas. El potencial del Sector de la Uva fresca es prometedor, puesto que cuenta con ventajas comparativas que ofrecen la geografía del país y el clima.

El Sector de la Uva Fresca debe aprovechar la alta promoción que tienen los productos agrícolas por parte del Gobierno, quien está dispuesto a impulsar el crecimiento en busca de beneficios comunes.

Es importante que el Gobierno promueva el desarrollo en infraestructura vial y portuaria para reducir costos logísticos.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

Según D'Alessio (2015), el FODA es una de las matrices más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). Se utilizan como insumos las matrices EFI y EFE para realizar el emparejamiento.

En el primer cuadrante de la matriz (FO), el desarrollo del producto en el mercado asiático, ayudará a incrementar los volúmenes de exportación de la uva, a ello se suma también el desarrollo de nuevas variedades de uva para el consumidor en el mundo. La penetración en el mercado alemán servirá para aprovechar las ventajas comparativas de la industria para aumentar el volumen de ventas.

La calidad de la uva servirá para posicionarla en el mercado internacional como un producto de calidad, de buen sabor e indispensable en la dieta nutricional, aprovechando el acceso a nuevos mercados como el de Alemania, Reino Unido, Holanda, China, Hong Kong, Canadá, y Rusia. El ingreso a nuevos mercados y el desarrollo de otros, permitirá el desarrollo de nuevos productos derivados de la uva con mayor valor agregado; sin embargo, se debe tener en consideración que posicionarlos requiere de una tarea cuyos resultados son a mediano y largo plazo. La capacidad de asociación de los productores de uva, a través de APROVID, permite la creación de sinergias para la identificación y desarrollo de nuevos mercados, sobre todo aquellos que ofrezcan precios más competitivos (ver Tabla 44).

En el segundo cuadrante de la matriz (FA), es necesario crear alianzas estratégicas con Chile, con la finalidad de incrementar nuestros volúmenes de exportación. Por otro lado, la expansión de siembra de uva es necesaria; sin embargo, esta debe ser en zonas que tengan el mínimo impacto climático para su siembra. Finalmente, el fortalecimiento con universidades de Israel y EE.UU. será necesario en la investigación de innovación y tecnología agrícola en la búsqueda de eficiencias (ver Tabla 45).

Tabla 45

Matriz de Intereses para la Uva Fresca

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Quinto productor mundial de uva	D1. Insuficiente infraestructura para el almacenamiento y distribución de los recursos hídricos
	F2. Variedad de climas y tipos de suelos favorables para el cultivo de la uva	D2. Escasez y poca especialización de la mano de obra en la industria de la uva.
	F3. Alta capacidad de recursos hídricos para el riego	D3. Insuficiente acceso a la información relevante de la industria a nivel local e internacional.
	F4. Alto rendimiento de la uva/ha	D4. Caótica Infraestructura logística.
	F5. Autorización fitosanitaria de EE.UU., Europa y Asía para el acceso de la uva	D5. Baja investigación y desarrollo en el cultivo de la uva.
	F6. Alta calidad de la uva peruana	D6. Oferta exportable en pocos mercados.
	F7. Disponibilidad de tierras cultivables	D7. Poca competitividad en la tecnología empleada en el cultivo de la uva.
	F8. Se cuenta con un sistema de manejo integral de plagas y mosca de la fruta	
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
O1. Estabilidad Política y Económica del Perú.	FO1. Desarrollar el mercado de Asia (F1, F5, F6, O4, y O6)	DO1. Invertir en Sistemas de almacenamiento de agua y en canales de irrigación (D1, O1, O3, O7, y O8).
O2. Aumento del consumo per cápita de frutas en el mundo.	FO2. Desarrollar nuevas variedades de uva (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O2, O6, O7, y O8)	DO2. Por intermedio de APROVID hacer alianzas estratégicas con PROMPERÚ (D2, O1, O3, O7, y O8).
O3. Incremento de la inversión privada.	FO3. Penetrar en el mercado alemán (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O4, O5, O6, y O8)	DO3. Por intermedio de APROVID hacer convenios con Universidades técnicas para impulsar la tecnología Agroindustrial (D3, O1, O3, y O4).
O4. Utilizar las ventajas que ofrecen los TLC firmados por el Perú.	FO4. Incrementar volúmenes de exportación de uva (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	DO4. Fortalecer las asociaciones de productores con APROVID (D4, O1, O3, y O4).
O5. Reducción de aranceles.	FO5. Penetración en el mercado interno (F2, F3, F4, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O5, y O7)	DO5. Invertir en infraestructura vial y portuaria (D5, O1, O2, O3, O4, y O8).
O6. Acceso a nuevos mercados: China, India, Rusia, Canadá, Japón, Australia, etc.	FO6. Fomentar una asociación con Chile para exportar juntos a China todo el año (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	DO6. Invertir en I+D para mejorar la oferta exportable con mejores variedades de uva (D6, O1, O2, O3, O4, O6, O7, y O8).
O7. Posibilidad de desarrollar nuevas variedades de uvas.	FO7. Incrementar áreas de cultivo de la uva (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4, O6, O7, y O8)	DO7. Ingresar a nuevos mercados con mejores variedades de Uva (D7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8).
O8. Demanda mundial de frutas durante todo el año.	FO8. Identificar y desarrollar a través de APROVID nuevos mercados como Alemania, Reino Unido, Holanda, China, Hong Kong, Canadá, y Rusia (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	DO8. Adquirir tecnología moderna para desarrollo del cultivo de la Uva (D7, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8).
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
A1. Fenómenos climatológicos como el Fenómeno del Niño y otros generados debido al cambio climático.	FA1. Crear una alianza estratégica con Chile para incrementar volúmenes de exportación (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A1, A2, A3, A5, y A7)	DA1. Pactar convenios con el Estado para impulsar y desarrollar proyectos de irrigación (D1, A1, A2, A4, y A6)
A2. Falta de inversión en innovación y desarrollo de nuevas tecnologías agrícolas.	FA2. Expandir la siembra de la uva en zonas que impacten menos por temas climáticos (F2, F3, F4, F5, F7, A1, A2, A4, y A6)	DA2. Realizar alianzas estratégicas con el ministerio de Agricultura, producción, Exportaciones para promover la Uva Peruana fuera del País (D2, A3, A4, A5, y A6)
A3. Ingreso de nuevos competidores.	FA3. Fortalecer lazos con universidades de Israel y EE.UU. para investigación en Innovación y tecnología agrícola (F1, F5, A1, A2, y A5)	DA3. Realizar alianzas estratégicas con Israel y EE.UU. en temas de tecnología del agua, Ambiental y Agrícola (D6, D8, A1, A2, A3, A4, A5, A6, y A7)
A4. Falta de proyectos de irrigación en el Perú.		
A5. Crecimiento de la oferta exportable de Chile, USA, China.		
A6. Conflictos sociales debido al uso del agua.		
A7. Volatilidad del precio de venta internacional de frutas.		

En el tercer cuadrante de la matriz (DO), la primera estrategia interna para mejorar las debilidades de la industria se refiere a la inversión en los sistemas de almacenamiento de agua y en canales de irrigación; así como, en infraestructura vial y portuaria que permita una fluidez ágil de la cadena productiva, logística y de exportación; posteriormente será necesario promover alianzas estratégicas con PROMPERÚ, a través, de APROVID para tener una exportación mas completa de la uva en cuanto a su difusión y su posicionamiento en el mercado. Fortalecer APROVID y otras asociaciones de productores de la uva. Finalmente, el uso de tecnologías de vanguardia ayudará en el desarrollo del cultivo de la uva, permitiendo ingresar a nuevos mercados con mejores variedades de uva (ver Tabla 44).

En el cuarto cuadrante de la matriz (DA) para los proyectos de irrigación, será necesario pactar convenios con el Estado peruano, teniendo como socios estratégicos a los ministerios de agricultura, producción y de exportaciones para promover la uva peruana en los mercados internacionales. La falta de alianzas estratégicas con Israel y EE.UU. para temas tecnológicos relacionados con el agua, medioambiente y agrícola, serán necesarios establecerlos para el correcto desarrollo y competencia de la uva peruana en el extranjero (ver Tabla 45).

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

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización. La matriz PEYEA presenta dos ejes que combinan factores relativos a la industria: (a) fortaleza de la industria y (b) estabilidad del entorno, y dos ejes que combinan factores relativos a la organización: (a) fortaleza financiera y (b) ventaja competitiva. Estas cuatro posiciones forman un marco de cuatro cuadrantes o plano cartesiano, donde se asocia cada cuadrante con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (D'Alessio, 2015). La Matriz PEYEA de la industria de la uva de mesa presenta factores que representan la base para la definición de las estrategias genéricas de la industria de la uva. Además, se determina la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) como determinantes de la posición

estratégica de la uva de mesa, y la fortaleza de la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE) determinan la posición estratégica de la industria como un todo. Después de evaluar los determinantes, la matriz PEYEA nos muestra el vector resultante y el polígono que nos permiten obtener las estrategias genéricas para la uva de mesa.

La posición estratégica de la uva de mesa peruana tiene una excelente fortaleza financiera, con un valor de 5.70 sobre 6; y una muy buena ventaja competitiva con un valor de -2.00 sobre -6. La posición estratégica de la uva de mesa a nivel mundial tiene una muy buena fortaleza de la industria (FI) con un valor de 4.4 sobre 6 y una excelente estabilidad del entorno (EE) con un valor de -1.75 sobre -6. Estos valores determinaron un vector resultante en el cuadrante de la postura agresiva donde se tiene alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la Industria (FI), como se observa en la Tabla 45, Tabla 46, y Figura 25.

Tabla 46

Matriz PEYEA de la Industria de la Uva Fresca – Posición Estratégica Externa

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										Valor
1.- Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
2.- Tasa de Inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
3.- Variabilidad de la Demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4.- Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5.- Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6.- Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
7.- Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5
8.- Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Promedio: 4.25 - 6										-1.75
Factores determinantes de la fortaleza de la Industria (FI)										
1.- Potencial de Crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2.- Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3.- Estabilidad Financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4.- Conocimiento Tecnológicos	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
5.- Utilización de Recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
6.- Intensidad de Capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
7.- Facilidad de Entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
8.- Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
9.- Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Promedio: 4.25 - 6										4.40

Tabla 47

Matriz PEYEA de la Industria de la Uva Fresca – Posición Estratégica Interna

Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		Valor
1.- Participación de mercado	Pequeña	0 1 2 3 4 5 6 Grande 4
2.- Calidad del producto	Interior	0 1 2 3 4 5 6 Superior 5
3.- Ciclo de vida del producto	Avanzado	0 1 2 3 4 5 6 Temprano
4.- Ciclo de remplazo del producto	Variable	0 1 2 3 4 5 6 Fijo 4
5.- Lealtad del consumidor	Baja	0 1 2 3 4 5 6 Alta
6.- Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0 1 2 3 4 5 6 Alta 3
7.- Conocimiento tecnológico	Bajo	0 1 2 3 4 5 6 Alto
8.- Integración vertical	Baja	0 1 2 3 4 5 6 Alta 4
9.- Velocidad de Introducción de nuevos productos	Lenta	0 1 2 3 4 5 6 Rápido
		Promedio: 4 – 6 -2
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		
1.- Retorno de la inversión	Bajo	0 1 2 3 4 5 6 Alto 6
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 versus capital disponible	Alto	0 1 2 3 4 5 6 Bajo
5.- Flujo de caja	Bajo	0 1 2 3 4 5 6 Alto 5
6.- Facilidad de salida del mercado	Difícil	0 1 2 3 4 5 6 Fácil
7.- Riesgo involucrado al negocio	Alto	0 1 2 3 4 5 6 Bajo
8.- Rotación de inventarios	Lento	0 1 2 3 4 5 6 Rápido 6
		Promedio: 5.70

La postura agresiva de la uva de mesa es atractiva con pocas turbulencias del entorno. Además, la uva de mesa tiene una clara ventaja competitiva que es reforzada con su fortaleza financiera. El factor crítico es la entrada de nuevos competidores; sin embargo, la uva de mesa debe de sacar total ventaja a las oportunidades encontradas en la Matriz EFE, penetrar y desarrollar mercados. A continuación, se mencionan las estrategias externas alternativas: (a) diversificación concéntrica, (b) integración vertical, (c) concentración (intensiva), y (d) la estrategia genérica: liderazgo en costos. La estrategia genérica de liderazgo en costos se subdivide en: (a) construcción de instalaciones eficientes; (b) reducción agresiva de costos; (c) control estricto de costos; y (d) reducción de gastos en I&D, ventas, y publicidad.

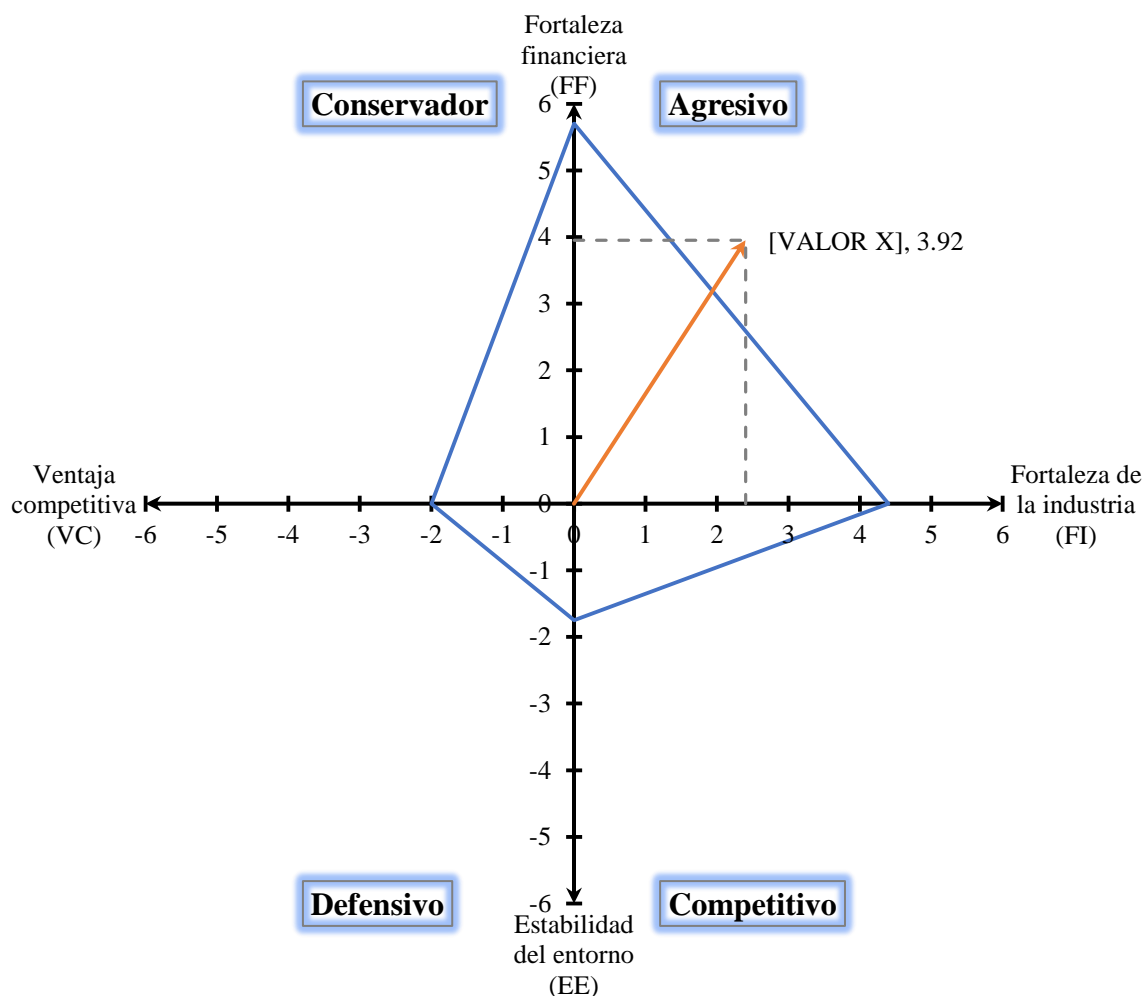


Figura 25. Matriz PEYEA de la Industria de la uva fresca.
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, de F. A. D’Alessio, 2015.
México D. F., México: Pearson.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz fue desarrollada por el Boston Consulting Group. De acuerdo con D’Alessio (2015), esta matriz presenta, de manera gráfica, las diferencias entre los productos de la uva de mesa en términos de su participación relativa del mercado y el crecimiento de las ventas del mercado mundial y/regional. Permitiendo evaluar la estrategia global para la uva de mesa y determinar su posición competitiva. La matriz BCG tiene dos ejes (a) el eje x corresponde a la posición de la participación relativa de la uva, en el caso de la uva de mesa peruana se determina como el cociente de la participación de la uva de mesa peruana entre la participación del líder del sector, en este caso sería la uva de mesa de Chile; y (b) el eje y que

corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas del mercado a nivel mundial. Los valores de los ejes x e y se pueden observar en la Tabla 47.

