

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y FORMALES

PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA IMPULSAR LA
EXPORTACIÓN DE UVA EN PEQUEÑOS PRODUCTORES
DEL DISTRITO DE MAJES, 2015-2017”**

Tesis Presentada por la Bachiller:

CORNEJO TEJADA, NATHALY YESENIA

**Para optar el Título Profesional de:
INGENIERO INDUSTRIAL**

**AREQUIPA – PERÚ
2015**



Dedico este trabajo a mi madre, padre, hermano y abuelita, por ser el pilar fundamental de mi vida y por su apoyo incondicional. Mil gracias a toda mi familia y amigos por su amor y ayuda continúa. Ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO 1:

GENERALIDADES

1.1.	Problema de Investigación.....	2
1.1.1.	Enunciado del Problema.....	2
1.1.2.	Descripción del Problema.....	2
1.1.3.	Campo, Área y Línea.....	3
1.1.4.	Análisis de Variables.....	3
1.1.5.	Interrogantes Básicas.....	4
1.1.6.	Tipo y Nivel del Problema.....	5
1.2.	Justificación de la Investigación.....	5
1.3.	Objetivos.....	6
1.3.1.	Objetivo General.....	6
1.3.2.	Objetivos Específicos.....	6
1.4.	Hipótesis.....	6

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1.	Definición de planeamiento estratégico.....	8
2.1.1.	Términos Importantes.....	9
2.1.1.1.	Plan.....	9
2.1.1.2.	La Declaración de la Misión.....	10
2.1.1.3.	Los Objetivos a largo plazo.....	10
2.1.1.4.	Las Estrategias.....	10
2.1.1.5.	Las Metas.....	11
2.1.1.6.	Las Políticas.....	11
2.2.	Etapas del Planeamiento Estratégico.....	12
2.2.1.	La Misión.....	12

2.2.2.	La Visión.....	13
2.2.3.	Análisis Interno	13
2.2.3.1.	La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	14
2.2.4.	Análisis Externo	14
2.2.4.1.	La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	15
2.2.4.2.	La matriz FODA para formular estrategias	15
2.2.4.3.	La matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	16
2.2.4.4.	La matriz Interna-Externa (IE).....	16
2.2.4.5.	La matriz de la Gran Estrategia	17
2.2.4.6.	Las cinco fuerzas de Porter	17

CAPITULO 3

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1.	Situación General.....	22
3.1.1.	Valores FOB de exportación (2011-2012-2013)	28
3.1.2.	Precio FOBde uva en Perú (2011-2012-2013)	34
3.1.3.	Calendario de Cosecha	36
3.1.4.	Producción, superficie y rendimientos	37
3.2.	Costos de Producción en el Distrito de Majes.....	38
3.3.	Producto de exportación.....	41
3.3.1.	Nombre del producto:	41
3.3.2.	Presentación.....	41
3.3.3.	Especies y Variedades	41
3.3.4.	Características del producto final.....	42
3.3.5.	Tipo De Envase	42
3.3.6.	Vida Útil	42
3.3.7.	Venta del Producto.-	42
3.3.8.	Instrucciones de la Etiqueta.-.....	42

3.3.9.	Usos y Aplicaciones.....	42
3.3.10.	Norma de Calidad.....	43
3.3.11.	Ficha técnica del producto.....	44
3.3.12.	Determinación del uso al que ha de destinarse.....	44
3.4.	Elaboración del Diagrama de Procesos.....	45
3.4.1.	En Campo.....	45
3.4.1.1.	COSECHA A MANO.....	45
3.4.1.2.	LIMPIEZA DE FRUTA.....	46
3.4.1.3.	TRANSPORTE DE CAMPO A EMPACADORA.....	47
3.5.	Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	50
3.5.1.	Antecedentes.....	50
3.5.2.	Visión.....	50
3.5.3.	Misión.....	50
3.5.4.	Valores.....	51
3.5.5.	Código de Ética.....	51
3.6.	Evaluación Externa.....	51
3.6.1.	Análisis Tridimensional de las Naciones. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	51
3.6.1.1.	Intereses Nacionales.....	52
3.6.1.2.	Potencial nacional.....	52
3.6.1.3.	Principios cardinales.....	53
3.6.2.	Análisis Competitivo en Arequipa.....	54
3.6.2.1.	Condiciones de los factores:.....	54
3.6.2.2.	Condiciones de la demanda.....	55
3.6.2.3.	Sectores afines y auxiliares.....	55
3.6.2.4.	Estrategia, estructura, y competencia.....	55
3.6.3.	Análisis del Entorno Peste.....	56
3.6.3.1.	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	56
3.6.3.2.	Fuerzas económicas y financieras (E).....	60
3.6.3.3.	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	65

3.6.3.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	68
3.6.3.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	70
3.6.4.	Matriz EFE.....	72
3.6.5.	El sector productivo de la uva, sus Competidores, y sus Referentes.....	74
3.6.5.1.	Poder de negociación de los proveedores.....	76
3.6.5.2.	Poder de negociación de los compradores.....	76
3.6.5.3.	Amenaza de los sustitutos.....	76
3.6.5.4.	Amenaza de los entrantes.....	77
3.6.5.5.	Rivalidad de los competidores.....	77
3.6.6.	Matriz del Perfil Competitivo y Referencial.....	78
3.7.	Evaluación Interna.....	81
3.7.1.	Análisis Interno Amofhit:.....	81
3.7.1.1.	Administración y Gerencia del Sector (A).....	81
3.7.1.2.	Marketing y Ventas del Sector (M).....	82
3.7.1.3.	Operaciones Productivas y de Servicios del Sector (O).....	83
3.7.1.4.	Finanzas y Contabilidad del Sector (F).....	85
3.7.1.5.	Recursos Humanos y Cultura del Sector (H).....	85
3.7.1.6.	Informática y Comunicaciones en el Sector (I).....	87
3.7.1.7.	Tecnología en el Sector (T).....	87
3.7.2.	Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	88
3.7.3.	Intereses del Sector y Objetivos de Largo Plazo.....	89
3.7.3.1.	Intereses del Sector productivo de la uva.....	89
3.7.3.2.	Potencial del Sector.....	90
3.7.3.3.	Principios Cardinales.....	90
3.7.3.4.	Objetivos de largo plazo.....	91

CAPITULO 4

PROCESO ESTRATÉGICO

4.1.	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)	94
4.2.	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	97
4.3.	Matriz Interna – Externa (IE).....	99
4.4.	Matriz Gran Estrategia (GE)	100
4.5.	Matriz BCG	101
4.6.	Matriz de Decisión.....	102
4.7.	Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)	103
4.8.	Matriz Rumelt	105
4.9.	Matriz de Ética	106
4.10.	Estrategias Retenidas	107
4.11.	Matriz de Estrategias vs. OLP	107
4.12.	Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	108

CAPITULO 5

IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

5.1.	Objetivos de largo plazo	110
5.1.1.	Objetivo de Largo Plazo 1.....	110
5.1.2.	Objetivo de Largo Plazo 2.....	110
5.1.3.	Objetivo de Largo Plazo 3.....	111
5.1.4.	Objetivo de Largo Plazo 4.....	112
5.2.	Recursos asignados a los Objetivos a Corto Plazo	112
5.2.1.	Tangibles.....	112
5.2.2.	Intangibles.....	112
5.2.3.	Humanos.....	113
5.3.	Políticas de cada estrategia:.....	113
5.4.	Estructura Organizacional	113
5.5.	Medioambiente y Ecología–Responsabilidad Social	115
5.5.1.	Responsabilidad Social.....	115
5.6.	Recursos Humanos	116
5.7.	Gestión del Cambio	116
5.8.	Evaluación Estratégica	117

5.8.1.	Perspectivas de control	117
5.8.1.1.	Perspectiva Financiera	117
5.8.1.2.	Perspectiva del Cliente	118
5.8.1.3.	Perspectiva Interna.....	118
5.8.1.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	119
5.8.2.	Tablero de Control Integrado	120
5.8.3.	Cuadro de mando Integral – Balanced Scorecard (BSC)	121
5.8.3.1.	Perspectiva Financiera	121
5.8.3.2.	Perspectiva de clientes.....	122
5.8.3.3.	Perspectiva Interna.....	128
5.8.3.4.	Perspectiva de aprendizaje y Crecimiento.....	130
5.8.4.	Plan Estratégico Integral.....	132
5.9.	Competitividad del Sector Productivo de Uva en el Distrito de Majes	133
5.9.1.	Análisis Competitivo del Sector Productivo de uva en el Distrito de Majes.....	133
5.9.2.	Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Productivo de uva en el Distrito de Majes.	134
5.9.3.	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	135
5.10.	Conclusiones y recomendaciones:	136
5.10.1.	Conclusiones	136
5.10.1.	Recomendaciones.....	138

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

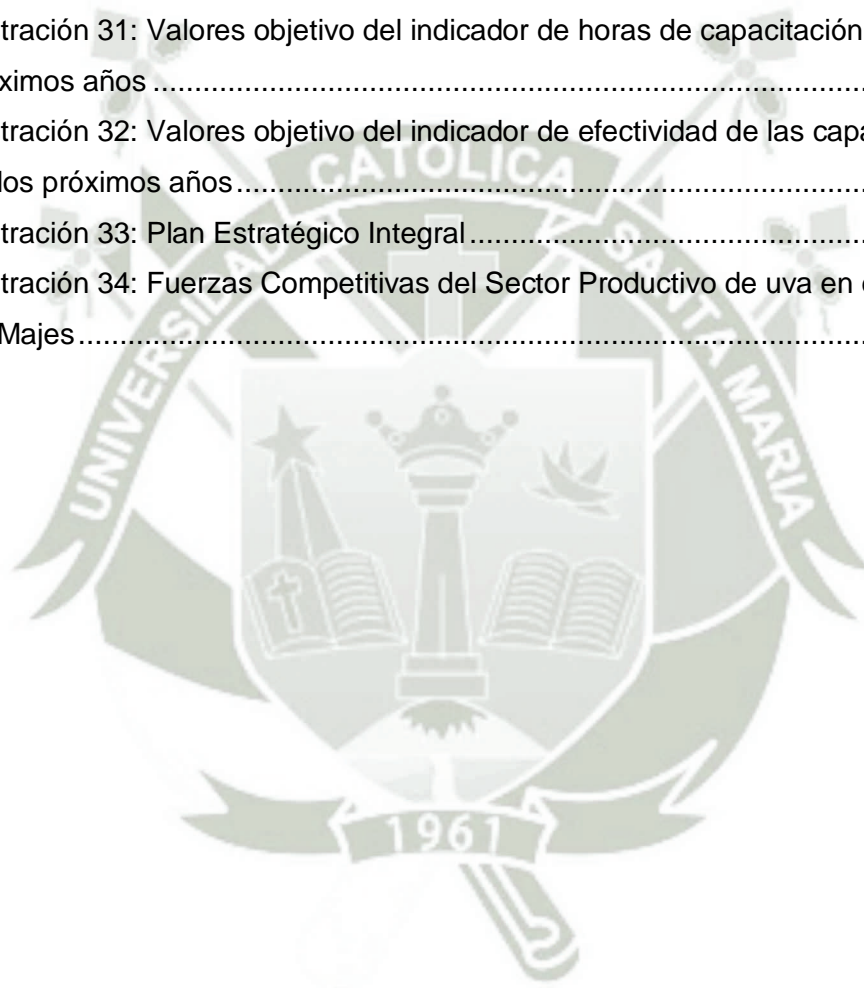
Cuadro 1: Cuadro de operacionalización	4
Cuadro 2: Ciudad De Arequipa: Variación Porcentual Mensual Del Índice De Los Precios Al Consumidor, Por Grandes Grupos De Consumo, 2012 - 2013.....	24
Cuadro 3: Valor Bruto De Producción Agropecuaria: Arequipa (Variación real / respecto al mismo mes o periodo del año anterior	24
Cuadro 4: Disponibilidad De Agua En Reservorios 1/ (Millones De M3).....	26
Cuadro 5: Créditos Del Sistema Financiero (Saldo En Miles De Nuevos Soles)	27
Cuadro 6: Exportación De uvas (US\$ FOB) 2011	28
Cuadro 7: Exportación De uvas (USD\$ FOB) 2012.....	30
Cuadro 8: Exportación De uvas (USD\$ FOB) 2013.....	32
Cuadro 9: Precio FOB uva (USD\$ / Kg) 2012	34
Cuadro 10: Precio FOB uva (USD\$ / Kg) 2012	34
Cuadro 11: Precio FOB uva (USD\$ / Kg) 2013	35
Cuadro 12: Calendario de cosecha de uva	36
Cuadro 13: Productores según departamentos competidores de Arequipa (siembras e inversión).....	37
Cuadro 14: Ranking mundial de Producción y Rendimiento de uvas (2013)	37
Cuadro 15: Costos de producción por hectárea	38
Cuadro 16: Costos de producción por hectárea (flujo año 1)	38
Cuadro 17: Costos de producción por hectárea (flujo año 2)	38
Cuadro 18: Costos de producción por hectárea (flujo año 3)	39
Cuadro 19: Costos de producción por hectárea (flujo año 4)	40
Cuadro 20: Costos de producción por hectárea (flujo año 5)	40
Cuadro 21: Evaluación Económica	40
Cuadro 22: Variedades de uva a exportar por la empresa	41
Cuadro 23: Propiedades químicas (brix y acidez)	43
Cuadro 24: Descripción del Producto.....	44
Cuadro 25: Matriz Del Interés Nacional Sector Producción uva	52
Cuadro 26: Exportaciones (Millones De US\$).....	63
Cuadro 27: Matriz Efe	72
Cuadro 28: Matriz del Perfil Competitivo	79
Cuadro 29: Matriz Del Perfil Referencial	80

Cuadro 30: Matriz De Evaluación De Factores Internos (EFI).....	88
Cuadro 31: Matriz FODA	94
Cuadro 32: Matriz PEYEA	97
Cuadro 33: Comparación de la Producción Regional vs Producción Nacional 2014	101
Cuadro 34: Matriz De Decisión	102
Cuadro 35: Matriz CPE	103
Cuadro 36: Matriz De Ética	106
Cuadro 37: Matriz De Estrategia Vs. OLP.....	107
Cuadro 38: Matriz De Posibilidades De Los Competidores	108
Cuadro 39: Perspectiva Financiera	117
Cuadro 40: Perspectiva del Cliente.....	118
Cuadro 41: Perspectiva Interna	118
Cuadro 42: Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento	119
Cuadro 43: Datos para la perspectiva financiera.....	121
Cuadro 44: Rangos de alerta de perspectiva financiera.....	121
Cuadro 45: Datos para perspectiva del cliente.....	122
Cuadro 46: Rangos de alerta de perspectiva de clientes	128
Cuadro 47: Datos para perspectiva del proceso interno.....	128
Cuadro 48: Rangos de alerta de la perspectiva interna.....	129
Cuadro 49: Datos para perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	130
Cuadro 50: Rangos de alerta para perspectiva de aprendizaje y crecimiento	131

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Las 5 Fuerzas de Porter	18
Ilustración 2: Principales países exportadores de uva 2012.....	23
Ilustración 3: Exportación de uvas (USD\$ FOB) 2011.....	29
Ilustración 4: Exportación de uvas (USD\$ FOB) 2012.....	31
Ilustración 5: Exportación de uvas (USD\$ FOB) 2013.....	33
Ilustración 6: Precio FOB uva (USD\$ / Kg) 2013.....	35
Ilustración 7: Calendario de Cosechas de la Uva.....	36
Ilustración 8: Proceso de colección de la uva en campo	48
Ilustración 9: Cadena de valor de producción de uva.....	49
Ilustración 10: Exportaciones de Bienes y Servicios	64
Ilustración 11: Índice de Desarrollo Humano 2009 y 2013	67
Ilustración 12: Competitividad en el sector productivo de uvas - Arequipa.....	74
Ilustración 13: Tipo de estrategias PEYEA.....	98
Ilustración 14: Matriz IE	99
Ilustración 15: Matriz GE.....	100
Ilustración 16: Matriz BCG	101
Ilustración 17: Matriz Rumelt.....	105
Ilustración 18: Tablero de Control Integral	120
Ilustración 19: Valores objetivo del indicador del incremento de ingresos en los próximos años	121
Ilustración 20: Valores objetivo del Indicador de satisfacción del cliente en n los próximos años	123
Ilustración 21: Valores objetivo del Indicador de mezcla de productos en los próximos años	123
Ilustración 22: Valores objetivo del Indicador de capacidad de respuesta en los próximos años	124
Ilustración 23: Valores objetivo del Indicador de competencia profesional en los próximos años	124
Ilustración 24: Valores objetivo del Indicador de comunicación en los próximos años.....	125
Ilustración 25: Valores objetivo del indicador calidad de asesoramiento en los próximos años	125

Ilustración 26: Valores objetivo del indicador de pro actividad en los próximos años.....	126
Ilustración 27: Valores objetivo del indicador de aspectos operativos en los próximos años	126
Ilustración 28: Valores objetivo del indicador de diferenciación en los próximos años.....	127
Ilustración 29: Valores objetivo del indicador de servicio en los próximos años	127
Ilustración 30: Valores objetivo del indicador efectividad en las adquisiciones de los clientes en los próximos años.....	129
Ilustración 31: Valores objetivo del indicador de horas de capacitación en los próximos años	130
Ilustración 32: Valores objetivo del indicador de efectividad de las capacitaciones en los próximos años.....	131
Ilustración 33: Plan Estratégico Integral.....	132
Ilustración 34: Fuerzas Competitivas del Sector Productivo de uva en el Distrito de Majes.....	133



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo formular un plan estratégico para impulsar la exportación de uva en pequeños productores del distrito de Majes para el periodo 2015-2017.

Se ha desarrollado un modelo para el diseño de las estrategias requeridas por el sector para el desarrollo de producto y mercado, haciendo uso de la metodología de D'Alessio (2008), teniendo en cuenta que el análisis descriptivo y explicativo designan condiciones de identificación, descripción, análisis y desarrollo de la propuesta estratégica para el sector productivo de la uva en el Distrito de Majes.

Mediante el modelo empleado se ha identificado las principales características del sector productivo de la uva en el Distrito de Majes, sin embargo es importante mencionar que se ha considerado información nacional e internacional para determinar el tipo de mercado existente para el producto, lo que ha permitido identificar los principales factores críticos a nivel de factores externos (oportunidades y amenazas) y factores internos (fortalezas y debilidades).

Con los factores y el análisis de ellos se diseñaron las estrategias adecuadas para el desarrollo del producto y desarrollo del sector productivo regional, gestionando, promoviendo e integrando la producción regional de uva en los mercados destino.

Finalmente se seleccionaron las estrategias mediante las matrices de Decisión, Cuantitativa de Planeación estratégica y Rumelt para priorizar la acción de las mismas a nivel regional, nacional e internacional.

Se seleccionaron las estrategias requeridas, se plantearon los objetivos que permitirán definir las tareas específicas para el desarrollo productivo del sector agrícola de uva.

Finalmente se concluyó cuáles son los mercados potenciales, las debilidades que debemos disminuir y las fortalezas internas que debemos priorizar y mejorar, y mediante las diversas matrices podemos alcanzar mejores condiciones de producción, organización y comercialización del sector beneficiando de manera directa al distrito con el fortalecimiento de las iniciativas mediante la gestión de la promoción en el mercado internacional, desarrollo de políticas de mejora continua, formalización de los pequeños y medianos agricultores, así como el desarrollo de nuevas técnicas de cultivo mediante la inversión en investigación y desarrollo del producto.



ABSTRACT

This research aims to develop a strategic plan to boost the export of grapes in small producers Majes district for the period 2015-2017.

We have developed a model for designing strategies required by the industry for product and market development, using methodology D'Alessio (2008), considering that the descriptive and explanatory analysis conditions designated identification, description, analysis and development of strategic proposal for the productive sector of the grape in the Majes District.

Using the model employed has identified the main characteristics of the productive sector of the grapes in the District of Majes, however it is important to mention that it was considered national and international information to determine the type of existing market for the product, allowing identify key critical factors in terms of external factors (opportunities and threats) and internal factors (strengths and weaknesses).

With the factors and analyzing them suitable for product development and development of regional productive sector, managing, promoting and integrating regional grape production in target markets strategies were designed.

Finally strategies were selected using decision matrices, Quantitative Strategic Planning and Rumelt to prioritize action thereof at regional, national and international level.

We selected the required strategies, objectives that will define the specific tasks for productive agricultural development grape raised.

Finally concluded what the potential market, the weaknesses that we must reduce and internal strengths that we must prioritize and improve, and through the various matrices can achieve better conditions of production, organization and marketing of benefiting industry directly to the district strengthening are initiatives by managing the promotion in the international market, policy development, continuous improvement, formalization of small and medium farmers, as well as the development of new farming techniques by investing in research and product development.



INTRODUCCIÓN

La uva de mesa peruana, es muy atractiva para el mercado asiático debido a su agradable presentación y sabor, y al significado simbólico que implica regalar fruta fresca.

Para el agricultor peruano, el clima de la costa ofrece la posibilidad de cosechar en contra-estación, pudiendo ser comercializada en momentos en que la demanda es elevada y la oferta limitada. De esta manera, se abre una importante “Ventana de Oportunidad”. Asimismo, este fruto presenta buenas condiciones para la exportación, debido su alto rendimiento y gran capacidad de resistencia al almacenaje en frío.

El presente trabajo cuyo propósito ha sido plantear y formular un plan estratégico, el cual beneficie a los pequeños agricultores del distrito de majes.

El trabajo se encuentra constituido en cinco capítulos en los cuales se realizara un plan estratégico para la exportación de uvas en el distrito de majes.

En el primer capítulo se presenta el problema principal, objetivos y justificaciones del plan estratégico que se llevara a cabo.

En el segundo capítulo se explica mediante el marco teórico los términos fundamentales a ser aplicados en los capítulos posteriores. Adicional a esto se encuentra un contenido referente al análisis interno y externo así como también sus componentes. Con respecto al direccionamiento estratégico se incluyen los componentes que la integran como: Misión, Visión Objetivo y las diferentes matrices utilizadas como herramientas en la planeación estratégica.

El tercer capítulo comprende el desarrollo de los temas expuestos en los capítulos anteriores, se realiza una evaluación externa en la cual se utilizara principalmente el análisis de entorno PESTE y en la evaluación interna una de las herramientas principales es el análisis AMOFHIT.

En el cuarto capítulo se lleva a cabo el proceso estratégico mediante el uso de diferentes matrices por las cuales se analizará las estrategias planteadas inicialmente mediante el uso del análisis FODA para luego obtener las estrategias resultantes del análisis.

El último capítulo contiene la evaluación estratégica en la cual se analizará cuatro perspectivas: P. financiera, P. de clientes, P. interna y P. de aprendizaje y crecimiento, también se realizara el cuadro de mando integral y las conclusiones y recomendaciones puntuales.





CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1. GENERALIDADES

1.1. Problema de Investigación

1.1.1. Enunciado del Problema

¿De qué manera se pretende impulsar la exportación de uva en pequeños productores del distrito de majes?

1.1.2. Descripción del Problema

La agricultura, constituye el eje central de desarrollo del distrito de Majes desde sus inicios, es prácticamente la mayor fuente creadora de ingresos y por ello la que concentra una inmensa mano de obra calificada y no calificada, siendo este último uno de los factores que limitan el desarrollo de alternativas en el sector, tal es así para el caso de producción de uva.

Además, los productores de uva de Majes se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo debido al incremento de la oferta productos y servicios. Este problema se agudiza cuando los productores comercializan su producto de manera individual, lo que les quita capacidad de negociación considerando fundamentalmente los bajos volúmenes de producción. Una característica que presentan estos productores es la de ser individualistas.

Este problema se puede mejorar si es que los productores toman conciencia en la necesidad de asociarse o formar un clúster de productores de uva que les permita poseer mayor capacidad de negociación y mayores volúmenes para la venta.

El presente trabajo pretende ofrecer una alternativa a los productores de uva de Majes para que exporten mediante el fortalecimiento de sus acciones estratégicas, lo que va a permitir reducir sus costos de producción, transporte y comercialización, alcanzando un mayor crecimiento productivo y comercial para la región.

Por ende, el reto es comprender su entorno, directo e indirecto, configurar su futuro, adelantarse a los cambios y satisfacer eficazmente las necesidades de su mercado meta, buscando así posiciones competitivas difícilmente igualables por la competencia nacional e internacional.

1.1.3. Campo, Área y Línea

- a. **Campo**: Ingeniería Industrial
- b. **Área** : Plan Estratégico
- c. **Línea** : Exportación

1.1.4. Análisis de Variables

a. Análisis de Variables

Variable Independiente: Plan Estratégico

Variable Dependiente: Desarrollo de un Clúster

b. Operacionalización

Cuadro 1: Cuadro de operacionalización

Variables	Indicadores	Sub Indicadores
Variable Independiente: Plan Estratégico	Factores Internos	Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Sociales
	Factores Externos	Administración Marketing Operaciones Finanzas Humano Información Tecnología
	Mercado	Población Objetivo
	Estrategias	Penetración de Mercado, Desarrollo de Producto, Desarrollo de Mercado, Diversificación de Producto
Variable Dependiente: Exportación Uva	Organización	Tipo de empresas
	Procedimientos	Negociación Comercialización
	Actividades	Operativas
	Incoterm	FOB

Fuente: Elaboración Propia

1.1.5. Interrogantes Básicas

- ¿Cuál es la situación actual del sector de productores de uva en el distrito de Majes?
- ¿Cuáles son los factores relevantes que determinan el valor estratégico del producto?
- ¿Cuáles son las estrategias que se requieren para alcanzar el desarrollo comercial los productores de uva en el distrito de Majes?
- ¿De qué manera va a beneficiar el diseño e implementación de un plan estratégico para el desarrollo de los productores de Uva en Majes?

1.1.6. Tipo y Nivel del Problema

Tipo de Investigación: Documental.

El nivel del problema de investigación: Descriptivo - Explicativo.

1.2. Justificación de la Investigación

En primer lugar la autora conoce de cerca la problemática en la que vive el distrito de majes debido a formar parte de la población afectada por la falta de organización de los agricultores y las condiciones en las que se desarrollan actualmente los productores de Majes

Este Plan Estratégico puede contribuir a que los productores de Uva de Majes plasmen la dirección que le quieren dar a su sector, y cuando este plan sea transmitido hacia el desarrollo del sector, éste generará sinergias en todos los productores para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan va contribuir a que cada productor sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa llegar.

Además el presente plan estratégico tiene las siguientes características:

- **Original:**

Porque no se ha efectuado un análisis del entorno que rodea al sector en el distrito de Majes, ni tampoco se ha formulado un plan estratégico que encauce sus esfuerzos para alcanzar objetivos bajo el cumplimiento de una misión básica.

- **Factible:**

Por ser una investigación no exploratoria, de características descriptivas y explicativas, que se llevará a cabo en el distrito

de Majes. Además, existe el acceso a la información primaria tanto como secundaria necesaria para el desarrollo de ésta investigación. Asimismo, existen los medios económicos para su realización los cuales serán cubiertos por la investigadora.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Formular un plan estratégico para impulsar la exportación de uva en pequeños productores del distrito de Majes para el periodo 2015-2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del sector de productores de uva en el distrito de Majes.
- Identificar los factores relevantes que determinan el valor estratégico del producto.
- Diseñar las estrategias que se requieren para alcanzar el desarrollo comercial de productores de uva en el distrito de Majes.
- Evaluar la manera que va a beneficiar el diseño e implementación de un plan estratégico para el desarrollo de los productores de Uva en Majes.

1.4. Hipótesis

Dado que se lleve a cabo el diseño de un plan estratégico para el desarrollo de los productores de uva en Majes, es probable que se alcance mejores condiciones de producción, organización y comercialización del sector beneficiando de manera directa al distrito.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Definición de planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico es una herramienta por excelencia de la administración estratégica que consiste en la búsqueda de ventajas competitivas dentro de la organización, y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo así la creación o preservación de las ventajas de una organización, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones, y de los recursos disponibles.

Fred R. David¹ define la administración estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

Existen diversas definiciones de planeamiento estratégico que se complementan entre sí, las que se mencionan a continuación reúnen los conceptos en los cuales se basa el presente trabajo.

Una definición de planeamiento estratégico nos la brinda Sallenave²; afirma que "la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

¹ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Sexta Edición. Pearson Education. 2008. p. 4

² Sallenave JP. Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 2003. p. 38

De acuerdo con Steiner³ la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

En conclusión, se define al planeamiento estratégico como aquel proceso mediante el cual una organización define su misión, visión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. Como resultado se concibe un plan a largo plazo, con un enfoque en el futuro con miras hacia los cambios.

2.1.1. Términos Importantes

2.1.1.1. Plan

El Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina⁴ indica que diversos autores coinciden en definir al plan como una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.

