

# **Sistema de agronegocios de uva fresca en Perú con fines de exportación**

*Trabajo presentado para optar al título de Especialista de la Universidad de Buenos Aires,  
Área Agronegocios y Alimentos*

**Manuel E. V. Colchao**

Ingeniero Agroindustrial - Universidad Nacional del Santa, Perú - 2010

Lugar de trabajo: Universidad de Buenos Aires



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano  
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

**COMITÉ CONSEJERO**

Tutor de Trabajo Final

**Sebastián Ignacio Senesi**

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

**JURADO DE TRABAJO FINAL**

Tutor de Trabajo Final

**Sebastián Ignacio Senesi**

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Jurado

**Raúl Guillermo Pérez San Martín**

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Jurado

**Hernán Palau**

Ingeniero Productor Agropecuario (Pontificia Universidad Católica Argentina)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

**Fecha de defensa del trabajo final: 10 de noviembre de 2014**

**Dedicatoria**

A Ceily, Miguel y Christell; por acompañarme siempre.

## **Agradecimientos**

A Dios, por brindarme esta oportunidad.

A los docentes de PAA, por ayudarme a entender el nuevo paradigma de los agronegocios.

A Riderr Ávila, Misbé Morales, Félix Pingo, Esau Rivera, Jhonathan Moreno, Tenix Rodríguez y Karina Eduardo, por su tiempo y colaboración incondicional.

## ÍNDICE GENERAL

**Resumen**

**Abstract**

### **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

1.1 Planteo del Problema	11
1.2 Objetivo	12
1.3 Metodología	12

### **CAPÍTULO II: MAPEO Y CUANTIFICACIÓN DEL SAG UVA FRESCA**

2.1 Área de resultado: Insumos y Tecnología	18
2.2 Área de resultado: Producción	18
2.3 Área de resultado: Empaque	19
2.4 Área de resultado: Distribución	20
2.5 Área de Sectores convexos o de apoyo	20

### **CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO DEL SAG UVA FRESCA**

3.1 Ambiente Institucional	21
3.2 Ambiente Organizacional	25
3.3 Ambiente Tecnológico	31

### **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES Y ESTRUCTURAS DE GOBERNANCIA DEL SAG UVA FRESCA**

4.1 Relación de Proveedor de Insumos y Tecnología – Productor	35
4.2 Relación de Productor – Empaque	36
4.3 Relación de Empaque – Distribuidor	37
4.4 Relación de Distribuidor – Consumidor	37

### **CAPÍTULO V: ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SAG UVA FRESCA**

5.1 Diamante de Porter	39
5.2 Análisis FODA	48

**VI. CONCLUSIONES** **54**

**VII. BIBLIOGRAFÍA** **56**

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1 Evolución de área cosechada y producción de uva en el Perú, periodo 2000-2011	19
Cuadro 2.2 Principales empresas exportadoras de uva fresca en el Perú, 2011	20
Cuadro 3.1 Participación principales empresas empacadoras en el Perú, 2011	28
Cuadro 3.2 Participación de las principales empresas asociados a PROVID, 2011	31
Cuadro 4.1 Atributos de la transacción y formas de gobernancia	38
Cuadro 5.1 Cuadro de Especificaciones de la uva fresca en Perú	43
Cuadro 5.2 Preferencias de la uva fresca en el mercado chino	44
Cuadro 5.3 Matriz FODA	52

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Método: Estudio y Planificación Estratégica de los Sistemas de Agronegocios (EPESA)	13
Gráfico 1.2 Método para caracterizar y cuantificar los Sistemas Agroindustriales	13
Gráfico 2.1 Estructura del Sistema de Agronegocios de la Uva Fresca con fines de exportación	16
Gráfico 2.2 Sistema de Agronegocios de la Uva Fresca con fines de exportación Cuantificado, 2011	17
Gráfico 3.1 Participación por hectáreas de productores de uva en el Perú asociado a PROVID, 2010	28
Gráfico 3.2 Participación de las principales empresas exportadoras de uva en el Perú, campaña 2011-2012	29
Gráfico 3.3 Participación de las principales variedades de uva para exportación de Perú, 2010	31
Gráfico 5.1 Publicaciones relacionados con uva, mosca de la fruta, maquinaria agrícola y fertilizantes, 2013	45
Gráfico 5.2 Parque vehicular de empresas de carga en el Perú, 2013	46
Gráfico 5.3 Exportaciones Tn principales países competidores de Perú, 2011	47

## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 5.1 Diamante de Porter	39
-------------------------------	----

## **ABREVIATURAS**

Agrobanco - Banco Agrario de Perú

APTA - Ley de Preferencias Arancelarias

BAN - Biblioteca Agraria Nacional de Perú

CITEvid - Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola de Perú

EPESA - Estudio y Planificación Estratégica de los Sistemas de Agronegocios

FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

FODA - Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades

I+D+i - Investigación, Desarrollo e innovación

MINAGRI - Ministerio de Agricultura y Riego de Perú

MTC - Ministerio de Transportes y Comunicaciones de Perú

PETT - Proyecto Especial de Titulación y Catastro Rural

RFA - Rescate Financiero Agropecuario de Perú

SAG UVA FRESCA – Sistema de Agronegocios de Uva Fresca

SENASA - Servicio Nacional de Sanidad Agraria de Perú

SUNAT - Superintendencia Nacional de Administración Tributaria de Perú.

TACA - Tasa Anual de Crecimiento Acumulado

TLC - Tratados de Libre Comercio

## RESUMEN

El crecimiento de la demanda de uva fresca en el mundo y las exigencias por los consumidores han hecho que el Sistema de Agronegocios de Uva Fresca con fines de exportación en Perú se esté fortaleciendo día a día mediante la buena coordinación de cada actor del sistema, ello se desenvuelve en un ambiente institucional, organizacional y tecnológico de cada vez mayor desarrollo. Las relaciones entre actores, posible causa de la alta sostenibilidad de los negocios de tipo de frutas frescas con fines de exportación, no han sido muy exploradas en el Perú. En base a esto el objetivo de la investigación consistió en realizar un diagnóstico del sistema de agronegocio de uva fresca en Perú con fines de exportación a fin de describir las fortalezas y debilidades del mismo. Para el logro del objetivo la metodología de trabajo fue el Estudio y Planificación Estratégica de los Sistemas de Agronegocios.

**Palabras clave:** Sistema de agronegocios, uva fresca, análisis estructural discreto, costos de transacción, diamante de Porter, competitividad.

## **ABSTRACT**

The growth in demand for fresh grapes in the world and the demands by consumers have made the Fresh Grapes Agribusiness System for export in Peru is being strengthened day by good coordination every player in the system, it develops an institutional, organizational and technology that increasingly unfolds environment. Relations between actors, possible because of the high sustainability of business kind of fresh fruits for export, have not been explored in Peru. Based on this, the objective of the research was to conduct an assessment of the agribusiness system of fresh grapes in Peru for export to describe the strengths and weaknesses of it. The work done was through the Study and Strategic Planning Systems Agribusiness.

**Keywords:** Agribusiness System, Fresh Grapes, discrete structural analysis, transaction costs, Porter Diamond, competitiveness.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

Perú es uno de los principales productores y exportadores de uva fresca en el Hemisferio Meridional. En los últimos años, los mercados de destino más importantes han sido EE.UU., Europa y los países del Sudeste de Asia. La fruta peruana se produce de acuerdo a las exigencias de alta calidad por parte de los consumidores y estrictas medidas de seguridad de alimentos.

En la actualidad se destaca el liderazgo mundial de Chile como principal exportador de uva fresca. Asimismo, es seguido por Sudáfrica y se profundiza como potencial amenaza competitiva del Perú en los principales mercados mundiales.