Tabla 48

Datos y Antecedentes de la Matriz BCG de la Uva Fresca Peruana (US\$)

Productos	2014		2013		%		
	Ventas del Perú (Exportaciones anuales). Millones US\$	Proporción de la Cartera del negocio	Ventas del Líder del Sector (Chile)	Ventas del Sector Año Actual (Total Mundo)	Ventas del Sector Año Anterior	Tasa de crecimiento del mercado	Cuota de Mercado Relativa
	2014	2014	2014	2014	2013		
Uvas Frescas	643,201	1	1'513,611	8'066,225	7'800,972	3.29	0.42

Nota. Adaptado de “Trade Map: Trade Statistics for International Business Development: Monthly, Quarterly, and Yearly Trade Data; Import & Export Values, Volumes, Growth Rates, Market Shares, etc. [Estadísticas Comerciales para el Desarrollo de Negocios Internacionales: Datos Comerciales Mensual, Trimestral, y Anual: Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.],” por International Trade Centre (ITC), 2016. Recuperado de <http://www.trademap.org/Index.aspx>

Los ejes x e y determinan cuatro cuadrantes: (a) el cuadrante I ubica los productos signos de interrogación, con altas tasas de crecimiento de ventas en la industria, pero que no tienen participación en el mercado; (b) el cuadrante IV contiene a los productos estrellas, con altas tasas de crecimiento en ventas y tienen una alta participación de mercado; (c) el cuadrante III es el de los productos vacas lecheras, con ellos la industria tiene una alta participación en el mercado, pero en una industria cuyas ventas disminuyen; y (d) el cuadrante II donde se ubican los productos perros, los cuales se encuentran en una industria con ventas en disminución o bajo crecimiento y su participación en el mercado es baja (D'Alessio, 2015).

La uva de mesa peruana tiene una participación de 0.42 (valor del eje x) y tasa de crecimiento a nivel mundial de 3.29% (valor del eje y), que la ubican en el cuadrante de productos de signos de interrogación; es decir, (a) una baja participación relativa del

mercado, aunque compite en una industria de alto crecimiento; (b) tiene necesidades altas de efectivo; (c) la generación de caja es baja; y (d) la industria peruana debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o defensivas (ver Figura 26).

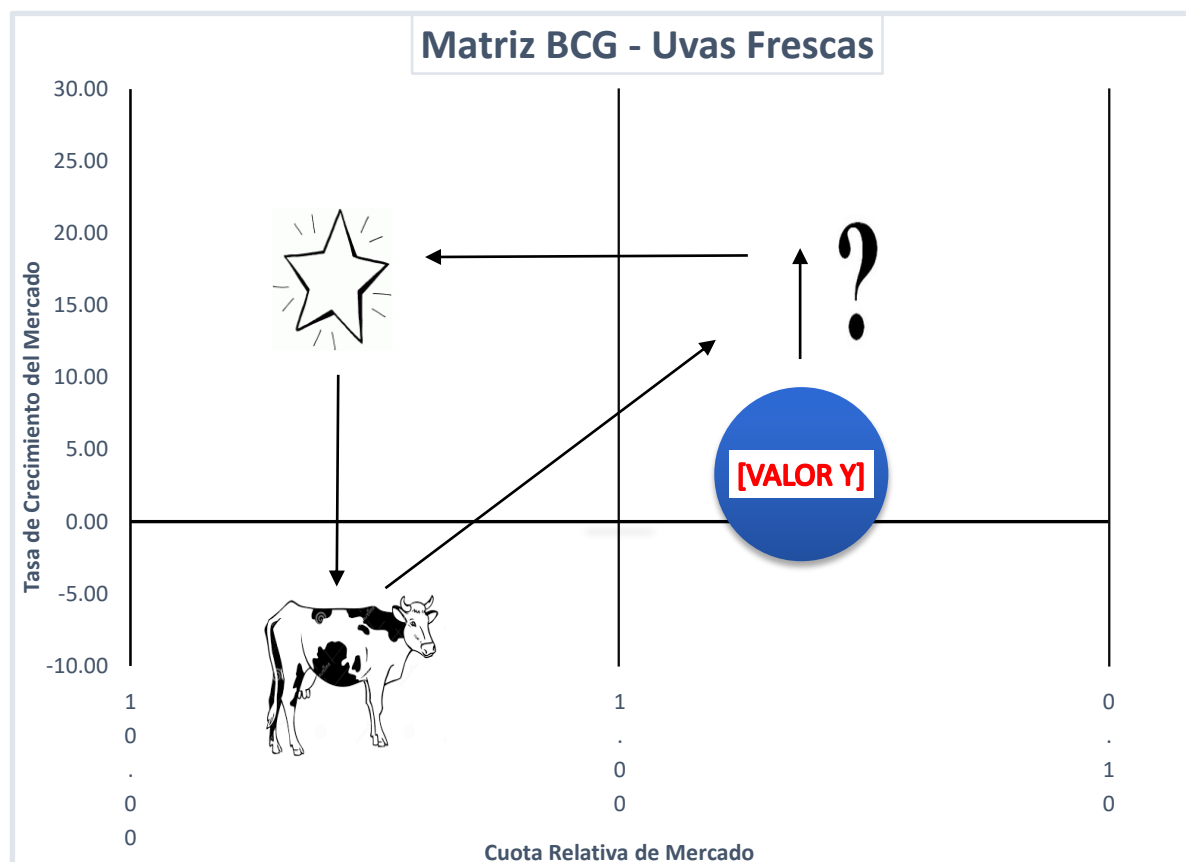


Figura 26. Matriz BCG de la Uva Fresca.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, de F. A. D’Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

6.4 Matriz Interna Externa (IE)

La matriz Interna Externa (IE), ubica cada una de las divisiones o productos que ofrece la organización dentro de uno de nueve cuadrantes, según la ponderación resultante de las matrices EFE (ver Tabla 24) y EFI (ver Tabla 42). La uva de mesa peruana según su ponderación 2.91 (MEFE) y 3.00 (MEFI) se ubica sobre varias celdas (I, II, IV, y V), siendo las mejores estrategias invertir para crecer selectivamente en nuevas variedades y desarrollarse selectivamente (ver Figura 27), cuya característica es la de crecer y construir, acoplando estrategias intensivas y de integración invirtiendo de manera selectiva.

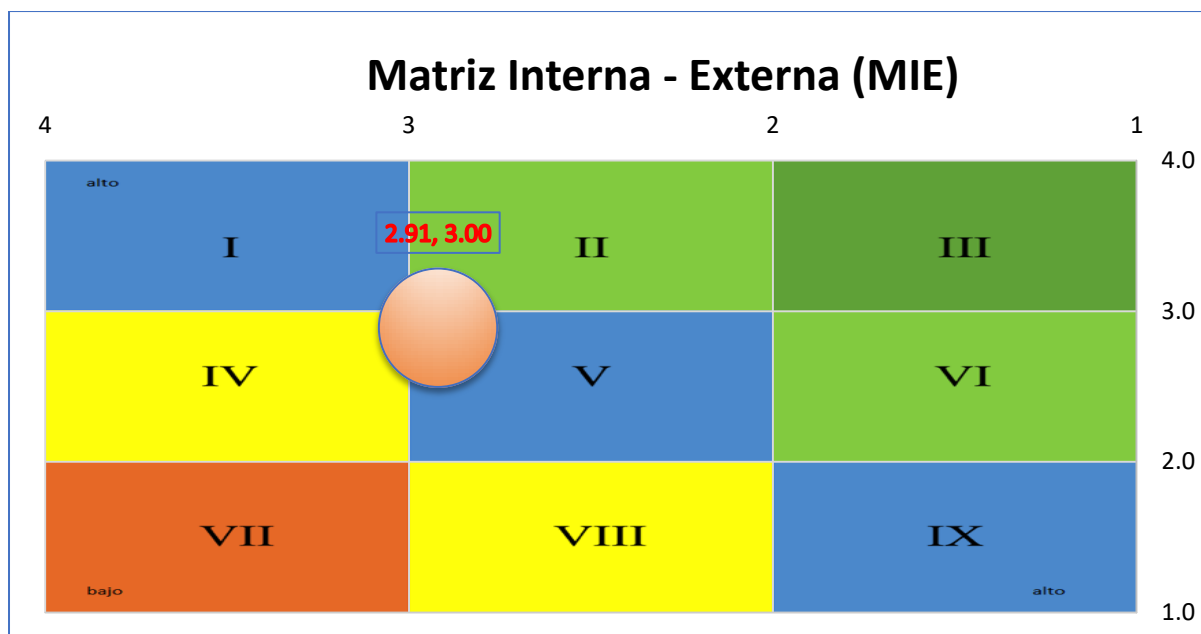


Figura 27. Matriz IE de la Industria de la Uva Fresca.
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, de F. A. D’Alessio, 2015.
México D. F., México: Pearson.

6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

Según D’Alessio (2015), la matriz de la gran estrategia ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la industria. Esta matriz se fundamenta en la situación de un negocio definida en términos de crecimiento del mercado (rápido o lento) y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado (fuerte o débil). De acuerdo a ello deberá seguir las estrategias sugeridas.

Para el caso de la uva de mesa peruana, esta cuenta con una posición competitiva fuerte debido (a) a sus ventajas comparativas, (b) la capacidad de asociación APROVID, (c) la calidad de uva, (d) la disponibilidad de tierras de cultivo, y (e) la existencia de acuerdos comerciales y tratados de libre comercio. Las estrategias en orden atractivo que son sugeridas por la matriz de la gran estrategia en el cuadrante I para la uve fresca de mesa peruana son las siguientes: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (d) Diversificación concéntrica, e (e) integración horizontal (ver Figura 28).

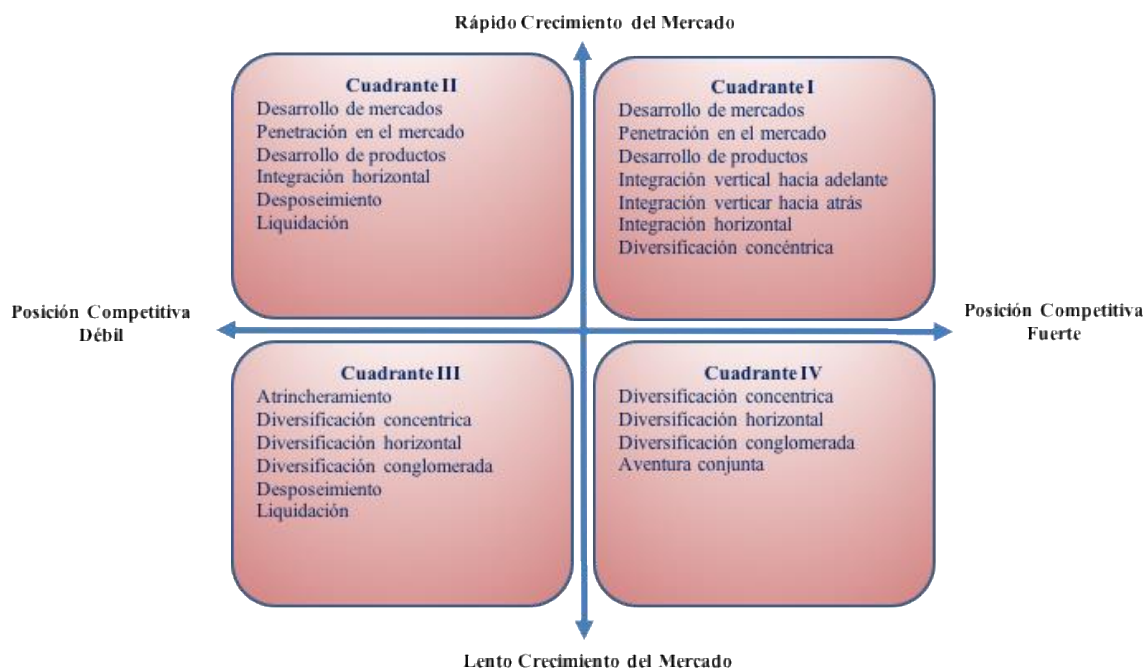


Figura 28. Matriz de la Gran Estrategia de Uva Fresca.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, de F. A. D’Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D’Alessio (2015), todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento a través de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE son agrupadas en la matriz de decisión para conocer las repeticiones de cada estrategia. El criterio de retención varía; usualmente, las estrategias específicas que se repiten tres o más veces son las retenidas, en caso contrario, son denominadas estrategias de contingencia. Para la uva de mesa peruana, las estrategias que tienen una frecuencia de cinco repeticiones son (a) Incrementar las áreas de cultivo de la uva; y (b) fortalecer las asociaciones de productores con APROVID. Las cuales se encuentran alineadas a la visión de la industria referida a ser el primer exportador de uva a nivel mundial y elevar la competitividad de la cadena productiva. Las estrategias con una frecuencia de cuatro repeticiones son (a) Desarrollar el mercado de Asia; (b) incrementar los volúmenes de exportación de uva; (c) penetración en el mercado Interno; (c) crear una asociación con Chile para exportar juntos al mundo; (d) identificar y desarrollar a través de APROVID nuevos mercados como Alemania, Reino Unido, Holanda, China, Hong Kong, Canadá, y Rusia; (e) invertir en sistemas de almacenamiento de agua y canales

de irrigación; (f) Invertir en infraestructura vial y portuaria; (g) invertir en I+D para mejorar la oferta exportable con las mejores variedades de uva; (h) ingresar a nuevos mercados con mejores variedades de uva; y (i) adquirir tecnología moderna para el desarrollo del cultivo de la uva. Estas estrategias también se relacionan con la visión referida a elevar la competitividad de la cadena productiva de la uva y generar una oferta exportable durante todo el año. Finalmente, las estrategias con una frecuencia de tres repeticiones son (a) Desarrollar nuevas variedades de uva; (b) penetrar en el mercado alemán; (c) expandir la siembra de la uva en zonas que tenga menos impacto a cambios climáticos; (d) por intermedio de APROVID hacer alianzas estratégicas con PROMPERÚ; y (e) por intermedio de APROVID, hacer convenios con universidades técnicas para impulsar la tecnología agroindustrial. Estrategias alineadas con la visión referida a elevar la competitividad de la industria y la calidad de la uva peruana. Las estrategias antes mencionadas son denominadas estrategias retenidas, las cuales serán implementadas para alcanzar la visión de la industria. Aquellas estrategias que no cuenten con el número de tres repeticiones son denominadas de contingencia y servirán de back up en caso no sea posible implementar las estrategias retenidas (ver Tabla 47).

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) es una herramienta que permite evaluar objetivamente estrategias posibles con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos. Los insumos que se utilizan son: (a) las estrategias retenidas en la matriz decisión, (b) las oportunidades y amenazas del análisis externo, y (c) las fortalezas y debilidades del análisis interno. Estos insumos ingresan al proceso de la MCPE, donde se evalúa la atractividad de la estrategia con relación a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, calificándolos de acuerdo a una escala de cuatro valores, donde el valor de uno representa la no atractividad y el valor cuatro, la alta atractividad. Finalmente, esta matriz da como resultado la calificación de atractividad de las estrategias específicas y la retención de algunas estrategias que no superan el valor de cinco.

Tabla 49

Matriz de Decisión de la Industria de la Uva de Mesa /MDE

	Estrategias específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	Matriz BCG	IE	GE	Total
1	FO1 Desarrollar el mercado de Asia (F1, F5, F6, O4, y O6)	Desarrollo de Mercados	X	X	X	X	X	5
2	FO2 Desarrollar nuevas variedades de uva (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O2, O6, O7, y O8)	Desarrollo de productos	X	X	X		X	4
3	FO3 Penetrar en el mercado Alemán (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O4, O5, O6, y O8)	Penetración en el mercado	X	X		X	X	4
4	FO4 Incrementar volúmenes de exportación de uva (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	Desarrollo de mercados	X	X		X	X	4
5	FO5 Penetración en el mercado interno (F2, F3, F4, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O5, y O7)	Penetración en el mercado	X	X		X	X	4
6	FO6 Crear una asociación con Chile para exportar juntos al Mundo (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	Penetración en el mercado	X	X		X	X	4
7	FO7 Incrementar áreas de cultivo de la uva (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4, O6, O7, y O8)	Desarrollo de mercados	X	X	X	X	X	5
8	FO8 Identificar y desarrollar a través de APROVID nuevos mercados como Alemania, Reino Unido, Holanda, China, Hong Kong, Canadá, y Rusia (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	Penetración en el mercado	X	X		X	X	4
9	FA1 Crear una alianza estratégica con Chile para incrementar volúmenes de exportación (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A1, A2, A3, A5, y A7)	Integración horizontal	X				X	2
10	FA2 Expandir la siembra de la uva en zonas que tengan menos impacto por cambios climáticos (F2, F3, F4, F5, F7, A1, A2, A4, y A6)	Penetración en el mercado/Desarrollo de mercados	X	X		X		3
11	FA3 Fortalecer lazos con Universidades de Israel y EE.UU. para investigación en Innovación y tecnología agrícola (F1, F5, A1, A2, y A5)	Integración horizontal	X				X	2
12	DO1 Invertir en Sistemas de almacenamiento de agua y en canales de irrigación (D1, O1, O3, O7, y O8)	Penetración en el mercado	X	X		X	X	4
13	DO2 Por intermedio de APROVID hacer alianzas estratégicas con PROMPERÚ (D2, O1, O3, O7, y O8)	Penetración en el mercado/Desarrollo de mercados	X	X		X		3
14	DO3 Por intermedio de APROVID hacer convenios con Universidades técnicas para impulsar la tecnología Agroindustrial (D3, O1, O3, y O4)	Penetración en el mercado/Desarrollo de mercados	X	X		X		3
15	DO4 Fortalecer las asociaciones de productores con APROVID (D4, O1, O3, y O4)	Desarrollo de Mercados	X	X	X	X	X	5
16	DO5 Invertir en infraestructura vial y portuaria (D5, O1, O2, O3, O4, y O8)	Penetración en el mercado	X	X		X	X	4
17	DO6 Invertir en I+D para mejorar la oferta exportable con mejores variedades de uva (D6, O1, O2, O3, O4, O6, O7, y O8)	Penetración en el mercado	X	X		X	X	4
18	DO7 Ingresar a nuevos mercados con mejores variedades de uva (D7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	Penetración en el mercado	X	X		X	X	4
19	DO8 Adquirir tecnología moderna para desarrollo del cultivo de la uva (D7, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	Penetración en el mercado	X	X		X	X	4

La MCPE presenta aspectos positivos y limitaciones. Los aspectos positivos son: (a) permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea; (b) no hay limitaciones para el número de estrategias; (c) se hace menos probable que se omitan los factores claves; y (d) atrae la atención sobre las relaciones importantes que afectan las decisiones sobre la estrategia. Las limitaciones de la MCPE son: (a) siempre se requieren juicios intuitivos y supuestos elaborados; y (b) esta será tan buena como lo sea el análisis de la información previa y el resultado del emparejamiento que le sirve de base.