El concepto de plan, entonces, evoca a una acción reflexiva e intencional de ordenamiento y encuadre de acciones y de

³ Steiner, G. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. Continental. México 2003. p. 21

⁴ Dirección de Estudios e Información. "Planeamiento Estratégico". Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública. Quinta edición. Agosto de 2003. p. 16-17.

preparación de instrumentos conceptuales y materiales para alcanzar o producir un resultado deseado.

2.1.1.2. La Declaración de la Misión

Dentro del proceso de planeación estratégica se encuentra la determinación de la misión, que es definida por Harold Koontz⁵ de la siguiente manera: “La misión o el propósito (con frecuencia estos términos se usan indistintamente) identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, el propósito de ellas es la producción y distribución de bienes y servicios”.

2.1.1.3. Los Objetivos a largo plazo

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

2.1.1.4. Las Estrategias

De acuerdo con el Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina⁶ “la estrategia se emplea en la dirección básica a

⁵ Koontz, W. Administración: una perspectiva global. McGraw-Hill. México. 2006. p.122.

⁶ Dirección de Estudios e Información. “Planeamiento Estratégico”. Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública. Quinta edición. Agosto de 2003. p. 22.

largo plazo (...) es cualitativa, proporciona orientación a los planes de corto, integra los planes funcionales en un esquema general, es realista y se halla orientada a la acción.”

La estrategia es una serie de acciones que buscan alcanzar las metas previamente establecidas. Es un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

2.1.1.5. Las Metas⁷

Son los objetivos anuales que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, al igual que los objetivos a largo plazo, deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad.

Se deben definir en términos de resultados de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas información.

2.1.1.6. Las Políticas

Las políticas⁸ son el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos

⁷ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Sexta Edición. Pearson Education. 2008.

⁸ Fernando A. D'alessio Ipinza: el proceso estratégico un enfoque de gerencia Pearson Educación de México S.a. de C.V., 2008

enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

Las políticas permiten la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos.

2.2. Etapas del Planeamiento Estratégico

Las etapas del planeamiento Estratégico que se desarrollaran a continuación comprenden los pasos que comúnmente abarca, como son:

2.2.1. La Misión

Drucker⁹ señala que formular la pregunta, "¿cuál es nuestro negocio?" es como preguntar, ¿cuál es nuestra misión?". La declaración de la misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la "razón de ser".

Para contestar la pregunta central, "¿cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente¹⁰.

La declaración de la misión visualiza la organización a largo plazo, en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, aun cuando los estrategias no la hayan puesto conscientemente por escrito. La misión del negocio es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo.

Según Vern McGinnis¹¹, una declaración de la misión debe:

⁹ Drucker, P. Management: Tasks, Responsibilities, and Practices. New York: Harper & Row. EEUU. 2004. p. 61.

¹⁰ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Sexta Edición. Pearson Education. 2008. p. 88.

- 1) Definir cómo es la organización y cómo querría ser.
- 2) Es decir, ser lo bastante limitado como para excluir algunos negocios y lo bastante amplio como para dar cabida al crecimiento creativo.
- 3) Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.
- 4) Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras y,
- 5) Hacer su declaración.

2.2.2. La Visión

Se refiere a la visión que tiene él número uno de la empresa. Que visión tiene del futuro de la misma. Que quiere que la empresa sea en el futuro. En que negocios nuevos entra, que negocios elimina, cuales mantiene, etc.

➤ Diferencia entre visión y misión

Algunas organizaciones elaboran la declaración de la misión y también una de la visión. La declaración de la misión contesta la pregunta, "¿Cuál es nuestro negocio?", mientras que la de la visión contesta a: "¿Qué queremos ser?".

2.2.3. Análisis Interno

Para Charles W. L. Hill¹², el análisis interno "posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización".

¹¹ MacGinnis, V. La Declaración de la Misión: Un paso clave en la Planeación Estratégica. Bussines 31. no 6. Diciembre 2001. p. 41.

¹² Hill, W.; Jones, R. Administración Estratégica: Un enfoque integrado 3ra. Ed. - Santafé de Bogotá, Colombia. 2006. p.11

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. Las fuerzas y debilidades externas, sumadas las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades.

2.2.3.1. La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

La matriz EFI resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

2.2.4. Análisis Externo

Charles W. Hill¹³ afirma que "El objetivo del análisis del entorno consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización".

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que deberían eludir.

Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que

¹³ Hill, W.; Jones, R. Administración Estratégica: Un enfoque integrado 3ra. Ed. - Santafé de Bogotá, Colombia. 2006. p.13

les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales: fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas, y fuerzas de la competencia.

2.2.4.1. La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)¹⁴

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) es una herramienta que permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, para determinar así la posición estratégica externa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignándole un peso y un valor a cada factor.

2.2.4.2. La matriz FODA para formular estrategias

La matriz fuerzas – oportunidades – debilidades - amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos.

Toda unidad de información con la realización del análisis FODA debe tratar de llevar a cabo alternativas estratégicas que resulten

¹⁴ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Sexta Edición. Pearson Education. 2008.

beneficiosas para las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y aminoren el impacto de las amenazas externas.¹⁵

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

2.2.4.3. La matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) es otro instrumento importante. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

2.2.4.4. La matriz Interna-Externa (IE)

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas.

¹⁵ Hill, W.; Jones, R. Administración Estratégica: Un enfoque integrado 3ra. Ed. - Santafé de Bogotá, Colombia. 2006. p. 24

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x, y los totales ponderados del EFE en el eje y. Dicha matriz se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas.

En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VII o IX es “Cosechar o desinvertir”.

2.2.4.5. La matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia.

Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

La MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos.

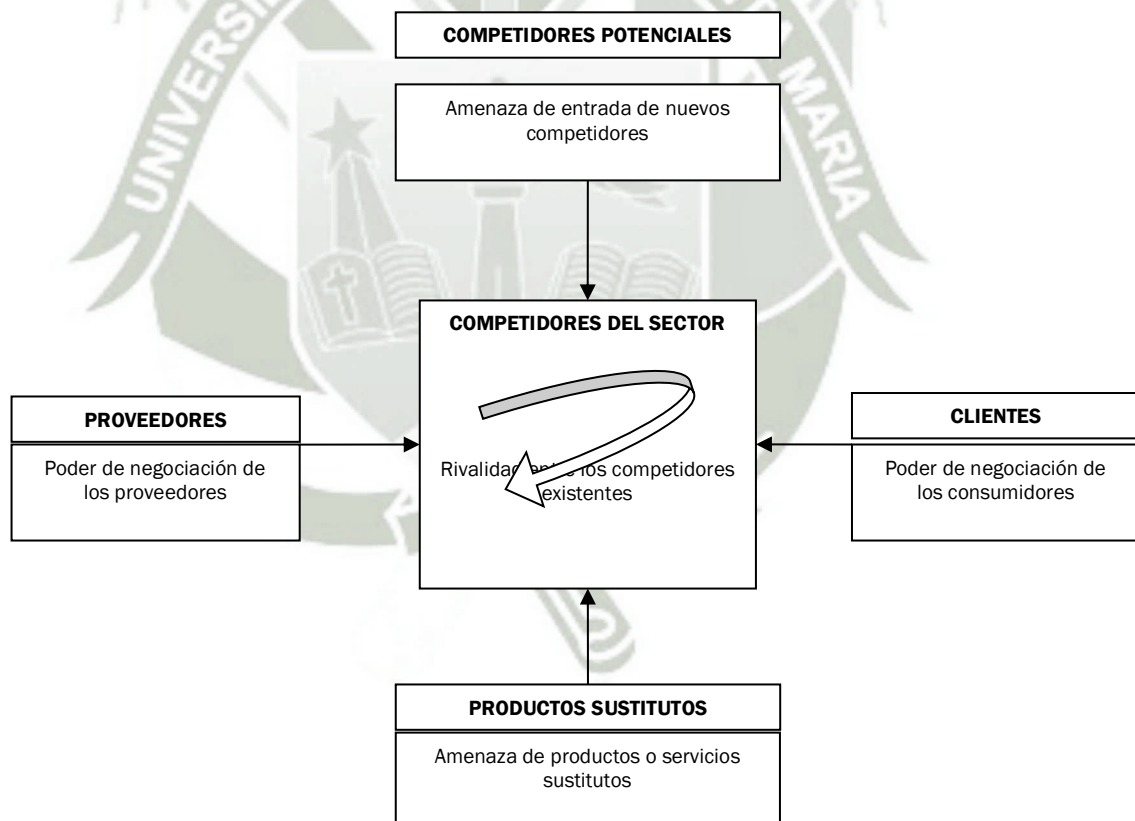
2.2.4.6. Las cinco fuerzas de Porter

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter trata de analizar y clasificar los factores que afectan a un sector determinado. Este considera que la rentabilidad de un sector (tasa de rendimiento sobre el capital invertido) está determinada por cinco fuentes de presión competitiva.

El modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, es usado por muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias.

La intensidad de la competencia entre empresas varía en gran manera de un sector a otro. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas: la rivalidad entre los competidores existentes, la entrada potencial de nuevos competidores, la amenaza potencial de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores.

Ilustración 1: Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Fred. R. David

a. La rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre empresas que compiten suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales.

b. La entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en un sector en particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. A pesar de que existan una gran cantidad de barreras de entrada, en ocasiones las nuevas empresas pueden ingresar al sector mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

c. La amenaza potencial de productos o servicios sustitutos

En muchos sectores las empresas compiten arduamente con las empresas de productos o servicios sustitutos de otros sectores.

La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

d. El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en un sector, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores.

e. El poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes se encuentran muy concentrados, son muchos y compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria.

El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no son fácilmente diferenciables.





CAPÍTULO III

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. Situación General

En el Perú

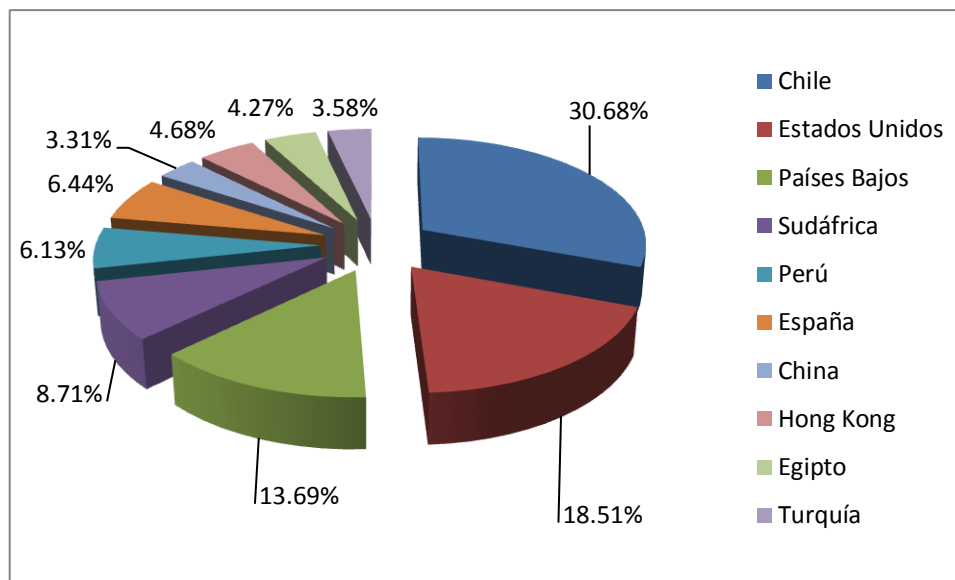
La uva cuyo nombre científico es *Vitis Vinifera*.

- **Usos:** Se utiliza principalmente para alimentos, para la elaboración de vinos y fabricación de pasas.
- **Variedades de uva de mesa que se produce en el Perú:** Red Globe (24-28mm), Crimson Seedles (18-19 mm), Flame Seedless (18-19 mm), Surgraone (18-22 mm), Thompson Seedles (18-20 mm).
- **Zonas de Producción:** Ica, Lima, Arequipa, La Libertad, Piura y Tacna.

Ica es el principal productor de uva en el Perú con una producción en el año 2013 de 120,999 (t), una superficie cosechada de 6,245 (ha), rendimiento promedio de 24,068 (Kg/ha), con un incremento de la productividad del 15.23% en el año 2012-2013. Destacar a Piura con un crecimiento del 132.21% en la superficie cosechada e incremento en la producción de 131.82% en el año 2012-2013, siendo su rendimiento promedio de 25,447 Kg/ha. Las participaciones en la producción al año 2013 son Ica 43.10%, Lima 19.85%, Arequipa 17.14%, La Libertad 15.45%, Piura 12.46% y Tacna 11.27% como principales productores.

Por su parte en la Costa de Perú, se emplean variedades de semilla de uva para su cultivo en el 78% de la superficie, mientras que en la Sierra se utiliza en un 18%. En EEUU, alrededor del 10% del cultivo se propaga mediante el uso de semillas (MAXIMIXE, 2013).

Ilustración 2: Principales países exportadores de uva 2012



Fuente: Trade Map, 2013

La producción de uvas en el Perú ha crecido sostenidamente en los últimos años, ampliando las áreas de producción de los valles de la costa a los valles de la sierra colocando a la producción del cultivo en una posición expectante en la producción mundial. La variedad comercial más importante es la Red Globe, de tamaño grande, forma globosa, color rojo oscuro (MINCETUR, 2007).

Agroforum indicó que los cultivos de la uva se consolidan en las regiones de Ica, Lima, Arequipa, La Libertad, Piura y Tacna, zonas donde las condiciones reinantes son excelentes para una mejora en los rendimientos. Las condiciones climáticas en tanto a la baja temperatura que presentan estas regiones ayudan a reducir la presencia de plagas lepidópteros (AGROFORUM, 2013).

En tanto a Arequipa, según el Banco Central de Reserva del Perú (2014) en Agosto del presente año el Índice Económico Regional experimentó un aumento del 7,6%, siendo relevante la variación positiva de los demás sectores componentes del indicador.

Cuadro 2: Ciudad De Arequipa: Variación Porcentual Mensual Del Índice De Los Precios Al Consumidor, Por Grandes Grupos De Consumo, 2012 - 2013

Granos de Consumo	Variable porcentual	
	Dic. 2012	Mar. 2013
Índice	0.2	1.3
Alimentos y Bebidas	0.1	1.5
Vestido y Calzado	0.5	1.5
Alq. Viv; Comb. y Electricidad	0.1	0.2
Mueb; Enser; Mant. de Vivienda	1.0	0.9
Cuid, Cons. de la Salud, Serv. Med.	0.3	-0.1
Transp. y Comunicaciones	0.9	1.6
Espar, Div, Ser. Cult y Enseñanza	0.0	1.4
Otros Bienes y Servicios	0.4	0.6

Fuente: INEI - Oficina Departamental de Arequipa, 2013

El valor agropecuario resultó menor en 2,2 %, asociado a la caída de la actividad agrícola (-2,9 %) y en menor medida de la pecuaria (-0,9 %). En el período acumulado, el valor agropecuario mostró un indicador positivo de 5 %, impulsado por la evolución de la actividad agrícola (10 %) (BCRP, 2013).

Cuadro 3: Valor Bruto De Producción Agropecuaria: Arequipa (Variación real / respecto al mismo mes o periodo del año anterior)

SECTOR	AGOSTO		ENERO-AGOSTO	
	2013	2014	2013	2014
Sub Sector Agrícola	-11.7	-2.9	-4.2	10.0
Sub Sector Pecuario	3.1	-0.9	2.1	-2.0
Sector Agropecuario	-6.4	-2.2	-1.8	5.0

1/ Respecto al mismo mes o período del año anterior.

Fuente: Ministerio de Agricultura, 2013

Elaboración: BCRP Sucursal Arequipa – Dpto. de Estudios Económicos

En la sierra los rendimientos son menores a 8 TM/ha, lo cual no permite la posibilidad de exportación en grandes volúmenes hacia el Hemisferio Norte en contra estación (INIA, 2006).

Según publicación del diario (El Pueblo, 2014), en los 8 primeros meses de este año, Arequipa ha exportado uvas por un valor de 13 millones 800 mil dólares, que representan el 35 % del total que Perú ha logrado vender en mercados internacionales, colocando a la región en una de las más importantes después de Ica y Lima.

Siendo las principales zonas productivas Majes, Santa Rita, La Joya y la propia Arequipa, que comercializaron su producción a través de dos empresas Danper Arequipa SAC y Alsur Perú SAC.

La primera entregó al mercado europeo y estadounidense, 8 millones de dólares y al sur 5 millones de dólares. La principal empresa exportadora de uva en el Perú es Danper Trujillo SAC, también hay vendedores en la zona de Mantaro y en otras localidades de determinados climas.

En total, Perú colocó 39 millones de dólares, 77 % más en comparación al mismo periodo del año 2013. La principal forma de exportación del producto es fresca sin congelar o también refrigeradas (estas son menos apreciadas en el mercado).

El primer mercado consumidor de la uva peruana es Estados Unidos., en el valle de Majes se viene realizando un ensayo del Comportamiento del Cultivo de uva (INIA, 2012).

Disponibilidad de agua en reservorios:

El volumen de agua almacenado en el Sistema de Represas del Chili equivalente a 246 millones de metros cúbicos de agua, fue superior en 36,3 % al mismo período del año anterior, consecuencia de los mayores embalses en las represas El Frayle (11,6 %), El Pañe (84,0 %), Pillones (45,6 %) y Aguada Blanca (52,3 %) (BCRP, 2014).

En la represa de Condoroma el volumen de agua almacenada fue de 197 millones de metros cúbicos, volumen mayor en 13,5 % al registrado en el período comparativo, satisfaciendo plenamente la demanda hídrica zonal (BCRP, 2014).

Cuadro 4: Disponibilidad De Agua En Reservorios 1/ (Millones De M3)

	AGOSTO		Var. %
	2013	2014	
S.R Colca	173.92	197.4	13.5
- Condoroma	173.92	197.4	13.5
S.R Chili	181.06	246.72	36.3
- Aguada Blanca	14.64	22.29	52.3
- El Frayle	82.6	92.17	11.6
- El Pañe	28.42	52.28	84
- Imata	2.49	2.95	18.5
- Pillones	52.91	77.03	45.6

Fuente: Ministerio de Agricultura, 2014

Elaboración: BCRP Sucursal Arequipa – Dpto. de Estudios Económicos

Entre enero y agosto, los principales países destino de las exportaciones de la región, fueron República Popular China (21,3 %), Canadá (17,9 %), Japón (15,9 %), Estados Unidos de América (7,2 %), Alemania (5,9 %), España (5,7 %) y Suiza (5,4%) (BCRP, 2014).

Las colocaciones del sistema financiero mostraron un saldo de 4, 845 millones de nuevos soles, con una variación positiva de 24,2 %. Las empresas bancarias colocaron el 64,9 % del total del sistema y sus saldos crecieron 24,4 %, por mayores colocaciones tanto en moneda nacional como en extranjera mientras que las instituciones micro financieras

colocaron el 35,1 % restante y tuvieron un aumento de 23,8 %, por mayores créditos también en ambas monedas (BCRP, 2014).

Por tipo de crédito, la mayor parte se orientó a la pequeña empresa (23,2 %), atendida fundamentalmente por las entidades no bancarias; seguidos de créditos de consumo no revolvente (19,7 %) cuyos mayores desembolsos los canaliza la banca; mediana empresa (13,4 %) otorgados especialmente por la banca, y créditos hipotecarios (13,3 %) cuyos mayores desembolsos corresponden a las entidades bancarias; entre los principales sectores (BCRP, 2014).

Las instituciones que registraron mayores saldos fueron los bancos Crédito con 23,0 % y Continental con 17,7 %, seguidos de la Caja Arequipa con 15,4 % (BCRP, 2014).

Cuadro 5: Créditos Del Sistema Financiero (SalDOS En Miles De Nuevos Soles)

	AGOSTO		Var. %
	2013	2014	
Banco de la Nación	155	194	21.1
Empresas Bancarias	2'443,346	3'142,388	24.4
Instituciones de Microfinanzas	1'331,271	1'703,016	23.8
- Cajas Municipales	669,907	895,652	29.4
- Cajas Rurales	191,372	201,367	1.8
- Edpymes	122,280	134,878	6.7
- Financieras	347,712	471,119	31.1
TOTAL	3'774,772	4'845,598	24.2
M/N	2'617,124	3'450,241	27.6
M/E	1'157,648	1'395,357	16.6

1/ Variación en términos reales

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2014

Elaboración: BCRP Sucursal Arequipa- Dpto. de Estudios Económicos

3.1.1. Valores FOB de exportación (2011-2012-2013)

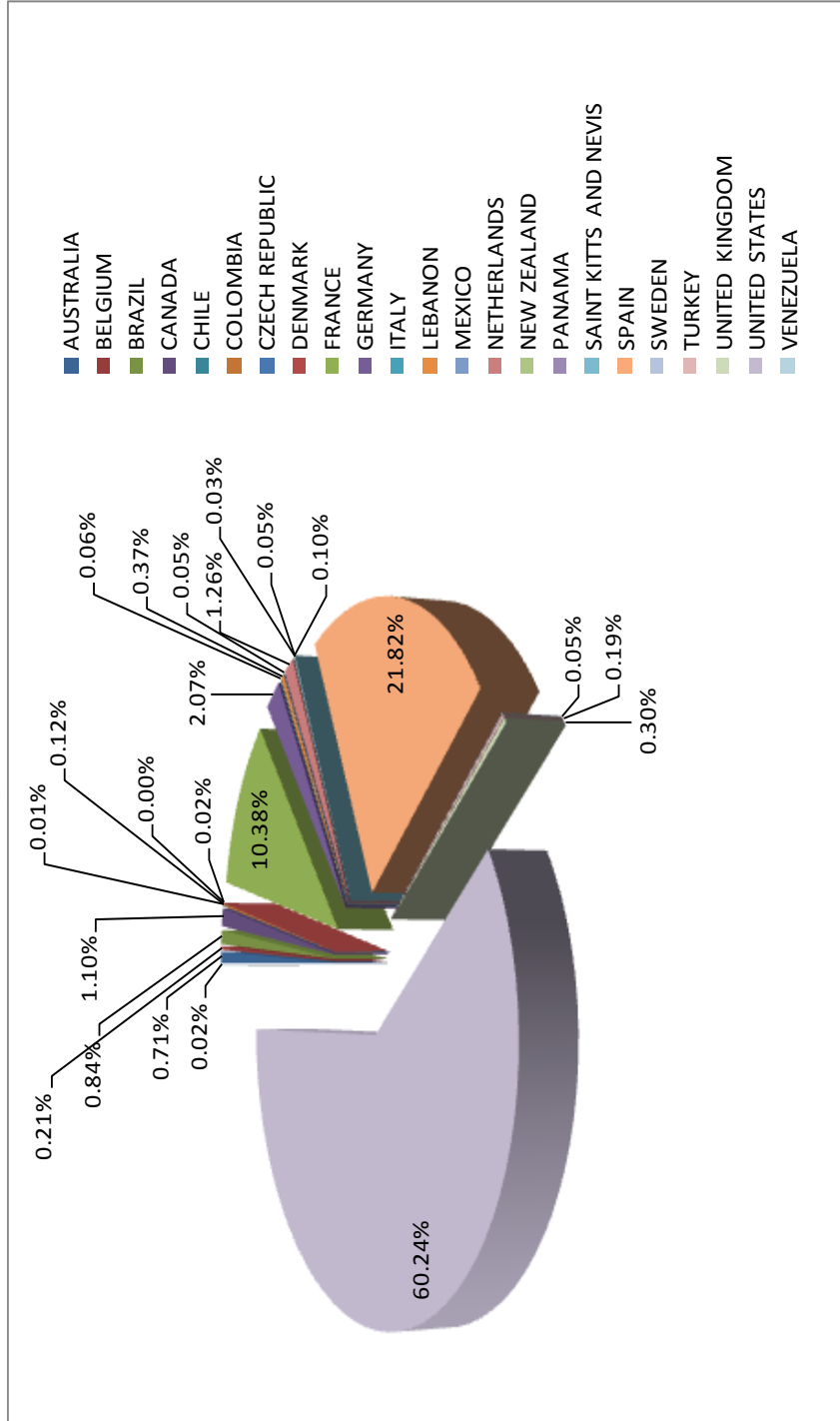
A continuación se presenta los valores FOB de exportación según países en los años 2011 al 2013:

Cuadro 6: Exportación De uvas (US\$ FOB) 2011

País	USD\$ FOB
Australia	530,154
Bélgica	156,753
Brasil	625,508
Canadá	817,332
Chile	4,034
Colombia	89,180
República Checa	16
Dinamarca	18,551
Francia	7'745,993
Alemania	1'547,236
Italia	43,109
Líbano	273,955
México	33,790
Holanda	939,804
Nueva Zelanda	23,394
Panamá	39,051
San Cristobal y Nieves	75,207
España	16'280,763
Suecia	40,041
Turquía	142,546
Reino Unido	224,686
Estados Unidos	44'935,620
Venezuela	12,780

Fuente: SUNAT – Operatividad Aduanera, 2011

Ilustración 3: Exportación de uvas (USD\$ FOB) 2011



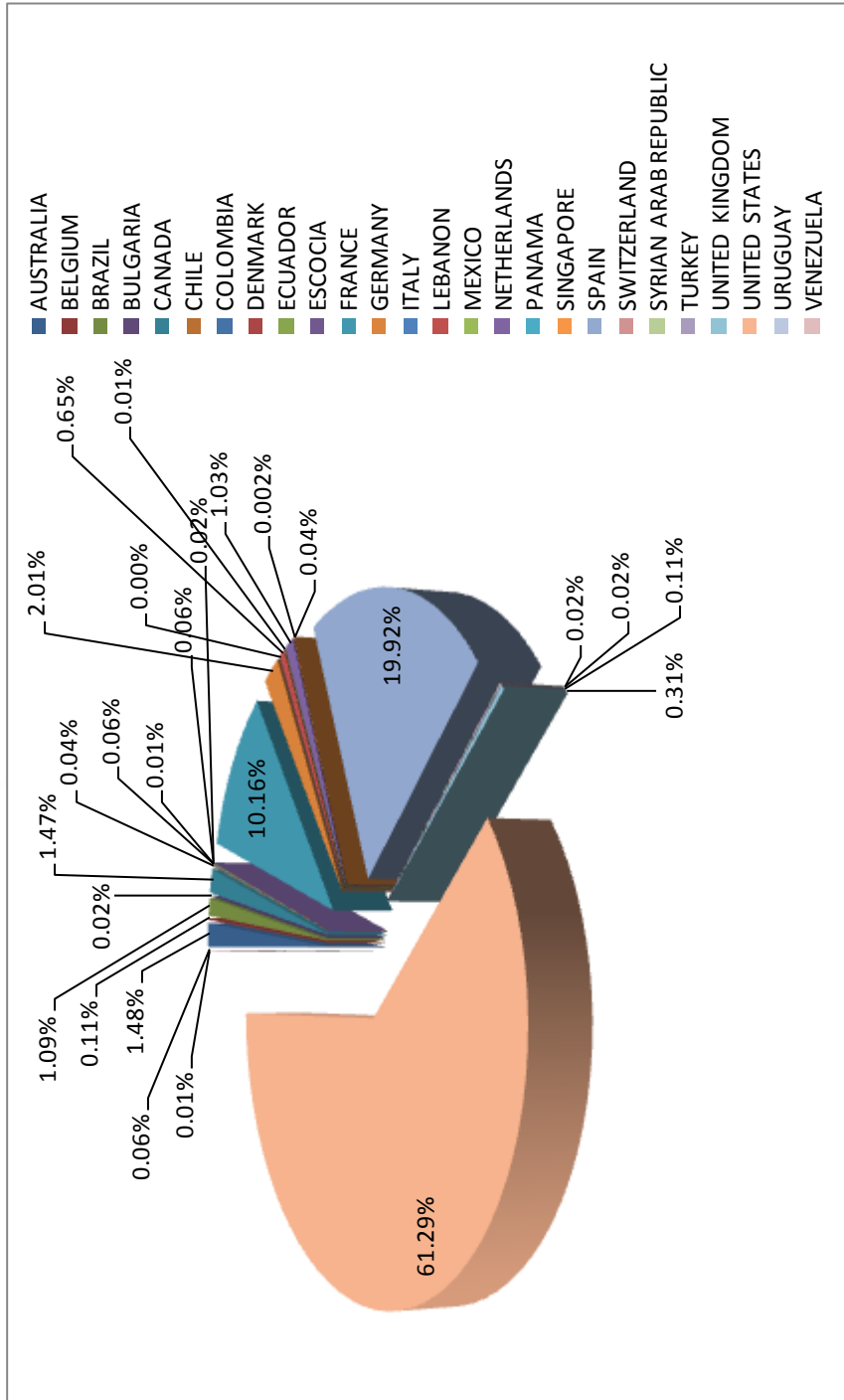
Fuente: SUNAT – Operatividad Aduanera, 2011