En la temporada 2011 el Hemisferio Sur exportó 1,22 millones de toneladas, esto fue algo menos del 5% que en la temporada del año 2010. Chile, el principal proveedor austral, exportó en el año 2011 más de 850 mil toneladas de uva fresca. Sudáfrica, el segundo proveedor envió algo de 250 mil toneladas.

Dentro de los proveedores menores se observa que continúa el fuerte avance de Perú, cuyas tasas de crecimiento de exportaciones ya superan ampliamente a las de Argentina y Brasil. Ambos países están reduciendo su participación en el mercado mundial. La caída de estos dos es más que compensada por el crecimiento de Perú.

Finalmente, los resultados de la temporada 2011 se analizan con respecto a volumen y valor de las exportaciones, así como los principales mercados de destino y las exportaciones por variedad de uva fresca.

### **1.1 Planteo del Problema**

Entre los años 2005 y 2010 la producción de uva de Perú con destino a la exportación ha tenido un continuo y alentador crecimiento. En tal sentido la cantidad comercializada externamente aumentó a razón de una tasa promedio de 31,6% por año, lo cual es un indicador de ventaja competitiva, en especial si la comparamos con la del crecimiento mundial que fue tan solo del 2,1% anual (FAO, 2013). Los embarques llegan a los mercados con controles rigurosos, como son los de Asia, Europa y

Norteamérica. Las causas de esto se deben a que la uva peruana es reconocida por su excelente sabor, calidad e inocuidad.

La evolución de las hectáreas cosechadas, la productividad y la exportación, en el marco institucional, organizacional y la incorporación tecnológica ha sido muy significativa para este crecimiento. Hoy se cuenta con 15.000 a 20.000 hectáreas de uva en producción (ESAN, 2013). Esto permitirá continuar con el posicionamiento de la uva peruana en el mercado externo.

De este modo, surge como problema de investigación, conocer los factores que inciden en el Sistema de Agronegocios de la Uva Fresca y que determinaron el crecimiento de su exportación en Perú.

Por tal motivo, en el presente trabajo se presenta un análisis del SAG Uva Fresca con fines de exportación, a través del marco teórico provisto de un Estudio y Planificación Estratégica de los Sistemas de Agronegocios (EPESA).

## **1.2 Objetivo**

Realizar un diagnóstico del sistema de agronegocio de uva fresca en Perú con fines de exportación a fin de describir las fortalezas y debilidades del mismo.

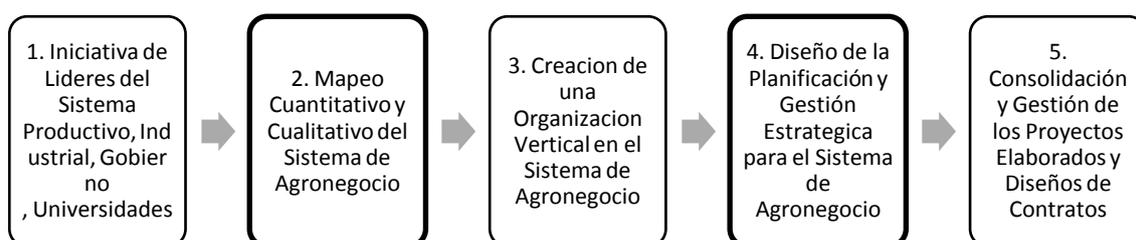
## **1.3 Metodología**

El desarrollo del estudio se efectuó mediante el uso de dos etapas del Método EPESA (Senesi, 2009), la etapa 2 donde se obtienen como resultados los mapas cualitativa y cuantitativos del SAG, y parte de la etapa 4, donde se plantea el diseño de la planificación y gestión estratégica para el SAG. Dicha metodología se desarrollo gracias a información secundaria y primaria sistematizada. La información secundaria fue a partir de revisión bibliográfica; mientras que la información primara se enriqueció mediante entrevistas a informantes clave del sector.