La matriz CPE de la uva peruana determinó la ubicación de las estrategias internas: (a) penetración en el mercado interno, con un valor de 5.57; (b) el incremento de las áreas de cultivo de uva, tiene un valor de 6.64; (c) el expandir la siembra de uva a zonas que tengan menos impacto a cambios climáticos, tiene un valor de 5.46; (d) la inversión en sistemas de almacenamiento de agua y canales de irrigación, tiene un valor de 6.68; (e) por intermedio de APROVID, hacer convenios con universidades técnicas para impulsar la tecnología agroindustrial, tiene un valor de 5.49; (f) el fortalecimiento de la asociación de productores con APROVID cuenta con un valor de 5.93; (g) invertir en infraestructura civil y portuaria cuenta con un valor de 6.89; y finalmente (h) la inversión en I+D para mejorar la oferta exportable con las mejores variedades de uva tiene un valor de 7.17 siendo la que mayor puntaje obtuvo. Por otro lado, las estrategias externas: (a) el desarrollo del mercado de Asia, con un valor de 7.17 fue el de mayor puntuación; seguido de (b) el desarrollo de nuevas variedades de uva con un valor de 6.48; (c) la penetración en el mercado alemán obtuvo un valor de 6.08; (d) el incremento de los volúmenes de exportación de uva con un valor de 6.24; (e) la creación de una asociación con Chile para exportar juntos al mundo, tiene un valor de 6.42; (f) el ingreso a nuevos mercados con mejores variedades de uvas obtuvo un valor de 7.10; y (g) la adquisición de tecnología moderna para el desarrollo del cultivo de la uva obtuvo un valor de 6.87.

En la Tabla 50 se aprecian la calificación de cada una de las 17 estrategias específicas donde 15 de ellas son retenidas en la matriz Decisión. Las estrategias que obtuvieron un

Tabla 50

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Uva Fresca de Mesa Peruana

	FO1	FO2	FO3	FO4	FO5	FO6	FO7	FO8	FA2	DO1	DO2	DO3	DO4	DO5	DO6	DO7	DO8	Identificar y desarrollar a través de APROVID nuevos mercados como Alemania, Holanda, China, Hong Kong, Canadá, y Rusia		Expandir la siembra de uva a zonas que tengan menos impacto a cambios climáticos		Invertir en sistema de almacenamiento de agua y canales de irrigación		Por intermedio de APROVID, hacer alianzas estratégicas con PROMPERÚ		Por intermedio de APROVID, hacer convenios con universidades para impulsar la tecnología AgroIndustrial		Fortalecer la asociación de productores con APROVID		Invertir en I+D para mejorar la oferta exportable con las mejores variedades de uvas		Ingresar a nuevos mercados con mejores variedades de uvas		Adquirir tecnología moderna para el desarrollo del cultivo de la uva				
																		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
Factores críticos para el éxito																																						
Oportunidades																																						
O1	Estabilidad Política y Económica del Perú.	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
O2	Aumento del consumo per cápita de frutas en el mundo.	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	2	0.22	4	0.44	4	0.44	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
O3	Incremento de la inversión privada.	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40		
O4	Utilizar las ventajas que ofrecen los TLC firmados por el Perú.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32		
O5	Reducción de aranceles.	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21		
O6	Acceso a nuevos mercados: China, India, Rusia, Canadá, Japón, Australia, etc.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24		
O7	Posibilidad de desarrollar nuevas variedades de uvas.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20		
O8	Demanda mundial de frutas durante todo el año.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20		
Amenazas																																						
A1	Fenómenos climatológicos como el Fenómeno del Niño y otros generados debido al cambio climático.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32		
A2	Falta de inversión en innovación y desarrollo de nuevas tecnologías agrícolas.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28		
A3	Ingreso de nuevos competidores.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20		
A4	Falta de proyectos de irrigación en el Perú.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15		
A5	Crecimiento de la oferta exportable de Chile, USA, China.	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16		
A6	Conflictos sociales debido al uso del agua.	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08		
A7	Volatilidad del precio de venta internacional de frutas.	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09		
Fortalezas																																						
F1	Quinto productor mundial de uva	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42	2	0.28	2	0.28	3	0.42	2	0.28	2	0.28	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42		
F2	Variedad de climas y tipos de suelos favorables para el cultivo de la uva	0.13	4	0.52	4	0.52	2	0.26	4	0.52	3	0.39	2	0.26	4	0.52	2	0.26	3	0.39	4	0.52	2	0.26	3	0.39	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39		
F3	Alta capacidad de recursos hídricos para el riego	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27		
F4	Alto rendimiento de la uva/ha	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	2	0.22	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44		
F5	Autorización fitosanitaria de EE.UU., Europa y Asia para el acceso de la uva	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24		
F6	Alta calidad de la uva peruana	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21		
F7	Disponibilidad de tierras cultivables	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18		
F8	Se cuenta con un sistema de manejo integral de plagas y mosca de la fruta	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12		
Debilidades																																						
D1	Insuficiente infraestructura para el almacenamiento y distribución del recurso hídrico	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12		
D2	Escasez y poca especialización de la mano de obra en la industria de la uva.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15		
D3	Insuficiente acceso a la información relevante de la industria a nivel local e internacional.	0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	2	0.04	4	0.08	3	0.06	3	0.06	4	0.08	4	0.08	4	0.08		
D4	Caótica Infraestructura logística.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20		
D5	Baja investigación y desarrollo en el cultivo de la uva.	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12		
D6	Oferta exportable en pocos mercados.	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16		
D7	Poca competitividad en la tecnología empleada en el cultivo de la uva.	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12		
Total		2.00	7.17	6.48	6.08	6.24	5.57	6.42	6.64	4.96	5.46	6.68	4.96	5.49	5.93	6.89	7.17	7.10	6.87																			

puntaje debajo a 5 no se consideran como retenidas. Estas obtuvieron una calificación de 4.96 con la estrategia de identificar y desarrollar a través de APROVID nuevos mercados como Alemania, Reino Unido, Holanda, China, Hong Kong, Canadá, y Rusia y, finalmente con 5.05 con la estrategia de que APROVID realice alianzas estratégicas con PROMPERÚ.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt (1986) permite evaluar las estrategias retenidas por su capacidad de atracción en la matriz CPE según cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (ver Tabla 51).

Tabla 51

Criterio de Evaluación de Estrategias

Criterio	Descripción
Consistencia	La estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes
Consonancia	La estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran
Ventaja	La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad
Factibilidad	La estrategia no debe originar un sobrecosto en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución

El no cumplimiento de los cuatro criterios nos permite descartar estrategias que pongan en riesgo el desempeño de la organización durante su implementación, sin embargo, pueden ser consideradas como retenidas algunas que cumplan con el criterio de factibilidad y no cualquiera de los otros criterios. Aquello representaría un riesgo alto al retener una estrategia que no pasa el criterio de factibilidad, esto debido a la dependencia directa de los recursos económicos para su implementación. Las estrategias que no pasen el filtro forman parte de un tercer grupo de estrategias de contingencia.

La evaluación de la matriz de Rumelt aplicada a las estrategias retenidas de la uva peruana arroja que todas han sido aceptadas, es decir, todas las estrategias retenidas cumplen con los cuatro criterios antes mencionados; se puede apreciar en la Tabla 52.

Tabla 52

Matriz de Rumelt de la Uva Fresca de Mesa Peruana MR

	Estrategia específica	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	FO1 Desarrollar el mercado de Asia	Si	Si	Si	Si	Si
2	FO2 Desarrollar nuevas variedades de uva	Si	Si	Si	Si	Si
3	FO3 Penetrar en el Mercado Alemán	Si	Si	Si	Si	Si
4	FO4 Incrementar los volúmenes de exportación de uva	Si	Si	Si	Si	Si
5	FO5 Penetración en el mercado interno	Si	Si	Si	Si	Si
6	FO6 Crear una asociación Chile para exportar juntos al mundo	Si	Si	Si	Si	Si
7	FO7 Incrementar las áreas de cultivo de uva	Si	Si	Si	Si	Si
8	FA2 Expandir la siembra de uva a zonas que tengan menos impacto a cambios climáticos	Si	Si	Si	Si	Si
9	DO1 Invertir en sistema de almacenamiento de agua y canales de irrigación	Si	Si	Si	Si	Si
10	DO3 Por intermedio de APROVID, hacer convenios con universidades técnicas para impulsar la tecnología AgroIndustrial	Si	Si	Si	Si	Si
11	DO4 Fortalecer la asociación de productores con APROVID	Si	Si	Si	Si	Si
12	DO5 Invertir en Infraestructura Civil y portuaria	Si	Si	Si	Si	Si
13	DO6 Invertir en I+D para mejorar la oferta exportable con las mejores variedades de uva	Si	Si	Si	Si	Si
14	DO7 Ingresar a nuevos mercados con mejores variedades de uvas	Si	Si	Si	Si	Si
15	DO8 Adquirir tecnología moderna para el desarrollo del cultivo de la uva	Si	Si	Si	Si	Si

6.9 Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética representa el filtro final para poner en práctica las estrategias retenidas (D'Alessio, 2015). La auditoría ética se guía de los estudios realizados por Cavanagh, Moberg, y Velásquez (1981) en lo relacionado a los derechos considerados por la ley, las costumbres, las preocupaciones de la justicia, y el utilitarismo de las estrategias.

Para el caso de la uva fresca, luego del análisis de las estrategias retenidas planteadas, ninguna de ellas viola los principios éticos definidos por la matriz (ver Tabla 53).

Tabla 53

Matriz de Ética para la Uva Fresca

Estrategias	Derecho							Justicia			Utilitarismo		
	Impacto en el derecho de la vida	Impacto en el derecho de la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto al derecho en el proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estrategicos	Medios Estrategicos empleados	Se acepta
1 FO1 Desarrollar el mercado de Asia	P	P	P	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Sí
2 FO2 Desarrollar nuevas variedades de uva	P	P	P	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Sí
3 FO3 Penetrar en el Mercado Alemán	P	P	P	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Sí
4 FO4 Incrementar los volúmenes de exportación de uva	P	P	P	N	N	N	N	N	N	J	E	E	Sí
5 FO5 Penetración en el mercado interno	N	P	P	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Sí
6 FO6 Crear una asociación Chile para exportar juntos al mundo	N	P	P	N	N	N	N	N	N	J	E	E	Sí
7 FO7 Incrementar las áreas de cultivo de uva	P	P	P	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Sí
8 FA2 Expandir la siembra de uva a zonas que tengan menos impacto a cambios climáticos	P	P	P	N	N	N	N	N	N	J	E	E	Sí
9 DO1 Invertir en sistema de almacenamiento de agua y canales de irrigación	P	P	P	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Sí
10 DO3 Por intermedio de APROVID, hacer convenios con universidades técnicas para impulsar la tecnología agroIndustrial	N	N	P	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Sí
11 DO4 Fortalecer la asociación de productores con APROVID	N	N	P	N	N	N	N	N	N	J	E	E	Sí
12 DO5 Invertir en infraestructura civil y portuaria	P	P	P	N	N	N	N	N	N	J	E	E	Sí
13 DO6 Invertir en I+D para mejorar la oferta exportable con las mejores variedades de uva	P	P	P	N	N	N	N	N	N	J	E	E	Sí
14 DO7 Ingresar a nuevos mercados con mejores variedades de uvas	P	P	P	N	N	N	N	N	N	J	E	E	Sí
15 DO8 Adquirir tecnología moderna para el desarrollo del cultivo de la uva	P	P	P	N	N	N	N	N	N	J	E	E	Sí

Nota. V: Viola, N: Neutral, y P: Promueve (Derechos); I: Injusto, N: Neutro, y J: Justo (Justicia); P: Perjudicial, N: Neutro, y E: Excelentes (Utilitarismo).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

La matriz de estrategias retenidas y de contingencia muestra las estrategias retenidas que se desarrollarán en la industria de la uva fresca y las estrategias de contingencia quedarán reservadas o disponibles para su aplicación en caso alguna de las de contingencia no sea posible de implementar. Las estrategias retenidas marcan el camino para el cumplimiento de la visión. Después de realizar el análisis de la uva fresca, se tienen quince estrategias retenidas, donde se destaca el desarrollo y penetración en mercados locales y extranjeros con el apoyo de la inversión en infraestructura y tecnologías; así como la expansión de la siembra de la uva fresca y fortalecimiento de sus asociaciones de productores. Finalmente, se cuenta con cuatro estrategias de contingencias, las cuales tienen dos estrategias para cada grupo, primario y secundario (ver Tabla 54).

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2015), debe de verificarse que las estrategias retenidas alcanzarán los objetivos de largo plazo. Esta matriz es un filtro más para la evaluación de las estrategias, podría darse el caso de que alguna estrategia no alcance ninguno de los objetivos trazados. En ese caso, pasa a ser una estrategia de contingencia más. En la Tabla 55, se puede apreciar la matriz de estrategias y objetivos de largo plazo de la uva fresca de mesa peruana. Al ejecutar las quince estrategias específicas se logran cumplir los seis objetivos de largo plazo (OLP). Para cumplir con el OLP1 se tienen las estrategias FO1, FO2, FO3, FO4, FO6, FO7, FA2, DO1, DO3, DO4, DO5, DO6, DO7, y DO8; para el OLP2 se tiene la estrategia FO2, FO4, FO7, FA2, DO1, DO3, DO4, DO6, DO7, y DO8; para el OLP3, OLP4, OLP5, y OLP6 se tienen las estrategias FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, FO6, FO7, FA2, DO1, DO3, DO4, DO5, DO6, DO7, y DO8. De esta tabla concluimos que las quince estrategias específicas al ser desarrolladas lograrán cumplir los seis objetivos de largo plazo.

Tabla 54

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
1	FO1 Desarrollar el mercado de Asia
2	FO2 Desarrollar nuevas variedades de uva
3	FO3 Penetrar en el Mercado Alemán
4	FO4 Incrementar los volúmenes de exportación de uva
5	FO5 Penetración en el mercado interno
6	FO6 Crear una asociación Chile para exportar juntos al mundo
7	FO7 Incrementar las áreas de cultivo de uva
8	FA2 Expandir la siembra de uva a zonas que tengan menos impacto a cambios climáticos
9	DO1 Invertir en sistema de almacenamiento de agua y canales de irrigación
10	DO3 Por intermedio de APROVID, hacer convenios con universidades técnicas para impulsar la tecnología AgroIndustrial
11	DO4 Fortalecer la asociación de productores con APROVID
12	DO5 Invertir en infraestructura civil y portuaria
13	DO6 Invertir en I+D para mejorar la oferta exportable con las mejores variedades de uva
14	DO7 Ingresar a nuevos mercados con mejores variedades de uvas
15	DO8 Adquirir tecnología moderna para el desarrollo del cultivo de la uva
Estrategias de Contingencia	
Primer Grupo	
16	FA1 Expandir la siembra de la uva en zonas que tenga menos impacto a cambios climáticos.
17	FA3 Fortalecer lazos con Universidades de Israel y USA para investigación en Innovación y Tecnología Agrícola.
Segundo Grupo	
18	FO8 Identificar y desarrollar a través de APROVID nuevos mercados como Alemania, Reino Unido, Holanda, China, Hong Kong, Canadá, y Rusia
19	DO2 Por intermedio de APROVID hacer alianzas estratégicas con PROMPERÚ

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Según D'Alessio (2015), la matriz de posibilidades de los competidores permite una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores de hacerles frente. Un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias al poder evaluar posibles reacciones de los competidores. Las posibilidades competitivas de la uva fresca de Chile, EE.UU., China, e Italia frente a las estrategias propuestas para la industria de la uva fresca peruana se muestran en la Tabla 56.