Cuadro 7: Exportación De uvas (USD\$ FOB) 2012

País	USD\$ FOB
Australia	1'439,756
Bélgica	111,261
Brasil	1'058,554
Bulgaria	15,070
Canadá	1'427,717
Chile	42,485
Colombia	53,855
Dinamarca	10,642
Ecuador	59,036
Escocia	17,920
Francia	9'866,562
Alemania	1'951,591
Italia	92
Líbano	627,905
México	7,654
Holanda	997,790
Panamá	1,747
Singapur	38,062
España	19'340,010
Suecia	23,962
República Árabe Siria	23,592
Turquía	106,204
Reino Unido	296,684
Estados Unidos	59'504,681
Uruguay	9,685
Venezuela	62,187

Fuente: SUNAT – Operatividad Aduanera, 2012

Ilustración 4: Exportación de uvas (USD\$ FOB) 2012



Fuente: SUNAT – Operatividad Aduanera, 2012

Cuadro 8: Exportación De uvas (USD\$ FOB) 2013

País	USD\$ FOB
Australia	111,066
Bélgica	162,828
Brasil	630,922
Canadá	1'175,305
Chile	5,672
China	44,496
Colombia	46,374
Dinamarca	18,114
República Dominicana	23,660
Francia	5'708,051
Alemania	1'211,624
Líbano	135,354
Holanda	95,595
Panamá	1,818
España	8'900,334
Suecia	12
Turquía	108,447
Estados Unidos	28'355,642
Venezuela	80,274

Fuente: SUNAT – Operatividad Aduanera, 2013

3.1.2. Precio FOB¹⁶ de uva en Perú (2011-2012-2013)

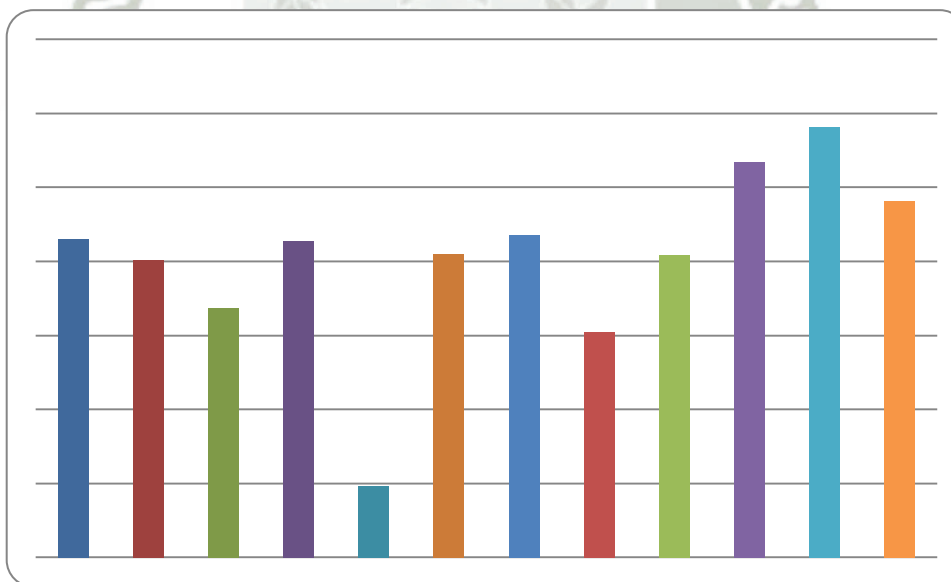
Cuadro 9: Precio FOB uva (USD\$ / Kg) 2012

2012	
Meses	USD\$/Kg
Enero	2.15
Febrero	2.01
Marzo	1.68
Abril	2.14
Mayo	0.48
Junio	2.05
Julio	2.18
Agosto	1.52
Septiembre	2.04
Octubre	2.67
Noviembre	2.91
Diciembre	2.41
Promedio	2.02

Fuente : SIICEX, 2012

Elaboración Propia

Cuadro 10: Precio FOB uva (USD\$ / Kg) 2012



Fuente : SIICEX, 2012

Elaboración Propia

¹⁶ Base de información SIICEX. Ficha Técnica del producto. Perú. 2013. www.siicex.gob.pe

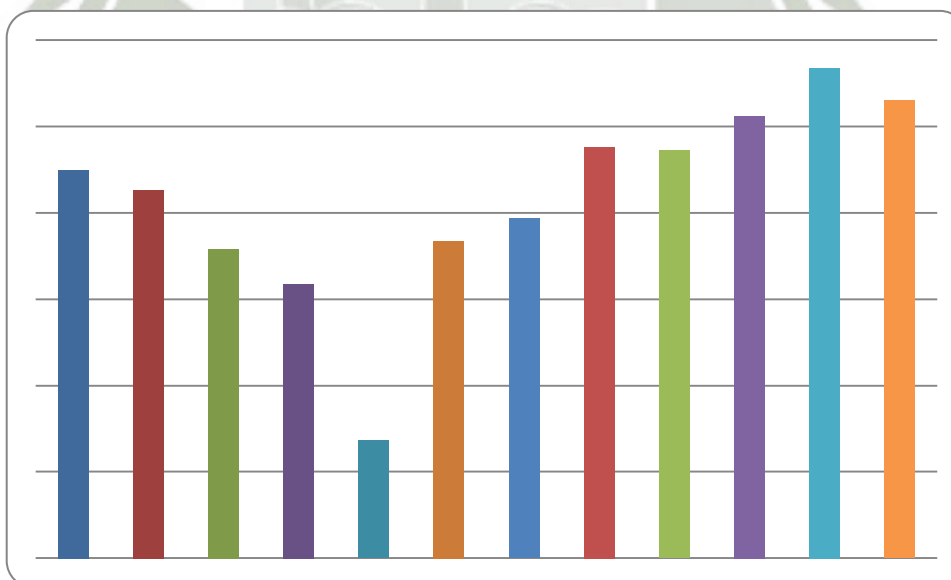
Cuadro 11: Precio FOB uva (USD\$ / Kg) 2013

2013	
Meses	USD\$/Kg
Enero	2.25
Febrero	2.13
Marzo	1.79
Abril	1.59
Mayo	0.68
Junio	1.84
Julio	1.97
Agosto	2.38
Septiembre	2.36
Octubre	2.56
Noviembre	2.84
Diciembre	2.65
Promedio	2.09

Fuente : SIICEX, 2013

Elaboración Propia

Ilustración 6: Precio FOB uva (USD\$ / Kg) 2013



Fuente : SIICEX, 2013

Elaboración Propia

3.1.3. Calendario de Cosecha

A continuación se presenta el calendario de cosechas de uvas a nivel mundial

Cuadro 12: Calendario de cosecha de uva

Variedad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Red	X	X	X							X	X	X
Globe												
Flame	X									X	X	X
Seedles										X	X	X
Sugarone	X									X	X	X
Thompson												
Seddles	X	X	X							X	X	X
Crimson												
Seedles	X	X										X

Fuente: MINAG-INIA y MAXIMIXE

El Perú produce uva durante todo el año. Esto 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, sobre todo durante el periodo diciembre – marzo, debido a que es durante esta época en donde los principales mercados mundiales carecen mayoritariamente de este producto.

Ilustración 7: Calendario de Cosechas de la Uva

CALENDARIO DE COSECHAS DE LA UVA																
	PAIS	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic			
HEMISFERIO NORTE	EE.UU.	Periodo aprovechado por PERU														
	U.E.															
	China															
	Mexico															
HEMISFERIO SUR	Brazil															
	Chile															
	Sudafrica															
	Namibia															
	Peru															

Fuente: Technoserve Elaboración: AGROBANCO

**Cuadro 13: Productores según departamentos competidores de -
Arequipa (siembras e inversión)**

Región	PRODUCTORES		CONDICION		
	N` Productores	porcentaje	Condición natural	Condición jurídica	Condición no declaro
ICA	12 308	0.56	11382	719	207
LIMA	5690	0.26	4772	25	891
AREQUIPA	2503	0.11	2496	7	0
TACNA	772	0.04	725	47	0
MOQUEGUA	699	0.03	687	12	0
GENERAL	21972	100%	20062	810	1098
			91%	4%	5%

Fuente: MINAG, 2012

3.1.4. Producción, superficie y rendimientos¹⁷

En perspectiva, no sólo por sus mayores siembras y mejores rendimientos de las plantaciones jóvenes (el 2010 fue de 17 TM/Ha y para el 2013 se encontró en 20Tn/Ha) lo cual permitió tasas de crecimiento del volumen exportado superiores al 20%.

**Cuadro 14: Ranking mundial de Producción y Rendimiento de uvas
(2013)**

PAIS	millones de TM	PAIS	(TM\HA)
China	8.7	India	25.8
Italia	7.8	Albania	21.8
EE.UU	6.2	Iraq	21.3
España	6.1	Egipto	21.2
Francia	5.8	Vietnam	19.5
Turquía	4.3	Perú	18.7
Chile	2.8	Venezuela	17.8
Argentina	2.6	Tailandia	17.5
India	2.3	Corea del norte	17.4

¹⁷ Portal Agrario. Producción Agrícola en el Perú. Ministerio de Agricultura. Perú. 2012.

Irán	2.3	Israel	16.6
------	-----	--------	------

Fuente: FAO

Elaboración: COMEXPERU

3.2. Costos de Producción en el Distrito de Majes¹⁸

Cuadro 15: Costos de producción por hectárea

FLUJO AÑO 0			
	DOLARES	SOLES	PORCENTAJE
GASTOS DEL PROCESO PRODUCTIVO	52,419.3	136290.1	
SIEMBRA	14,392.0	37419.1	27%
LABORES CULTURALES	7,827.5	20351.4	15%
INSUMOS	8,262.4	21482.3	16%
OTROS GASTOS	2,005.5	5214.3	4%
INFRAESTRUCTURA DE PARRON	16,733.9	43508.2	32%
SISTEMA DE RIEGO POR GOTEO	3,198.0	8314.8	6%
			100%

Fuente : Elaboración Propia

Cuadro 16: Costos de producción por hectárea (flujo año 1)

FLUJO AÑO 1					
RECUPERACION					
Rendimientos (Kg.)	Año 1	Precio de Venta	Retorno	Gasto	Utilidad
	2013				
Rendimiento en campo	10000				
De producto exportable *	8000	3.64	29120		
De produccion en racimo	1300	2	2600		
De produccion en grano	700	1	700		
Total Kilos	10000		32420	136289,4	-103869.4
*PVE=1.4 US\$		Gasto del año	US\$	52419	
			Soles	136289,4	

Fuente: Elaboracion Propia

¹⁸ Portal Agrario. Producción Agrícola en el Perú. Ministerio de Agricultura. Perú. 2014.

Cuadro 17: Costos de producción por hectárea (flujo año 2)

FLUJO AÑO 2					
RECUPERACION					
Rendimientos (Kg.)	Año 2	Precio de Venta	Retorno	Gasto	Utilidad
	2014				
Rendimiento en campo	20000				
De producto exportable *	16000	3.822	61152		
De produccion en racimo	2600	2	5200		
De produccion en grano	1400	1	1400		
Total Kilos	20000		67752	43622,8	24129,2
*PVE=1.47 US\$		Gasto del año	US\$	16778	-79740.2
0.07			Soles	43622,8	

Fuente: Elaboracion Propia

Cuadro 18: Costos de producción por hectárea (flujo año 3)

FLUJO AÑO 3					
RECUPERACION					
Rendimientos (Kg.)	Año 3	Precio de Venta	Retorno	Gasto	Utilidad
	2015				
Rendimiento en campo	30000				
De producto exportable *	24000	4.004	96096		
De produccion en racimo	3900	2	7800		
De produccion en grano	2100	1	2100		
Total Kilos	30000		105996	49696,4	56299,6
*PVE=1.54 US\$		Gasto del año	US\$	19114	-23440.6
0.074			Soles	49696,4	

Fuente: Elaboracion Propia

Cuadro 19: Costos de producción por hectárea (flujo año 4)

FLUJO AÑO 4					
RECUPERACION					
Rendimientos (Kg.)	Año 4	Precio de Venta	Retorno	Gasto	Utilidad
	2016				
Rendimiento en campo	35000				
De producto exportable *	31500	4.212	132678		
De produccion en racimo	2450	2	4900		
De produccion en grano	1050	1	1050		
Total Kilos	35000		138628	52845	85783
*PVE=1.62 US\$		Gasto del año	US\$	20325	62342.4
			Soles	52845	

Fuente: Elaboracion Propia

Cuadro 20: Costos de producción por hectárea (flujo año 5)

FLUJO AÑO 5					
RECUPERACION					
Rendimientos (Kg.)	Año 5	Precio de Venta	Retorno	Gasto	Utilidad
	2017				
Rendimiento en campo	35				
De producto exportable *	31,5	4.42	139230		
De produccion en racimo	2,45	2	4900		
De produccion en grano	1,05	1	1050		
Total Kilos	35		145180	55.545,49	89634.51
*PVE=1.7 US\$		Gasto del año	US\$	21363.65	
			Soles	55545.49	

Fuente: Elaboracion Propia

Cuadro 21: Evaluación Económica

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ing	0,00	32.420,00	67.752,00	105.996,00	138.628,00	145.180,00	218.111,73	327.681,00	492.292,81	739.597,99	1.111.137,88
Egr	136290.1	136.289,40	147.492,20	129.436,60	76.285,60	55.545,49	45.509,44	37.286,72	30.549,69	25.029,92	20.507,47
FCE	136.290,10	-103.869,40	-79.740,20	-23.440,60	62.342,40	89.634,51	172.602,29	290.394,28	461.743,12	714.568,07	1.090.630,41

Fuente: Elaboracion Propia

VAN	S/. 471.454,32	
B/C	2,21	
TIR	34%	
PRI	0,32591114	3,9109337

Fuente : MINAG
Elaboración Propia

3.3.Producto de exportación

Cuadro 22: Variedades de uva a exportar por la empresa

Variedad Agronómica	Código Agronómico	Variedad Comercial	Código Comercial
Thompson Seedless	TH	Thompson Seedless	TH
Red Globe	RG	Red Globe	RG
Autumn Royal	AR	Autumn Royal	AR

Fuente : Elaboración Propia

3.3.1. Nombre del producto:

TABLE GRAPES – Uva de Mesa para Exportación: este nombre depende de la variedad y el cliente.

3.3.2. Presentación

Se presentan tradicionalmente en cajas de cartón corrugado o de espuma de polietileno de 5 y 8 kg según el mercado.

3.3.3. Especies y Variedades

- Thompson seedless.
- Red globe
- White seedless.
- Autumn Royal.

3.3.4. Características del producto final

(debe indicar y garantizar la inocuidad del producto, ejemplo, indicar la presencia de los conservantes). El producto contiene Dióxido de Azufre SO_2 como conservante, y el generador que contiene Metasulfito Sódico $Na_2S_2O_5$ y se genera SO_2 cuando reacciona con el H_2O (humedad relativa).

3.3.5. Tipo De Envase

Los detalles se mencionan y especifican en la Ficha técnica del Producto que pueden ser de punnet (contenedor pequeño de acopio para frutas y vegetales), bolsas individuales, y se presentan en cajas cartón, plástica, madera, también de acuerdo a las especificaciones de los clientes.

3.3.6. Vida Útil

60 días aproximadamente. El producto debe mantenerse a temperaturas no mayores de $5^{\circ}C$.

3.3.7. Venta del Producto.-

El producto está apto para el consumo en general, en mercados de los países – clientes y no requiere una elaboración adicional.

3.3.8. Instrucciones de la Etiqueta.-

Por ser un producto fresco, no requiere indicaciones para su consumo.

3.3.9. Usos y Aplicaciones

- Los racimos que se comercializan se ajustan a normas de calidad que determinan el peso y el tamaño medio

de los frutos que tendrán un diámetro medio de 24-28mm. y un peso de entre 200 y 350 gr.

- Se consume principalmente en forma fresca o combinada con otras frutas.
- Se emplea para la preparación de confituras, postres, cocktails, vinos.
- Contiene potasio, útil por su acción diurética, además de calcio, aminoácidos, entre otros componentes.
- Se le atribuyen propiedades diuréticas y hepáticas.

3.3.10. Norma de Calidad

NTP 011.012:2005 Establece los requisitos mínimos, clasificación por calibres, tolerancias, presentación, marcado y etiquetado, contaminantes e higiene que deben cumplir los racimos de uva de mesa para su comercialización.

RELACIÓN °BRIX /ACIDEZ: 20:1

Cuadro 23: Propiedades químicas (brix y acidez)

VARIETADES	SÓLIDOS SOLUBLES MÍNIMOS °BRIX	SÓLIDOS SOLUBLES UMBRALES °BRIX
RED GLOBE	15.5	15
THOMPSON	15.5	15
AUTUM ROYAL	15.5	15

Fuente: Elaboración Propia

3.3.11. Ficha técnica del producto

Cuadro 24: Descripción del Producto

NOMBRE DEL PRODUCTO	TABLE GRAPES UVA DE MESA PARA EXPORTACION
CARACTERISTICAS IMPORTANTES DEL PRODUCTO FINAL	PRODUCTO FRESCO NATURALMENTE Contiene conservantes SO ₂ en dosis permitidas
USO DEL PRODUCTO	Para consumo directo, después del lavado
ENVASADO	Dentro de bolsas individuales, PUNETT, CLAMSHELL, incluidas en caja de cartón y plástico(dependiendo de la variedad y requerimientos del cliente)
VIDA UTIL	60 días aprox. Después de su elaboración refrigeradas a temperaturas menores de 5°C
VENTA DEL PRODUCTO	Apto para el consumo de todo el público en general
INSTRUCCIONES PARA EL ETIQUETADO	Producto fresco – no requiere ninguna instrucción para su consumo
CONTROL DE DISTRIBUCION	Mantener a bajas temperaturas(1°C- -0.1°C: transporte) evitar la manipulación excesiva, mantener a temperaturas menores de 5°C

Fuente : Elaboración Propia

3.3.12. Determinación del uso al que ha de destinarse

El producto tiene como destino la exportación a los diversos mercados objetivos que en la actualidad consumen el producto de manera fresca para la alimentación diaria o a ser utilizado en la industria alimenticia. La uva también puede ser comercializada como producto congelado.

El producto está orientado a todos los segmentos y a personas de todas las edades, contiene sustancias con potente acción antioxidante (compuestos fenólicos), se recomienda para el proceso de envejecimiento,

enfermedades cardiovasculares y según los últimos estudios científicos han mostrado su eficacia al inhibir o bloquear el crecimiento tumoral, por tanto se recomienda el consumo habitual de uva en caso de cáncer y si se presentan factores de riesgo. El producto está listo para el consumo inmediato, de no ser así, requiere refrigeración, pero no por periodos largos (una vez que llegue al cliente, se considera el tiempo de envío del producto). La conservación se da hasta 60 días con uso del Generador, desde su elaboración.

3.4. Elaboración del Diagrama de Procesos

3.4.1. En Campo

3.4.1.1. COSECHA A MANO

- Para iniciar las operaciones de cosecha se determina el nivel de azúcar que tiene la fruta (Brix); con equipos de refractometría se determina el óptimo por variedad y estado fenológico.
- Los racimos aptos para la cosecha son marcados.
- Se dispone de tijeras de cosecha sanitizadas o desinfectadas, con las cuales se procede a cortar la fruta que es depositada en jabas de plástico. Estas operaciones se realizan en las primeras horas de la mañana.
- Los depósitos de cosecha son jabas de plástico acondicionadas con lámina Burbupack en la base.
- Se llenan no más de 12 a 13 racimos por jaba cosechera la misma que una vez llena se coloca en

la parte central de la parra en forma inclinada evitando el contacto con la tierra.

- Estas jabas inclinadas son recogidas por el personal y colocadas en las carretas cosecheras. Las pilas de bandejas se cubren con una malla rashell para evitar contacto con la tierra y agentes extraños.

3.4.1.2. LIMPIEZA DE FRUTA

- La labor de limpieza se realiza con tijeras debidamente desinfectadas.
- La fruta es cogida del pedúnculo del racimo evitando la sobre manipulación.
- Al ingresar la fruta a las líneas de limpieza, se elimina de la fruta:
 - Daños producidos en campo (daño mecánico por aves, insectos, quemaduras de sol, bayas reventadas, bayas golpeadas que se pardean).
 - Granos por debajo del calibre permitido.
 - Racimos muy compactos o con presencia de daño mecánico por insecto.
- La fruta eliminada se coloca en cajas de plástico ubicadas debajo de las líneas de limpieza.
- Todos los granos que son eliminados caen a una jaba y los racimos de mala calidad a otra, ubicadas debajo de la línea donde son recogidas antes de que estas se llenen y son separadas del área para su

eliminación, evitando contacto con la fruta que ingresa o que este almacenada.

- La fruta que pasa el primer control (limpieza), se coloca en jabas plásticas de uso exclusivo de planta más no de campo.

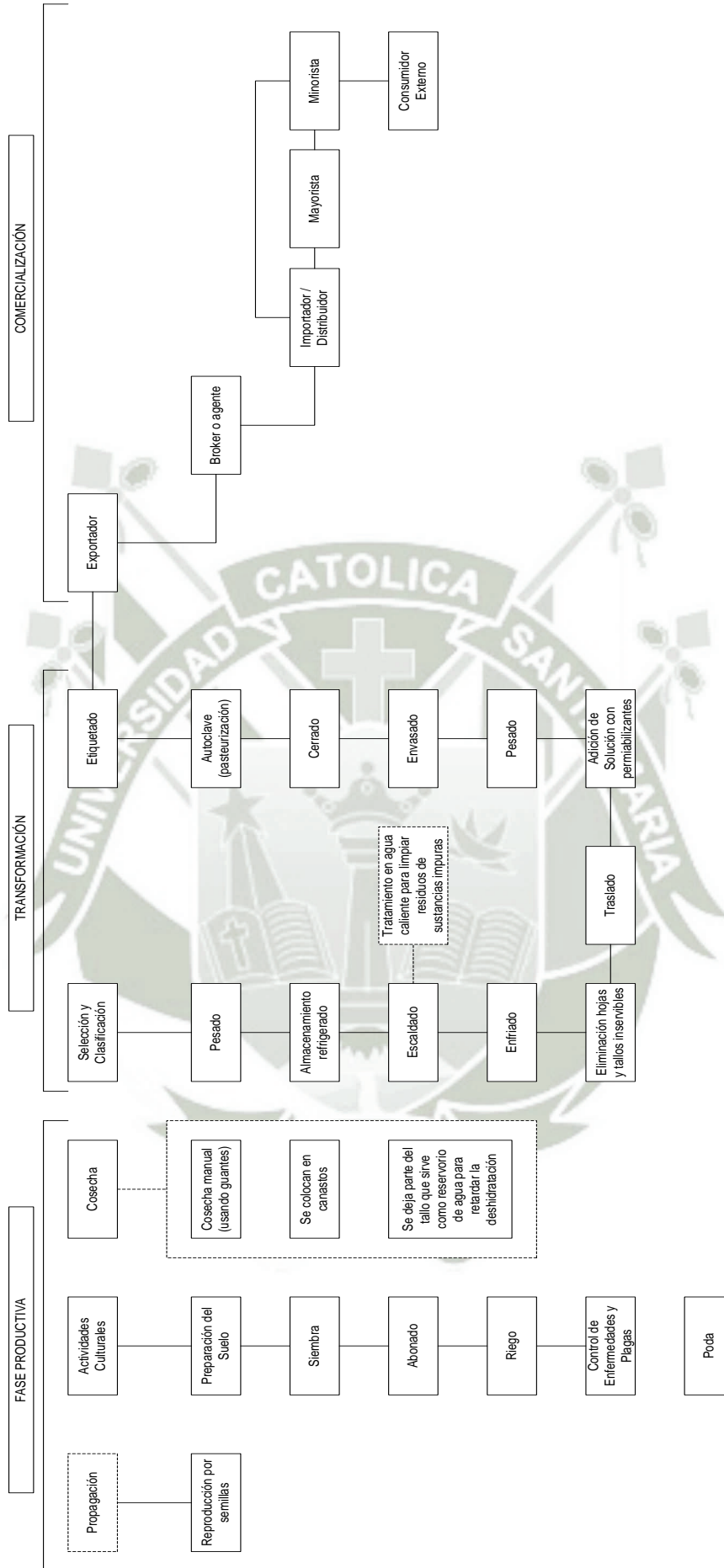
3.4.1.3. TRANSPORTE DE CAMPO A EMPACADORA

- Toda la fruta es transportada con carretas de plataforma jaladas por un tractor.
- Las carretas son desinfectadas dos veces al día en el área de lavado de máquinas.
- La desinfección se realiza con solución clorada.
- Cada carga es identificada de acuerdo al lote de su procedencia.
- Las bandejas son colocadas sobre parihuelas y apiladas a razón de no más de 90 bandejas por carreta.
- Se transporta la fruta teniendo en cuenta no exceder la velocidad limite (20KPH) para evitar daño por golpe.

Ilustración 8: Proceso de colección de la uva en campo



Ilustración 9: Cadena de valor de producción de uva



Fuente: MAXIMIXE, 2013

3.5. Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

3.5.1. Antecedentes

Estados Unidos y España son los principales destinos para las exportaciones de uva peruana, y en la actualidad nuestras exportaciones se han expandido hacia Japón.

Otros de los principales mercados europeos son: Francia, Italia, Bélgica, Luxemburgo y Holanda, con los que el Perú aun no cuenta con acuerdos comerciales que permitan dar un mayor valor agregado al producto de exportación.

La uva es utilizada en la cocina gourmet así como en el sector alimenticio a partir de conservas, sin embargo otro de los factores es que el producto también es usado en la industria farmacéutica por sus diversas propiedades curativas que involucran lo siguiente: actúa favoreciendo la eliminación de urea y colesterol, tónica del hígado, es estimulante, diurética y favorece la digestión, su ingesta tiene una función reguladora cardiovascular, además, contiene vitaminas A, B1, B2 y C, y diversos minerales.

3.5.2. Visión

Ser un sector comprometido con el crecimiento de las actividades agrícolas y económicas de la región, promoviendo el crecimiento productivo de la uva con los más altos estándares de calidad y precio, generando divisas importantes para los involucrados en la cadena productiva y comercialización, mediante políticas conjuntas entre los involucrados del sector.

3.5.3. Misión

“Somos un sector de productores y comercializadores comprometidos con el desarrollo nacional y social a nivel de

competitividad y compromiso con el medio ambiente y la salud pública del consumidor de la uva”.

3.5.4. Valores

- Compromiso Social: Solidariamente responsables con la población.
- Integración rural: Desarrollo de una política de integración con la comunidad de agricultores rurales del Distrito de Majes.
- Competitividad de la Producción: Mejora continua del sistema productivo.
- Formalidad: Desarrollo de actividades formales y legales para el crecimiento empresarial del sector.

3.5.5. Código de Ética

El Estado a través del sector de producción agrícola de uvas es socialmente responsable con la población de agricultores vigilando sus actividades con la finalidad de potencializar la producción y dar una mejora en la calidad de vida las familias involucradas.

Los agricultores tienen la motivación de organizarse para lograr sinergia y competitividad ante sus principales competidores, por otro lado la empresa privada se sensibiliza con las necesidades del sector y promueve el desarrollo mediante las inversiones en la producción de uva.

3.6. Evaluación Externa

3.6.1. Análisis Tridimensional de las Naciones. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

3.6.1.1. Intereses Nacionales.

Siendo el sector productivo de la uva uno de los más productivos e importantes a nivel nacional en los últimos años, es que se hace necesario considerar el tipo de interés que se requiere para justificar la necesidad de implementación del presente plan estratégico.

Mediante el presente plan estratégico se pretende desarrollar actividades que integren beneficios naturales como el uso de la tierra, la forma de cultivo, la manipulación de la uva y el impacto ante los productos, comercializadores y población beneficiaria.