**Método: Estudio y Planificación estratégica de los sistemas de los Agronegocios (EPESA)**

El método “Estudio y Planificación Estratégica del Sistema de Agronegocio” (EPESA) (Senesi, 2009) se construyó en base a la combinación metodológica del enfoque de cadenas (Ordoñez, 1999) y al método GESIS (Fava Neves, 2007). Este enfoque metodológico, se resume en la gráfico 1.1.

**Gráfico 1.1 Método: Estudio y Planificación Estratégica de los Sistemas de Agronegocios (EPESA)**



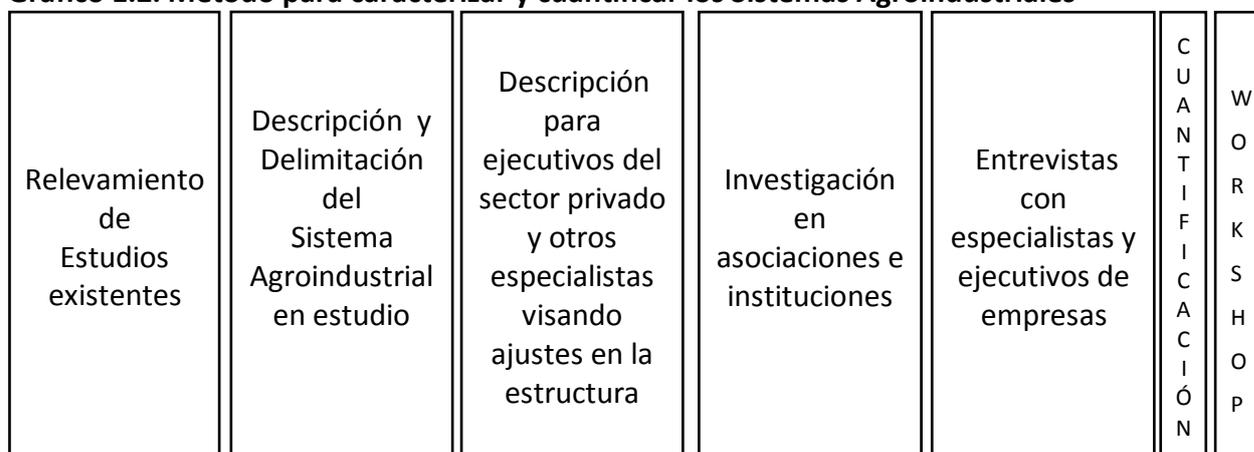
Fuente: Adaptado por Senesi (2009) en base a datos de Neves (2007)

De acuerdo al objetivo planteado para el proyecto de estudio, el mismo se focalizará en las etapas 2 y 4 del Método EPESA.

**1.3.1 Método 2: Mapeo y cuantificación del sistema de agronegocio.**

Esta etapa se construyó a partir del relevamiento de fuentes de información secundaria (estudios existentes en la temática), y primaria (a través de las entrevistas a organismos vinculados a la producción y exportación de uva fresca). En relación a las fuentes de información primaria: se llevaron a cabo a través de entrevistas vía telefónica e internet. La fase de mapeo y cuantificación se resume en seis etapas:

**Gráfico 1.2. Método para caracterizar y cuantificar los Sistemas Agroindustriales**



Fuente: Elaboración Senesi en base a datos de Neves (2007)