Tabla 55

Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo

Intereses organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1	Aprovechar las condiciones climáticas, suelos y agua del país que se encuentran aptos para el cultivo de la uva, incrementando de esta manera la producción nacional y la oferta exportable durante todo el año.	Al 2023, el Perú logrará exportar 1,181,809 toneladas de uva fresca. Hasta julio del 2016 el Perú exportó 296,577 Toneladas. En el 2015, el Perú exportó 307,987 Tm, un 15.7% más que el 2014, y un 73.54% más que en el 2013, y un 106.4% más que en el 2012.	Al 2023, Incrementar el rendimiento por hectárea de Uva fresca a 31.6 Tm/ha. En el 2016 el rendimiento/ha fue de 21 Tm/ha en el 4to año.	Al 2023, Incrementar las áreas de cultivo de la uva a 37,427 Ha. En el 2016 tuvimos 15,339 hectáreas de uva, 2023, y se proyecta un crecimiento de 3,068 Ha por año, a partir del año 2017. Con este objetivo se desea triplicar las hectáreas de cultivo de la uva respecto al 2016, para lo cual será necesario enfocarse en buscar terrenos aptos para este cultivo en la costa. Las regiones productoras de uva en el Perú son Ica, Piura, Lambayeque, La libertad, Arequipa, Ancash, Tumbes, y Moquegua.	Al 2023, lograr reducir a un 25% la red Globe y desarrollar nuevas variedades de uva sin semilla. En la actualidad el principal tipo de uva es la Red Globe, que representa más del 70% del total de exportaciones nacionales de uva, siendo el objetivo remplazar la Red Globe por variedades sin semilla (Flame Seedless, sugraone, crimson seedless, Thompson seedless, Early Sweet y Magenta) algo que en principio tienen mayores costos de producción, aunque su ventaja son los mayores precios en el mercado mundial.	Al 2023, lograr que Perú cumpla el 100% de los requisitos Sanitarios y Fitosanitarios puestos por los principales mercados. Actualmente hay presencia de mosca de la fruta, y se necesita llevar buenas prácticas agrícolas y certificar en HACCP, BPM, DIGESA y BASC. El Gobierno del Perú firmo un protocolo por el que se compromete a que sus exportaciones cumplirán con los requisitos del producto y del embalaje referentes a las condiciones fitosanitarias. Cada apertura comercial trae nuevos requisitos sanitarios que cumplir, y es responsabilidad del Gobierno y de las empresas hacer que se cumplan.	Al 2023 contribuir al bienestar de los colaboradores, sus familias y sus comunidades logrando que el 70% de los campos utilizados para las exportaciones de uva cuenten con las siguientes certificaciones: a) Global Gap y Basc; b) Responsabilidad Social (SA 8000); c) ISO 14001 y ISO 18001. Actualmente en este sector no se encuentra de manera armoniosa los objetivos económicos con los sociales y medioambientales. Hasta la fecha no hay una medición del índice de progreso social en las comunidades.
Estrategias							
FO1	Desarrollar el mercado de Asia	X			X		X
FO2	Desarrollar nuevas variedades de uva	X	X			X	X
FO3	Penetrar en el Mercado Alemán	X			X		X
FO4	Incrementar los volúmenes de exportación de uva	X	X		X		X
FO5	Penetración en el mercado interno				X		X
FO6	Crear una asociación Chile para exportar juntos al mundo	X			X		X
FO7	Incrementar las áreas de cultivo de uva	X	X		X		X
FA2	Expandir la siembra de uva a zonas que tengan menos impacto a cambios climáticos	X	X		X		X
DO1	Invertir en sistema de almacenamiento de agua y canales de irrigación	X	X		X		X
DO3	Por intermedio de APROVID, hacer convenios con universidades técnicas para impulsar la tecnología AgroIndustrial	X	X		X		X
DO4	Fortalecer la asociación de productores con APROVID	X	X		X		X
DO5	Invertir en infraestructura civil y portuaria	X			X		X
DO6	Invertir en I+D para mejorar la oferta exportable con las mejores variedades de uva	X	X		X		X
DO7	Ingresar a nuevos mercados con mejores variedades de uvas	X			X		X
DO8	Adquirir tecnología moderna para el desarrollo del cultivo de la uva	X	X		X		X

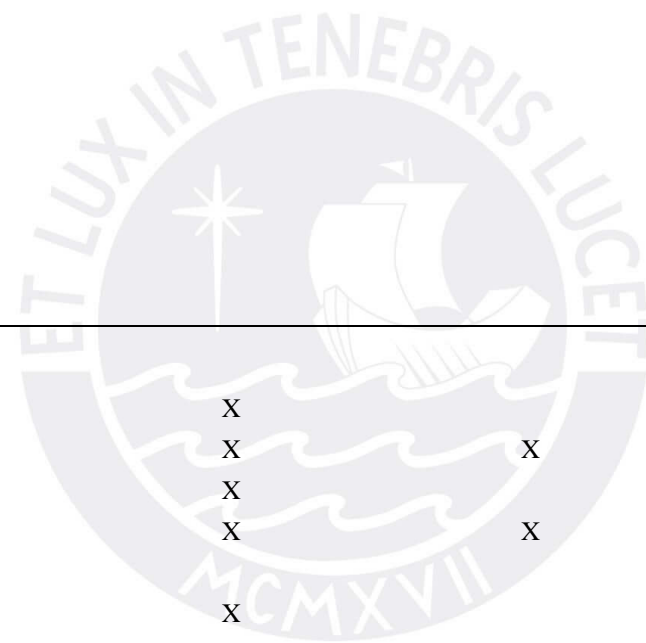


Tabla 56

Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Uva Fresca Peruana

Estrategias retenidas			Chile	Estados Unidos	China	Italia
1	FO1	Desarrollar el mercado de Asia	Buscar la misma forma de ingresar y/o mantenerse en el mismo mercado	Buscar la misma forma de ingresar y/o mantenerse en el mismo mercado	Buscar la misma forma de ingresar y/o mantenerse en el mismo mercado	Buscar la misma forma de ingresar y/o mantenerse en el mismo mercado
2	FO2	Desarrollar nuevas variedades de uva	Buscar nuevas variedades	Buscar nuevas variedades	Buscar nuevas variedades	Buscar nuevas variedades
3	FO3	Penetrar en el Mercado Alemán	Aumentar su participación en estos mercados	Aumentar su participación en estos mercados	Aumentar su participación en estos mercados	Aumentar su participación en estos mercados
4	FO4	Incrementar los volúmenes de exportación de uva	Aumentar sus volúmenes de exportación y bajar precios	Aumentar sus volúmenes de exportación y bajar precios	Aumentar sus volúmenes de exportación y bajar precios	Aumentar sus volúmenes de exportación y bajar precios
5	FO5	Penetración en el mercado interno	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
6	FO6	Crear una asociación Chile para exportar juntos al mundo	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
7	FO7	Incrementar las áreas de cultivo de uva	Incrementar tierras de cultivo	Incrementar tierras de cultivo	Incrementar tierras de cultivo	Incrementar tierras de cultivo
8	FA2	Expandir la siembra de uva a zonas que tengan menos impacto a cambios climáticos	Llevar a cabo una siembra extensiva en base a zonificación del cultivo	Llevar a cabo una siembra extensiva en base a zonificación del cultivo	Llevar a cabo una siembra extensiva en base a zonificación del cultivo	Llevar a cabo una siembra extensiva en base a zonificación del cultivo
9	DO1	Invertir en sistema de almacenamiento de agua y canales de irrigación	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
10	DO3	Por intermedio de APROVID, hacer convenios con universidades técnicas para impulsar la tecnología Agroindustrial	Apertura de alianzas con países competidores	Apertura de alianzas con países competidores	Apertura de alianzas con países competidores	Apertura de alianzas con países competidores
11	DO4	Fortalecer la asociación de productores con APROVID	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
12	DO5	Invertir en infraestructura civil y portuaria	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
13	DO6	Invertir en I+D para mejorar la oferta exportable con las mejores variedades de uva	Hacer una alianza estratégica con el Perú	Hacer una alianza estratégica con el Perú	Hacer una alianza estratégica con el Perú	Hacer una alianza estratégica con el Perú
14	DO7	Ingresar a nuevos mercados con mejores variedades de uvas	Investigar la genética que Perú está utilizando	Investigar la genética que Perú está utilizando	Investigar la genética que Perú está utilizando	Investigar la genética que Perú está utilizando
15	DO8	Adquirir tecnología moderna para el desarrollo del cultivo de la uva	Adquirir y mejorar la tecnología que usa Perú	Adquirir y mejorar la tecnología que usa Perú	Adquirir y mejorar la tecnología que usa Perú	Adquirir y mejorar la tecnología que usa Perú

6.13 Conclusiones

El producto del proceso estratégico son las estrategias externas e internas. Las estrategias de contingencia serán utilizadas en el caso de que una o más de las estrategias retenidas tenga inconvenientes durante la etapa de implementación. A través de este proceso se han elegido las mejores estrategias para alcanzar la visión de la uva fresca peruana. Inicialmente se tuvieron diecinueve estrategias y luego del proceso estratégico se tienen quince estrategias retenidas y cuatro de contingencia. Las retenidas están orientadas específicamente al aumento de la competitividad de la uva fresca de mesa peruana, generando una oferta exportable durante todo el año, a través de la inversión en infraestructura y tecnologías permitiendo el desarrollo y penetración en mercados locales y extranjeros, por otro lado, el fortalecimiento de sus asociaciones de productores como APROVID, permitirá la expansión de la siembra de la uva fresca de manera sostenida.

Se cuenta con cuatro estrategias de contingencias, repartidas en el primer y segundo grupo con dos estrategias respectivamente. Las estrategias internas impulsarán la mejora de la uva fresca, buscando la fluidez y eficiencias en su producción y exportación, es decir en toda la cadena productiva de la uva fresca, con lo cual tendrá un mejor posicionamiento en los diferentes mercados que participen.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Según D'Alessio (2015), en esta etapa la organización define de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión. Se debe tener en consideración que la formulación o planeamiento exitoso no garantiza una implementación exitosa. Se necesitan excelentes líderes que tengan la capacidad de llevar a cabo esta etapa complicada del proceso estratégico. Es necesario tomar decisiones cruciales.

7.1 Objetivos a Corto Plazo

“Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo, otra forma de entender es que la suma de los OCP dan como resultado cada OLP” (D'Alessio, 2015, p. 466). Estos OCP deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración.

D'Alessio (2015) indicó que los objetivos de corto plazo tienen las siguientes características: (a) deben facilitar el logro de los objetivos de largo plazo; (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 ser expresados en términos de jerarquías y logros por las áreas de la organización.

Objetivo a largo plazo 1 (OLPI). Al 2023, el Perú logrará exportar 1,181,809 toneladas de uva fresca.

Hasta julio del 2016 el Perú exportó 296,577 Toneladas. En el 2015, el Perú exportó 307,987 Tm, un 15.7% más que el 2014, y un 73.54% más que en el 2013, y un 106.4% más que en el 2012.

OCP 1.1. Incrementar el volumen de exportaciones de uva fresca peruana de 409,375 TM/2017 hasta 1,181,809 en el 2023.

OCP 1.2. Del 2017 al 2018, implementar la oficina de inteligencia comercial para mantener información actualizada del negocio de la uva en el mundo..

OCP 1.3. Gestionar con el Ministerio de Agricultura y Riego la habilitación de nuevas zonas para el cultivo de la uva.

OCP 1.4. Aumentar el acceso al crédito de los pequeños y medianos exportadores en 15% anual desde el 2017 al 2023.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Al 2023, Incrementar el rendimiento por hectárea de uva fresca a 31.6 Tm/ha.

OCP 2.1. Realizar 02 alianzas estratégicas al año con EE.UU. e Israel para hacer transferencia tecnológica que nos permita incrementar la productividad.

OCP 2.2. Realizar la implementación del riego por goteo al 100% en las zonas de cultivo que no tienen estas tecnologías, implementando el 50% hasta el año 2020, el 100% para el año 2023.

OCP 2.3. Ejecutar 04 proyectos de investigación por año para aumentar el rendimiento de la uva por hectárea en 6% anual desde el 2017 al 2023.

OCP 2.4. Aumentar el acceso al crédito de los pequeños y medianos exportadores en 15% anual desde el 2017 al 2023.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). Al 2023, Incrementar las áreas de cultivo de la uva a 37,427 Ha.

En el 2016 tuvimos 15,339 hectáreas de uva, 2023, y se proyecta un crecimiento de 3,068 Ha por año, a partir del año 2017. Con este objetivo se desea triplicar las hectáreas de cultivo de la uva respecto al 2016, para lo cual será necesario enfocarse en buscar terrenos aptos para este cultivo en la costa. Las regiones productoras de uva en el Perú son Ica, Piura, Lambayeque, La libertad, Arequipa, Ancash, Tumbes, y Moquegua.

OCP 3.1. Desde el 2017 incrementar la siembra de las tierras de cultivo a razón de 3,068 Ha por año hasta el 2023. Actualmente tenemos 15,339 Ha.

OCP 3.2. Realizar anualmente 04 ferias de promoción interna para el cultivo de la uva desde el 2017 hasta el 2023, donde se expondrá las ventajas del cultivo, y de esta forma estimular a los productores e inversionistas.

OCP 3.3. Para el 2017 empezar a implementar dos proyectos de irrigación anualmente.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4). Al 2023, lograr reducir a un 25% la red Globe y desarrollar nuevas variedades de uva sin semilla.

En la actualidad el principal tipo de uva es la Red Globe, que representa más del 70% del total de exportaciones nacionales de uva, siendo el objetivo remplazar la Red Globe por variedades sin semilla (Flame Seedless, sugraone, crimson seedless, Thompson seedless, Early Sweet y Magenta) algo que en principio tienen mayores costos de producción, aunque su ventaja son los mayores precios en el mercado mundial.

OCP 4.1. Para el 2018 desarrollar 03 variedades de uva sin semilla mediante mejoramiento genético.

OCP 4.2. Establecer el presupuesto para innovación en nuevas variedades de uva, incorporando al 2018.

OCP 4.3. Para el 2019 empezar con la formación de agricultores en técnicas de cultivo de nuevas variedades en Piura, Chiclayo, La Libertad, Lima e Ica.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5). Al 2023, lograr que Perú cumpla el 100% de los requisitos sanitarios y fitosanitarios puestos por los principales mercados.

Actualmente hay presencia de mosca de la fruta, y se necesita llevar buenas prácticas agrícolas y certificar en HACCP, BPM, DIGESA y BASC.

OCP 5.1. Incrementar anualmente en 20% el volumen de producción certificada(Global Gab) desde el 2018 y mantener este ratio hasta el 2023.

OCP 5.2. Desde el 2017, incrementar anualmente en 20% la certificación de la mosca de la fruta hasta el 100% del cultivo de la uva; actualmente se tiene 35% de certificación de los campos.

OCP 5.3. Desde el 2017 al 2013, capacitar y entrenar anualmente 8 especialistas en certificaciones agrícolas internacionales relacionados a la uva para asesorar a los productores.

Objetivo a largo plazo 6 (OLP6). Al 2023 contribuir al bienestar de los colaboradores, sus familias y sus comunidades logrando que el 70% de los campos utilizados para las exportaciones de uva cuenten con las siguientes certificaciones: a) Global Gap y Basc; b) Responsabilidad Social (SA 8000); c) ISO 14001 y ISO 18001.

OCP 6.1. Al 2020 lograr que el 70% de los productores de uva fresca tengan certificación de calidad ISO 14,000. Al 2023 el 100% de los productores estarán certificados.

OCP 6.2. Al 2018 implementar proyectos de reingeniería de la industria de uva fresca (campo y planta) con el objetivo de aumentar la sostenibilidad a base de certificaciones.

OCP 6.3. Al 2020, lograr que un 40% lograr que los agricultores realicen una adecuada distribución de sus siembras (disponibilidad de agua, suelos y ambiente). Para el 2023 deberían llegar al 100%.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a 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.

Asimismo, indicó que un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos; que refuercen las competencias distintivas que lleven a la organización hacia la visión esperada (ver Tabla 57).

Tabla 57

Matriz de Recursos Asignados a los OCP



7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2015), las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos. Estableciendo las fronteras y los límites del accionar correcto para la organización. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de “macro políticas” que debe tener toda organización; es decir con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral.

D'Alessio (2015), también señala que por medio de políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Cada estrategia tiene sus políticas, las cuales pueden servir a varias estrategias. Estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norma la dirección de la organización. Las políticas afectan las áreas funcionales y a cada uno de los niveles de la organización. Asimismo, brindan información para que todos los mandos, en todos los niveles, tomen acciones para alcanzar los objetivos, permitiendo la consistencia y la buena relación entre los involucrados.

D'Alessio (2015) informó que al igual que los objetivos, las políticas también cuentan con una jerarquía según el nivel de impacto en la organización. Por otro lado también es posible contar con políticas de apoyo, las cuales se ubicaran en una menor jerarquía. Las políticas son distintas a las estrategias y a los objetivos; lo cual puede causar confusión al momento de ser redactadas y/o definidas. Las políticas son los micro valores, las pequeñas acciones y los puentes, es decir las que permitirán que las estrategias puedan conducir a la organización de la situación actual a la futura. En síntesis, las políticas son las reglas de juego y son posibles de ser cumplidas después de haber definido los valores, los cuales les darán el empuje para su elaboración y aceptación por toda la organización (ver Tabla 58).

Tabla 58

Políticas de cada Estrategia

N°	Estrategias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Promocionar la uva fresca a nivel mundial	Promover el desarrollo de la infraestructura vial y portuaria	Fomentar la Investigación tecnología agrícola e industrial	Ofrecer condiciones laborales con los beneficios de ley	Cumplir con la responsabilidad social, ambiental, y ética	Las fuentes de financiamiento serán a través de capital propio, recursos del estado, financiamiento de terceros y entidades financieras	Cumplir con la normatividad legal vigente para la adquisición de tierras en el Perú	Promover programas de certificaciones Internacionales agrícolas	Incentivar la competitividad en la Industria de la uva fresca	Promover la asociatividad de las empresas dentro de la industria
1	FO1 Desarrollar el mercado de Asia	X		X	X	X	X		X	X	X
2	FO2 Desarrollar nuevas variedades de uva			X			X	X	X	X	X
3	FO3 Penetrar en el Mercado Alemán	X		X	X	X	X		X	X	X
4	FO4 Incrementar los volúmenes de exportación de uva	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	FO5 Penetración en el mercado interno		X	X	X	X	X	X		X	X
6	FO6 Crear una asociación Chile para exportar juntos al mundo	X	X		X	X	X		X	X	X
7	FO7 Incrementar las áreas de cultivo de uva	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	FA2 Expandir la siembra de uva a zonas que tengan menos impacto a cambios climáticos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	DO1 Invertir en sistema de almacenamiento de agua y canales de irrigación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10	DO3 Por intermedio de APROVID, hacer convenios con universidades técnicas para impulsar la tecnología agroIndustrial			X	X	X	X	X	X	X	X
11	DO4 Fortalecer la asociación de productores con APROVID				X	X	X	X	X	X	X
12	DO5 Invertir en infraestructura civil y portuaria		X			X	X	X	X	X	X
13	DO6 Invertir en I+D para mejorar la oferta exportable con las mejores variedades de uva	X		X		X	X		X	X	X
14	DO7 Ingresar a nuevos mercados con mejores variedades de uvas	X	X	X	X	X	X		X	X	X
15	DO8 Adquirir tecnología moderna para el desarrollo del cultivo de la uva	X		X		X	X		X	X	X



7.4 Estructura de la Uva Fresca

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. En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias. Chandler (1962) indicó que la estructura sigue a la estrategia, dando a entender que no se puede implementar una estrategia con una antigua estructura organizacional (ver Figura 29).