Cuadro 25: Matriz Del Interés Nacional Sector Producción uva

Intensidad del Interés				
	Interés Nacional Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Defensa del País: Ante las adversidades de nuevos productos sustitutos (importación) que pueden afectar el desarrollo productivo de la uva.			EP, MA, AP (c)	
Bienestar Económico: Generación de oportunidades de desarrollo sostenible			EP, ME, AP, PO (c)	
Orden Mundial Favorable: Mejora de las condiciones de exportación y negocios internacionales		IO, EP, AE (c)		
Promoción de Valores Culturales: Generación de Oportunidades comerciales			EP, AE (c)	
Protección del capital de los accionistas: Gestión del gobierno para la minimización del riesgo país y protección de las inversiones nacionales y extranjeras		EP, SI (c)		
Aumento de la participación del mercado.			EP, SI (c)	
Desarrollo de los valores corporativos: Gestión estratégica de capitales			EP, SE (c)	

Estado Peruano (EP)

Ministerio de Economía (ME)
(AP)

Asociación de Exportadores (AE)

Sector de Inversiones (SI)

Interés Común (c)

Ministerio de Agricultura (MA)

Asociación de Productores

Sector Empresarial (SE)

Población Objetivo (PO)

Interés Opuesto (o)

3.6.1.2. Potencial nacional.

1. **Demográfico:** Diversificación de la producción, zonas geográficas y condiciones climáticas.
2. **Económico:** Arequipa se viene desarrollando gracias a la inversión y movimiento de capitales.
3. **Sociológico:** Productores con conocimientos tradicionales.
4. **Organizacional-Administrativo:** Falta de organización del sector a nivel de productores con visión estratégica
5. **Gerencia/ Administración:** Indirecta desde los órganos rectores del sector
6. **Marketing:** Visión global del mercado objetivo.
7. **Logística:** Dificultad en el transporte debido a factores climáticos.
8. **Finanzas / Contabilidad:** Falta de organización económica de los agricultores.
9. **Recursos Humanos:** Existencia de mano de obra directa.
10. **Sistema de Información y Comunicaciones:** Elementos tecnológicos existente para el monitoreo, control y prevención en el sector.

3.6.1.3. Principios cardinales.

1. **Influencia terceras partes:** Importación de acuerdo a tratados comerciales con otras naciones.
2. **Lazos pasados-presentes:** Lo tradicional costumbrista se impone sobre lo innovador.
3. **Contra balance de intereses:** Influencias políticas y económicas.

4. **Conservación de los competidores del sector:**
Formalización e integración a los circuitos productivo-comerciales en el mercado nacional e internacional.

3.6.2. Análisis Competitivo en Arequipa

3.6.2.1. Condiciones de los factores:

- **Ubicación geográfica:** Integración, diversidad en microclimas, conformación de suelos, y biodiversidad en la producción agrícola.
- **Calidad de Tierras Agrícolas:** Las tierras agrícolas son aptas para el desarrollo y cultivo de productos agrícolas como la uva.
- **Diversidad de mano de obra:** Cantidad considerable de agricultores especializados en la producción de frutas ya que el 30% de la PEA se dedica a labores agrícolas por lo que el cambio de condiciones en este sector es de vital importancia para el desarrollo de la región.
- **Vías de comunicación:** Para la distribución de los productos agrícolas se cuenta con vías terrestres, puentes, caminos afirmados y trochas que permiten una mayor comunicación del campo con la ciudad y ya se tienen comprometidas más inversiones.
- **Puertos:** Ubicado en Matarani el cual ya tiene proyectada una ampliación donde el concesionario del puerto TISUR invertirá US\$ 262 millones.
- **Presencia de ríos, afluentes, manantiales** útiles para el agro en la Región.

3.6.2.2. Condiciones de la demanda.

Acuerdos comerciales con mercados internacionales

Para aprovechar estos Tratados, la mayoría de agricultores tendrían que cambiar de cultivos, hacia productos de gran demanda, como: el espárrago, la uva, el ají de páprika, el orégano, las menestras, el frijol, el Marigol, el olivo y la vid.

Importación de productos terminados de países vecinos como Chile, Brasil, Colombia, Ecuador, Bolivia y EEUU.

Crecimiento sostenido de la economía nacional y regional.

3.6.2.3. Sectores afines y auxiliares.

Cobertura nacional de medios de comunicación en telefonía móvil, fija e internet.

Existencia de conflictos sociales que solo guardan intereses individuales de la población lo cual no permite el desarrollo de la región que se manifiesta en la postergación de proyectos de inversión para la región.

Dificultad en la asociatividad de los agricultores por un tema de tradición lo cual condena a los agricultores a bajos ingresos y sin posibilidad de mejorar su tecnología y elevar su productividad.

Baja disponibilidad para la innovación lo que no permite mejorar la tecnología.

Falta de la presencia del Estado Peruano en zonas potenciales de la producción de uva.

3.6.2.4. Estrategia, estructura, y competencia.

- Existencia de diversidad de especies de la uva.

- Programas de promoción para la formalización de actividades agrícolas aplicadas en la región.
- Sistema de monitoreo para la prevención de desastres naturales - SENAHMI.
- Existencia de la agricultura tradicional y presencia de agricultura orgánica (La Agricultura tradicional tiene más de 500 químicos, y la orgánica tiene solo 30).
- Existencia de normatividad legal vigente para el desarrollo del sector.
- Accesibilidad a las fuentes de financiamiento regional, nacional e internacional para la potencialización de programas de desarrollo agrícola.
- Variedad en la composición y distribución de tierras para diversos tipos de producción agrícola.
- Oportunidad de inversión para el desarrollo de proyectos agrícolas en la producción regional.

3.6.3. Análisis del Entorno Peste

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

La política es una variable importante que puede influenciar en el desarrollo de la exportación de la uva. El Estado es un promotor de la actividad privada, asumiendo un rol protagónico e importante como regulador, controlador y supervisor de las actividades.

El Perú se ha caracterizado por estar en una situación de incertidumbre política generalizada, debido a la falta de consistencia por parte de sus actores.

Luego de la dramática situación de fines de la década del 80, el Perú adoptó políticas más orientadas hacia la economía de mercado, abriendo la economía al comercio, así como adoptando políticas macroeconómicas, fiscales y monetarias más responsables.

Después de resultados iniciales promisorios, la economía sufrió el embate de la crisis de fines de los 90, pero se recuperó, alcanzando en los últimos años altas tasas de crecimiento anual, constituyéndose en la economía de mayor crecimiento de la región en el periodo.

La incertidumbre política que se vive en el país está disminuyendo la fortaleza de los mercados financieros, lo cual genera un desplome de la bolsa y debilitó la moneda.

Además, en relación a la normatividad legal vigente que favorece la producción y comercialización nacional así como para las exportaciones, se tiene que:

La Ley General del Medioambiente permite la protección de las especies agrícolas mediante el cuidado de la tierra y uso adecuado de insumos para la siembra, cultivo y cosecha manteniendo un equilibrio saludable y protector entre el medio y la población.

El ente y rector para la supervisión y control de las exportaciones es la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria a través de Aduanas normado mediante Ley General de Aduanas, la cual mantiene una serie de códigos vigentes para los procedimientos de exportación los cuales se pueden encontrar en la sección de orientación aduanera de su portal electrónico.

- Ley 29196 de la Promoción de la Producción Ecológica, aunque aún no tiene reglamento. (O)

- Ausencia de Políticas que preserven la salud alimenticia en tanto alimentos procesados con insumos químicos o modificados genéticamente. (A)
- Continuidad de políticas arancelarias. (O)
- Establecimiento de normas legales para el desarrollo de la MYPE. (O)
- Política de desarrollo empresarial y formalización. (O)
- Política monetaria estable. (O)
- Acuerdos económicos con diversos países. (O)
- Programas mundiales de desarrollo sostenible que viabilizan proyectos agrícolas a través de fuentes de financiamiento. (O)
- Falta de políticas específicas para el desarrollo de la producción agrícola en el Distrito de Majes. (A)
- Desde el punto de vista legal el año 2012 se ha realizado modificaciones a la Ley Agraria que brinda mayores beneficios a los trabajadores en las labores agrícolas, según lo indicado líneas abajo (O)

LEY (Poder Legislativo) 26727

Trabajo y Previsión Social. Trabajo agrario. Nuevo régimen laboral

SUMARIO:

Se crea un nuevo Régimen de Trabajo Agrario, que implica la derogación de la ley 22248, sus modificatorias y el decreto reglamentario 563/1981. Entre los principales puntos, destacamos:

- Remuneraciones mínimas determinadas por el Consejo Nacional de Trabajo Agrario y que no podrán ser menores al salario mínimo vital y móvil, y establecimiento de períodos y lugares de pago.
- Se prevé la prohibición del pago en moneda distinta a la de curso legal; se eleva el porcentaje de antigüedad a 1,5% cuando el trabajador tenga más de 10 años de servicios; la prohibición de deducción del salario del valor de mercaderías provistas por el establecimiento; y que la jornada de trabajo no podrá exceder de 8 horas diarias y 44 horas semanales, desde el lunes hasta el sábado a las 13:00 horas.
- Se estipula el reconocimiento de horas extras; el descanso semanal; las condiciones adecuadas de higiene y seguridad; la provisión de ropa de trabajo por parte del empleador y el otorgamiento de licencias de la ley de contrato de trabajo y licencias especiales.
- Se establece la prohibición del trabajo de menores de 16 años bajo cualquier modalidad; la regulación del trabajo adolescente; y las condiciones de vivienda digna.
- Se elimina el Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores (RENATRE) -un ente de derecho público no estatal-, y se crea en su lugar un Registro Nacional de Trabajadores y Empleadores Agrarios (RENATEA), dependiente del Ministerio de Trabajo.
- Algunos beneficios resaltantes de los cambios en la ley agraria, serian dados para los trabajadores los cuales gozarían de una mejor remuneración, sobre todo para los agricultores o para las agrupaciones de asociaciones que producen la materia prima en la zona, esto además de ser un beneficio tendría mejores

resultados en la concientización de los agricultores para incrementar la mano de obra que en la zona es tan escasa, asimismo el cambio de mentalidad que tendría el agricultor de migrar de una sistema agrícola tradicional a un sistema agrícola tecnificado y esto tendría como consecuencia el incremento del número de tierras para la siembra de la uva.

3.6.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).

- **Entorno económico mundial:**

A nivel mundial, el final de la década pasada fue marcado principalmente en el 2008 por el impacto de las crisis de las hipotecas subprime en Estados Unidos y el año 2010 por los problemas en las finanzas de los países de Grecia e Irlanda, que terminaron con un plan de rescate de la Unión Europea y del FMI (MMM, 2012-2014).

Para finales del 2014 se tuvo un crecimiento económico para Estados Unidos de 3 o 4%, un mejor avance en comparación al año 2013 pero insuficiente para lograr una baja sustancial de la tasa de desempleo (9% en próximos dos años) (The economist, 2013).

El menor dinamismo se explica por el menor consumo, afectado por los altos precios de los combustibles y factores coyunturales, como el sismo en Japón y las condiciones climáticas desfavorables en la zona sur y medio oeste del país (MMM, 2012-2014).

En el caso de la economía Europea de acuerdo a informe publicado por el FMI, sólo Alemania y Francia crecerían en promedio 2% para este año. Para el 2015, la zona euro tiene previsto un crecimiento del 1.7% (MMM, 2012-2014).

Italia ve rebajada sus expectativas de crecimiento en una décima, hasta el 1 %, en tanto que el año que viene la mantiene en el 1,3 %. España, por su parte, permanece sin cambios con respecto a abril, de manera que el Fondo prevé un 0,8 % de crecimiento de la actividad económica para este año y un 1,6 % para el próximo, cifras que están por debajo de la previsión del Gobierno (1,3 % 2013 y 2,3 % para el 2014(MMM, 2012-2014).

En general, se ha reducido ligeramente a la baja la proyección de crecimiento mundial para 2013 y 2014, en ambos casos de 4,1 a 3,9 %. En el año 2013 por las señales de desaceleración del primer semestre del año, en tanto que en el 2014, por la moderación del crecimiento de las economías emergentes afectadas por el mayor retiro del estímulo monetario en respuesta a las crecientes presiones inflacionarias (MMM, 2012-2014).

Asimismo se prevé que entre los años 2014 al 2015, prevalecerá un entorno internacional bastante incierto debido a los problemas fiscales en Europa y EE.UU (FMI, 2013).

Se estima que los socios comerciales del país crecerán alrededor de 1,3 puntos por debajo de su promedio 2014-2016 (4,5%). A pesar de este menor crecimiento de los socios comerciales se proyecta que de no materializarse una recaída de la economía mundial y en un escenario de mayor protagonismo de los países emergentes, fuertes demandantes de commodities (FMI, 2013).

El Perú podrá crecer a tasas sostenidas en torno al crecimiento del producto potencial (el cual se estima cercano al 6,5%) y se mantendrá entre las economías de mayor crecimiento en el mundo (FMI, 2013).

PBI Mundial 2011-2013
(Promedio de la Var.% anual)

Figura 14. PBI Mundial 2011-2013

- **Economía local:**

El Perú ha experimentado un desempeño económico y social importante. En el año 2013, el Producto Bruto Interno (PBI) se duplicó en comparación al año 2005 con una cifra de US\$ 153 mil millones con un incremento promedio anual de 7.2%, ubicándose dentro de los países con crecimiento más rápido en el mundo, crecimiento liderado por ganancias de productividad y la inversión privada.

El rubro agropecuario del PBI del Perú reportó para el 2014 un avance de 4.29% impulsada por los subsectores agrícola (4.19%) y Pecuario (4.43%), cabe resaltar que el sector agrícola, sector que está compuesto por productos agrícolas tradicionales y no tradicionales, sector al cual pertenece la uva (MMM, 2012-2014).

El incremento de las exportaciones en los últimos 5 años (ver Tabla 10) se debe principalmente a los mayores precios de

exportación y aumento del volumen exportado, lo que permitió aprovechar al máximo la subida de precios.

Cuadro 26: Exportaciones (Millones De US\$)

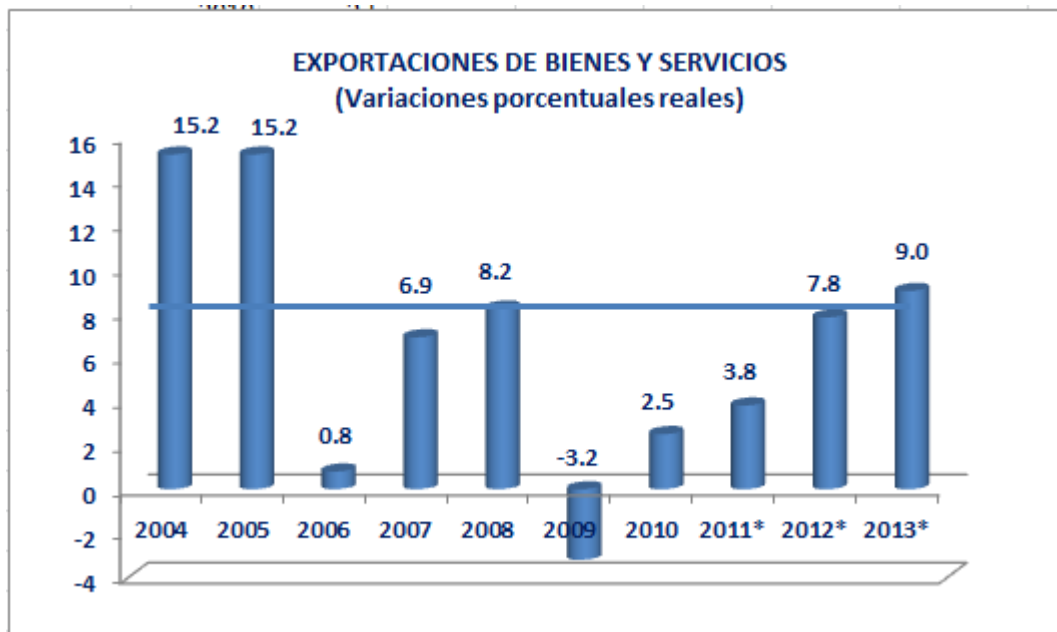
	2011	2012	2013	Var. % anual	
				2011/2012	2013/ 2014
Total Exportaciones	6,955	17,368	35,565	411.4	104.8
Índice de Precios (1994=100)					
Índice de Volumen (1994=100)					
Export. Tradicionales (US\$ Millones)	4,804	12,950	27,669	475.9	113.7
Volumen					
Oro (miles oz. Tr.)	4,083	6,876	6,346	55.4	-7.7
Zinc (miles tm)	792	1,090	1,310	65.5	20.2
Cobre (miles tm)	529	984	1,254	136.9	27.4
Export. no tradicionales (US\$ Millones)	2,044	4,277	7,641	273.9	78.7
Agropecuarios	394	1,008	2,190	455.8	117.3
Textiles	701	1,275	1,558	122.3	22.2
Químicos	212	538	1,223	476.2	127.5
Maderas y papeles, y sus manufacturas	123	261	355	188.2	35.6
Metal-mecánicos	97	191	394	308.1	106.4

Las XNT Casi se cuadruplicaron en comparación con el año 2010

Fuente: BCRP, 2014

Considerando la entrada en operación de algunos proyectos de inversión hacia el final del horizonte de proyección así como por la evolución esperada de la demanda mundial, se proyecta una tendencia creciente en las exportaciones, que pasarían de una tasa de 3,8 % en 2011 a una de 9,0 % en 2014 (MMM, 2012-2014).

Esta tendencia es consecuencia del mayor acceso a mercados extranjeros a través de acuerdos comerciales que continuarían impulsando las exportaciones no tradicionales (MMM, 2012-2014).

Ilustración 10: Exportaciones de Bienes y Servicios

Fuente: BCRP, 2014

A pesar de un entorno internacional incierto, las perspectivas de crecimiento para el Perú en el mediano plazo son positivas gracias a las posibilidades de catch-up con sus pares de la región y las oportunidades de inversión privada (MMM, 2012-2014).

El crecimiento estará liderado por la inversión privada. Se proyecta que inversión privada y pública llegaría a cifras nunca antes alcanzadas (alrededor del 30% del PBI), lo que depende de la materialización de importantes proyectos de inversión anunciados en el sector minero e hidrocarburos; por su parte la inversión pública se estabilizaría en niveles de alrededor de 6% del PBI (MMM, 2012-2014).

Con respecto a la inflación, durante el quinquenio pasado la inflación promedio fue 2.8%, siendo la más baja entre los países de América Latina. Hubo impacto de la crisis financiera internacional en la economía local debido principalmente al fuerte aumento de precios en los commodities agrícolas y combustibles, para lo cual

las medidas de política tomadas por el Ministerio de Economía y Finanzas fue reducir el ISC a los combustibles y alimentos (MMM, 2012-2014).

- Tratados de Libre Comercio que impulsan el desarrollo agrícola nacional (O)
- Incremento de las exportaciones agrarias (O)
- Producción y exportación de la uva (O)
- Normalización de la economía nacional (O)
- Crecimiento del Producto Bruto Interno (O)
- Desarrollo de la actividad agrícola tradicional y orgánica(O)
- Existencia de mano de obra (O)
- Costo de materia prima inestable por factores de crisis financiera (A)
- Proceso inflacionario estable (O)
- Globalización (O)

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

La evolución favorable de la economía ha impactado en el bienestar de los hogares de diversas formas. Los ingresos de los hogares se han incrementado en 42% entre el 2009 y 2013, sobre todo en el quintil más pobre, cuya variación fue de 60% (MMM, 2012-2014).

Asimismo, el crecimiento de los ingresos fue mayor en el resto del país (48%) que en Lima (35%). Por otro lado, el gasto del hogar, que es fundamental para determinar el nivel de pobreza, se incrementó en 34% entre el 2009 y 2013 (MMM, 2012-2014).

A nivel departamental, Huancavelica, Madre de Dios y Loreto, registraron un mayor incremento en el gasto de los hogares (alrededor de 70%), en tanto que en aquellos ubicados en la costa

como la Libertad o Lambayeque el aumento bordeó el 20% (MMM, 2012-2014).

Todo esto se demuestra en la reducción del nivel de pobreza de 48.7% en el 2009 a 34.8% en el 2013 la pobreza extrema pasó de 17.4% a 11.5% en el mismo período (MMM, 2012-2014).

Si bien, el crecimiento económico y la generación de empleo descentralizado jugaron un rol fundamental en la mejora de los indicadores sociales, también lo hicieron las activas políticas sociales (MMM, 2012-2014).

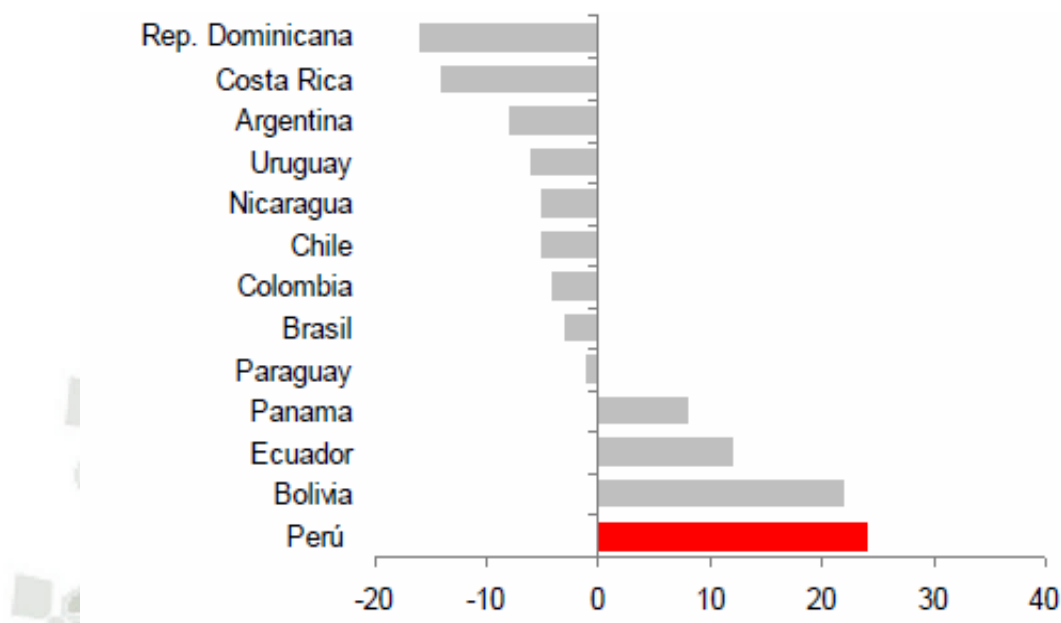
El gasto social total (incluyendo educación, salud, pensiones) pasó de S/. 24,980 millones en el 2009 a S/. 40,757 millones en el 2013, es decir, aumentó en alrededor de S/.16 mil millones o un 63%, en beneficio de los más pobres (MMM, 2012-2014).

Los últimos 5 años el Perú subió 24 puestos en la lista que mide el Índice de Desarrollo Humano (IDH) al pasar del puesto 87 en el 2009 al 63 en el 2013 (Ver Figura 16). Lo que indica importantes mejoras en materia educativa, esperanza de vida así como en los ingresos de los hogares (MMM, 2012-2014).

Asimismo la Población Económicamente Activa (PEA) es de 12 millones 139 personas, la tasa de desempleo es de 8.6% y el subempleo es de 83.1% de la población adulta (MMM, 2012-2014).

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el desempleo podría continuar descendiendo en Perú en el primer trimestre del 2015 gracias al dinamismo de la actividad económica (MMM, 2012-2014).

Ilustración 11: Índice de Desarrollo Humano 2009 y 2013



Fuente: Informe de Desarrollo Humano, PNUD 2014

En el 2013, el ingreso promedio per cápita real mensual de los peruanos ascendió a S/. 491.4, lo que representó un incremento de 3.8% respecto al ingreso obtenido el año previo. Por su parte, el gasto real promedio per cápita mensual alcanzó S/. 382.7, lo que representa 3.4% más que en el 2009 (MMM, 2012-2014).

- Aceptación mundial de la uva peruana, demanda en crecimiento. (O)
- Apertura de mercado (globalización) (O)
- Densidad poblacional en crecimiento (O)
- Niveles de educación en crecimiento (O)
- Conflictos sociales (A)
- Tenencia ilegal de tierras, tráfico (A)
- Alimentos transgénicos (A)
- Cultura e idiosincrasia influenciada por fuerzas políticas. (A)

- Niveles de ingreso de la población según estrato social (O)

3.6.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

En los últimos años se ha venido dando un proceso de reconcentración de la tierra, 40 años después de la reforma agraria, surgiendo nuevo grupos de poder en el campo (MMM, 2012-2014).

El grupo más grande de todos, es el grupo Gloria, que controla alrededor de 60 mil hectáreas en la costa de Ancash y La Libertad; el grupo Romero, unas 20 mil hectáreas en Piura, Huaral y San Martín; el grupo Dyer (Camposol), alrededor de 24 mil hectáreas en varios valles de la costa; la empresa Maple, 12 mil hectáreas en el valle del Chira. Hay decenas de neo latifundios que tienen más de mil hectáreas (MMM, 2012-2014).

Uno de los cambios más significativos en la política agraria es la introducción del enfoque de cadenas productivas y la importancia que se otorga a la innovación tecnológica como medio para mejorar la competitividad.

En este contexto, el Ministerio de Agricultura ha establecido en el Plan Estratégico 2007 – 2011, presentado el año 2008, con seis ejes estratégicos:

- **Gestión del agua:** tiene por objetivo específico, incrementar la eficiencia de la gestión del agua y el uso sostenible de los recursos hídricos.
- **Acceso a mercados:** busca desarrollar mercados internos y externos para la producción agropecuaria, forestal y agroindustrial.
- **Información Agraria:** el objetivo específico consiste en desarrollar un sistema de información agraria destinada a cubrir

una amplia cobertura de usuarios y de utilidad para la toma de decisiones de los productores agropecuarios.

- **Capitalización y Seguro:** busca fomentar el desarrollo de los Servicios Financieros y seguro para pequeños y medianos agricultores.
- **Innovación Agraria:** busca impulsar el desarrollo de la innovación, la investigación y la transferencia de tecnología.
- **Desarrollo Rural:** tiene por objetivo focalizar la intervención del sector público en zonas de pobreza, principalmente en Sierra y Selva, bajo un enfoque territorial y multisectorial.

Corresponde al quinto eje estratégico de las políticas públicas, el promover la innovación agraria. Se propusieron metas para el año 2011 del eje estratégico de innovación agraria.

Las cuales consisten en la incorporación tecnológicas ya probadas y mejorar las nacionales para lograr mayores rendimientos de los productos considerados en el Plan Estratégico como Tradicionales, no tradicionales, promisorios y biocombustibles, y concretamente para el caso de las semillas, se plantea incrementar al año 2015, de 10% a 16% el uso de semilla mejorada.

Un reciente estudio de la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana (RICyT) que evaluó la inversión en C&T en la Región respecto a la que se realiza en otras latitudes, concluye que la inversión mundial se divide de la siguiente manera: EEUU y Canadá aportan el 43%, la Unión Europea 25%, Japón 16%, el resto de Asia 10%, el resto del mundo concentra el 4% y América Latina y el Caribe ocupa el 1.9% (MMM, 2012-2014).

Por otro lado, el estudio destaca que en Europa la inversión científica es del orden del 1.81% de su PBI, en EEUU es el 2.70% y en Japón supera el 3% (MMM, 2012-2014).

En Latinoamérica y el Caribe, al año 2010 sólo se alcanza el 0.59%, promedio que es sostenido básicamente por Brasil, estando el Perú con sólo el 0.15% (MMM, 2012-2014).

El Ministerio de Agricultura ha emitido los Decretos Legislativos 997 y 1060, mediante los cuales el INIA se constituye en el Instituto Nacional de Innovación Agraria con el encargo de diseñar y ejecutar la estrategia de innovación agraria, otorgándosele, asimismo, el mandato de Ente Rector y Autoridad Técnico-normativa del Sistema Nacional de Innovación Agraria (INIA, 2006).

Al igual que el INIA, en el Perú existen diversas instituciones públicas y privadas que desarrollan esfuerzos por lograr innovaciones tecnológicas agrarias, pero que actúan aisladamente, restándoles efectividad y competitividad.

- Desarrollo tecnológico creciente. (O)
- Falta de mayor Investigación y Desarrollo de las instituciones rectoras del sector agro en el Perú. (A)
- Escasa innovación de variedades (A)
- Acceso a la tecnología en los diversos estratos sociales de la población (O)
- Fuentes de información provenientes de tecnologías de la información y comunicaciones (internet). (O)

3.6.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

La población humana y el crecimiento económico han provocado un aumento de la demanda de recursos naturales y por lo general las estrategias de desarrollo ignoran a menudo la necesidad de mantener unos servicios esenciales del ecosistema de los que dependen los objetivos de desarrollo a largo plazo (PNUMA, 2010).

Las medidas se han limitado a ciertos problemas, como por ejemplo el cambio climático, los contaminantes orgánicos

persistentes, la gestión de la industria pesquera, las especies foráneas invasivas y las especies en extinción (PNUMA, 2010).

Por lo cual, se han puesto en práctica estrategias de desarrollo sostenible a escala local, nacional, regional e internacional. Un número creciente de evaluaciones científicas (por ejemplo, los informes del Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático, PNUMA) ha contribuido a comprender mejor los retos medioambientales.