### **1.3.2 Método 4: Diseño de la Planificación y Gestión Estratégica para el Sistema de Agronegocio**

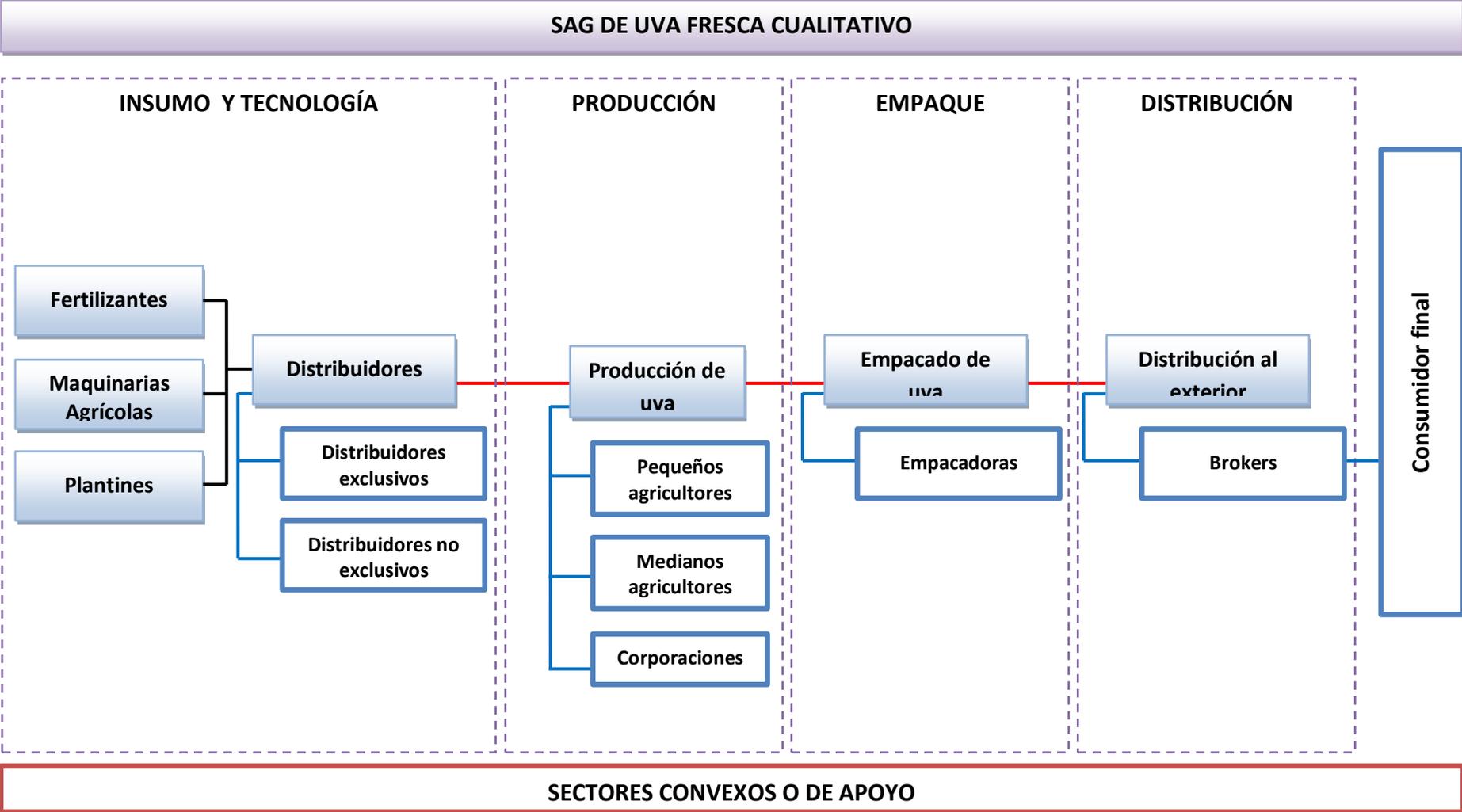
A continuación se mencionan las sub-etapas que se utilizaron en este trabajo:

- Un estudio de los ambientes institucional, organizacional y tecnológico, en este caso del SAG Uva Fresca en Perú. y el abordaje es a partir de un Análisis Estructural Discreto por área de resultado.
- Un estudio de las transacciones entre los diferentes actores con el objetivo de Identificar los espacios de transacción, interfaces entre los distintos estamentos de la cadena.
- Descripción de las transacciones, atributos de frecuencia, incertidumbre y especificidad de activos.
- Estructuras de gobernanza más frecuentes: mercado, contratos integración vertical u horizontal.
- Descripción e identificación de tendencias de consumo. Principales oferentes y demandantes actuales.
- Un estudio del ambiente competitivo a partir del cual se identificaron los principales jugadores desde la oferta y desde la demanda, situando la posición competitiva de Perú en este negocio.
- Un estudio de las ventajas competitivas de las Naciones. Este estudio se apalanca en la Metodología: Diamante de Porter.
- Un estudio del ambiente externo (Oportunidades y Amenazas) y del ambiente Interno (Fortalezas y Debilidades). Metodología: Matriz FODA.