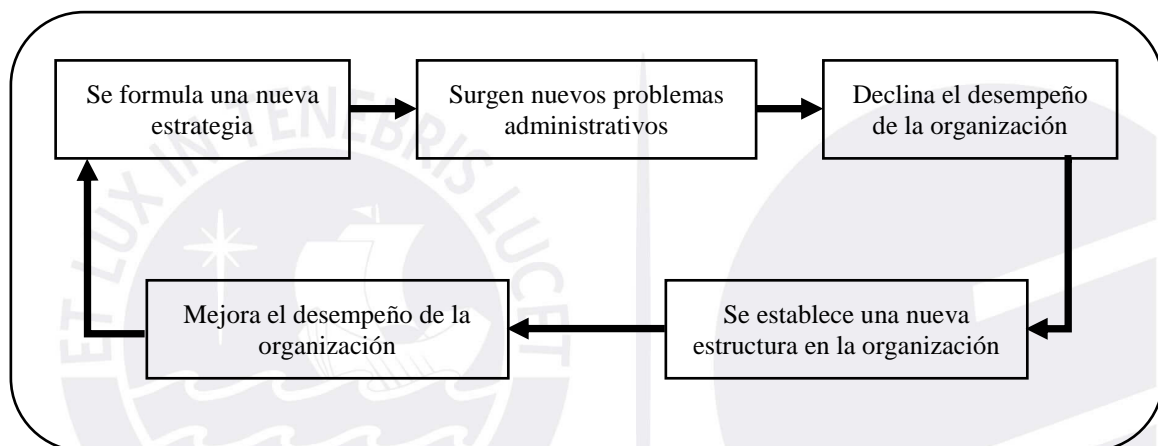


Figura 29. La relación estrategia/ estructura de Chandler.

Adaptado de “Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise [Estrategia y Estructura: Capítulos en la Historia de la Empresa Industrial],” por A. D. Chandler, 1962. Cambridge, MA: The M.I.T. Press.

El peor error es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua.

Las estructuras organizacionales adecuadas son factor de éxito para una etapa exitosa de implementación estratégica. Existen diversas tipificaciones de las organizaciones. Según la forma pueden ser: Funcional, divisional, matricial, o por unidades estratégicas de negocio.

No existe la estructura Organizacional “Ideal”. Se tiene que buscar una estructura que sea la que mejor se adecue a las estrategias retenidas para lograr la implementación con mayores posibilidades de éxito.

En el Perú se cultiva uva mayoritariamente en las regiones de Ica, La Libertad, Lima, y Piura (MINAGRI, 2011), tanto en pequeñas parcelas como en grandes extensiones (el caso de empresas productoras agroexportadoras) alcanzando los mayores niveles de producción entre noviembre y abril. La cadena de suministro de la uva de exportación presenta una mayor integración, no solo la cadena de valor, sino también los procesos logísticos y la documentación que se gestionan directamente en la planta o centro de operaciones de las empresas. Así, se puede ver, que un mismo exportador debe certificar con SENASA la inocuidad fitosanitaria de los campos productivos, plantas de procesamiento, procedimientos de empaque y envasado, entre otros. Además, el recorrido que experimenta este producto para llegar al punto de exportación tiene ventajas geográficas dado que es un cultivo predominantemente costero (BM, 2016b).

El principal clúster productivo de uva, se ubica en la región de Ica, que concentra más del 40% de la producción total nacional. A nivel de provincias, las zonas más importantes en cuanto a volumen de producción son Ica, Chincha, y Pisco, que en la campaña agrícola 2013-2014 produjeron cerca de 170 mil de toneladas de uva. A este le sigue el reciente clúster de Piura, iniciado en el 2007 luego de una serie de emprendimientos experimentales del sector privado, y que actualmente concentra más del 30% de la producción nacional; vale recalcar que mientras que el crecimiento en la producción de uva a nivel nacional ha oscilado alrededor del 6% anual para el periodo 2008-2012, la región de Piura ha mostrado una tasa anual superior al 120%. Otras zonas de cultivo con menor importancia en términos de volumen son la provincia de Cañete, Lima (con más del 14% de la producción), y en menor grado las regiones de La Libertad, Arequipa, Tacna, y Moquegua (BM, 2016b).

De las estrategias retenidas y según las políticas establecidas, se plantea la formación de un clúster de la industria de la uva fresca, que representara mediante la formación de un

consejo directivo, esta organización debería trabajar en coordinación directa con la industria de la uva fresca, asimismo una de sus principales funciones es facilitar la innovación, investigación en tecnología agrícola e Industrial, así como de mejora continua de la cadena logística. La estructura organizacional debe contar con la participación de los productores, las empresas exportadoras, instituciones públicas y asociaciones y centros académicos e investigación.

El principal ente de control será el Consejo Directivo que estará integrado por representantes de las empresas miembros del clúster, representantes de las universidades asociadas, los directores de los centros de investigación e innovación y representantes del Gobierno (e.g., MINAG, INIA, SENASA, CONVEAGRO, PROMPEX, ADEX, etc.). El consejo directivo se encargará de invitar a los representantes de las empresas, universidades, organismos estatales, y académicos para su participación en los distintos comités. El director realizará el seguimiento a la implementación de los planes operativos, programas, o proyectos a cargo de los comités.

Las áreas que conformaran el clúster de la industria de la uva fresca son: (a) Área de Finanzas: búsqueda del incremento del capital de trabajo, la búsqueda de mejores y mayores fuentes de financiamiento; (b) Área de Desarrollo Humano: fortalecer el capital humano, trabajo en equipo, mejores prácticas, la experiencia y el desarrollo de nuevos valores; (c) Comités de I & D: actividades de innovación que sean relevantes en aplicación a lo largo de la cadena productiva; (d) Comité de Operaciones y Logística: formado por los directores de operaciones de organizaciones, así se revisara la cadena productiva y las practicas más eficientes en el manipuleo y transporte; (e) Comité de Sustentabilidad: encargado de buscar mejores prácticas y las nuevas tecnologías en el uso sustentable de los insumos y recursos naturales, de tal manera que mitigar el impacto ambiental de la actividad, debería liderarlo los

encargados de seguridad y medio ambiente en coordinación con representantes del Gobierno (MINAG y MINAM); y (f) Comité de Marketing e Inteligencia Comercial: su principal función es posicionar a la uva fresca como un producto de calidad en el mercado internacional, asimismo buscar nuevos mercados y establecer estrategias de penetración, participaran los gerentes de *marketing* y ventas de las organizaciones y representantes del gobierno (i.e., MINCETUR).

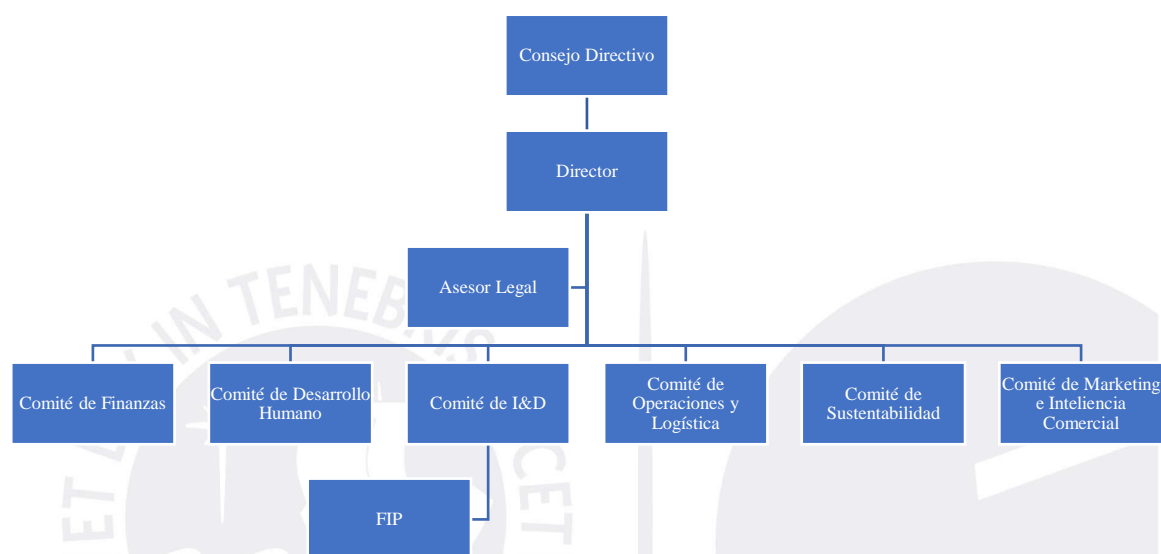


Figura 30. Estructura del clúster de la Uva Fresca.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Según D'Alessio (2015), la RS implica respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable. Todo esto debe ser desarrollado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general. Actualmente, se habla de la triple rentabilidad, el triple enfoque, el triple balance, o las 3P, que son lo: económico (*Profit*), social (*People*), y ambiental (*Planet*). A estos tres se debe adicionar el aspecto ético, los impactos que la organización genera, con la finalidad de buscar la sostenibilidad en el tiempo. Así, algunos lineamientos a ser considerados, según los impactos, sobretudo en la implementación son: (a) aspecto económico-financiero: implica el

respeto y el cuidado de los recursos. En este caso, no solo son los accionistas, sino también del valor que el cliente espera recibir a cambio por su dinero de acuerdo con el precio pactado y con la calidad del producto (bien o servicio) entregado. Asimismo, se ha de otorgar una recompensa justa ante el buen desempeño demostrado por los trabajadores al desarrollar sus funciones; (b) impacto social: es el desarrollo social y ocupacional que la organización provee. Una organización responsable no solo vela por sus intereses en el corto plazo, sino también por su “salud” en el largo plazo para responder a las obligaciones contraídas. Una organización responsable se preocupa por sus trabajadores, por desarrollar sus capacidades, tiene en cuenta las leyes laborales, pero no solo locales, sino también las internacionales (porque compite a nivel global), por el trato justo y humano con ellos. Asimismo, se responsabiliza por la comunidad con la que se vincula, por no dañar sus intereses, ni su medio ambiente, entre otros aspectos que podrían verse perjudicados. Definitivamente, al buscar el bien común, alguno de los afectados podrá perder una parte, ciertamente, pero solo deberá ser a costa de lograr el mayor beneficio para todos; (c) medioambiente y ecología: el respeto por el medio ambiente consiste en el cuidado y la responsabilidad por preservar los recursos, como el agua, el aire, el mar, los océanos, los bosques, los ecosistemas, entre otros. Una organización es responsable cuando se preocupa por no dañar las aguas, cuidar los desechos, reutilizar los insumos, emplear productos no contaminantes, utilizar fuentes de energías no contaminantes o bajas en contaminación, emitir una baja cantidad de gases tóxicos, por mencionar algunos ejemplos. Las organizaciones deben participar en programas de investigación y desarrollo acordes con su rol en la sociedad, según la industria en la que se encuentran, que es la que les permitirá ser más competitivas y aportar, en mayor medida, al desarrollo sostenible.

En consecuencia, la responsabilidad social será una forma de actuar de la industria de la uva fresca, esta se encuentra comprendida en la misión y forma parte de sus valores. La

industria siempre vera el bienestar y desarrollo de los interesados. El clúster propuesto para la industria de la uva fresca tendrá un Comité de Sustentabilidad, conformado por representantes de las empresas miembros del clúster, especialistas medioambientales, especialistas en eficiencia energética, representantes del MINAM y del MINAGRI; los cuales se reunirán periódicamente para hacer seguimiento, para colaborar y compartir experiencias, mejores prácticas y tendencias en el uso sustentable de los recursos naturales. De esta manera se crearán sinergias creándose un ambiente para la transferencia de conocimientos disponible para ser aplicada en todas las empresas miembros del clúster.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Según D'Alessio (2015), después de haber definido la estructura de la organización para un proceso de implementación favorable, se debe definir también las posiciones más importantes. Se debe considerar que quien se localice en estos lugares forma una pieza clave y debe tener las competencias necesarias para ese puesto. Al igual que esta persona clave, otras más serán necesarias para acompañarle y seguirle como líder. Es necesario considerarlas en el plan, indicando las responsabilidades que desempeñan para apoyarle, y otras características que deben tener para que el proceso estratégico sea exitoso. 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, y deberá saber afrontar las realidades de transición, dado que un gran número de personas se resistirán al cambio. En muchos casos no será un camino fácil.

La industria de la uva fresca Peruana, mediante APROVID y el clúster de la industria de la uva fresca, deberán promover entre sus afiliados: (a) los incentivos de desempeño que vinculen claramente el desempeño y el pago con las estrategias; (b) el proceso de otorgar poder de decisión a los gerentes y empleados (*empowerment*), (c) vincular los beneficios del

clúster con los de las empresas y estas con su personal; esto es una nueva e importante responsabilidad estratégica de los gerentes o directores de recursos humanos; y (d) instituir una política eficaz de cuidado infantil y encabezar un liderazgo tal que permita a los gerentes y empleados equilibrar su vida laboral y familiar: un sistema bien diseñado de administración estratégica podría fallar si no se presta suficiente atención a la dimensión de los recursos humanos. Se conoce tres causas de falla: (a) la perturbación de las estructuras políticas y sociales, (b) el fracaso para ajustar las aptitudes de los individuos con las tareas de la implementación, y (c) el apoyo inadecuado de la alta gerencia.

La implementación de la estructura plantea una amenaza para muchos gerentes y empleados de una organización al cambiar las relaciones de poder y el status. Los nuevos valores, creencias y prioridades de los grupos que se van formando tal vez sean desconocidos esto generará conductas de resistencia. Para evitar esta causa es necesario que durante la formulación de la estrategia se tenga que anticipar y considerar la perturbación de las estructuras políticas y sociales que acompañen a su implementación, para luego manejarla adecuadamente.

7.7 Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2015), el proceso de implementación genera cambios estructurados y, algunas veces, culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. Para transformar la organización se requiere desarrollar las acciones que se presentan en la Tabla 59.

La resistencia al cambio puede surgir en cualquier etapa del proceso de la implementación de la estrategia, por lo que el sector de la uva fresca implementará la estrategia de cambio y se apoyará de las recomendaciones indicadas por Kotter y Boyett (como se citó en D'Alessio, 2015).

Tabla 59

Acciones para Transformar la Organización

Acción	Subacción
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 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 de l cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar los obstáculos del cambios. • 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. • Cerrar esos mejoramientos. • Reconocer y recompensar empleados involucrados en los mejoramientos.
11. Consolidar mejoramientos y producir más cambios.	<ul style="list-style-type: none"> • Usar la credibilidad conseguida para cambiar sistemas, estructuras, y políticas que no se ajustan a la visión. • Contratar, promover y capacitar empleados que fomenten el cambio. • 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.

7.8 Conclusiones

Habiendo definido las estrategias hemos concluido con la etapa de formulación y se inicia la etapa de implementación. Los OCP junto con las estrategias permitirán alcanzar los OLP y en consecuencia la visión de la industria de la uva fresca. Se cuenta con seis objetivos de largo plazo y cada uno de ellos cuenta con objetivos a corto plazo. Se asigna los recursos necesarios a los OCP para la ejecución de las estrategias. Los recursos se han distribuido considerando como fuentes de financiamiento el capital propio, financiamiento de terceros, financiamiento de entidades financieras o recursos del estado según sea el caso.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Bajo el modelo de gerencia estratégica propuesto se desarrollan tres principales etapas: (a) la formulación/planeamiento, (b) la implementación/dirección, y (c) la evaluación/control; y una cuarta etapa concluyente, (d) la etapa final. La evaluación y control es un proceso que se manifiesta constantemente por la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico.

Los mecanismos de evaluación y control que se proponen deberán estar a cargo en primera instancia de Aprovid, cuando este se desarrolle y se convierta en un clúster comercial, la responsabilidad de su implementación, análisis, toma de decisiones y retroalimentación pasará a ser del clúster comercial. La evaluación y control debe de manejarse en un cronograma con espaciamentos periódicos y metódicos para garantizar la toma de decisiones correctivas del proceso cuando sea necesario.

8.1 Perspectiva de Control

La etapa de seguimiento y control se realizará con la ayuda del Tablero de Control Integrado o *Balanced Scorecard*. Esta herramienta permite cerrar el espacio que existe, entre lo que la organización debería hacer y lo que hace. También, el cuadro de mando integral ayuda a las organizaciones o sectores industriales a enfocarse junto con sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con la estrategia de la organización. En consecuencia, este proceso inicia creando un cuadro de mando integral que describe y comunica la estrategia bajo cuadro perspectivas: (a) interna, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera (Kaplan & Norton, 2009).