Todos los países van a sufrir los efectos del cambio climático que en la actualidad ya se viene presentando, pero los más vulnerables son los países tropicales y sus poblaciones rurales.

Se considera que este fenómeno traerá un cambio de paradigma y una reducción drástica del consumo de combustibles fósiles, hecho que afectará tanto la política como la economía mundiales.

El Perú se verá afectado, en particular por la menor disponibilidad de agua en la costa, mientras que en la sierra las constantes lluvias y las olas de frío causan problemas en la geografía y destrozos en los cultivos.

El Estado Peruano promueve la agroforestería, la cual consiste en la plantación de árboles en los campos de cultivo con el fin de protegerlos de los vientos y heladas, logrando salvarse el año pasado cerca de 35 mil hectáreas de cultivos.

- Existencia de fenómenos naturales inesperados. (A)
- Deforestación de zonas agrícolas y potencialmente agrícola (A)
- Políticas a través del Ministerio del Ambiente y el CONAM. (O)
- Contaminación del recurso hídrico por la presencia industrial en zonas agrícolas. (A)

- Afectación de las carreteras por los desastres naturales (A)
- Desconocimiento de la preservación y cuidado del medio ambiente (A)

3.6.4. Matriz EFE

Cuadro 27: Matriz Efe

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<i>OPORTUNIDADES</i>				
1.	La uva es de importancia regional por ser considerado como cultivo alternativo para exportación.	0.13	4	0.52
2.	La producción de uvas en el Perú ha crecido sostenidamente en los últimos años ampliando las áreas de producción de los valles de la costa a los valles de la sierra colocando a la producción del cultivo en una posición expectante en la producción mundial.	0.09	3	0.27
3.	Existencia de abastecimiento de agua para la agricultura por los embalses de las represas existentes en la región.	0.08	3	0.24
4.	Crecimiento del volumen de las exportaciones de la uva.	0.11	4	0.44
5.	El primer mercado consumidor de la uva peruana es Estados Unidos (beneficio de tratados comerciales TLC).	0.11	4	0.44
<i>AMENAZAS</i>				
1.	Baja tasa de colocación de créditos para el sector agricultura por la informalidad en las formas trabajo.	0.08	1	0.08
2.	Falta de política de aprovechamiento de aguas generando un mal uso del recurso.	0.09	2	0.18
3.	Inestabilidad Socio-Política en tanto al gobierno actual y su política de crecimiento económico e inclusión social.	0.11	2	0.22
4.	Variación de precios en el mercado exterior afectos a la crisis financiera internacional de los países europeos.	0.09	1	0.09
5.	Incremento de la competitividad de los países productores andinos y europeos.	0.11	2	0.22
TOTAL		1.00		2.70

Fuente: Elaboración Propia

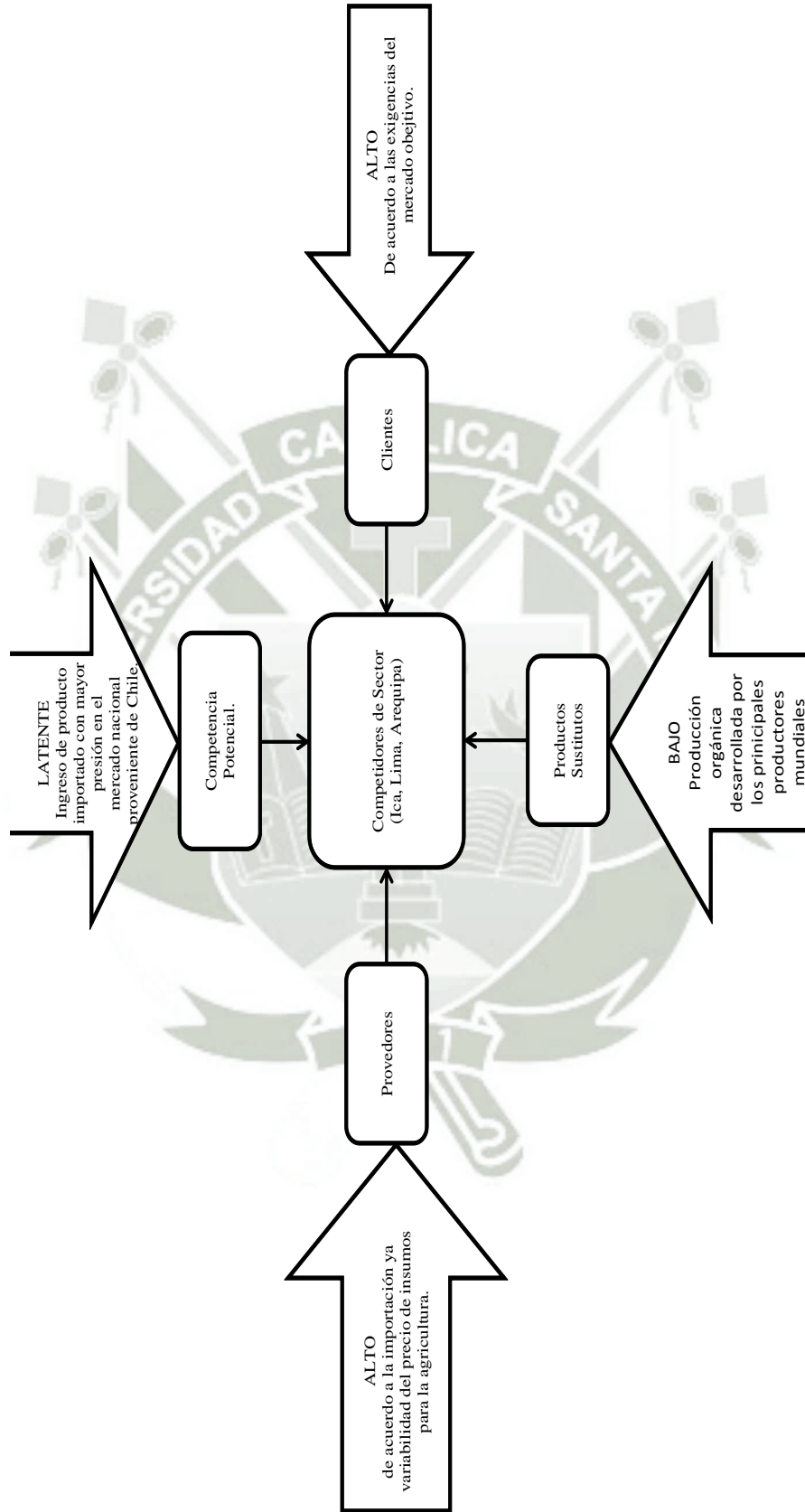
Mediante el análisis externo se identifican las OPORTUNIDADES que le sirven al sector y sean más propicias para el desarrollo sostenido del estudio así como las AMENAZAS que pudieran perjudicar al desarrollo de los productores de uva red globe en el distrito de Majes y truncar los planes ya trazados a presente y futuro; la metodología resulta de dar un peso y una calificación en base a lo que pudieran aportar en cuanto a oportunidades y un peso y calificación acorde con lo que nos pudieran quitar las amenazas existentes en el sector productivo.

Dentro de la principales oportunidades que se dan en este sector es la creciente demanda del producto en el mercado exterior, y en las principales amenazas se encuentra la competitividad ya que los países productores y exportadores que se dedican a este rubro lo hacen contando con certificados de sanidad, calidad, seguridad y de buenas prácticas en general.

El valor promedio de la ponderación resultante resulta 2.70, lo que implica que se encuentra en un valor medio y cercano a la escala del 3, es decir un sector regularmente fuerte y que requiere aprovechar sus oportunidades para reducir más aun sus amenazas.

3.6.5. El sector productivo de la uva, sus Competidores, y sus Referentes

Ilustración 12: Competitividad en el sector productivo de uvas - Arequipa



Fuente: MAXIMIXE, 2013

3.6.5.1. Poder de negociación de los proveedores.

En el caso del poder que ejercen los proveedores es “bajo”, ya que los insumos también son naturales y silvestres, se encuentran en cualquier parte de las zonas productivas.

No hay una presión existente de los proveedores porque son pocos y ocasionales de acuerdo a la zona de ubicación de la producción. Teniendo en cuenta que la capacidad de negociación y gestión de los agricultores, productores de semilla de uva, no conllevan a acuerdos integrales en la fijación de precios y por lo tanto no existe una fuerte presión sobre su mercado objetivo (Agroexportadores de uva). Factor crítico de éxito: Alianzas estratégicas con proveedores y clientes, experiencia y conocimiento del negocio.

3.6.5.2. Poder de negociación de los compradores.

El poder de los compradores es “alto”, si bien la mayoría de las ventas son internas, el mercado externo no se ha explotado y los volúmenes de exportación muchas veces requieren la asociación de varios productores, ya que la demanda externa no se abastece. Factor crítico de éxito: Atractivo por ser naturales.

3.6.5.3. Amenaza de los sustitutos.

Los determinantes de la amenaza de sustitución de los productos son “bajos”, el sabor único y al no poder ser logrado artificialmente, evita la sustitución.

Sólo la misma uva puede sustituirse entre las variedades existentes, siendo así imposible de determinar un producto en esta categoría. Factor crítico de éxito: Calidad del producto.

3.6.5.4. Amenaza de los entrantes.

Las perspectivas empresariales se presentan estables, sin embargo existe la posibilidad de llevar a cabo importación de producción de uva pero totalmente procesados o como producto con valor agregado.

Es importante mencionar que la agricultura tradicional cuenta en la actualidad con una mayor productividad a razón de la uva, debido a que cuentan con el apoyo del sector agrícola para la capacitación de los agricultores, la información en el uso de tecnología e información de ferias para las exposiciones.

Factor crítico de éxito: Calidad del producto, Alianzas estratégicas con proveedores y clientes, Diversidad de productos, Competitividad de precios, Ubicación estratégica.

3.6.5.5. Rivalidad de los competidores.

Las principales barreras de entrada para el sector son la diferenciación de los productos a través de su sabor único y nuevo; la cantidad de microclimas que permiten mayor productividad.

Pero los agricultores de uva en su mayoría no trabajan con economías de escala que les permita incrementar su productividad, sino que son agricultores de subsistencia, otra de las dificultades para el fortalecimiento es la poca asociatividad, requieren de mayores investigaciones para lograr una estandarización de los productos; y no se requiere altos costos de capital para el incremento de la producción.

Factor crítico de éxito: Personal capacitado y entrenado, diversidad de microclimas.

3.6.6. Matriz del Perfil Competitivo y Referencial

Arequipa es tercer productor nacional de la uva y uno de los principales abastecedores del mercado estadounidense, siendo los principales productores en siembra por la región Ica y Lima las cuales por estar cercanas al principal puerto (Callao) tienen mayores ventajas competitivas en tanto a nuestra región. En referencia a la Tabla 12, La matriz del perfil competitivo tiene diez factores claves de éxito y para que el análisis tenga consistencia el valor mínimo es de 0.08, luego de la ponderación de acuerdo al nivel de significancia e importancia Arequipa arroja un valor de 2.64, mientras que las otras regiones (Ica y Lima) se encuentran ubicadas un poco más arriba de Arequipa debido a la Calidad de Producto, Competitividad de Precios, y Especialización de la Mano de Obra por el tiempo en el cual estas ya llevan en el mercado. Las valoraciones más bajas para el Distrito de Majes resultan ser la tecnificación de la producción y la formalización de las operaciones.

Si observamos la Tabla 13 vemos que uno de nuestro principales referentes es Murcia ubicada en España con 3,23 y encontramos que sus principales FCE resultan la especialización de la mano de obra y su ubicación estratégica para su exportaciones ya que cuentan con una alta adaptación y flexibilidad a las necesidades de su mercado objetivo lo que le hace uno de los referentes del presente plan estratégico a la hora de tomar decisiones sobre la producción y exportación.

Cuadro 28: Matriz del Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Peso	Ica		Lima		Arequipa/Majes	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Calidad del producto	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42
2. Tecnificación de la producción	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
3. Competitividad de precios	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.3
4. Diversificación de productos ofertados	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
5. Alianzas estratégicas con proveedores y clientes	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
6. Especialización de la mano de obra	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
7. Formalización de las operaciones	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
8. Conocimiento de los procesos productivos y comerciales	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.3
9. Posicionamiento en mercado objetivo	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
10. Ubicación estratégica	0.11	4	0.44	4	0.44	2	0.22
Total	1.00		3.66		3.23		2.64

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 29: Matriz Del Perfil Referencial

Factores claves de éxito	Peso	California (EEUU)		Murcia (España)		Arequipa/Majes (Peru)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Calidad del producto	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42
2. Tecnificación de la producción	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
3. Competitividad de precios	0.10	4	0.40	4	0.4	3	0.3
4. Diversificación de productos ofertados	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
5. Alianzas estratégicas con proveedores y clientes	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
6. Especialización de la mano de obra	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
7. Formalización de las operaciones	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
8. Conocimiento de los procesos productivos y comerciales	0.10	4	0.40	3	0.3	3	0.3
9. Posicionamiento en mercado objetivo	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
10. Ubicación estratégica	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33
Total	1		3.66		3.41		2.93

Fuente: Elaboración Propia

3.7. Evaluación Interna

3.7.1. Análisis Interno Amofhit:

3.7.1.1. Administración y Gerencia del Sector (A).

Se puede precisar que el interés por el sector de producción de uva en el Perú es alto, debido a que han existido esfuerzos por realizar mejoras para el sector, pero aun sin resultados positivos.

Ello se debe a que existe demasiado celo entre los mismos agricultores por brindar información, y así poder generar acciones de mejora. El tipo de organización en su mayor composición son familiares y/o organizaciones de agricultores por grupos específicos.

Existen en la actualidad programas y proyectos del Estado para motivar el desarrollo productivo, tales como asesoramiento, certificación, inversiones y promoción de las exportaciones, dichas entidades son: Promperú, Minag, Senasa, Mincetur, Minam y la Institución del Gobierno Regional de Arequipa.

Por otro lado existen organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD's) que promueven proyectos de desarrollo agrícola.

- Región Arequipa en la tercera más importante productora de uva en el Perú. (F)
- Existen asociaciones de agricultores en el Distrito de Majes como yuramayo, la joya, majes, vítor las cuales se comportan como intermediarios entre los agricultores y las empresas agroexportadoras en el proceso de distribución (F).

3.7.1.2. Marketing y Ventas del Sector (M).

Para efectos de la penetración en el mercado internacional, el Estado Peruano viene apoyando a la industria nacional a través de la promoción de sus productos, tanto los denominados “productos bandera” como otros en los cuales se incluyen algunos productos agrícolas.

Dicha promoción se realiza a través del Sector de ferias internacionales en el Perú y en el extranjero, en las que se muestran y ofrecen a la venta los productos. Los principales mercados son los países de China, Australia, Alemania, Unión Europea, Japón y Estados Unidos, en una escala menor se encuentra Brasil con experiencia en Sudamérica.

La eficacia e idoneidad de estas formas de publicidad a través de la realización de ferias internacionales y la colocación de los productos en exposiciones del exterior, se han materializado en el incremento obtenido en las exportaciones de este sector.

- Débil organización de los agricultores productores de uva en el Distrito de Majes, informalidad de sus actividades comerciales.
(D)
- Algunas de las ferias más importantes alrededor del mundo son:
 - **SPECIALITY & FINE FOOD FAIR 2015**
13ª edición - Feria Internacional de Productos Gourmet, Delikatessen y sus Ingredientes.
 - **FOOD & HOTEL THAILAND 2015**
20ª Edición - Feria Internacional de Alimentos, Bebidas, Hotelería, Catering y Equipamiento.

- **GIDA WORLDFOOD ISTANBUL 2015**

20ª Feria Internacional de Alimentos, Bebidas y Tecnologías para su Procesamiento.

- **FINE FOOD AUSTRALIA 2015 CONJUNTAMENTE CON SUPERMARKET 2015 & HOTEL AUSTRALIA 2015**

28a edición del evento Premier de Australia .

3.7.1.3. Operaciones Productivas y de Servicios del Sector (O).

A pesar del potencial y ventajas comparativas con que cuenta el sector de producción de uva, los productos transformados convencionalmente usan 500 aditivos, los ecológicos sólo 30 y son naturales e inocuos (PAHO, 2007).

Las grasas hidrogenadas, como las de las margarinas, causan cáncer; el ácido fosfórico de las bebidas gaseosas genera osteoporosis. Si se mejorara la dieta se reduciría la incidencia del cáncer en 20%, las enfermedades cardíacas en 25%, la artritis en 50%, la diabetes en 50% y el alcoholismo en 33% (PAHO, 2007).

Estudios internacionales demuestran que la agricultura ecológica puede ser casi tan productiva como la convencional e incluso puede ser superior en muchos productos.

Pero, una buena parte de los productores ecológicos peruanos tienen baja productividad, es el caso del café, primer producto en exportación. Desde los años '80 varias empresas comercializadoras llegaron a las zonas cafetaleras abandonadas por el bajo precio del producto de esos años y comenzaron a comprarlo como ecológico.

Esta línea de base muy baja ha ido mejorando con los años gracias al esfuerzo de los agricultores y sus organizaciones, pero están lejos de compararse en productividad con agricultores convencionales avanzados.

La falta de capital para invertir en sus predios impide una mejora más acelerada, lo cual los limita a seguir creciendo en sus negocios, en algunas ocasiones buscan otros mercados.

- Se emplean diversas variedades de semilla de uva para su cultivo. (F)
- Es utilizada también en la industria farmacéutica. Contiene insulina, fuente de energía similar a la del azúcar muy benéfica para los diabéticos y los hipoglucémicos. (F)
- La variedad comercial más importante es la Red Globe, de tamaño grande, forma globosa, color rojo oscuro y sin espinas y que también se produce en el Distrito de Majes. (F)
- Con respecto a los servicios de tercerización para la producción de la uva podemos manifestar lo siguiente:

La industria de la uva terceriza generalmente la cosecha y el transporte:

- ✓ **Cosecha:** En los meses desde setiembre hasta diciembre se contrata alrededor de 200 personas las cuales son contratadas por servicios por honorarios
- ✓ **Transporte:** El transporte de la materia prima desde las parcelas hasta la planta de producción se terceriza con empresas de transporte de la zona de influencia.

3.7.1.4. Finanzas y Contabilidad del Sector (F).

La Agricultura Ecológica constituye la alternativa sustentable para la gran mayoría de pequeños y medianos agricultores que con las políticas neoliberales, de cero subsidios y de libre mercado están cada vez más marginados.

Por otro lado, al no depender de insumos externos (en la mayoría de casos importados tales como los insecticidas), los costos de producción bajan, lo cual facilita la producción y se haga cada día más masiva.

Si bien es cierto que la demanda de mano de obra es mayor en una agricultura ecológica frente a una agricultura convencional, para el caso de una economía familiar campesina en dónde lo que sobra es la mano de obra, ello constituye más bien una ventaja.

- En el distrito de Majes los rendimientos son menores a 10 t/ha, lo cual no permite la posibilidad de exportación en grandes volúmenes hacia el Hemisferio Norte en contra estación.

(D)

- Con respecto al salario, este se ha incrementado en los últimos años debido a la creciente demanda de mano de obra especializada en el sector agroindustrial. (F)

3.7.1.5. Recursos Humanos y Cultura del Sector (H).

Los agricultores son principalmente tomadores de diseños con poca diversificación que se concentran generalmente en producir cadenas tipo cordón (producen lo que los demás producen), en lugar de productos con valor agregado.

El problema radica en su falta de aprendizaje y búsqueda de información, debido a que no cuentan con el apoyo de

instituciones o escuelas especializadas en el país a fin de que puedan actualizar sus conocimientos.

Por otro lado, la necesidad de manejar adecuadamente los principios, tener experiencia para enfrentar los problemas cotidianos de su adecuación a realidades distintas, de resolver el problema de la inversión inicial requerida, de generar un proceso que se retroalimente y sea sostenible, son los retos de la transición que debemos enfrentar.

Para poder enfrentar dichos problemas cotidianos que se puedan presentar, un punto muy importante que nos puede ayudar en resolver dichos problemas es la investigación agropecuaria.

Como parte de este desarrollo se deben de promocionar mejor las Ferias tecnológicas como TECNOAGRO PERU lo cual deba de buscar una feria para la exhibición de tecnología y un centro de negocios.

- En dos meses se realiza la siembra y en cinco meses se cosecha, por lo que la producción es estacionaria, complicando el proceso de exportación a mercados específicos. (D)
- Dificultad en la articulación de la cadena logística por la falta de gestión en los niveles de abastecimiento y distribución. (D)
- Existe escases de capacitación por parte del ministerio de agricultura hacia los pequeños agricultores, lo cual pueda ayudarlos al fortalecimiento de sus conocimientos (D).

3.7.1.6. Informática y Comunicaciones en el Sector (I).

No se ha desarrollado procesos continuos en el uso de la informática para las comunicaciones, son los exportadores los que han aprovechado las herramientas de la informática como lo es el internet para desarrollar webs de e-commerce para las ventas electrónicas (D).

Otra manera de comunicación por parte de las empresas agroindustriales son las ferias internacionales en donde se afinan las redes de contactos y se pueden conseguir contratos para el desarrollo de muestras de productos con el objetivo de conseguir un negocio a largo plazo con clientes de alrededor del mundo (F).

3.7.1.7. Tecnología en el Sector (T).

El sector de producción de uva carece de tecnología y métodos de trabajo especializados que permitan la conformación de una oferta exportable capaz de competir en el mercado internacional.

Su bajo nivel tecnológico y la mano de obra no tecnificada, generan obstáculos en la producción de calidad con estándares requeridos y en los volúmenes solicitados en los plazos requeridos.

- Las condiciones climáticas en tanto a la baja en la temperatura por las madrugadas que se presentan en el Distrito de Majes ayudan a reducir la presencia de plagas lepidópteros. (F)
- No se aplica tecnificación en riego lo que podría reducir costos en la producción y mejorar la calidad de la producción.(D)

3.7.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

Cuadro 30: Matriz De Evaluación De Factores Internos (EFI)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<i>FORTALEZAS</i>				
1.	Se emplean diversas variedades de semilla de uva para su cultivo.	0.07	4	0.28
2.	Es utilizada también en la industria farmacéutica. Contiene insulina, fuente de energía similar a la del azúcar muy benéfica para los diabéticos y los hipoglucémicos.	0.12	4	0.48
3.	La variedad comercial más importante es la Red Globe, de tamaño grande, forma globosa, color rojo oscuro y sin espinas y que también se produce en el Distrito de Majes.	0.09	3	0.27
4.	Las condiciones climáticas en tanto a la baja en la temperatura por la madrugada que se presentan en el Distrito de Majes ayudan a reducir la presencia de plagas lepidópteros.	0.08	4	0.32
5.	Región Arequipa es la tercera más importante productora de uva en el Perú.	0.12	3	0.36
<i>DEBILIDADES</i>				
1.	En dos meses se realiza la siembra y en cinco meses se cosecha, por lo que la producción es estacionaria, complicando el proceso de exportación a mercados específicos.	0.08	1	0.08
2.	En Majes los rendimientos son menores a 10 t/ha, lo cual no permite la posibilidad de exportación en grandes volúmenes hacia el Hemisferio Norte en contra estación.	0.11	1	0.11
3.	No se aplica tecnificación en riego lo que podría reducir costos en la producción.	0.11	1	0.11
4.	Débil organización de los agricultores productores de uva en el Distrito de Majes, informalidad de sus actividades comerciales.	0.13	2	0.26
5.	Dificultad en la articulación de la cadena logística por la falta de gestión en los niveles de abastecimiento y distribución.	0.09	2	0.18
TOTAL		1.00		2.45

Fuente: Elaboración Propia

Al concluir la recopilación de la información acerca de la producción para la exportación de uva Red Globe en el distrito de Majes de las diferentes fuentes de información como los anuarios estadísticos, sitios web, bibliografía, sobre producción, así como

la observación en campo de la zona de producción, se procede a procesar la información y para la matriz EFI escogemos entre las 5 FORTALEZAS y 5 DEBILIDADES más notorias que le puedan beneficiar al estudio.

Después de haber elegidos estas fortalezas y debilidades se les da un peso y una calificación acorde con lo que puedan aportar al fortalecimiento de la del sector o como estas pudieran afectar a la producción.

Respecto a las fortalezas en lo que más se puede incidir es que se cuenta con un número aceptable de productores por ser la tercera región en producción de uva a nivel nacional, también se hace mención a las características del producto, las condiciones climáticas y la variedad de la materia prima.

En las debilidades lo que más resalta es la falta de organización en el sector de agricultores productores de la uva por la casi nula organización que existe en la región ya que recién ahora es que se empieza a tomar una conciencia empresarial de formar alianzas en vista de que hay un buen futuro con la producción de la uva en el distrito de Majes.

El valor de resultante de la ponderación es 2.45 lo que implica que se encuentra en un valor cercano a la escala del 2, siendo que el sector tiene una influencia de debilidad, es decir que se tiene que desarrollar las fortalezas para poder reducir las debilidades del sector de productores de uva en el distrito de Majes.

3.7.3. Intereses del Sector y Objetivos de Largo Plazo

3.7.3.1. Intereses del Sector productivo de la uva

- **Supervivencia.**

Se requiere potencializar la base productiva con el incremento de las capacidades de los agricultores, la integración a asociaciones del conocimiento y gestión para la promoción de inversiones en el sector.

- **Vitales.**

Mejora continua de la calidad del producto para su integración en la Marca Perú (producto bandera).

- **Importante.**

Requerimiento de inversiones para el incremento de la producción y posicionamiento en mercados líderes de la gastronomía mundial.

- **Periféricos.**

Importancia de la formalización de los agricultores del sector en asociaciones que integren la producción y comercialización del producto en el mercado local, nacional e internacional.

3.7.3.2. Potencial del Sector

- Utilización de los recursos naturales como fuente de desarrollo agrícola.
- Existencia de zonas productivas.
- Existencia de mano de obra directa en el sector.
- Recursos naturales y económicos existentes.

3.7.3.3. Principios Cardinales

Influencia terceras partes:

- Proveedores

- SUNAT

Lazos pasados-presentes:

- Relación con clientes
- Calidad del Producto.

Contra balance intereses:

- Clima favorable para cultivo de la uva.
- Crecimiento económico.

Conservación de los enemigos:

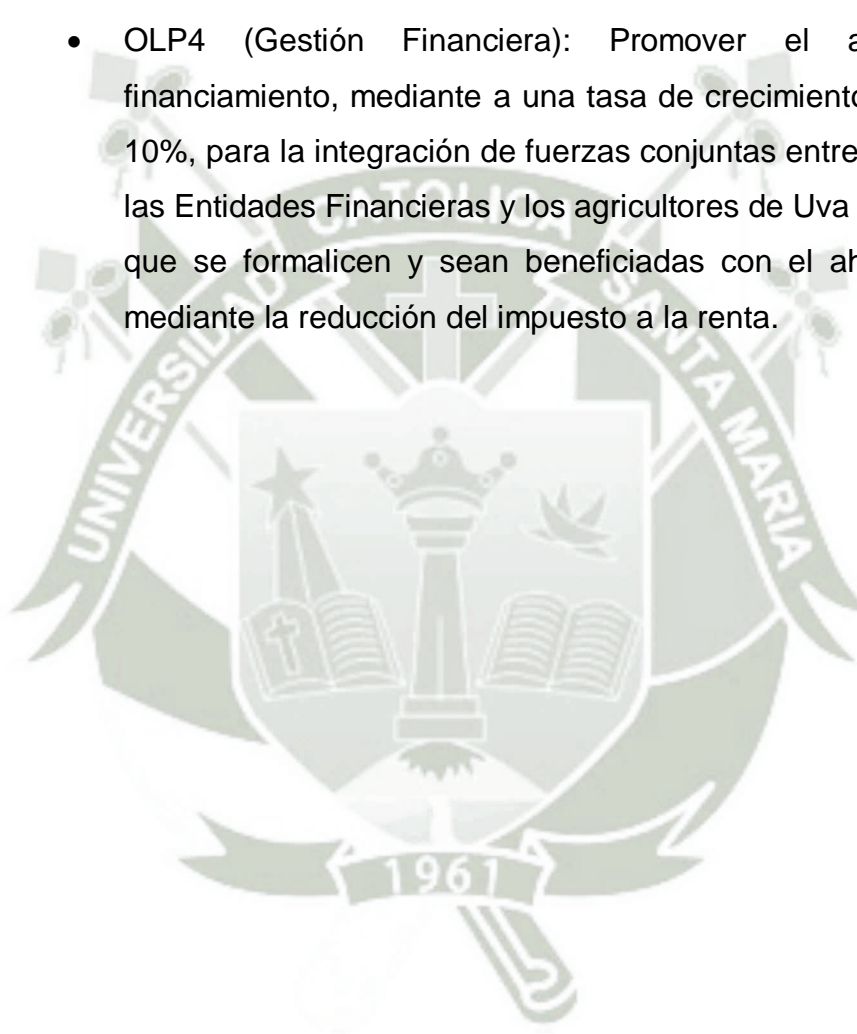
- La regulación del sector es la misma para todos los competidores.
- Informalidad en el sector.
- Existen barreras de entrada.