## **CAPÍTULO II: MAPEO Y CUANTIFICACIÓN DEL SAG UVA FRESCA EN PERÚ CON FINES DE EXPORTACIÓN**

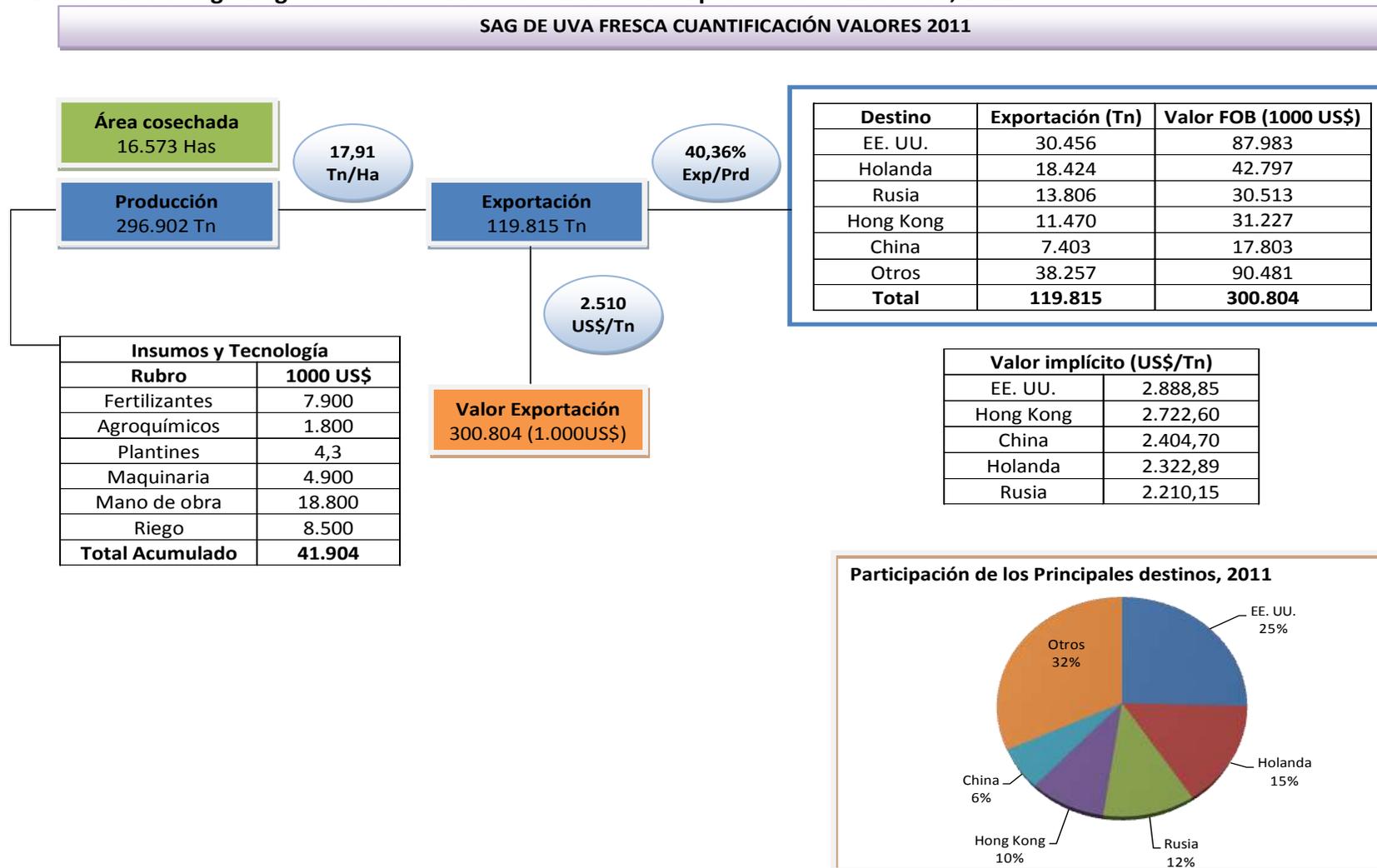
La producción de uva tiene un grupo de encadenamientos que inician a nivel de organizaciones vitícolas que producen uva y terminan en el mercado externo como uva fresca. Por ser el sector externo el más importante en este tipo de producto, en este proceso están involucrados varios actores como los que se muestra a continuación:

Gráfico 2.1 Estructura del Sistema de Agronegocios de la Uva Fresca con fines de exportación



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 2.2 Sistema de Agronegocios de la Uva Fresca con fines de exportación Cuantificado, 2011**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAO, MINAGRI y cálculos propios

## **2.1 Área de resultado: Insumos y Tecnología**

### **2.1.1 Agroquímicos: Fertilizantes**

En cuanto al consumo de fertilizantes para la producción de uva con fines de exportación en el Perú, se puede estimar que para el año 2011, se facturó más de US\$ 8 millones de fertilizantes. Siendo una gran cantidad de origen importado, pues en el mismo año casi el 98% del total de fertilizantes es importando y sólo el 2% producido por el Perú.

Para el mismo año, las principales empresas proveedoras de fertilizantes al SAG Uva Fresca fueron: Corporación Misti y Molino S.A con una participación del 36% y 14% respectivamente (Revista Agraria, 2013).

### **2.1.2 Maquinarias agrícolas**

En el SAG Uva Fresca, uno de los insumos básicos es la maquinaria agrícola. El mercado de maquinaria para el SAG Uva Fresca en el Perú está principalmente abastecido por importaciones. Actualmente no se encuentran datos para cuantificar dicho volumen; pero se estima que en el año 2011 facturó casi 5 millones de dólares.

En el 2011, las principales abastecedoras de maquinarias agrícolas al SAG Uva Fresca fueron Traesa Agrícola S.A., Agroimex Trading S.A.C., Ferreycorp S.A.A., Consorcio Pallasca y Ferreyros S.A.

### **2.1.3 Proveedores de Plantines**

El mercado de proveedores de plantines de vid, es abastecido entre organismos públicos como el CITEVID y algunas empresas. Se estima que en el año 2011, el sistema facturó aproximadamente 4,3 mil US\$ (Revista Agronegocios, 2013).

## **2.2 Área de resultado: Producción**

Para el año 2011, se tuvo una superficie cosechada de más de 16,5 mil hectáreas, las cuales produjeron un poco menos de 300 mil toneladas, llegando a una productividad

de 17,9 Tn/Ha. (FAO, 2013). En el cuadro 2.1, se observa la evolución de área cosechada y producción de uva en el Perú durante los años periodo 2000 y 2011.

**Cuadro 2.1. Evolución de área cosechada y producción de uva en el Perú, periodo 2000-2011**

<b>Año</b>	<b>Área Cosechada (Ha)</b>	<b>Producción (Tn)</b>
2000	10.292	107.035
2001	11.578	127.516
2002	10.937	135.530
2003	10.999	145.966
2004	11.425	155.445
2005	11.477	169.540
2006	11.508	191.642
2007	12.207	196.604
2008	13.250	223.371
2009	13.947	264.367
2010	15.000	280.468
2011	16.573	296.902
<b>Variación 2000-2011</b>	<b>61,03%</b>	<b>177,39%</b>
<b>TACA</b>	<b>4,43%</b>	<b>9,72%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a FAO, 2013

En el año 2011, las principales regiones productoras de uva en el Perú fueron: Ica, Lima, La Libertad, Arequipa y Lambayeque, con una participación de 45%, 18%, 15%, 4% y 2%. Entre las otras regiones productoras de uva se encuentra: Cajamarca, Tacna y Moquegua.