8.1.1 Aprendizaje interno

Este indicador genérico aborda la satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información.

Según Kaplan y Norton (2009), esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente, y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las siguientes tres perspectivas del cuadro de mando.

Así, la base de la estrategia se fundamenta en las habilidades y motivación de los miembros de la organización. Para el sector de la uva fresca se proponen cinco objetivos internos a corto plazo que controlan la perspectiva interna con sus respectivos indicadores: (a) número de asociados respecto al total de los miembros de la cadena productiva de la uva fresca, (b) número de proyectos de transferencia de tecnología a favor de los interesados, (c) número de proyectos al año sobre desarrollo humano, (d) porcentaje de los asociados que cuentan con el certificado Buenas Prácticas de Agricultura (BPA), y (e) número de proyectos al año sobre sostenibilidad. La perspectiva interna es lo primero que debe ser controlada, debido a que todas las demás perspectivas se sustentan en ella y las personas son el principal recurso de cualquier sector, el éxito o derrota es determinado por el recurso humano del sector.

8.1.2 Procesos

Este indicador genérico aborda la calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos.

Según Kaplan y Norton (2009), para la perspectiva de procesos, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y

clientes. Es típico, que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregaran los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

Así, la perspectiva de procesos es lo que acerca a los clientes, que son la razón por la cual existe el sector, esto nos lleva a entregar productos con la calidad y con el costo esperado. Se proponen 14 objetivos a corto plazo con sus respectivos indicadores que controlan la perspectiva de procesos del sector de la uva fresca. Los indicadores controlan: (a) la implementación de proyectos de calidad total, (b) mejora de la cadena de suministro, (c) alianzas para transferencia tecnológica, (d) certificación ISO 9001, (e) rediseño de procesos y la automatización de la cadena productiva, (f) adquisición de tierras, y (g) mantener una oferta exportable durante todo el año. Teniendo como responsables al comité de operaciones y logística, en la mayoría de los casos; al comité de I & D; y al comité de finanzas. Las mejoras en esta perspectiva, darán al sector de la uva fresca la competitividad para alcanzar la visión.

8.1.3 Clientes

Este indicador genérico busca la satisfacción, retención y cuota de mercado.

Según Kaplan y Norton (2009), en la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarían el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes –satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado

seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregaran a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Según Kaplan y Norton (2009), el grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones, así este grupo de indicadores centrales los veremos en la Tabla 60.

Tabla 60

La Perspectiva del Cliente. Indicadores Centrales

Indicador	Descripción
Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de números de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
Incremento de Clientes	Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de Clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del Clientes	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del Cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener a ese cliente.

Para el sector de la uva fresca se tienen en cuenta todos los puntos planteados en la figura anterior, esto hace sostenible el crecimiento de la industria.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera controla los indicadores genéricos: rendimientos sobre las inversiones y el valor añadido económico.

Según Kaplan y Norton (2009), el indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados (ver Tabla 61).

Tabla 61

Indicador de los Temas Financieros Estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Crecimiento y Diversificación de los Ingresos	Reducción de Costes/Mejora de la Productividad	Utilización de los Activos
Crecimiento		Tasa de Crecimiento de las ventas por segmento.	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas)
		Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.		I+D (porcentaje de ventas)
Estrategia de crecimiento sostenimiento		Cuota de cuentas y clientes seleccionados	Coste frente a competidores	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración)
		Venta Cruzada	Tasas de reducción de costes	ROCE por categorías de activos clave
		Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones	Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Tasas de Utilización de activos
		Rentabilidad de línea de producto y clientes		
Estrategia de crecimiento recolección		Rentabilidad de línea de producto y clientes	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)	Periodo de recuperación (<i>pay-back</i>)
		Porcentaje de clientes no rentables		<i>Throughput</i>

Por otro lado, los inversionistas invertirán donde obtengas altas tasas de retorno y no existan barreras de entrada. Para el sector de la uva fresca plantean tres objetivos de corto plazo, y sus indicadores están relacionados con: (a) el número de toneladas exportadas de uva fresca, (b) montos de inversión, y (c) la rentabilidad sobre el activo (ROA).

8.2 Tablero de Control Integrado (*Balanced Scorecard*)

Según Kaplan y Norton (2009), la construcción de un cuadro de mando integral se basa en cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la del aprendizaje. Así pues, el cuadro de mando integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros,

teniendo dos características importantes: (a) describe la visión del futuro de la organización a toda la organización. Crea un entendimiento compartido; y (b) crea un modelo holístico de la estrategia, que permite que todos los empleados vean la forma en que contribuyen al éxito de la organización. Sin esta vinculación, los individuos y los departamentos pueden mejorar al máximo su actuación, pero no pueden contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos.

En el tablero de control se muestra de manera esquemática los objetivos de corto plazo, con sus respectivos indicadores, unidades de medida, responsables agrupados por las cuatro perspectivas. Estas perspectivas al representarlas en un mapa estratégico ilustran los vínculos causa-efecto de los objetivos y los indicadores (ver Tabla 62).

8.3 Conclusiones

El control de las estrategias propuestas para el sector de la uva fresca, se realizará controlando los 20 objetivos de corto plazo. Para realizar este control se estableció un indicador, unidades del indicador y un responsable por cada objetivo de corto plazo, además se agruparon en cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje y conocimiento de la organización.

La perspectiva financiera cuenta con cinco indicadores que controlan el rendimiento de la inversión. La perspectiva del cliente cuenta con cinco indicadores orientados a conocer a nuestro cliente y a atenderlo de acuerdo a sus necesidades. La perspectiva de los procesos internos cuenta con ocho indicadores que tienen como orientación la mejora de nuestros procesos.

Y finalmente, el *Balanced Scorecard* o Tablero de Control Integrado nos permitirá tener una visión integral del sector de la uva fresca, y evaluar las estrategias por medio de la medición y comparación.

Tabla 62

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	N°	Objetivo a corto plazo	Acción o iniciativa	Responsable	Indicador	Unidad
Financiera	OCP 1:1	Incrementar el volumen de exportaciones de uva fresca Peruana de 409,375 TM 2017 hasta 1,181,809 en el 2023.	1. Entre el 2017 y 2023 promover la firma de los tratados de libre comercio pendientes con Reino Unido, Rusia, China. 2. Promover el ingreso de uva de mayor calibre a China y Alemania. 3. Presencia de PROMPERU en las ferias mundiales para promover la uva peruana.	MINCETUR, PROMPERU, y MINAGRI	Exportaciones del año actual menos exportaciones del año anterior.	TM/año
Financiera	OCP 1:4	Aumentar el acceso al crédito de los pequeños y medianos exportadores en 15% anual desde el 2017 al 2023.	1. Desarrollar un programa de difusión de los beneficios de los créditos a exportadores. 2. Ampliar la asociatividad de productores de uva con APROVID para tener mayor capacidad de negociación con entidades financieras.	APROVID y MINAGRI	Relación entre el numero de exportadores con acceso al crédito del año actual menos el año anterior, en comparación con el N° de exportadores con acceso al crédito del año anterior.	%
Financiera	OCP 4:3	Para el 2019 empezar con la formación de agricultores en técnicas de cultivo de nuevas variedades en Piura, Chiclayo, La Libertad, Lima e Ica. Para el 2020.	1. Promover el desarrollo de nuevas variedades de uva que de adapte a los diferentes tipos de climas que tenemos. 2. Promover el desarrollo de nuevas tierras de cultivo. 3. Promover proyectos de irrigación.	APROVID, MINCETUR, y MINAGRI	Relación entre la producción de meses y la producción de 12 meses	%
Financiera	OCP 5:1	Incrementar anualmente en 20% el volumen de producción certificada(Global Gab) desde el 2018 y mantener este ratio hasta el 2023.	1. Promover el desarrollo de nuevas variedades de uva que de adapte a los diferentes tipos de climas que tenemos. 2. Promover el desarrollo de nuevas tierras de cultivo. 3. Promover certificaciones agrícolas.	APROVID, MINCETUR, y MINAGRI	Relación entre la producción de meses y la producción de 12 meses	%
Financiera	OCP 6:1	Al 2020 lograr que el 70% de los productores de uva Fresca tengan certificación de calidad ISO 14,000. Al 2023 el 100% de los productores estarán certificados.	1. Promocionar los beneficios de las certificaciones. 2. Acuerdos Globales con capacitadores en temas de certificación agrícola.	APROVID, MINAGRI, y MINCETUR	Cantidad de mediados y pequeños productores	Unidad/año
Cliente	OCP 2:1	Realizar 02 alianzas estratégicas al año con EE.UU e Israel para hacer transferencia tecnológica que nos permita incrementar la productividad.	1. Entre el 2017 y 2018 realizar las alianzas estratégicas. 2. Entre el 2017 y 2023 realizar concursos de innovación con respecto a la uva 3. En el 2019 empezar con la transferencia de tecnología.	APROVID,MINAGRI, MINCETUR, y MRE	Número de alianzas estratégicas por año	Unidad/año
Cliente	OCP 2:3	Ejecutar 04 proyectos de investigación por año para aumentar el rendimiento de la uva por hectárea en 6% anual desde el 2017 al 2023.	1. Entre el 2017 y 2020 identificar temas factibles de investigación del cultivo de la uva. 2. Difundir las investigaciones nacionales e internacionales sobre variedades de uvas, producción, climas, nutrición, y plagas.	MINAGRI y APROVID	Número de proyectos de investigación ejecutados por año.	Unidad/año
Cliente	OCP 3:1	Desde el 2017 incrementar la siembra de las tierras de cultivo a razón de 3,068 Ha por año hasta el 2023. Actualmente tenemos 15,339 Ha.	1. Promover a través de ferias internacionales la uva Peruana. 2. Promover de manera intensiva desde el 2017 las mejores variedades de uva. 3. Asociar a PROMPERU y ADEX a APROVID. 4. Promover la uva Orgánica Peruana en los mercados más competitivos.	MINAGRI, MINCETUR, y MRE	Número de Hectáreas por año	Ha/año
Cliente	OCP 4:2	Establecer el presupuesto para innovación en nuevas variedades de uva, incorporando al 2018.	1. Asociar a PROMPERU y al MINAGRI en una campaña de promoción interna de consumo de uva.	MINCETUR, MINAGRI, y APROVID	Número de ferias por año	Unidad/año
Cliente	OCP 5:2	Desde el 2017, incrementar anualmente en 20% la certificación de la mosca de la fruta hasta el 100% del cultivo de la uva; actualmente se tiene 35% de certificación de los campos.	1. Entre el 2017 y 2018 realizar las alianzas estratégicas con EE.UU. e Israel. 2. Entre el 2017 y 2023 realizar concursos de Innovación con respecto a la uva 3. A partir del 2019 empezar hacer publicaciones de las investigaciones realizadas.	MINCETUR, MINAGRI, y MRE	Número de proyectos de investigación desarrollados	Unidad/año
Procesos Internos	OCP 1:2	Del 2017 al 2018, implementar la oficina de inteligencia comercial para mantener información actualizada del negocio de la uva en el Mundo.	1. En el 2017 contratar a expertos en marketing e investigación de mercados.	MINCETUR, MINAGRI, y MRE	Obtener el sistema de Inteligencia de negocios	Sí/No
Procesos Internos	OCP 1:3	Gestionar con el Ministerio de agricultura y riego la habilitación de nuevas zonas para el cultivo de la uva.	1. Al 2017 realizar el catastro de tierras de cultivo de la uva. 2. En el 2017 Impulsar con el Gobierno el desarrollo de tierras agrícolas.	MINAGRI y APROVID	Número de Hectáreas por año	Ha/año
Procesos Internos	OCP 2:2	Realizar la implementación del riego por goteo al 100% en las zonas de cultivo que no tienen estas tecnologías, implementando el 50% hasta el año 2020, el 100% para el año 2023.	1. Difundir desde el 2017 a través del MINAGRI las ventajas de usar la tecnología del riego por goteo.	MINAGRI y APROVID	Número de Hectáreas por año	Ha/año
Procesos Internos	OCP 3:2	Realizar anualmente 04 ferias de promoción interna para el cultivo de la uva desde el 2017 hasta el 2023, donde se expondrá las ventajas del cultivo, y de esta forma estimular a los productores e inversionistas.	1. A partir del 2017, APROVID gestionará convenios con SENASA para desarrollar programas de capacitación para la implementación de la las BPA.	APROVID, MINAGRI, y SENASA	Relación entre el numero de empresas certificadas del año actual, menos el año anterior, en comparación con el numero de empresas certificadas del año anterior.	%
Procesos Internos	OCP 3:3	Para el 2017 empezar a implementar 02 proyectos de irrigación al año.	1. Al 2017 se contratara una empresa de Marketing internacional para llevar a cabo las encuestas.	MINCETUR y APROVID	Número de encuestas al año	Unidad/año
Procesos Internos	OCP 4:1	Para el 2018 desarrollar 03 variedades de uva sin semilla mediante mejoramiento genético.	1. Realizar en el 2017 el catastro de tierras de cultivadas. 2. Gestionar por intermedio de APROVID un convenio con MINAGRI para dar soporte técnico en el soporte de la instalación de nuevas hectáreas al cultivo de la uva. 3. Gestionar un programa para que lo lleve a cabo Agrobanco, el cual estará orientado en préstamos para incrementar las áreas de cultivo.	APROVID, MINCETUR, y MINAGRI	Número de hectáreas por año	Ha/año
Procesos internos	OCP 5:3	Desde el 2017 al 2013, capacitar y entrenar anualmente 8 especialistas en certificaciones agrícolas internacionales relacionados a la uva para asesorar a los productores.	1. En el 2017, se iniciará un acuerdo de cooperación técnica entre Israel y Perú para implementar la Ingeniería de Riego en los Proyectos.	APROVID, MINCETUR, y MINAGRI	Número de proyectos por año	Unidad/año
Procesos Internos	OCP 6:2	Al 2018 implementar proyectos de reingeniería de la Industria de uva fresca (campo y planta) con el objetivo de aumentar la sostenibilidad a base de certificaciones.	1. En el 2017, se iniciará un acuerdo de cooperación técnica entre Alemania y Perú para desarrollar el plan de desarrollo tecnológico en el la Industria de la uva.	APROVID, MINCETUR, y MINAGRI	Número de proyectos por año	Unidad/año

Capítulo IX: Competitividad de la Uva Fresca

Según Porter (2009), en su libro *Ser Competitivo*, señaló que:

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes. (p. 219)

La competitividad es el nivel de productividad de una organización, medida por un conjunto de variables y para comprenderla se deben ver las fuentes de prosperidad que un país posee. El capital sistémico sectorial es resultante de los siguientes pilares de la competitividad: (a) empresarial, (b) laboral, (c) organizacional, (d) logístico, (e) intelectual, (f) macroeconómico, (g) comercial, (h) institucional, (i) gubernamental, y (j) social. Por otro lado, el centro de competitividad mundial, conocido por sus siglas en inglés IMD, basa sus mediciones en cuatro pilares de cinco factores cada uno (ver Figura 31). La agroindustria aprovecha la diversidad de climas y tierras el Perú posee, de esta manera ayuda a generar empleo en cada una de las zonas donde se cultiva la uva fresca.

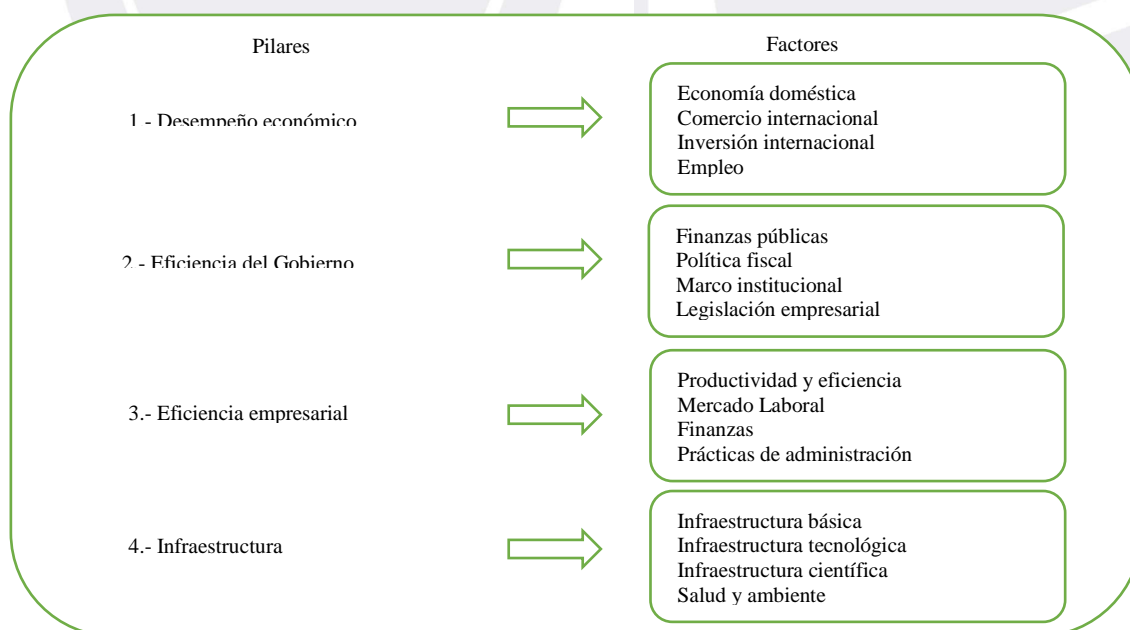


Figura 31. Indicadores de competitividad presentados por IMD.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

9.1 Análisis Competitivo de la Uva Fresca

Según Porter (2009), “la competencia para obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria, para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes” (p. 31). En el Capítulo III del presente documento se analizó la uva fresca peruana utilizando las cinco fuerzas de Porter (ver Figura 17).