3.7.3.4. Objetivos de largo plazo

Se establecen los siguientes objetivos de largo plazo:

- OLP1 (Mejora continua): Fortalecer el desarrollo del producto con un crecimiento de la producción del 25%, asegurando la calidad en la siembra, cosecha y distribución de la uva para el 2017, considerando que el % de crecimiento proyectado del año 2013 al 2014 fue de 25%.
- OLP2 (Exportación): Generar estabilidad productiva y comercial mediante un incremento de las exportaciones del 35% de manera sostenida para el 2017 (en el 2014 Arequipa ha exportado uvas por un valor de US\$13 millones 800 mil, que representan el 35 % del total que Perú ha logrado vender en mercados internacionales)

- OLP3 (Promoción Comercial): Establecer un plan de exportaciones de la uva que se proyecte a la conquista de nuevos mercados y un incremento del posicionamiento (participación de mercado) de 15% para el 2017 (Arequipa representa el 35% de las exportaciones peruanas y Perú ocupa el tercer lugar con una participación de mercado del 9% en las exportaciones uva a nivel mundial).
- OLP4 (Gestión Financiera): Promover el acceso al financiamiento, mediante a una tasa de crecimiento anual del 10%, para la integración de fuerzas conjuntas entre el Estado, las Entidades Financieras y los agricultores de Uva de manera que se formalicen y sean beneficiadas con el ahorro fiscal mediante la reducción del impuesto a la renta.





CAPÍTULO IV

PROCESO ESTRATÉGICO

4. EL PROCESO ESTRATÉGICO

4.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

Cuadro 31: Matriz FODA

FODA		DEBILIDADES - D	
		FORTALEZAS - F	
	1.	Se emplean diversas variedades de semilla de uva para su cultivo.	1. En dos meses se realiza la siembra y en cinco meses se cosecha, por lo que la producción es estacionaria, complicando el proceso de exportación a mercados específicos.
	2.	Es utilizada también en la industria farmacéutica. Contiene insulina, fuente de energía similar a la del azúcar muy benéfica para los diabéticos y los hipoglucémicos.	2. En Majes los rendimientos son menores a 10 t/ha, lo cual no permite la posibilidad de exportación en grandes volúmenes hacia el Hemisferio Norte en contra estación.
	3.	La variedad comercial más importante es la Red Globe, de tamaño grande, forma globosa, color rojo oscuro y sin espinas y que también se produce en el Distrito de Majes.	3. No se aplica tecnificación en riego lo que podría reducir costos en la producción.
	4.	Las condiciones climáticas en tanto a la baja en la temperatura por las madrugadas que se presentan en el Distrito de Majes ayudan a reducir la presencia de plagas lepidópteros.	4. Débil organización de los agricultores productores de uva en el Distrito de Majes, informalidad de sus actividades comerciales.
	5.	Región Arequipa es la tercera más importante productora de uva en el Perú.	5. Dificultad en la articulación de la cadena logística por la falta de gestión en los niveles de abastecimiento y distribución.
		ESTRATEGIAS - FO	
		ESTRATEGIAS - DO	
OPORTUNIDADES - O			
1.	La uva es de importancia regional por ser considerado como cultivo alternativo para exportación.	3.	Desarrollar un plan exportador de la uva al mercado internacional de acuerdo a la temporalidad de consumo en los países destino tomando en cuenta la proyección de materia prima generada de acuerdo a la disponibilidad de campos para poder determinar el periodo y el exceso de producción para luego realizar un plan de visitas a ferias especializadas y a clientes nuevos.(D1, D2, D5; O1, O4, O5)
2.	La producción de uvas en el Perú ha crecido sostenidamente en los últimos años ampliando las áreas de producción de los	4.	Uso de tecnología en investigación, desarrollo y tecnificación para la producción y optimización de costos de uva (D2, D3, D4, D5; O1, O2, O3)

valles de la costa a los valles de la sierra colocando a la producción del cultivo en una posición expectante en la producción mundial.	Estado y los agricultores de uva en el Distrito de Majes (F1, F2, F3, F5; O1, O2, O4, O5)	
3. Existencia de abastecimiento de agua para la agricultura por los embalses de las represas existentes en la región.		
4. Crecimiento del volumen de exportaciones.		
5. El primer mercado consumidor de la uva peruana es Estados Unidos.		
AMENAZAS - A		
1. Baja tasa de colocación de créditos para el sector agricultura por la informalidad en las formas trabajo.	5. Promover una política de marca región para la integración del producto en el mercado nacional e internacional, desarrollando un plan para incrementar los campos de producción de uva y las inversiones en planta de procesamiento. (F1, F2, F3, F4, F5; A1, A3, A5).	ESTRATEGIAS – FA
Falta de política de aprovechamiento de aguas.	6. Integrar el cultivo de la uva como producto alternativo y viable en la gestión de gobierno para la inclusión social zonas alto andinas de el Distrito de Majes (F1, F4; A1, A2, A3, A5)	7. Promover la integración productiva – comercial (Clústeres) para motivar a los agricultores de el Distrito de Majes a la conformación de asociaciones exportadoras formales (D4, D5; A1, A4, A5)
3. Inestabilidad Socio-Política en tanto al gobierno actual y su política de crecimiento económico e inclusión social.		8. Gestionar inversión privada y pública para el desarrollo de proyectos de desarrollo de producto mediante la formalización de las actividades productivas de la uva (D4, D5; A1)
4. Variación de precios en el mercado exterior afectos a la crisis financiera internacional de los países europeos.		
5. Incremento de la competitividad de los países productores andinos y europeos.		

Fuente: **Elaboración Propia**

De acuerdo a los obtenido en las matrices de evaluación externa e interna, se desarrolla la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, considerando que para ello se deben formular estrategias de tipo FO, DO, FA DA, las cuales son las combinaciones de Fortalezas vs Oportunidades (FO); Debilidades vs Oportunidades (DO); Fortalezas vs Amenazas (FA); y Debilidades y Amenazas (DA).

4.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Cuadro 32: Matriz PEYEA

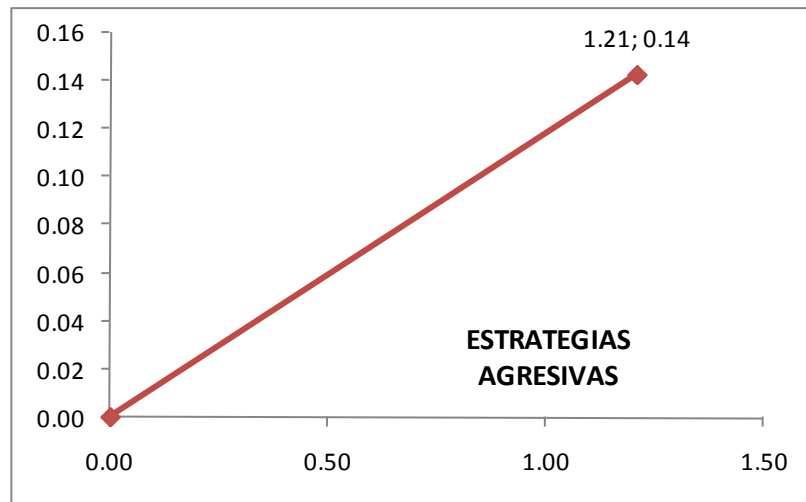
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
<i>FUERZA FINANCIERA (FF)</i>	Calificaciones	<i>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE(EA)</i>	Calificaciones
Rendimiento sobre la inversión	4	Cambios tecnológicos	-4
Apalancamiento	3	Tasa de inflación	-2
Liquidez	3	Variabilidad de la demanda	-3
Capital de trabajo	3	Escala de precios de productos competidores	-3
Flujos de efectivo	4	Barreras para entrar en el mercado	-5
Facilidad para salir del mercado	4	Presión competitiva	-3
Riesgos implícitos del negocio	4	Elasticidad de la demanda	-4
Total FF	25	Total EA	-24
<i>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</i>	Calificaciones	<i>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</i>	Calificaciones
Participación en el mercado	-4	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	4
Ciclo de vida del producto	-1	Estabilidad financiera	4
Lealtad de los clientes	-4	Conocimientos tecnológicos	2
Utilización de la capacidad de la competencia	-4	Aprovechamiento de recursos	4
Conocimientos tecnológicos	-2	Intensidad de capital	3
		Facilidad para entrar en el mercado	4
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	5
Total VC	-16	Total FI	31

Fuente: Elaboración Propia

El promedio de FF es :	3.57
El promedio de EA es :	-3.43
El promedio de FI es :	3.88
El promedio de VC es :	-2.67

Y : FF + EA	0.14
X : FI + VC	1.21

Ilustración 13: Tipo de estrategias PEYEA



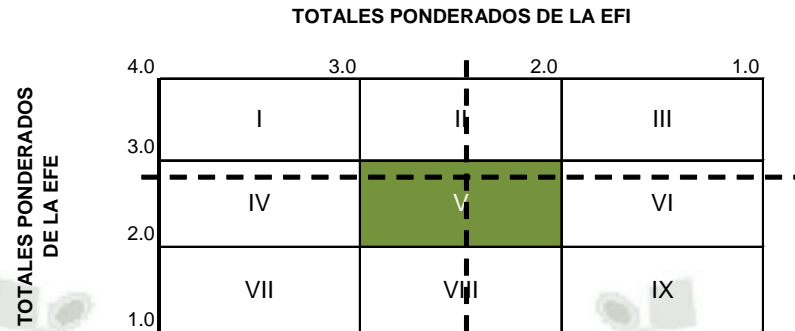
Fuente: Elaboración Propia

La MPEYEA considera la posición estratégica total del sector, la cual está determinada por dos dimensiones internas, que son la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas, que son la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI) (D'Alessio, 2013).

Una vez llevado a cabo la valoración de fuerzas de la matriz PEYEA se distingue que esta se encuentra en un sector financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas importantes en un mercado estable y creciente, por lo que se deben desarrollar estrategias de tipo agresivas.

4.3. Matriz Interna – Externa (IE)

Ilustración 14: Matriz IE



Fuente: Elaboración Propia

Celdas : III – V – VII

Prescripción : Retener y Mantener

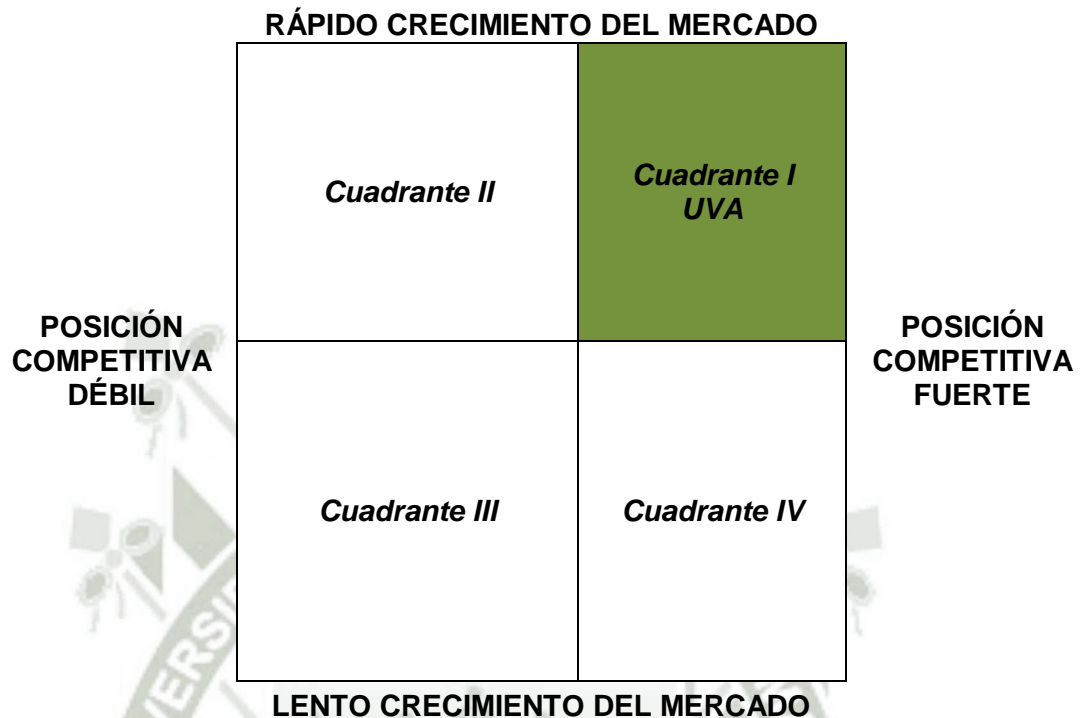
Estrategias : Desarrollo de Producto – Desarrollo de Mercado

La integración de valores ponderados de las matrices EFI y EFE se consolidan en la matriz I-E lo que conlleva a una ubicación en el quinto cuadrante o segunda zona (III, V y VII), en donde se deben desarrollar las estrategias para el Desarrollo del Producto y Desarrollo del Mercado.

Por una parte, la MEFI tiene un puntaje de 2.45, el cual refleja una posición estratégica interna promedio. Esta indica la capacidad de gestión para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Por otra parte, la MEFE tiene un puntaje de 2.70, el cual refleja la posición estratégica externa de nivel medio. Esta indica la capacidad de gestión para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas. El punto de encuentro de ambos ejes recae en la región 2 (celda V)

4.4. Matriz Gran Estrategia (GE)

Ilustración 15: Matriz GE



Fuente: Elaboración Propia

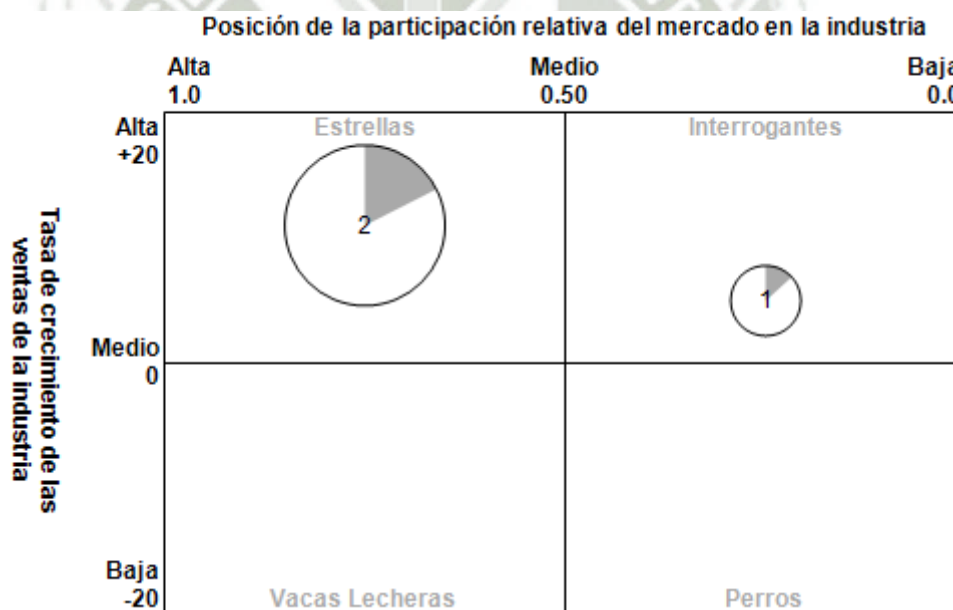
De acuerdo con la Figura 20, la capacidad de gestión se ubica en el cuadrante I, debido a que presenta una posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento. Las estrategias que se aplicarán son dos: (a) desarrollo de mercados y (b) penetración de mercado. Esto se debe a que actualmente se está produciendo un constante crecimiento en este sector gracias a los proyectos agrícolas en la región. Por lo tanto, es necesario reforzar la capacidad para competir, ya que esta es débil; son los competidores de las otras regiones las que están ganando participación de mercado.

Cuadro 33: Comparación de la Producción Regional vs Producción Nacional 2014

Miles de Dólares					
División	Ingresos	% de Ingresos	Utilidades Brutas	Participación de Mercado	Crecimiento del Sector
1. Producción Regional	11,958.62	20.13%	13.25%	25.00%	5.00%
2. Producción Nacional	47,451.84	79.87%	17.54%	75.00%	11.00%
Total	59,410.46	100.00%			

4.5. Matriz BCG

Ilustración 16: Matriz BCG



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la evaluación resultante de la matriz BCG, la producción que se espera para el 2019 (en 5 años) de acuerdo a una evaluación meta con un crecimiento del 20% al 25% se tiene que el distrito de Majes desarrollaría aún productos de tipo interrogantes, lo que condiciona a no saber el destino del sector.

4.6. Matriz de Decisión

Cuadro 34: Matriz De Decisión

N°	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Desarrollar una política de mejora continua de la uva mediante la producción orgánica como valor agregado para el mercado internacional (F1, F2, F3; O2, O4, O5)	x	x		x	X	4
2	Participar activamente en ferias agrícolas internacionales de acuerdo a convenios realizados entre la empresa privada, el Estado y los agricultores de uva en el Distrito de Majes (F1, F2, F3, F5; O1, O2, O4, O5)	x	x		x	X	4
3	Desarrollar un plan exportador de la uva al mercado internacional de acuerdo a la temporalidad de consumo en los países destino. (D1, D2, D5; O1, O4, O5)	x	x	X	x	X	5
4	Uso de tecnología en investigación, desarrollo y tecnificación para la producción y optimización de costos de uva (D2, D3, D4, D5; O1, O2, O3)	x	x	X	x		4
5	Promover una política de marca región para la integración del producto en el mercado nacional e internacional (F1, F2, F3, F4, F5; A1, A3, A5)	x	x		x	X	4
6	Integrar el cultivo de la uva como producto alternativo y viable en la gestión de gobierno para la inclusión social zonas alto andinas de el Distrito de Majes (F1, F4; A1, A2, A3, A5)	x		X	x		3
7	Promover la integración productiva – comercial (Clústeres) para motivar a los agricultores del Distrito de Majes a la conformación de asociaciones exportadoras formales (D4, D5; A1, A4, A5)	x		X	x	x	4
8	Gestionar inversión privada y pública para el desarrollo de proyectos del producto mediante la formalización de las actividades productivas de la uva (D4, D5; A1)	x			x		2

Fuente: Elaboración Propia

En esta matriz se evalúa la frecuencia de aparición de estas estrategias para poder determinar y retener aquellas que se manifiestan en cuatro o más matrices. Las estrategias que no alcancen el criterio de retención serán colocadas como de contingencia, por ser menos relevantes.

4.7. Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)

Cuadro 35: Matriz CPE

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Peso	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS													
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 7			
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA		
Fortalezas															
1. Se emplean diversas variedades de semilla de uva para su cultivo.	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
2. Es utilizada también en la industria farmacéutica. Contiene insulina, fuente de energía similar a la del azúcar muy benéfica para los diabéticos y los hipoglucémicos.	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24
3. La variedad comercial más importante es la Red Globe, de tamaño grande, forma globosa, color verde y sin espinas y que también se produce en el Distrito de Majes.	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18
4. Las condiciones climáticas en tanto a la baja en la temperatura que se presentan en el Distrito de Majes ayudan a reducir la presencia de plagas lepidópteros.	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16
5. Región Arequipa en la más importante productora de uva en el Perú.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Debilidades															
1. En dos meses se realiza la siembra y en cinco meses se cosecha, por lo que la producción es estacionaria, complicando el proceso de exportación a mercados específicos.	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
2. En la sierra los rendimientos son menores a 8 t/ha, lo cual no permite la posibilidad de exportación en grandes volúmenes hacia el Hemisferio Norte en contra estación.	0.11	4	0.44	2	0.22	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33
3. No se aplica tecnificación en riego lo que podría reducir costos en la producción.	0.11	4	0.44	2	0.22	3	0.33	4	0.44	2	0.22	2	0.22	3	0.33
4. Débil organización de los agricultores productores de uva en el Distrito de Majes, informalidad de sus actividades comerciales.	0.13	2	0.26	3	0.39	2	0.26	2	0.26	3	0.39	3	0.39	4	0.52
5. Dificultad en la articulación de la cadena logística por la falta de gestión en los niveles de abastecimiento y distribución.	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36
Oportunidades															
1. La uva es de importancia regional por ser considerado como cultivo alternativo para exportación.	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39
2. La producción de uvas en el Perú ha crecido sostenidamente en los últimos años ampliando las áreas de producción de los valles de la costa a los valles de la sierra colocando a la producción del cultivo en una posición expectante en la producción mundial.	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
3. Existencia de abastecimiento de agua para la agricultura por los embalses de las represas existentes en la región.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
4. Crecimiento del volumen de exportaciones.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33
5. El primer mercado consumidor de la uva peruana es Estados Unidos.	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Amenazas															
1. Baja tasa de colocación de créditos para el sector agricultura por la informalidad en las formas de trabajo.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
2. Falta de política de aprovechamiento de aguas.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
3. Inestabilidad Socio-Política en tanto al gobierno actual y su política de crecimiento económico e inclusión social.	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22	3	0.33
4. Variación de precios en el mercado exterior afectos a la crisis financiera internacional de los países europeos.	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
5. Incremento de la competitividad de los países productores andinos y europeos.	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44
TOTAL			6.45		5.24		5.86		5.99		6.36		6.36		5.87

6.1. Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 18 se presenta la MCPE, la cual nos va a determinar el atractivo relativo de las estrategias, las cuales provienen de las matrices anteriores: FODA, PEYEA, IE, BCG, GE y la matriz de decisión.

Uno de los principales componentes es Desarrollar una línea de acción de desarrollo productivo de la uva, mediante la producción orgánica como valor agregado para el mercado internacional, como segundo componente a considerar para el desarrollo estratégico del sector en el distrito de majes debe implicar Promover una política de marca región para la integración del producto en el mercado nacional e internacional, desarrollando un plan para incrementar los campos de producción de uva y las inversiones en planta de procesamiento, por lo que es importante para el sector, gestionar su producción con planificación empezando por una buena investigación del mercado objetivo de manera que esta sea competitiva y definir tiempos de producción y exportación que garanticen un trabajo eficaz y eficiente, adicionalmente establecer controles en lo que respecta a calidad como tiempos de trabajo y calidad de la producción.

4.8. Matriz Rumelt

Ilustración 17: Matriz Rumelt

N°	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad
1	Desarrollar una línea de acción de desarrollo productivo de la uva mediante la producción orgánica como valor agregado para el mercado internacional (F1, F2, F3; O2, O4, O5)	SI	SI	SI	SI
3	Desarrollar un plan exportador de la uva al mercado internacional de acuerdo a la temporalidad de consumo en los países destino. (D1, D2, D5; O1, O4, O5)	SI	SI	SI	SI
4	Uso de tecnología en investigación, desarrollo y tecnificación para la producción y optimización de costos de uva (D2, D3, D4, D5; O1, O2, O3)	SI	SI	SI	NO
5	Promover una política de marca región para la integración del producto en el mercado nacional e internacional (F1, F2, F3, F4, F5; A1, A3, A5)	SI	SI	SI	SI
7	Promover la integración productiva – comercial (Clústeres) para motivar a los agricultores del Distrito de Majes a la conformación de asociaciones exportadoras formales (D4, D5; A1, A4, A5)	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia

Existen dos filtros adicionales para la evaluación de las estrategias: (a) la Matriz de Rumelt (MR), y (b) la Matriz de Ética (ME). Como se puede apreciar en la Tabla 19, en su mayoría las estrategias pasaron el filtro de Rumelt con excepción de la 4, que da como resultado la factibilidad de su aplicación. Evaluando estrategia por estrategia en la Tabla 19 podemos decir que la estrategia de asociatividad comercial y operativa en el sector se acepta debido a que el sector es muy amplio teniendo la necesidad de asociarse con el fin de poder desarrollar proyectos de mayor envergadura.

La auditoría de ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia (Rowe et al., 1994) (ver Tabla 20).



4.9. Matriz de Ética

Cuadro 36: Matriz De Ética

DERECHOS	Desarrollar una línea de acción de desarrollo productivo de la uva mediante la producción orgánica como valor agregado para el mercado internacional (F1, F2, F3; O2, O4, O5)			Desarrollar un plan exportador de la uva al mercado internacional de acuerdo a la temporalidad de consumo en los países destino. (D1, D2, D5; O1, O4, O5)			Promover una política de marca región para la integración del producto en el mercado nacional e internacional (F1, F2, F3, F4, F5; A1, A3, A5)			Promover la integración productiva – comercial (Clústeres) para motivar a los agricultores de el Distrito de Majes a la conformación de asociaciones exportadoras formales (D4, D5; A1, A4, A5)		
	VIOLA	NEUTRAL	PROMUEVE	VIOLA	NEUTRAL	PROMUEVE	VIOLA	NEUTRAL	PROMUEVE	VIOLA	NEUTRAL	PROMUEVE
Impacto en el derecho a la vida			X		X			X				X
Impacto en el derecho a la propiedad privada		X			X				X			X
Impacto en el derecho al libre pensamiento		X			X				X			
Impacto en el derecho a la privacidad			X			X						X
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia		X			X					X		X
Impacto en el derecho a hablar libremente		X			X					X		
Impacto en el derecho al debido proceso		X			X					X		X
JUSTICIA	JUSTO	NEUTRAL	INJUSTO	JUSTO	NEUTRAL	INJUSTO	JUSTO	NEUTRAL	INJUSTO	JUSTO	NEUTRAL	INJUSTO
Impacto en la distribución		X		X			X			X		
Equidad en la administración		X		X			X			X		
Normas de compensación		X		X			X			X		
UTILITARISMO	EXCELENTE	NEUTRO	PERJUDICIAL	EXCELENTE	NEUTRO	PERJUDICIAL	EXCELENTE	NEUTRO	PERJUDICIAL	EXCELENTE	NEUTRO	PERJUDICIAL
Fines y resultados estratégicos	X			X			X			X		
Medios estratégicos empleados	X			X			X			X		

Fuente: Elaboración Propia

4.10. Estrategias Retenidas

- Desarrollar una política de mejora continua de la uva mediante la producción orgánica como valor agregado para el mercado internacional.
- Desarrollar un plan exportador de la uva al mercado internacional de acuerdo a la temporalidad de consumo en los países destino.
- Promover una política de marca región para la integración del producto en el mercado nacional e internacional.
- Promover la reducción de impuestos motivando a los agricultores del Distrito de Majes a la conformación de asociaciones exportadoras formales.

4.11. Matriz de Estrategias vs. OLP

Cuadro 37: Matriz De Estrategia Vs. OLP

N°	Estrategias	Objetivos de Largo plazo			
		1	2	3	4
1	Desarrollar una línea de acción de desarrollo productivo de la uva mediante la producción orgánica como valor agregado para el mercado internacional (F1, F2, F3; O2, O4, O5)	X			
3	Desarrollar un plan exportador de la uva al mercado internacional de acuerdo a la temporalidad de consumo en los países destino. (D1, D2, D5; O1, O4, O5)		X		
5	Promover una política de marca región para la integración del producto en el mercado nacional e internacional (F1, F2, F3, F4, F5; A1, A3, A5)			X	
7	Promover la integración productiva – comercial (Clústeres) para motivar a los agricultores del Distrito de Majes a la conformación de asociaciones exportadoras formales (D4, D5; A1, A4, A5)				X

Fuente: Elaboración Propia

4.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

Cuadro 38: Matriz De Posibilidades De Los Competidores

N°	Estrategias	POSIBILIDADES	
		Región Ica	Región Ancash
1	Desarrollar una línea de acción de desarrollo productivo de la uva mediante la producción orgánica como valor agregado para el mercado internacional (F1, F2, F3; O2, O4, O5)	Desarrollo de producto y diferenciación	Desarrollo de producto y diferenciación
3	Desarrollar un plan exportador de la uva al mercado internacional de acuerdo a la temporalidad de consumo en los países destino. (D1, D2, D5; O1, O4, O5)	Mayor volumen de exportación	Mayor volumen de exportación
5	Promover una política de marca región para la integración del producto en el mercado nacional e internacional (F1, F2, F3, F4, F5; A1, A3, A5)	Diferencia generando Ventaja Competitiva entre el Distrito de Majes e Ica	Diferencia generando Ventaja Competitiva entre el Distrito de Majes e Ica
7	Promover la integración productiva – comercial (Clústeres) para motivar a los agricultores del Distrito de Majes a la conformación de asociaciones exportadoras formales (D4, D5; A1, A4, A5)	Enfoque Nacional	Enfoque Nacional

Fuente: Elaboración Propia

Mediante la matriz de posibilidades de los competidores se analiza un comparativo de la relación y ventaja que se avizora con el sector productivo en el distrito de Majes.



CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN

ESTRATÉGICA

5. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

5.1. Objetivos de largo plazo

5.1.1. Objetivo de Largo Plazo 1

OLP1 (Mejora continua): Fortalecer el desarrollo del producto con un crecimiento de la producción del 25%, asegurando la calidad en la siembra, cosecha y distribución de la uva para el 2017, considerando que el % de crecimiento proyectado del año 2013 al 2014 es de 25%.

Para llegar es importante desarrollar los siguientes objetivos a corto plazo:

- **OCP1.1** Clasificar la uva según variedad y calidad de acuerdo a los estándares requeridos por el mercado objetivo, con la finalidad de reducir al 100% la cantidad de productos desechados gradualmente al 33.33% anual.
- **OCP1.2** Desarrollar un plan de comercialización y posicionamiento en el mercado nacional con un 10% de crecimiento anual en las colocaciones en las regiones accesibles al transporte del producto.

5.1.2. Objetivo de Largo Plazo 2

OLP2 (Exportación): Generar estabilidad productiva y comercial mediante un incremento de las exportaciones del 35% de manera sostenida para el 2017 (en el 2014 Arequipa ha exportado uvas por un valor de US\$13 millones 800 mil, que representan el 35 % del total que Perú ha logrado vender en mercados internacionales).

Para llegar es importante desarrollar los siguientes objetivos a corto plazo:

- **OCP2.1** Desarrollar para el año 2015 un clúster productivo – exportador para fortalecer las alianzas estratégicas entre los componentes de la cadena productiva de la uva (agricultores y exportadores), creciendo así las exportaciones en un 20%.

5.1.3. Objetivo de Largo Plazo 3

OLP3 (Promoción Comercial): Establecer un plan de exportaciones de la uva que se proyecte a la conquista de nuevos mercados y un incremento del posicionamiento (participación de mercado) de 15% para el 2017 (Arequipa representa el 35% de las exportaciones peruanas y Perú ocupa el tercer lugar con una participación de mercado del 9% en las exportaciones uva a nivel mundial).

- **OCP3.1** Realizar campañas promocionando el cultivo de la uva como producto rentable en el Distrito de Majes, la promoción debe darse in situ y con todas las comunidades y asociaciones de agricultores explicando el plan de desarrollo en un año, permitiéndonos incrementar nuestra participación en el mercado nacional en un 2% anual a lo largo de 5 años.
- **OCP3.2** Participar en ferias internacionales mostrando los productos actuales y nuevos a base de uva, fomentando su consumo y así incrementar su exportación; permitiéndonos crecer en participación de mercado en un 5% a lo largo de 9 años.

5.1.4. Objetivo de Largo Plazo 4

OLP4 (Gestión Financiera): Promover el acceso al financiamiento, mediante a una tasa de crecimiento anual del 10%, para la integración de fuerzas conjuntas entre el Estado, las Entidades Financieras y los agricultores de Uva de manera que se formalicen y sean beneficiadas con el ahorro fiscal mediante la reducción del impuesto a la renta.

- **OCP4.1** Desarrollar un mapa de problemas del sector productivo de la uva para realizar un plan de mejora identificando el 20% de causas que generan el 80% de los problemas y mitigarlos para el año 2015.
- **OCP4.2** Promover la formalización del 10% anual de las actividades y desarrollo del sector mediante la creación de una oficina regional de clasificación, registro e integración productiva para el año 2017 la que propicie la mejora de la siembra y cosecha de la uva a nivel regional.

5.2. Recursos asignados a los Objetivos a Corto Plazo

5.2.1. Tangibles.

- Maquinaria agrícola
- Recursos agrícolas: Terrenos
- Equipamiento para riego
- Tecnología informática para el acceso a la información online de las entidades del sector.

5.2.2. Intangibles.

- Conocimientos adquiridos por tradición.

- Conocimiento en los programas de entrenamiento.
- Reconocimiento de buenas zonas agrícolas.
- Certificaciones.

5.2.3. Humanos.

- Técnicos y profesionales del sector.
- Población agrícola existente.
- Agentes agroexportadores.
- Disponibilidad para el desarrollo.

5.3. Políticas de cada estrategia:

- Calidad de la producción basada en la mejora continua del producto y variedad del mismo.
- Integración del producto a la marca país.
- Fomento de la reducción de impuestos para el sector.
- Fomentar la investigación y desarrollo del producto.

5.4. Estructura Organizacional

➤ Actividades claves para la ejecución de la estrategia.

- Promover la asociatividad empresarial en los agricultores de la región.
- Programas de sensibilización e inversión sobre el sector productivo.
- Planificar, ejecutar, dirigir y controlar la producción de calidad de la uva.

➤ **Relaciones entre las actividades claves, la de soporte y las operativas.**

- Relación Directa: Agricultores – Exportadores.
- Relación Indirecta: Agricultores y Entidades del Sector

➤ **Actividades en Unidades de la Organización.**

Unidades Clave: Agricultores – Exportadores

Organización de los Agricultores: Asociatividad Empresarial

- Asamblea
- Directivos
- Gestores (Organismos de apoyo)
- Operativos

➤ **Grado de Autoridad e Independencia.**

Independiente: Directivos y Gestores

Liderazgo: Gestores y Operativos

➤ **Unidades de la Organización.**

El componente de la estructura organizacional debe estar planificado para la conformación de círculos integrales de desarrollo y competitividad, de tal manera que se integren los principales componentes de la cadena productiva y comercializadora del producto a nivel regional, nacional e internacional.

Se considera de importancia la conformación de:

- Asociaciones de agricultores, productores de uva en el Distrito de Majes.
- Asociaciones de comercializadores y exportadores de uva.
- Organismo de control para la innovación y desarrollo de la uva mediante el Ministerio de Agricultura.

5.5. Medioambiente y Ecología–Responsabilidad Social

El abuso de agentes químicos en la producción tradicional puede contribuir directamente al deterioro de la tierra de cultivo de la uva, el impacto estaría dado en la reducción del rendimiento de las hectáreas.

El manejo ambiental del presente plan estratégico está garantizado con la disponibilidad de producto mediante la certificación y calidad de la producción a través de las entidades del Estado, en materia de manipulación para la comercialización y exportación, así como la obtención de una certificación otorgada por el ministerio de agricultura.

5.5.1. Responsabilidad Social.

Las acciones de responsabilidad social que el sector de la producción de uva en Majes tendrá que desarrollar van a consolidar un aspecto fundamental para el crecimiento sostenido, en tanto se lleve a cabo lo siguiente:

- Integración de negocios con la producción local.
- Participación de la población directa e indirecta.
- Fortalecimiento de la cultura interna de la población agrícola en la región.

- Compromiso con el desarrollo local.
- Formalización de las organizaciones a conformarse.

5.6. Recursos Humanos

Para la gestión e implementación del presente plan se requiere del siguiente equipo humano conformado por los involucrados del sector:

- Gerencia Regional de Agricultura.
- SENASA.
- Gerencia Regional de la Producción.
- Municipalidad Provincial.
- Gobierno Regional.
- SUNAT.
- SUNARP.
- Asociación de agricultores de uva.
- ONG de desarrollo agrícola de la región.

5.7. Gestión del Cambio

- Desarrollo de la cultura organizacional del sector en base al compromiso y trabajo efectivo para el desarrollo de productos de calidad.
- De lo tradicional a lo innovador.
- Integración de factores para el desarrollo del producto en el mercado nacional e internacional.
- Mejora continua en la cadena productiva.

5.8. Evaluación Estratégica

5.8.1. Perspectivas de control

- Gestión de ventas en el mercado local, nacional e internacional.
- Organización de datos.
- Seguimiento y control de la cadena productiva.
- Desarrollo y crecimiento sostenido del producto en el mercado objetivo.
- Actualización frecuente de la data productiva del sector de siembra, cosecha, comercialización y exportación.
- Calidad de producción.

5.8.1.1. Perspectiva Financiera

Cuadro 39: Perspectiva Financiera

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas	Actividades
OLP4 (Gestión Financiera): Promover un proyecto ley en el que se reduzca el 10% de impuestos a la importación de insumos agrícolas para la producción de uva de manera progresiva hasta el 2017.	Elevar la participación en el mercado objetivo.	Desarrollar un diagnóstico de costos de producción.	Promover la reducción de impuestos motivando a los agricultores del Distrito de Majes a la conformación de asociaciones exportadoras formales.	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar las relaciones entre los entes rectores del sector (Gobierno Regional, Gobierno Local – Municipalidad Distrital de majes, Gerencia Regional de Agricultura, gobierno central) • Informar acerca de la acogida internacional del producto regional

Fuente: Elaboración Propia

5.8.1.2. Perspectiva del Cliente

Cuadro 40: Perspectiva del Cliente

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas	Actividades
OLP2 (Exportación): Generar estabilidad productiva y comercial mediante un incremento de las exportaciones del 35% de manera sostenida para el 2017.	Implementar un sistema de valor agregado mediante las inversiones de capitales nacionales y extranjeros.	Incrementar en un 5% anual la exportación al mercado internacional.	Desarrollar un plan exportador de la uva al mercado internacional de acuerdo a la temporalidad de consumo en los países destino	<ul style="list-style-type: none"> Organización y Creación de asociaciones formales para afianzar las actividades comerciales Asegurar la calidad del producto para exportación incrementar las relaciones entre los involucrados de la cadena productiva

Fuente: Elaboración Propia

5.8.1.3. Perspectiva Interna

Cuadro 41: Perspectiva Interna

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas	Actividades
OLP3 (Promoción Comercial): Establecer una campaña de promoción de uva a nivel regional que se proyecte a la conquista de nuevos mercados y un incremento del posicionamiento (participación de mercado) de 15% para el 2017.	Implementación de la gestión logística para el abastecimiento adecuado de la materia prima e insumos.	Producir acorde con el requerimiento del mercado objetivo según clasificación de la calidad y variedad del producto	Promover una política de marca región para la integración del producto en el mercado nacional e internacional	<ul style="list-style-type: none"> Campaña de posicionamiento. Integración con los entes rectores del sector (Gobierno Regional, Gobierno Local – Municipalidad Distrital de majes, Gerencia Regional de Agricultura, Sunat – Operatividad Aduanera) Organizar una Feria Anual de la UVA en el Distrito de Majes.

Fuente: Elaboración Propia

5.8.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

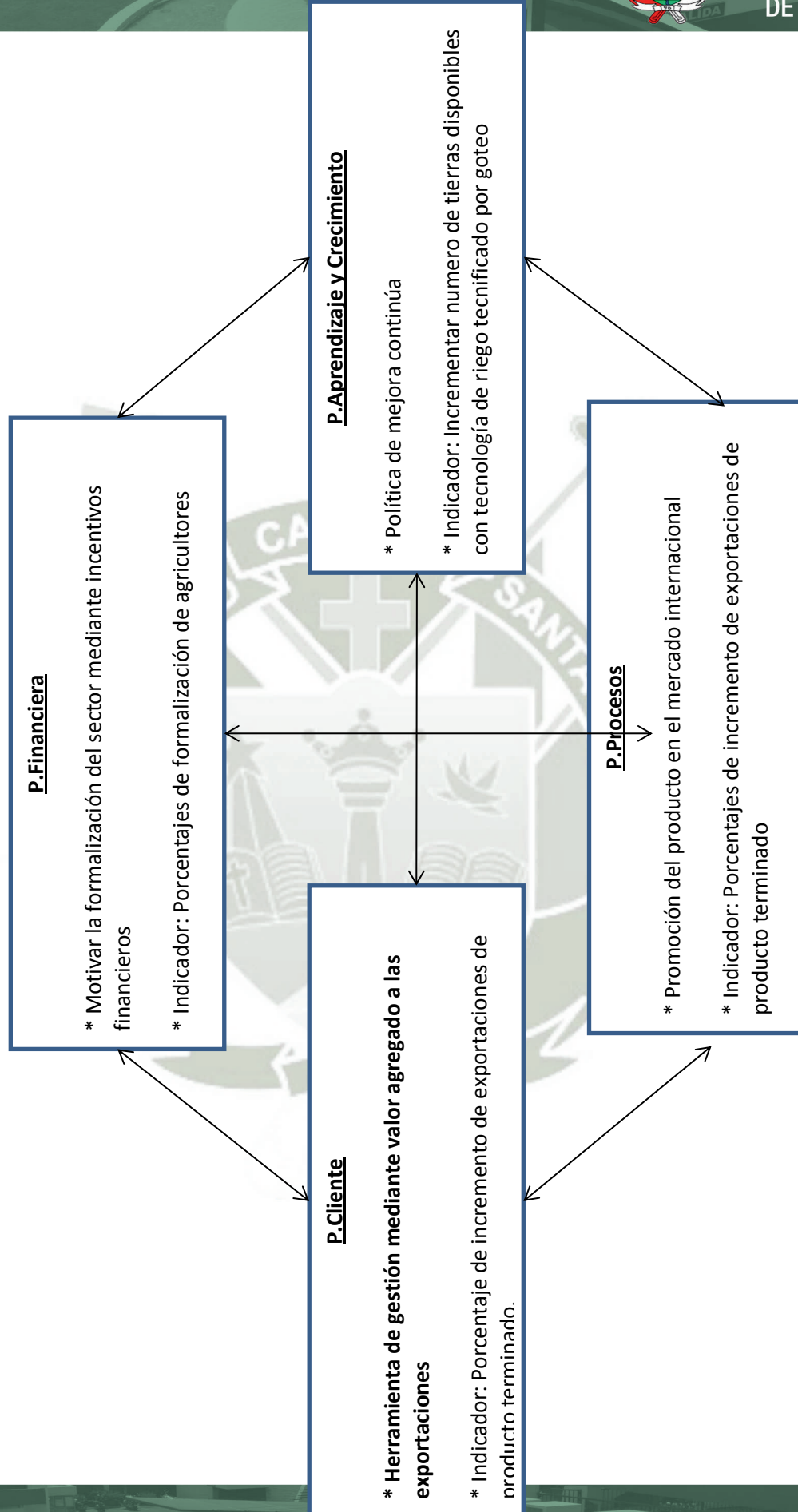
Cuadro 42: Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas	Actividades
<p>OLP1 (Mejora continua): Fortalecer el desarrollo del producto con un crecimiento de la producción del 25%, asegurando la calidad en la siembra, cosecha y distribución de la uva para el 2017, considerando que el % de crecimiento proyectado del año 2013 al 2014 fue de de 25%.</p>	<p>Convocar y motivar a la población involucrada.</p>	<p>Desarrollar un programa de entrenamiento para la gestión del conocimiento.</p>	<p>Desarrollar una política de mejora continua de la uva mediante la producción orgánica como valor agregado para el mercado internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria • Inscripción y Compromiso de parte. • Conformación de Equipo de Trabajo y gestión de la calidad. • Gestión de Asesoría Técnica (Gerencia Regional de Agricultura, ONGD's, Empresas Exportadoras) • Charlas de Sensibilización y Formación. • Implementación de Desarrollo del Nuevo producto

Fuente: Elaboración Propia

5.8.2. Tablero de Control Integrado

Ilustración 18: Tablero de Control Integral



Fuente: Elaboración Propia

5.8.3. Cuadro de mando Integral – Balanced Scorecard (BSC)

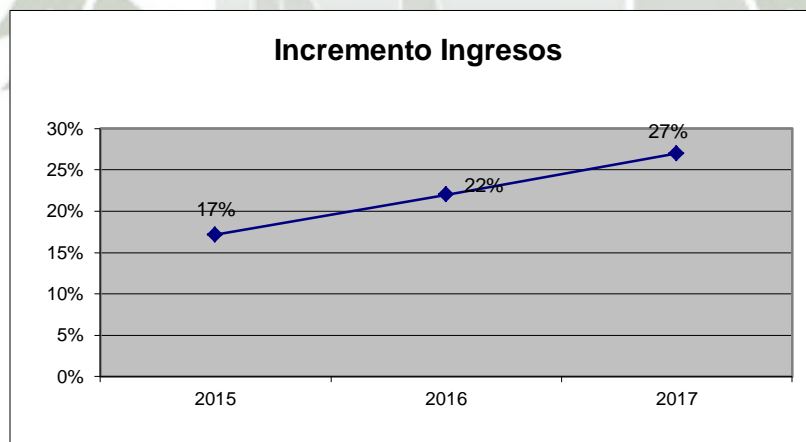
5.8.3.1. Perspectiva Financiera

Cuadro 43: Datos para la perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADOS		
		2015	2016	2017
Promover un proyecto ley en el que se reduzca el 10% de impuestos a la importación de insumos agrícolas para la producción de uva de manera progresiva hasta el 2017.	Elevar la participación en el mercado objetivo (10%).	17%	22%	27%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 19: Valores objetivo del indicador del incremento de ingresos en los próximos años



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 44: Rangos de alerta de perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	2015		
			Rangos de Alerta		
Promover un proyecto ley en el que se reduzca el 10% de impuestos a la importación de insumos agrícolas para la producción de uva de manera progresiva hasta el 2017.	Elevar la participación en el mercado objetivo (10%).	17%	20%	10%<l<20%	10%

Fuente: Elaboración Propia

En las perspectivas financieras observamos que en el 2015 presentaremos un valor dl 15% el cual se encuentra dentro de los valores un poco preocupantes ya que el valor optimo seria de 20 %.

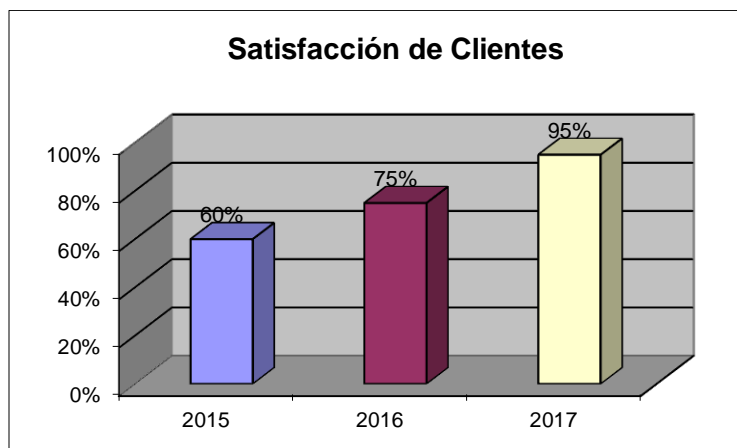
5.8.3.2. Perspectiva de clientes

Cuadro 45: Datos para perspectiva del cliente

PERSPECTIVA DE CLIENTES				
OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADOS		
		2015	2016	2017
Generar estabilidad productiva y comercial mediante un incremento de las exportaciones del 35% de manera sostenida para el 2017.	Índice de satisfacción de clientes	60%	75%	95%
	Mezcla de productos	55%	72%	90%
	Capacidad de respuesta	60%	78%	95%
	Competencia profesional	78%	82%	95%
	Comunicación	72%	90%	97%
	Proactividad	50%	68%	75%
	Aspectos operativos	60%	77%	95%
	Diferenciación	20%	38%	45%
	Calidad de Asesoramiento	30%	72%	90%
	Servicio	10%	78%	95%

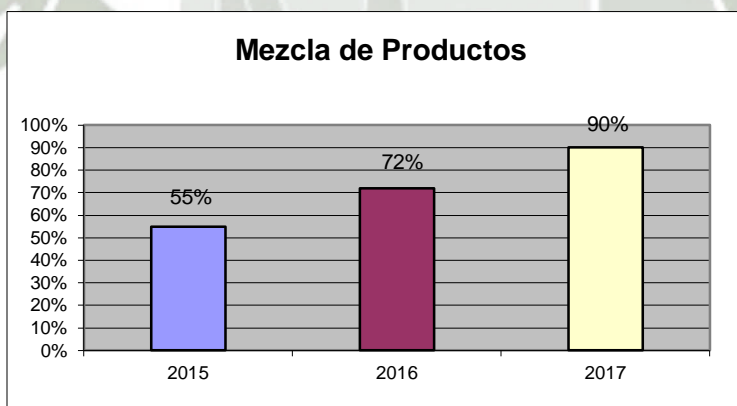
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 20: Valores objetivo del Indicador de satisfacción del cliente en n los próximos años



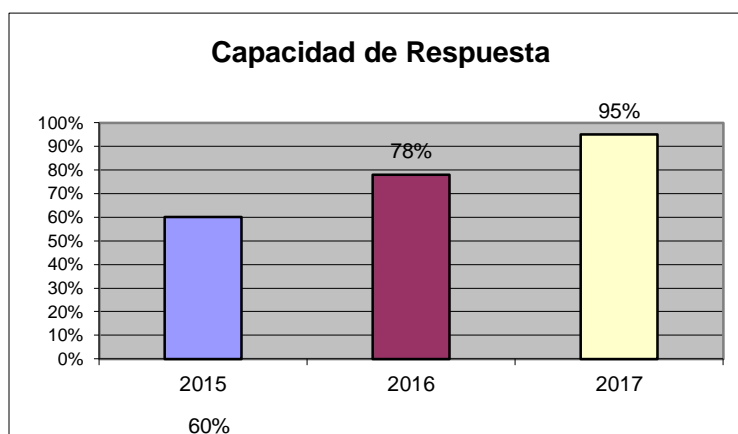
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 21: Valores objetivo del Indicador de mezcla de productos en los próximos años



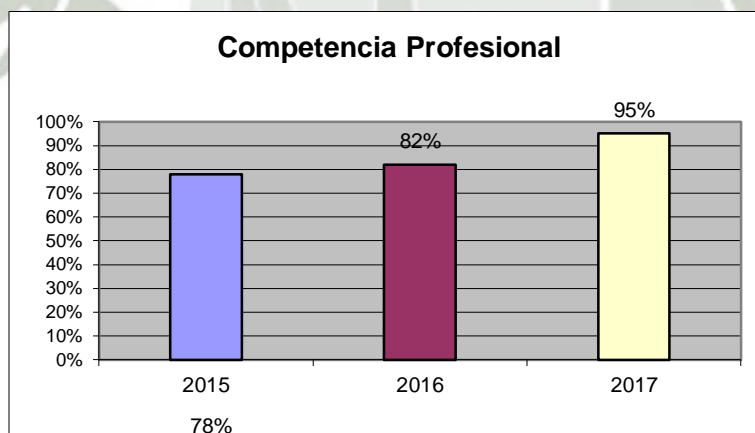
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 22: Valores objetivo del Indicador de capacidad de respuesta en los próximos años



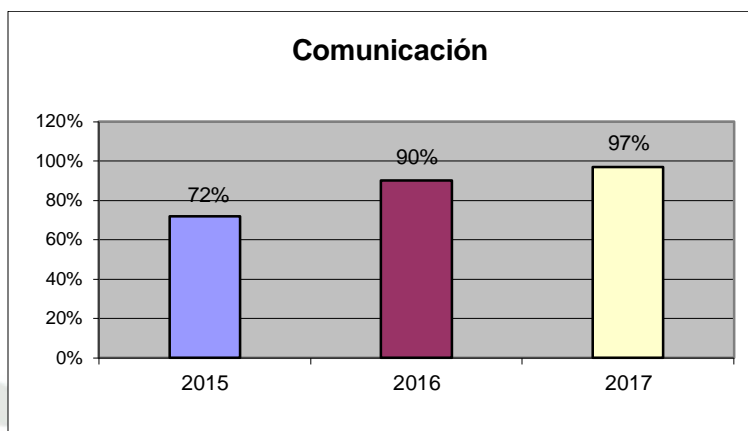
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 23: Valores objetivo del Indicador de competencia profesional en los próximos años



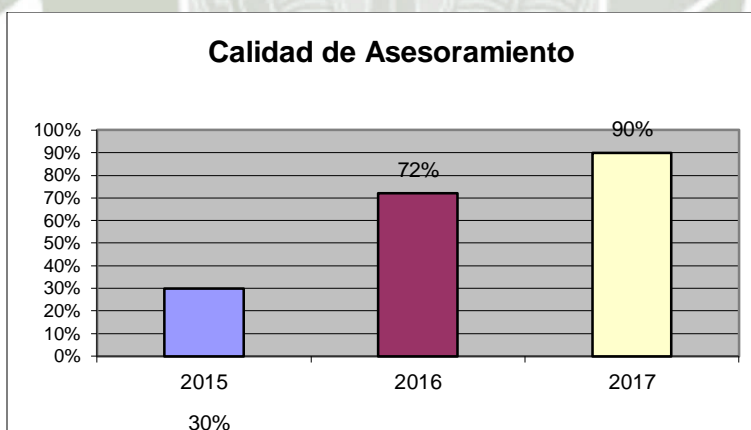
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 24: Valores objetivo del Indicador de comunicación en los próximos años



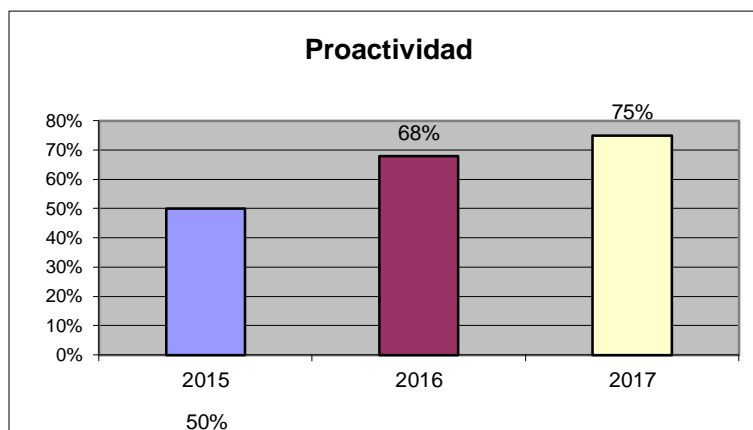
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 25: Valores objetivo del indicador calidad de asesoramiento en los próximos años



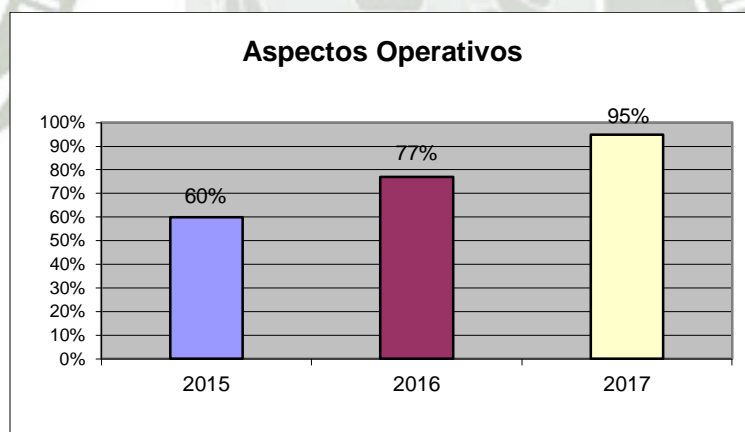
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 26: Valores objetivo del indicador de pro actividad en los próximos años



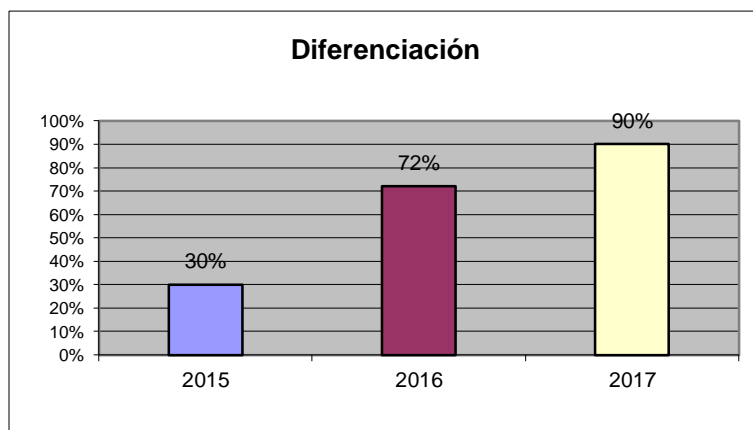
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 27: Valores objetivo del indicador de aspectos operativos en los próximos años



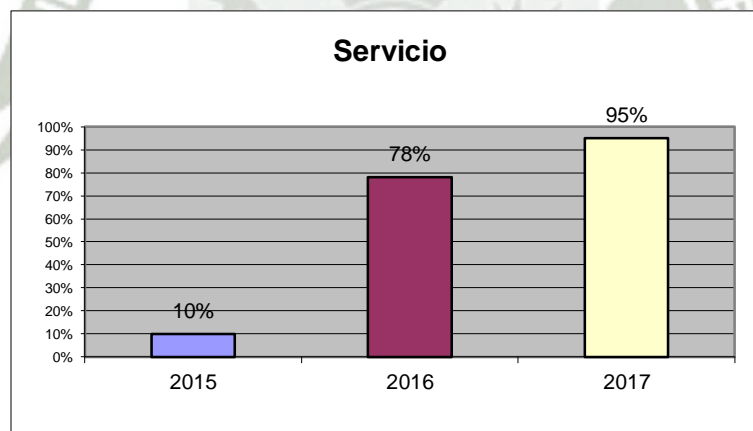
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 28: Valores objetivo del indicador de diferenciación en los próximos años