Según el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD) en su *IMD World Competitiveness Yearbook* [Anuario de Competitividad Mundial del IMD], en la medición de 2015, el Perú se ubica entre los últimos puestos del ranking de competitividad. De un total de 61 países, el Perú ocupó por segundo año consecutivo el puesto 54, mientras que en el 2013 y el 2015 pasamos del puesto 43 al 54. En “Eficiencia del gobierno” pasamos del puesto 37 al 41, en “Eficiencia de los negocios” nos mantuvimos neutros (50), mientras que en el pilar “Infraestructura” subimos marginalmente un puesto (del 60 al 59). El Perú en comparación a los países de Latinoamérica se ubica en la cuarta posición, detrás de los países miembros de la Alianza del Pacífico, Chile (36), México (45), y Colombia (51). Por otro lado, nos encontramos delante de Argentina (55), Brasil (57), y Venezuela (61). Con respecto a la eficiencia en los negocios se mantuvo la posición 50. El Perú evidencia una tendencia a la baja en competitividad; en 2008 el Perú se encontraba en el puesto 35, sin embargo, en 2016 se encuentra en el puesto 54, 19 puestos más abajo (CENTRUM Católica, 2016).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Uva Fresca

La uva fresca peruana posee ventajas competitivas respecto a los principales productores y exportadores mundiales debido a su localización muy propicia e importante porque cuenta con casi la mayoría de climas del mundo, lo cual nos permite tener una producción agrícola permanente durante todo el año, de igual forma posee abundantes recursos naturales que no se han aprovechado de manera eficiente. Las ventajas comparativas deben mejorar para evitar riesgos en el crecimiento y bienestar, al priorizar la

venta de sus materias primas y no el desarrollo tecnológico, innovación, y búsqueda de patentes importantes por medio de las universidades, laboratorios, y empresas como lo hacen los países desarrollados (CENTRUM Católica, 2016).

La actuación del Estado y/o los Gobiernos Regionales, a favor de la inversión es importante en las regiones, con lo que promover la formación del clúster de la industria de la uva fresca peruana, además de empresas competitivas.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Uva Fresca

Según Alarcón et al. (2011), el clúster es un conjunto interconectado de empresas e instituciones asociadas en proximidad geográfica en un negocio en particular, enlazados por aspectos comunes y complementarios. Los clústeres estimulan el aumento de la productividad y la innovación, constituyen una fuente dinámica de generación de empleo y se convierten en el motor de desarrollo regional.

El Perú es uno de los principales proveedores de uva fresca en los mercados internacionales. Según COMEX, en el 2015 el Perú exportó US\$702.6 millones en uvas frescas, un 9.4% más que en 2014, un 58.5% más que en 2013, y un 92% más que en 2012, lo que prueba que el dinamismo de este sector va en aumento. Es importante destacar el crecimiento en la producción de uva a nivel nacional ha oscilado alrededor del 6% anual para el periodo 2008-2012; sin embargo, la región de Piura ha mostrado una tasa anual superior al 120%. Por otro lado, Chile es el país que lidera este ranking al registrar US\$1,708 millones en valor exportado. Le siguen, en orden de importancia, EE.UU. (US\$1,084 millones), Italia (US\$815 millones), y Holanda (US\$777 millones). Las regiones con mayor volumen de producción de uvas frescas en el 2014 fueron Ica, que logró 199 mil Tm, y Piura, que alcanzó 147 mil Tm. Asimismo, en términos de superficie cosechada de uva fresca, la región Piura alcanzó 4,282 Ha, la región Ica se logró cosechar 9,017 Ha, según estadísticas del MINAGRI (como se citaron en “La Exportación de Uvas,” 2016; “Minagri: Perú,” 2015).

Existe en Perú un clúster productivo de uva, el principal, se ubica en la región de Ica, con 40% de la producción total nacional, le sigue el clúster de Piura, iniciado en el 2007, concentra más del 30% de la producción nacional; otras zonas de cultivo de menor volumen, son la provincia de Cañete, Lima (con más del 14% de la producción), y en menor grado las regiones de La Libertad, Arequipa, Tacna, y Moquegua.

Dentro de las estrategias retenidas presentadas, se plantea la formación de un clúster de la industria de la uva fresca, que representara mediante la formación de un consejo directivo, esta organización debería trabajar en coordinación directa con la industria de la uva fresca, asimismo una de sus principales funciones es facilitar la innovación, investigación en tecnología agrícola e Industrial, así como de mejora continua de la cadena logística.

La estructura organizacional debe contar con la dinámica de los productores, las empresas exportadoras, instituciones públicas y asociaciones y centros académicos e investigación, en el ítem 7.4 de este documento detallamos la estructura de la organización que el clúster la uva fresca peruana tiene (ver Figura 31).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clúster

Las principales regiones de cultivo de uva fresca en el Perú son Ica, La Libertad, Lima, y Piura (MINAGRI, 2011), con máximos de producción entre los meses de noviembre y abril. El Perú es un país con una posición geográfica estratégica y posee un mercado interno en expansión. Sin embargo, existen factores que afectan su competitividad, mencionaremos uno de los principales como lo es la infraestructura logística, dado que su cultivo es predominantemente costero; es por ello que para el desarrollo y éxito del clúster de la uva fresca peruana es necesario, en primer lugar, superar desafíos como la descentralización económica y social y aumento de la inversión en I+D, así como el reforzamiento y mejoramiento de la infraestructura logística. Puntos importantes que se deben considerar también para el desarrollo sostenido de dicho clúster es la responsabilidad social, la lucha contra la corrupción, la ética y valores en los negocios.

Son aproximadamente 20 días que toma el proceso logístico desde que termina la cosecha, hasta llevar el producto al terminal de exportación. Por otro lado, el proceso de tratamiento, específicamente en el almacenaje en sitios refrigerados, tiene un tiempo promedio de alrededor de 10 días. Asimismo, la tramitación de los documentos necesarios para la exportación puede tomar hasta 5.6 días. Estos tiempos pueden ser superados invirtiendo en tecnologías de refrigeración más eficientes que aseguren su transporte y almacenaje. Por otro lado, están las facilidades en el transporte hacia los puertos que son relativamente accesibles, debido a la ubicación costera de los productores de uva fresca, en ese sentido la infraestructura cobra mayor importancia en el desarrollo de rutas y modernización de puertos para mayor facilidad de exportación. Otro punto destacable es el crecimiento continuo y constante de las áreas de cultivo en el norte del país, superando a la región Ica que originalmente tenía supremacía en los cultivos de uva en años anteriores. De igual forma la inversión en tecnologías de riego, cultivo, siembra y automatización son importantes y trascendentales para generar mayor competitividad.

9.5 Conclusiones

Según el IMD (como se citó en CENTRUM Católica, 2016), en el ranking de competitividad el Perú figura después de Chile, su principal competidor en la industria de la uva fresca. En el factor Eficiencia del Gobierno y en el factor Eficiencia en los Negocios hemos retrocedido más posiciones que años anteriores, figuramos después de Chile.

Actualmente el Perú promueve la inversión extranjera en distintos sectores socioeconómicos, es por ello que es importante que el Perú mantenga y realice acuerdos multilaterales, regionales y bilaterales de complementación económica con sus principales socios comerciales. Aplicando estrategias eficientes socioeconómicas en el sector agro se puede conseguir mayor efectividad en la producción de la uva fresca. En ese sentido, el Estado y el sector privado deben crear estrategias asociativas para el desarrollo de cadenas.

Por otro lado, iniciativas de infraestructura, el mejoramiento de la infraestructura vial y de transportes para que los productos de las zonas más recónditas lleguen a los mercados.

El crecimiento de nuestra economía garantiza la confiabilidad para hacer inversiones en el Perú, con el cual se pueden hacer negocios. Esto se ve reflejado en el crecimiento continuo, cada año, del sector agropecuario.

A la vez el avance de la agroindustria también ha servido para dar una mirada a los retos y oportunidades en el campo de la responsabilidad social.

Para mejorar la competitividad de la uva fresca será necesario mejorar la infraestructura logística, educativa, y de salud; involucrar a las instituciones públicas y privadas involucradas en la cadena productiva; elevar el nivel técnico de la mano de obra; aumentar la inversión en investigación y desarrollo. El clúster para la uva fresca peruana permitirá aumentar la productividad, incluso esta propuesto como objetivo a largo plazo aprovechando la asociación existente de productores de uva, APROVID, permitiendo que los productores de uva fresca se asocien en su totalidad y puedan formar un clúster eficiente y sobretodo altamente competitivo.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Según D'Alessio (2015), el plan estratégico integral (PEI), el cual cumple diversas funciones: (a) ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, (b) facilita la realización de los reajustes necesarios si estos fueran requeridos, y (c) brinda un panorama holístico de todo el proceso. De esta forma, se puede tener la visión integral del plan, que es fundamental para cualquier tomador de decisiones, así como para quien desconoce por qué hay que hacer un plan.

El plan estratégico integral presentado en la Tabla 63 muestra en la parte superior la visión de la uva Fresca y en el lado izquierdo en forma vertical y extendida se encuentra su misión. En el otro lado extremo, se encuentran los valores como si fueran una *sombrilla* de las políticas y debajo el código de ética de la organización. Ambos permiten el crecimiento sostenible y responsable de la organización en el tiempo.

Los intereses organizaciones de la Industria de la uva Fresca están localizados en la parte superior izquierda. Asimismo, se han retenido estrategias durante el proceso, las cuales se colocan debajo de los intereses. Se busca alcanzar estos intereses y estrategias por medio de los objetivos a largo plazo. Por otro lado, al cumplir los OLP, la visión podrá ser concretada. El plan estratégico requiere ser controlado por medio del tablero de control balanceado. Adicionalmente, se indica la estructura organizacional necesaria para el éxito de la implementación del plan estratégico y, finalmente, los planes operativos cuya responsabilidad estará a cargo de los Comités que conforman el clúster propuesto para la uva Fresca.

10.2 Conclusiones Finales

1. La Industria de la uva fresca es competitiva, basada en sus ventajas comparativas que posee con respecto a otros países exportadores, que se reflejan en la alta productividad del cultivo.

Tabla 63

Plan Estratégico Integral de la Uva Fresca



2. Las principales oportunidades para la uva fresca son: (a) la estabilidad política y económica, (b) el aumento del consumo per cápita de frutas en el mundo, (c) el incremento de la inversión privada, y (d) utilizar las ventajas que ofrecen los TLC firmados por el Perú.
3. Las principales amenazas son: (a) los fenómenos climatológicos, (b) la falta de inversión en innovación y desarrollo de nuevas tecnologías agrícolas, (c) el ingreso de nuevos competidores, y (d) la falta de proyectos de irrigación en el Perú. Las principales fortalezas de la uva fresca son: (a) Perú es el quinto productor mundial, (b) la variedad de climas y tipos de suelos favorables para su cultivo, (c) alta capacidad de recursos hídricos para el riego, y (d) alto rendimiento (i.e., Uvas/Ha). Las principales debilidades de la industria son: (a) insuficiente infraestructura para el almacenamiento y distribución del recurso hídrico, (b) insuficiente apoyo del Gobierno para promover la exportación de la uva, (c) escasez y baja especialización de la mano de obra en la industria de la uva, y (d) insuficiente acceso a la información relevante de la industria en los ámbitos local e internacional.
4. La uva fresca tiene un impulsor estratégico agresivo, lo que la hace una industria atractiva para los inversionistas debido a sus fortalezas y oportunidades de los próximos años. La obtención de la autorización fitosanitaria para el acceso al mercado alemán y chino sin tratamiento cuarentenario ha permitido acceder a un mercado con aproximadamente 1,500 millones de consumidores. La uva fresca debe penetrar, desarrollar mercados, y concentrar sus recursos con variedades de alta calidad que exige el mercado. En esta etapa de desarrollo del ciclo de crecimiento de la uva fresca será necesario contar con un líder organizador, con un estilo de liderazgo transformacional, con una estructura organizacional dinámica, y con una cultura que de soporte a los cambios.

5. Si se analiza el periodo 2013-2014, se observa que la uva fresca se encuentra en la posición del “signo de interrogación”, lo que significa que se está en el puesto 5 del ranking mundial y que se continúa creciendo con el objetivo de que a largo plazo el sector se ubique en “estrellas”.
6. Según la matriz GE, la uva fresca debe seguir estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica, e integración horizontal.
7. Inicialmente se obtuvieron 19 estrategias y después del proceso estratégico se retuvieron 15 estrategias y quedaron cuatro de contingencia. Las estrategias retenidas están orientadas específicamente al aumento de la competitividad de la uva fresca a través del uso de tecnología avanzada y la formación de un clúster de clase mundial. Asimismo, las estrategias servirán para la creación de una oferta exportable durante todo el año con las mejores variedades de uva de alta calidad y con un posicionamiento superior a la de sus principales competidores (i.e., EE.UU. y Chile).
8. La forma más eficiente y eficaz para implementar las estrategias retenidas será a través de la formación de un clúster de la Industria de la uva fresca, y se aprovechará para su creación de la alta capacidad de asociación de los productores a través de APROVID. El clúster contará con distintos Comités, que serán los responsables de alcanzar los objetivos a corto plazo y, como consecuencia de ello, los de a largo plazo, para finalmente alcanzar la visión propuesta.

10.3 Recomendaciones

1. Se debe entregar el presente plan estratégico a APROVID para su implementación, control, y reformulación de acuerdo con las condiciones externas e internas del sector que puedan presentarse en el transcurso de su ejecución. APROVID en una primera instancia será la responsable de su ejecución; después al evolucionar el sector en el clúster de la uva fresca, la responsabilidad será transferida a este último.

2. Se deben continuar las políticas del Estado en temas de estabilidad macroeconómica, libre mercado, tratados de libre comercio, respeto a la propiedad privada, institucionalidad de las exportaciones no tradicionales, además de continuar con la ejecución de proyectos de interconexión del país por medio de carreteras, proyectos de irrigaciones, y de la mejora del sistema educativo.
3. El interés nacional de desarrollar el puerto de Paita, permitirá a la uva Fresca obtener mayor competitividad. El Gobierno peruano debe perseverar y realizar las medidas necesarias para alcanzar este interés.
4. Se debe convertir a la industria peruana de la uva fresca en un clúster de clase mundial, donde se invertirá en ciencia y tecnología, lo que permitirá tener alta tecnología adaptada a la realidad peruana. El clúster también aumentará el poder de negociación, se tomarán decisiones en conjunto para el bienestar del sector, se accederá a nuevos mercados, se realizarán promociones internacionales, etc.
5. Todas las nuevas estrategias que se implementen en el sector debido al cambio del entorno o intorno deben de ser analizadas y contener medidas sobre responsabilidad social y conservación del medioambiente.
6. Se debe priorizar la implementación de los objetivos a corto plazo que tengan la perspectiva interna (i.e., recursos humanos), después la de procesos, del cliente, y finalmente la financiera.

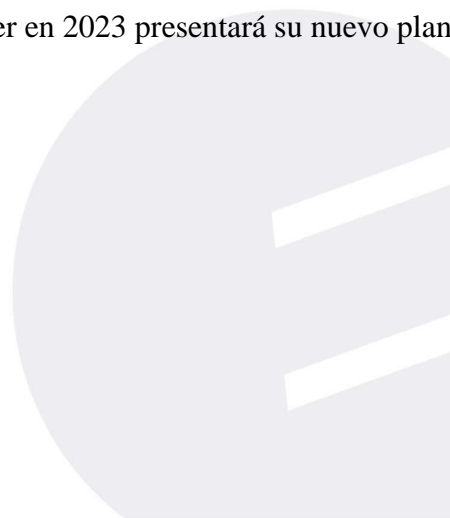
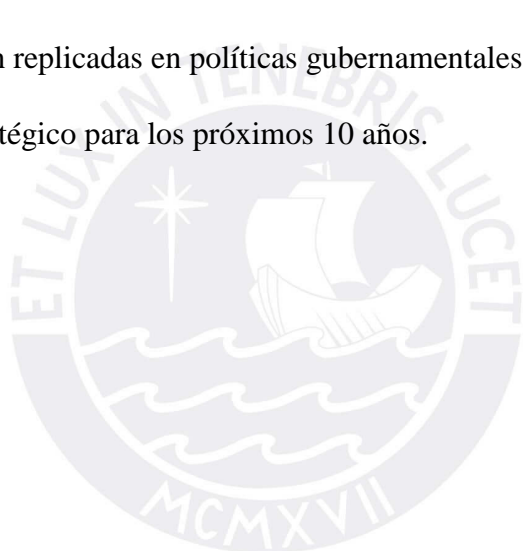
10.4 Futuro de la Uva Fresca

El Perú será el primer exportador de uva fresca en el mercado internacional, incrementando la capacidad productiva de los campos y plantas; y exportando a los bloques económicos NAFTA, UE, y Asia Pacífico. EE.UU., Holanda, Japón, y China constituirán los principales destinos de las exportaciones peruanas. Para ello, contará con alta tecnología que permitirá brindar productos que cumplan con los requisitos de calidad, eficiencia, a un precio

razonable para los clientes y a la vez promover el crecimiento y bienestar de la comunidad vinculada.

La cadena productiva de la Industria de la uva fresca habrá conseguido cumplir sus objetivos a largo plazo, destacando por sus avances en tecnología agrícola e industrial, desarrollados en institutos de investigación agrícola, además por su eficiencia a lo largo de su cadena productiva y por poseer mano de obra altamente calificada en todos sus niveles. Estas fortalezas del sector conseguirán posicionar a la uva fresca como un producto con altos estándares de calidad y con una oferta exportable durante todo el año.

El clúster de la uva fresca destacará en el ámbito mundial, asociará al 100% de productores, exportadores, y acopiadores. Las decisiones que se tomarán dentro del clúster serán replicadas en políticas gubernamentales. El clúster en 2023 presentará su nuevo plan estratégico para los próximos 10 años.



Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN] & Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2009). *Uva: Perú: Un campo fértil para sus inversiones*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/organizaciones/dgca/uva.pdf>
- Agrobanco. (s.f.). *Oferta crediticia*. Recuperado de <http://www.agrobanco.com.pe/index.php?id=oferta-crediticia>
- Agrobanco. (2008). *Cultivo de la uva*. Lima, Perú: Autor.
- Agrobanco. (2012a). *Tarifario general: Código 015_12 – OM – 11 – 2002*. Lima, Perú: Autor.
- Agrobanco. (2012b). *Instituciones financieras: Comparación de tasas por tipo de crédito*. Lima, Perú: Autor.
- Agrobanco. (2012c). *Tasa de interés promedio del sistema financiero*. Lima, Perú: Autor.
- Agrobanco. (2016). *Crédito agrícola del Banco Agropecuario*. Recuperado de <http://www.agrobanco.com.pe/index.php?id=-credito-agricola>
- Aguirre, R., Arana, C., Monteza, R., Patiño, C., Reque, A., & Vera, L. (2013). *Diseño de la línea de producción de jugo concentrado de uva de mesa*. Lima, Perú: Universidad del Piura.
- Alarcón, G., Anderson, C., Benzaquen, J., Chiri, A., Court, E., D'Alessio, F., Del Carpio, L., Fajardo, A., Figueroa, I., Goñi, N., Graham, A., Indacochea, A., Pino, R., Rodríguez, R., Torres, J., & Zúñiga T. (2011). *Competitividad y desarrollo: Evolución y perspectivas recientes*. Lima, Perú: Planeta.
- Alfaro, J. M., Bonilla, D. E., & Urruchi, L. V. (2012). *Plan estratégico de la industria de la palta en el Perú* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).

Arellano, R. (2013). *Al medio hay sitio: El crecimiento social según los estilos de vida* (6a ed.). Lima, Perú: Planeta.

Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2016). Perú: Único país de la región que acelerará su crecimiento económico en el 2016. *ASBANC Semanal*, 6(194).

Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú [PROVID]. (s.f.). *Servicios*.

Recuperado de <http://www.providperu.org/main.php?K=38>

Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú [PROVID]. (2016a). *Estadísticas: Últimas campañas (Desde 1998 hasta 29 de Mayo de 2016 por origen)*.

Recuperado de <http://www.providperu.org/main.php>

Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú [PROVID]. (2016b). *PROVID*.

Recuperado de <http://www.providperu.org/main.php?K=37>

Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú [PROVID]. (2016c). *Estadísticas: Últimas campañas desde 1998 hasta 29 de mayo de 2016 por origen*.

Recuperado de <http://www.providperu.org/main.php>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a, junio). *Reporte de inflación (Síntesis)*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016-sintesis.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b, junio). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018 (Reporte de inflación)*. Lima, Perú: Autor.

BCR mantuvo tasa de interés de referencia en 4.25% en junio. (2016, 9 de junio). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/bcr-mantuvo-tasa-interes-referencia-425-junio-2162923>

BCR prevé que inflación será de 2,8% este año y 2% el 2017. (2016, 16 de setiembre). *El Comercio*.

Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-preve-que-inflacion-28-este-ano-y-2-2017-noticia-1932186?ref=flujo_tags_514410&ft=nota_1&e=titulo

- BCR termina con sesgo de flexibilización monetaria y pasa a uno más neutral. (2015, 10 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/bcr-termina-politica-monetaria-expansiva-y-pasa-neutral-2128657>
- Burgos, M. (2016, 15 de setiembre). MTC: China calcula que tren bioceánico costaría US\$60,000 millones. *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/conectividad/199924-china-calcula-que-tren-bioceanico-peru-brasil-costaria-us60000-millones-segun-el-mtc/>
- Camposol. (2016). *Informe anual de operaciones correspondiente al ejercicio 2015* [Documento interno]. Lima, Perú: Autor.
- Cavanagh, G. F., Moberg, D. J., & Velasquez, M. (1981). The ethics of organizational politics [La ética de las organizaciones políticas]. *Academy Manage Review*, 6(3), 363-374. doi: 10.5465/AMR.1981.4285767
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- CENTRUM: ¿Qué impacto tendrá el Brexit en el Perú?. (2016, 25 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/que-impacto-tendra-brexit-peru-2164148>
- CENTRUM Católica. (2016). *Ranking de competitividad mundial 2016 (Análisis 2008-2016)*. Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* [Estrategia y estructura: Capítulos en la historia de la empresa industrial]. Cambridge, MA: The M.I.T. Press.

Colaboradoras. (2009, 25 de noviembre). ¿Es el Pedregal un clúster? [Mensaje de blog].

Recuperado de <http://peruviangrapes.blogspot.pe/2009/11/que-es-un-clauster-de-acuerdo-con-el.html>

COMEXPERÚ. (2016). Uvas peruanas para el mundo. *Semanario COMEXPERÚ*.

Recuperado de <https://.wordpress.com/uvas-peruanas-para-el-mundo/>

Comercio entre Perú y China crecerá 14% por la minería el 2017, estima EY. (2016, 25 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/comercio-entre-peru-y-china-crecera-14-mineria-2017-estima-ey-2161595>

Comisión para la Promoción de Exportaciones [PROMPEX]. (2007). *Incoterms 2000:*

Términos de comercio internacional. Recuperado de

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/98/2007/12/02-23-incoterms.pdf>

Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE]. (s.f.). *COFIDE: Corporación Financiera de Desarrollo*. Recuperado de

<http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=D B367C6B-13EB-403F-9657-D230D28A0732.PDF>

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. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. México D.F., México: Pearson Educación.

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

Danper. (2016). *Uva peruana: Beneficios*. Recuperado de

<http://www.danper.com/blog/uva-peruana-beneficios/>

Decreto Legislativo N°1053. Ley general de aduanas. Presidencia de la República del Perú. (2008).

- Decreto Legislativo N°662. Otorgan un régimen de estabilidad jurídica a las inversiones extranjeras mediante el reconocimiento de ciertas garantías. Presidencia de la República del Perú. (1991).
- Decreto Legislativo N°668. Dictan medidas destinadas a garantizar la libertad de comercio exterior e interior como condición fundamental para el desarrollo del país. Presidencia de la República del Perú. (1991).
- Decreto Legislativo N°757. Aprueban Ley marco para el crecimiento de la inversión privada. Presidencia de la República del Perú. (1991).
- Decreto Supremo N°015-2016-PCM. Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica-CTI. Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2016).
- El Banco Mundial [BM]. (s.f.). *Cuestiones básicas: ¿Qué es la globalización?*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>
- El Banco Mundial [BM]. (2016a). *Perú: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- El Banco Mundial [BM]. (2016b). *Práctica global de transporte y tecnologías de la información; Región de América Latina y el Caribe: Análisis integral de logística en Perú (Parte 2e): Resultados por productos: Uva*. Lima, Perú: Autor.
- El norte logra superar a Ica en cultivos de uva de exportación. (2015, 21 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/peru/norte-logra-superar-ica-cultivos-uva-exportacion-noticia-1834669>
- Erosku Consumer. (2016). *Uva: Propiedades*. Recuperado de <http://frutas.consumer.es/uva/propiedades>
- Estos son los nueve proyectos mineros que contribuirán al PBI del 2016. (2016, 21 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/estos-son-nueve-proyectos-mineros-que-contribuiran-al-pbi-2016-2154938>

- Fundación para el Desarrollo Agrario [FDA]. (2016). *La Fundación*. Recuperado de <http://fdaunalm.com/>
- Gobierno de PPK inyectaría S/.500 millones al Banco Agrario. (2016, 6 de mayo). *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/politica/187555-gobierno-de-ppk-inyectaria-s-500-millones-al-banco-agrario/>
- Gobierno peruano aumentará inversión en innovación hasta 0,7% del PBI al 2016. (2013, 3 de enero). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/gobierno-peruano-aumentara-inversion-en-innovacion-hasta-07-del-pbi-al-20>
- Hartmann, F. (1978). *The relations of nations* [Las relaciones de las naciones]. New York, NY: Macmillan.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Perú: Síntesis estadística 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a, agosto). *Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre de 2016 (Informe técnico No03)*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2016ii.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Economía: Sistema de información económica*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Ocupación y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

- International Trade Centre [ITC]. (2016). *Trade Map: Trade statistics for international business development: Monthly, quarterly, and yearly trade data; Import & export values, volumes, growth rates, market shares, etc.* [Estadísticas comerciales para el desarrollo de negocios internacionales: Datos comerciales mensual, trimestral, y anual: Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de <http://www.trademap.org/Index.aspx>
- Ipsos. (2015). *Novena encuesta nacional sobre corrupción - 2015*. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2015/12/Informe-completo-de-la-Encuesta-Nacional-sobre-Corrupci%C3%B3n-2015.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Barcelona, España: Planeta.
- KPMG. (2015). *Inversiones en Perú*. Lima, Perú: Autor.
- La exportación de uvas superó los US\$700 millones en el 2015. (2016, 2 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/exportacion-uvas-supero-us700-millones-2015-noticia-1898504>
- Minagri: Perú es el quinto exportador mundial de uvas frescas. (2015, 11 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-quinto-exportador-mundial-uvas-frescas-us-634-millones-2123164>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s.f.). *Resumen ejecutivo*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2011). *Resumen ejecutivo de la uva*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015). *Uva: Perú: Un campo fértil para sus inversiones*. Lima, Perú: Autor.

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016, 25 de abril). *El Perú es el primer exportador mundial de maca y quinto en uvas frescas* [Noticias]. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2016/15256-el-peru-es-el-primer-exportador-mundial-de-maca-y-quinto-en-uvas-frescas>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Plan estratégico nacional exportador: PENX 2025: Hacia la Internacionalización de la empresa peruana*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016a). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016b). *Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años* [Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior]. Recuperado el 15 de octubre de 2016, de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=s fichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=202&pnomproducto=Uva
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (s.f.). *PLANEA: Plan nacional de educación ambiental 2015 al 2021*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/planea/>
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (s.f.). *La política nacional del ambiente*. Recuperado de http://legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=4711
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2016). *La OCDE y la CEPAL presentaron el Informe de Desempeño Ambiental del Perú*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/la-ocde-y-la-cepal-presentaron-el-informe-de-desempeno-ambiental-del-peru/>

- Nuechterlein, D. (1973). *United States: National interests in a changing world* [Estado Unidos: Intereses nacionales en un mundo cambiante]. Louisville, KY: Kentucky University Press.
- Perú busca fortalecer y aumentar su relación comercial y de inversiones con España. (2015, 5 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-busca-fortalecer-y-aumentar-su-relacion-comercial-y-inversiones-espana-2136334>
- Perú sigue entre los últimos en ránking Competitividad IMD. (2016, 30 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-sigue-entre-ultimos-ranking-competitividad-imd-noticia-1905371>
- Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica. (2015, 7 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Subirá exportación de uvas de mesa peruanas en el 2016. (2016, 16 de marzo). *LaRepública.pe*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/748958-subira-exportacion-de-uvas-de-mesa-peruanas-en-el-2016>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2016). *Estadísticas de comercio exterior*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/web_estadistica.htm
- Tasa de desempleo afectó a profesionales con educación universitaria en el último trimestre. (2016, 15 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/tasa-desempleo-afecto-profesionales-educacion-universitaria-ultimo-trimestre-2163353>
- Un año del fallo de La Haya: los beneficios que obtuvo el Perú. (2015, 27 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/ano-fallo-haya-beneficios-que-obtuvo-peru-noticia-1787404>

Uvas maduras. (2016, 26 de enero). *Proexpansión*. Recuperado de

http://proexpansion.com/es/articulos_oe/1151-uvras-maduras



Apéndice A: Entrevista al Sr. Alejandro Fuentes, Gerente General de Agrícola Don Ricardo, sobre el Desarrollo de la Uva Peruana

Con una moderna planta procesadora de uva, instalada en San José de los Molinas (Ica), Agrícola Don Ricardo (ADR) ha sabido expandir sus dominios al sur de Lima. Desde el 2008, que empezó su despegue, ADR ha triplicado su área de cultivo de esta fruta a 800 hectáreas y exportó casi 10 mil toneladas de uvas hasta la campaña 2016. Además de haberse consolidado en mercados importadores fuertes como Inglaterra, Estados Unidos, Corea y China.

La uva, como la segunda fruta más consumida en el mundo después del plátano, es entonces un negocio fructífero para ADR. Su gerente general Alejandro Fuentes señala incluso que entre sus principales apuestas está hacer el recambio a las variedades sin pepa, las más cotizadas en el mercado mundial. A continuación su parecer.

¿Cómo ve el negocio de la uva este año en Perú?

Este campaña por dos motivos, probablemente, el volumen de producción crecerá poco si lo comparamos con años anteriores. En primer orden porque hay una tendencia de los principales jugadores a reemplazar la uva red globe por variedades de uva sin semilla (Flame seedless, Sugraone, Crimson seedless, Thompson seedless, Early Sweet y Magenta) Algo que en principio tienen mayores costos de producción, aunque su ventaja son los mayores precios en el mercado mundial.

Otro motivo es que por efecto de las altas temperaturas que simulan el efecto del Fenómeno el Niño generaron problemas financieros en empresas agroexportadoras porque la uva es un cultivo demandante en capital y en momentos precisos durante el proceso. Ello porque tienen etapas que son críticas a diferencia de otras frutas.

¿Cuál es la situación de la uva red globe?

Perú con el crecimiento de la red globe saturó varios mercados, un efecto que originó que los precios se caigan irreversiblemente. Como consecuencia, cuando se hacía un

recambio se originaba un valle. Algo que solo se podía recuperar cuando las nuevas variedades cultivadas tenían producciones mayores.

¿Cuáles son las perspectivas a futuro de la industria?

La industria va a seguir creciendo porque va a ser menos dependiente de la red globe. Este año estimo que será un 65%. De acá a unos 4 años espero que se reduzca a un 40% y el restante 60% venga de variedades sin semilla. En la Agricultura no se puede dar cambios de la noche a la mañana, por eso hay que ir con cautela.

¿Qué objetivo se persigue en todo caso?

El propósito del gobierno es llegar a 10 mil millones de dólares hasta el 2021 entre productos tradicionales y no tradicionales. Sin embargo dependerá de las condiciones que rodeen al cultivo no solo climáticas sino los mismos precios. Me parece una meta ambiciosa que se puede cumplir. Y esto no solo se debe dar en la uva sino tiene que ir acompañado de la suerte del café, los arándanos, la palta y demás cultivos no tradicionales.

¿Cuánto se debe mejorar para ser más competitivo entonces?

El Perú de por sí es el segundo mayor exportador de uva del mundo. Incluso me animaría a mencionar que somos más competitivos que Chile. No tenemos tantos años produciendo como ellos, pero antes éramos el 5% de su producción y hoy en día somos el 50%. Y Chile va para la baja y Perú sube. Y la percepción de la uva peruana es mejor que la chilena dicho por los mismo clientes. Ya sea por el tema de calidad o porque llega en mejores condiciones a los mercados de destino.

¿Cuáles son las proyecciones en el mercado asiático?

Tenemos una presencia aún no tan grande en el mercado asiático. En donde más atendemos es Corea, mercado que se abrió hace cuatro años. El problema es que en ese ahí hay un sobre costo por cada contenedor que se envía. Ello porque envían un inspector coreano ya que hay exigencias fitosanitarias más altas que la de cualquier país. Eso siempre

limitó el crecimiento de Perú entre los países tigres del Asia. Es cierto, cada vez se exporta más, pero no en los volúmenes que se quisieran.

¿Los empresarios encuentran algunas dificultades para la exportación?

Muchas veces es por el financiamiento: las tasas de interés razonable. No es el caso de Agrícola Don Ricardo, pero si el de la mayoría de los jugadores en la industria. En algunas zonas, con este crecimiento tan grande de arándanos, el tema de la mano de obra será una limitante importante. No solo es el número de las personas que trabajan en un proyecto sino la eficiencia de ese personal, de la productividad en comparación a otros países con los que competimos que incluso hay una automatización importante. En la industria en el Perú se nota que falta capacitación. Es cierto aún es joven si se compara con Sudáfrica, Chile y otros países donde la fruticultura tiene más años de desarrollo y en muchos casos la mano de obra es más eficiente.

¿Qué desafíos se ha propuesto Agrícola Don Ricardo?

La gran apuesta es reemplazar la red globe por entre 10 y 12 variedades nuevas con el fin de diferenciarnos en la industria. Algunas incluso ya se están implementando en nuestras zonas de cultivo. Hemos incorporado hasta 90 has. adicionales que esperamos plantar en los próximos dos años. Luego veremos que otras oportunidades aparecen como puede ser ampliar al cultivo del arándano, antes de dar el salto a ser un jugador más importante. Por el momento tenemos solo 20 has. de blueberries. Queremos demostrarnos que podemos competir con el norte. Somos una empresa conservadora, no nos alocamos para llegar a esos niveles de productividad.

Santiago de Surco, 13 de febrero del 2017.