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 29: Valores objetivo del indicador de servicio en los próximos años



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 46: Rangos de alerta de perspectiva de clientes

PERSPECTIVA CLIENTES		2015			
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta		
Generar estabilidad productiva y comercial mediante un incremento de las exportaciones del 35% de manera sostenida para el 2017.	Índice de satisfacción de clientes	60%	96%	96%<I<91%	91%
	Mezcla de productos	55%	93%	93%<I<85%	85%
	Capacidad de respuesta	60%	97%	97%<I<92%	92%
	Competencia profesional	78%	97%	97%<I<92%	92%
	Comunicación	72%	97%	97%<I<90%	90%
	Proactividad	50%	75%	75%<I<65%	65%
	Aspectos operativos	60%	97%	97%<I<91%	91%
	Diferenciación	20%	50%	50%<I<32%	32%
	Calidad de Asesoramiento	30%	95%	95%<I<87%	87%
	Servicio	10%	97%	97%<I<92%	92%

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la perspectiva de los clientes podemos observar que para el año 2015 se deberá de trabajar en todos los indicadores debido a que todos los valores están muy por debajo del rango

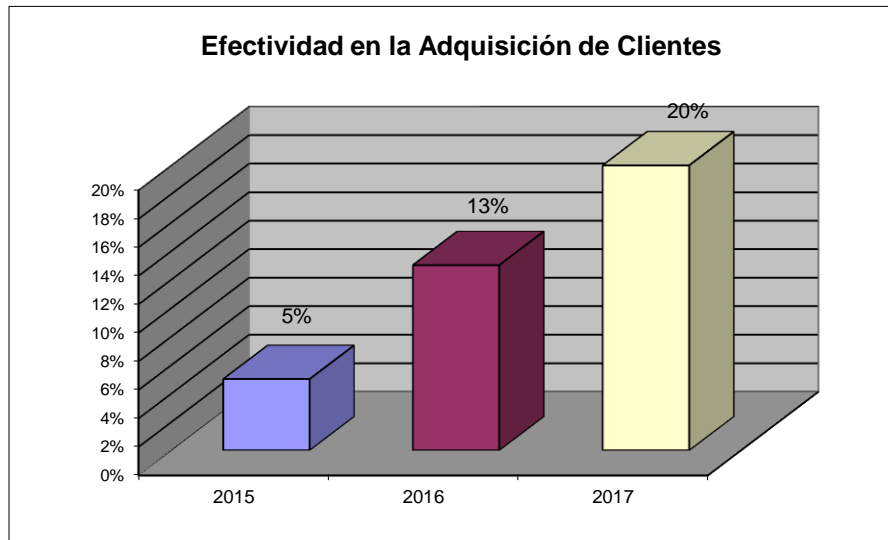
5.8.3.3. Perspectiva Interna

Cuadro 47: Datos para perspectiva del proceso interno

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO				
OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADOS		
		2015	2016	2017
Establecer una campaña de promoción de uva a nivel regional que se proyecte a la conquista de nuevos mercados y un incremento del posicionamiento (participación de mercado) de 15% para el 2017.	Efectividad en la adquisición de nuevos clientes (#de clientes contactados/# de aperturas de cuentas efectuadas)	5%	13%	20%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 30: Valores objetivo del indicador efectividad en las adquisiciones de los clientes en los próximos años



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 48: Rangos de alerta de la perspectiva interna

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		2015			
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta		
			20%	20% < I < 10%	10%
Establecer una campaña de promoción de uva a nivel regional que se proyecte a la conquista de nuevos mercados y un incremento del posicionamiento (participación de mercado) de 15% para el 2017.	Efectividad en la adquisición de nuevos clientes	5%	20%	20% < I < 10%	10%

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la perspectiva interna podemos observar que un valor de 5% está por debajo del nivel de aceptación por lo que se deberá de prestar mayor atención y trabajar en la adquisición de nuevos clientes

5.8.3.4. Perspectiva de aprendizaje y Crecimiento

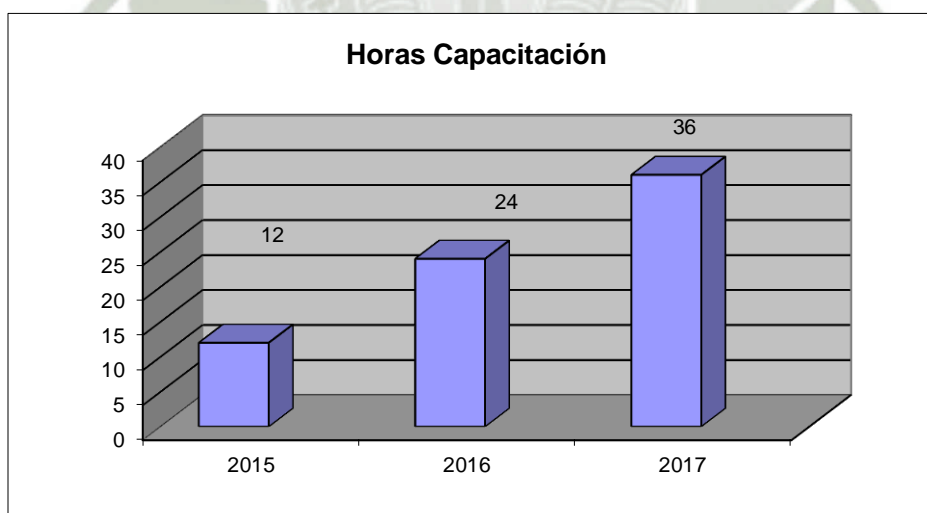
Cuadro 49: Datos para perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADOS		
		2015	2016	2017
Fortalecer el desarrollo del producto con un crecimiento de la producción del 25%, asegurando la calidad en la siembra, cosecha y distribución de la uva para el 2017, considerando que el % de crecimiento proyectado del año 2013 al 2014 fue de de 25%.	Horas capacitación/personas	12	24	36
	Efectividad de las capacitaciones	35%	70%	95%

Fuente: Elaboración Propia

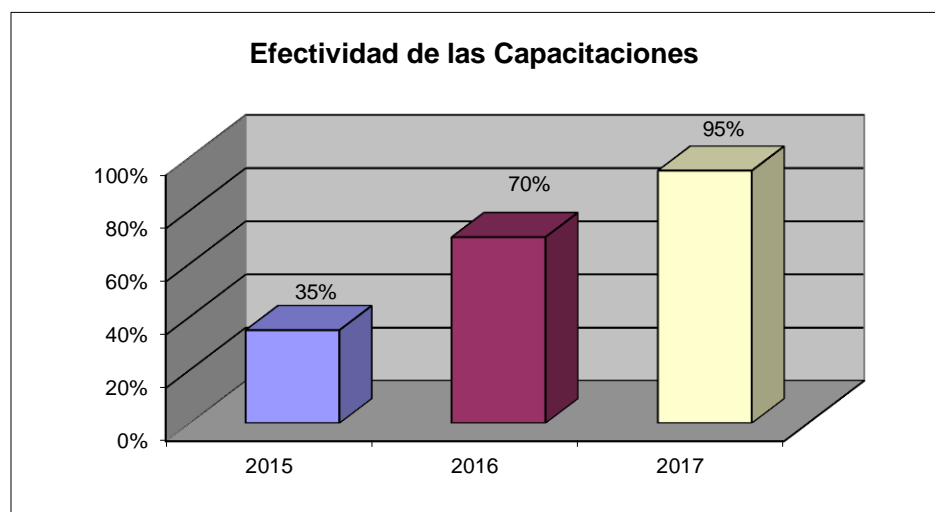
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Ilustración 31: Valores objetivo del indicador de horas de capacitación en los próximos años



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 32: Valores objetivo del indicador de efectividad de las capacitaciones en los próximos años



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 50: Rangos de alerta para perspectiva de aprendizaje y crecimiento

**PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y
CRECIMIENTO**

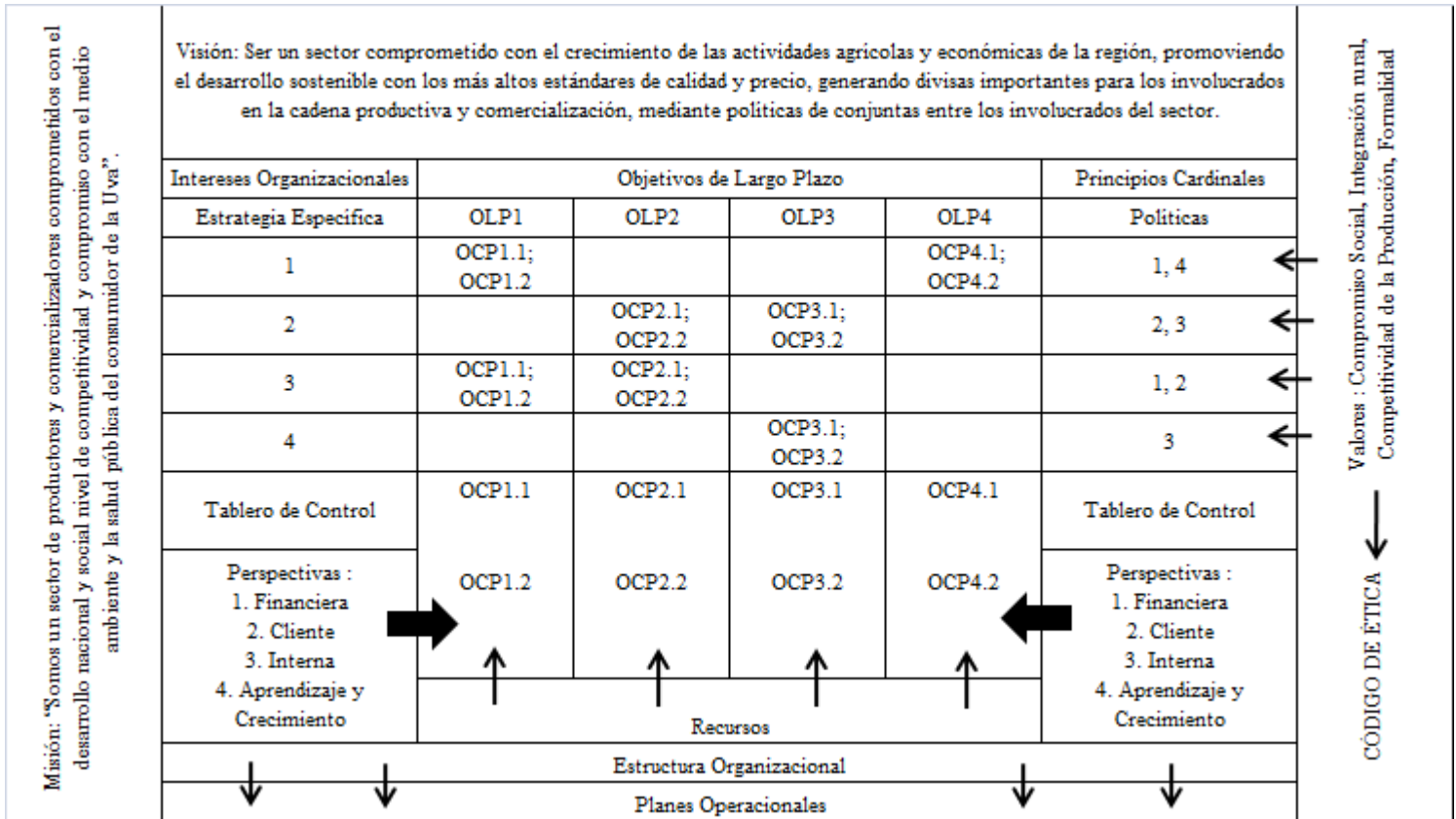
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	2015		
			Rangos de Alerta		
			36	60<l<20	20
Fortalecer el desarrollo del producto con un crecimiento de la producción del 25%, asegurando la calidad en la siembra, cosecha y distribución de la uva para el 2017, considerando que el % de crecimiento proyectado del año 2013 al 2014 fue de de 25%.	Horas capacitación/empleados	12	95%	95%<l<70%	70%
	Efectividad de las capacitaciones	35%	36	60<l<20	20

Fuente: Elaboración Propia

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento podemos observar que en cuanto a las horas de capacitación y la efectividad de estas capacitaciones los valores hallados están muy por debajo de los valores óptimos por lo que se deberá prestar mucha atención a este tipo de indicadores.

5.8.4. Plan Estratégico Integral

Ilustración 33: Plan Estratégico Integral



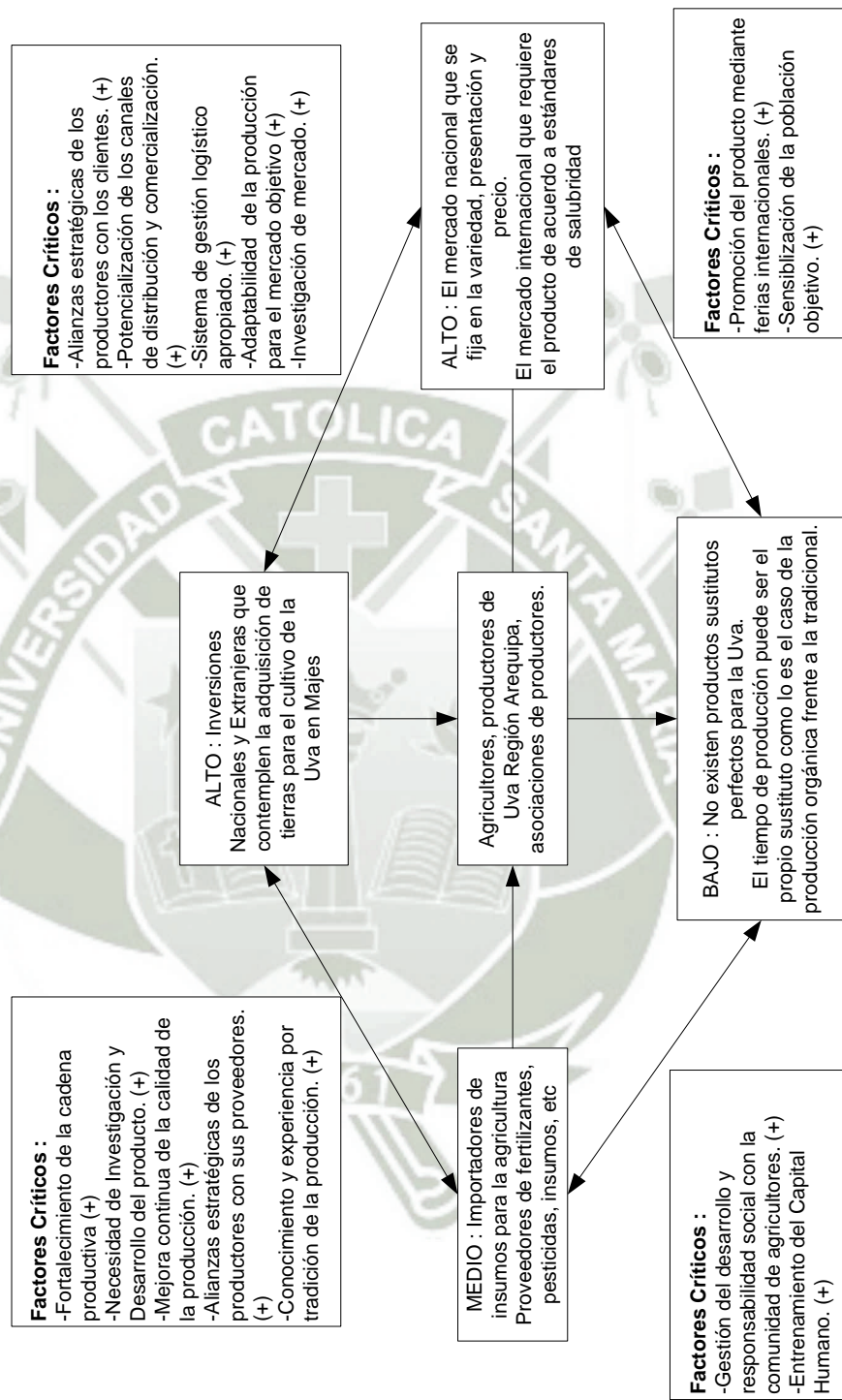
Fuente: Elaboración Propia



5.9. Competitividad del Sector Productivo de Uva en el Distrito de Majes

5.9.1. Análisis Competitivo del Sector Productivo de uva en el Distrito de Majes

Ilustración 34: Fuerzas Competitivas del Sector Productivo de uva en el Distrito de Majes



Fuente: Elaboración Propia

En un futuro la producción de la uva se espera que tenga un crecimiento sostenido en un 5% en el distrito de Majes, obteniendo así un producto de calidad y de exportación, trabajando bajo los estándares adecuados la materia prima y con el apoyo de los medios tecnológicos se realizaran alianzas estratégicas con los agricultores lo que nos va a permitir aprovechar el 100% de la uva.

Asimismo la competitividad de la uva en el Distrito de Majes se verá incrementada, lo que nos va a permitir mejorar la capacidad competitiva el trabajo conjunto con los agricultores (Se les brindará capacitaciones, asesoramiento técnico, etc.) es clave para el mejoramiento genético de la uva.

Es muy importante mencionar que el Perú al firmar los tratados de Libre Comercio, se tendrán nuevos mercados en los cuales se puede incursionar lo que nos permitirá crecer en las exportaciones en un 20%, el Distrito de Majes dado el crecimiento que viene experimentando será aprovechado para que el sector de la uva crezca cada día más.

5.9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Productivo de uva en el Distrito de Majes.

- Diversificación de climas con las condiciones favorables para la producción de la uva.
- Naturaleza de la tierra favorable, composición de nutrientes en sales y minerales requeridos para la siembra de la uva.
- Políticas de seguridad agrícola existente en la normatividad legal peruana y los acuerdos comerciales.
- Programas de desarrollo agrícola promovidas por el Estado Peruano mediante fondo de inversiones internacionales.
- Existencia de tecnificación para el riego por goteo y cuidado del recurso hídrico.

- Existencia de mano de obra directa para el periodo de cosecha.
- Conocimiento y experiencia de los procesos de cultivo de la uva.

5.9.3. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.

Los niveles de consolidación de clústeres tendrían que estar enfocados en los siguientes niveles de la cadena productiva:

- Abastecimiento: proveedores de insumos y materiales a ser utilizados en la producción.
- Producción: consultoría, capacitación, investigación y desarrollo.
- Distribución local: transporte.
- Exportación: brokers exportado



5.10. Conclusiones y recomendaciones:

5.10.1. Conclusiones

PRIMERA: Se concluye que el plan estratégico propuesto ha sido desarrollado de acuerdo a un conjunto de metodologías (matrices) que conllevan a diseñar las estrategias requeridas para el desarrollo de los productores de uva en el distrito de Majes, siendo que con ello se pretende alcanzar mejores condiciones de producción, organización y comercialización del sector beneficiando de manera directa al distrito con el fortalecimiento de las iniciativas mediante la gestión de la promoción en el mercado internacional, desarrollo de políticas de mejora continua, formalización de los pequeños y medianos agricultores, así como el desarrollo de nuevas técnicas de cultivo mediante la inversión en investigación y desarrollo del producto

SEGUNDA: Habiendo identificado los factores relevantes que determinan el valor estratégico del producto se distingue la existencia de mercado a **desarrollar**, siendo los principales mercados de la uva peruana están distribuidos en América del Norte (Estados Unidos), Europa (España, Francia Italia) y Asia (Japón), además que EEUU también es uno de los principales productores de uva y que por su gran escala productiva supera la producción nacional y se posiciona como un excelente comercializador del producto.

TERCERA: Las principales estrategias que se requieren para alcanzar el desarrollo comercial de productores de uva en el distrito de Majes se encuentran dimensionadas en existencia de factores que influyen en el desarrollo agrícola: tierra y agua; que se requiere generar fuentes de desarrollo productivo para la

mejora de la calidad de la producción de la uva en base al cultivo, la mejora continua de la cadena logística y mayores beneficios en el sistema de exportaciones a mercados europeos

CUARTA: Se concluye que la manera que va a beneficiar el diseño e implementación de un plan estratégico para el desarrollo de los productores de Uva en Majes, va a estar relacionada con las ventajas competitivas tales como la gestión de la normatividad y la demanda del mercado internacional en el que las debilidades deben ser disminuidas con un mayor fortalecimiento de las capacidades internas del sector productivo de la uva mediante una base sólida de competencias para el capital humano, desarrollo productivo del producto, implementación de sistemas interconectados de información económica, geológica, climatológica y oportunidades de mercado, ya que el sector productivo de la uva en el distrito de Majes aun no cuenta con un debido fortalecimiento de la formalización de sus actividades, en principio que los agricultores son tradicionales, no desarrollan el concepto de la integración para el desarrollo, en casi todo el ámbito de la producción agrícola de la región han previsto mercados pequeños debido a que no existen asociaciones de productores formales y que tengan intereses comunes para la potencialización del sector.

QUINTA: De acuerdo al análisis situacional del sector de productores de uva en el distrito de Majes, se concluye la existencia del producto, se cuenta con conocimiento básico y tradicional en la siembra, cosecha y comercialización de la uva, por lo que en el sector las labores agrícolas se realizan sin tecnificación, la principal problemática del distrito es la falta de asociatividad por parte de los entes que participan en

la cadena logística (agricultores y comercializadores), por otro lado se concluye que Arequipa es el tercer productor de uvas a nivel nacional.

5.10.2. Recomendaciones

- Se recomienda el desarrollo e implementación de las estrategias diseñadas en el presente plan estratégico.
- Se recomienda el desarrollo de programas de integración social y empresarial promovida por el Estado Peruano para la formalización de los pequeños y medianos agricultores de uva del Distrito de Majes.
- Se recomienda la gestión de proyectos y planes de desarrollo agrícola para el empoderamiento del sector productivo de la uva en la Región Agrícola de Arequipa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Sallenave JP. Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma. Bogotá

Fred R, David: Conceptos de administración Estratégica decimocuarta edición. Pearson.

Fernando A. D'alessio Ipinza: el proceso estratégico un enfoque de gerencia Pearson Educación de México S.a. de C.V., 2008

Steiner, G. Planeación David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Sexta Edición. Pearson Education. 2008.

MacGinnis, V. La Declaración de la Misión: Un paso clave en la Planeación Estratégica. Bussines 31. no 6. Diciembre 2001

Hill, W.; Jones, R. Administración Estratégica: Un enfoque integrado 3ra. Ed. - Santafé de Bogotá, Colombia. 2006

Drucker, P. Management: Tasks, Responsibilities, and Practices. New York: Harper & Row. EEUU. 2004.
Estratégica: lo que todo director debe saber. Continental. México 2003.

Dirección de Estudios e Información. "Planeamiento Estratégico" Dirección nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública. Quinta edición 2008

Agroforum. (2010). *Cultivos de uva se consolidan en Ica, Arequipa y Ancash*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2011, de <http://www.agroforum.pe/content.php?352-Cultivos-de-uva-se-consolidan-en-Ica-Arequipa-y-Ancash&>

- Banco Central De Reserva Del Perú. (2011). *Síntesis Económica de Arequipa - Agosto 2011*. Recuperado el 11 de Octubre de 2011, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2011/Sintesis-Arequipa-08-2011.pdf>
- Diario El Pueblo. (2011). *Arequipa es líder en exportar uvas*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2011, de <http://www.elpueblo.com.pe/noticias/?p=5938>
- FMI. (2010). *Informe Anual 2010 Apoyar una recuperación mundial equilibrada*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2011, de http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/ar/2010/pdf/ar10_esl.pdf
- INIA. (2006). *Programa Nacional de Investigación Hortalizas*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2011, de <http://www.inia.gob.pe/notas/nota0110/expo/PNI%20Hortalizas%20Pedro%20Nicho.pdf>
- INIA. (2008). *Actividades de Investigación*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2011, de <http://www.inia.gob.pe/eeas/arequipa/laccion.htm>
- MAXIMIXE. (2010). *Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Uvas*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2011, de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Uvas.pdf>
- MINCETUR. (2007). *Plan operativo de la uva región lima provincias*. Perú. Gobierno del Perú.
- MMM. (2012-2014). *Marco Macroeconómico multianual 2012-2014*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2011, de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf
- PAHO. (2007). *Condiciones de Salud y sus tendencias. Salud en las Américas*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2011, de

<http://www.paho.org/hia/archivosvol1/volregionalesp/SEA07%20Regional%20SPA%20Cap%202.pdf>

PNUMA (2010). *Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2011, de <http://www.pnuma.org/>

PROMPEX. (1999). *Perfil de mercado para la uva*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Estudios%20de%20mercado/Perfil_Uva99.pdf

SIICEX. (2008). *Uva*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2011, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/611423054rad32309.pdf>

SUNAT. (2009). *Operatividad Aduanera*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2011, de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>

SUNAT. (2010). *Operatividad Aduanera*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2011, de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>

SUNAT. (2011). *Operatividad Aduanera*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2011, de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>

Trade Map. (2005). *Principales países exportadores de uva 2004*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2011, de <http://www.trademap.org/>

ANEXOS

Anexo 1: Condiciones Del Suelo

PARAMETRO	RESULTADO	UNIDAD
Textura		
arena	76.33	%
arcilla	8.06	%
limo	15.62	%
Clase textural	FRANCO ARENOSO	
porcentaje de saturación	33.6	%%
carbonato de calcio	0	Ds/m
conductividad eléctrica (ES) a 25	4.75	
PH (1/1) a 25	6.82	
Fosforo disponible	15.34	ppm
Materia Orgánica	3.27	%
Nitrógeno total	0.19	%
Potasio disponible	368	ppm
Cationes cambiables		
calcio	6.25	meg/100g
magnesio	2.1	meg/100g
sodio	0.27	meg/100g
potasio	0.89	meg/100g
P.S.I.	2.81	%
C.I.C.E.	9.51	meg/100g
Sales Solubles		
Cloruro	15.8	meg/L
Sulfato	21.65	meg/L
Nitrato	12.42	meg/L
carbonato	0	meg/L
bicarbonato	2.1	meg/L
calcio	20.86	meg/L
magnesio	12.58	meg/L
sodio	16.5	meg/L
potasio	1.28	meg/L
boro	2.41	ppm(*)

Suelos de granulometrías con una tendencia importante a la compactación al no contar con niveles de arcilla que aglomeren partículas.

Perdidas de la capacidad de aireación del suelo con la consiguiente disminución de la regeneración de raíces por cementaciones de partículas finas en profundidad.

Anexo 2: Análisis de Agua

PARAMETRO	RESULTADO	UNIDAD
PH a 25	7.23	
conductividad eléctrica	0.75	Ds/m
calcio	2.73	meq/L
magnesio	1.23	meq/L
sodio	3.07	meq/L
potasio	0.28	meq/L
cloruro	2.44	meq/L
sulfato	2.8	meq/L
nitrato	0.42	meq/L
carbonato	0	meq/L
bicarbonato	1.87	meq/L
boro	0.55	ppm
R.A.S.	2.18	
CALIFICACION POR SALES	C3	
CALIFICACION POR SODIO	S1	
CARBONATO SODICO RESIDUAL	0	meq/L
DUREZA	198.4	ppm

- pH ligeramente alcalinos
- Altos niveles de sodio y boro (toxicidad)

- Poco aporte de microelementos catiónicos
- Relaciones Ca/Mg desfavorables para la absorción de Calcio.
- Niveles de nitrato medios (0,45 meq/lit de NO₃) lo que constituye un aporte del orden de 59 unidades de nitrógeno por temporada

Anexo 3: Interacción de Nutrientes

ABSORCION	DECRECE	AUMENTA
NH ₄	Mg,Ca,K,Mo	Mn,P,S,Cl
NO ₃	Fe,Zn	Ca,Mg,K,Mo
P	Cu, Zn	Mo
Ca	Mg	Mn
Mg	Ca, K	Mo
K	Mg	

Anexo 4: Requerimiento Nutricionales

Kg/ton	N	P ₂ O ₅ (P)	K ₂ O(K)	CaO (Ca)	MgO(Mg)
FRUTOS	1.9	0.52	2.96		
		(0,23)	(2,45)		
BROTOS TEMPORADA	1.7	0.61	1.48		
		(0,27)	(1,23)		
HOJAS	1.7	0.35	1.3		
		(0,15)	(1,08)		
TOTAL	5.3	1.46	5.7	56	34
		(0,64)	(4,8)	(1,6)	(20,6)