Las principales empresas productoras de uva son: El Pedregal, Complejo Agro Industrial Beta, Sociedad Agrícola Agrokasa y Agrícola Don Ricardo con una participación de 16,2%; 10,2%; 6,9% y 5,8% respectivamente (PROVID, 2010).

### **2.3 Área de resultado: Empaque**

El Sistema cuenta con plantas empacadoras que se dedican a la recepción, selección y empacado de la uva para luego pasar por un tratamiento de frío. Según el último Censo de la Asociación de Productores de Uva de Mesa en el Perú (2011), se estima que existen alrededor de 10 empresas empacadoras localizadas en todo el litoral costero del país.

Del total de uva fresca con fines de exportación, el 40% es empacada por la principales empacadoras como: El Pedregal S.A, Complejo Agroindustrial Beta S.A., Sociedad Agrícola Drokasa S.A., Eco - Acuícola Sociedad Anónima Cerrada y Camposol S.A., (PROVID, 2011)

#### **2.4 Área de resultado: Distribución**

Luego de tener la fruta empacada es necesario su distribución y comercialización, por tal razón la gran parte de las empresas agroexportadoras de uva de fresca en el Perú, exportan la fruta fresca a través de agentes aduaneros al mercado externo, cobrando ellos un porcentaje del total del producto garantizando la conservación y calidad del producto al destino para luego llegar al consumidor final.

Estos agentes en el año 2011, lograron distribuir al mercado externo casi 120 mil toneladas de uva fresca a distintos países del mundo (SUNAT, 2013). La distribución al exterior del SAG para el mismo año se muestra en el cuadro 2.2.

**Cuadro 2.2 Principales empresas exportadoras de uva fresca en el Perú, año 2011**

<b>Empresa</b>	<b>Volumen (Tn)</b>	<b>Valor (1000 US\$)</b>
El Pedregal S.A	17.098,46	41.859,32
Complejo Agroindustrial Beta S.A.	9.578,20	23.206,64
Sociedad Agrícola Drokasa S.A.	7.874,44	25.622,61
Eco - Acuícola Sociedad Anónima Cerrada	7.583,17	16.104,66
Camposol S.A.	6.625,92	14.901,92
Otros	71.054,81	179.108,85
<b>Total</b>	<b>119.815,00</b>	<b>300.804</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Revista Agraria, 2013

#### **2.5 Área de Sectores convexos o de apoyo**

Este siguiente subcapítulo será desarrollado en el capítulo V: Análisis Competitivo del SAG Uva fresca, mediante un estudio del Diamante de Porter para el sistema.

### **CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO DEL SAG UVA FRESCA EN PERÚ CON FINES DE EXPORTACIÓN**

En capítulo desarrolla el análisis estructural discreto del Sistema de Agronegocios de la uva fresca con fines de exportación en el Perú. Para toda la cadena en general se estudiarán los aspectos más relevantes de los 3 ambientes: Institucional, Organizacional y Tecnológico.

#### **3.1 Ambiente Institucional**

El desarrollo del ámbito institucional se liga a la adaptación de las reglas de juego para garantizar el desarrollo del sector. El cambio institucional incluye el cambio del conjunto de leyes y normas, que mejoraran finalmente al desarrollan al sector. El contexto institucional debe adaptarse para dar marcha al SAG de la Uva Fresca con fines de exportación mediante la innovación apuntando, y confluyendo las políticas públicas con las estrategias de negocios competitivos (Ordóñez, 1999).

##### **3.1.1 Ley de Promoción del Agro**

El estado peruano a través de la ley 27.360 publicada en octubre del año 2000 estableció un conjunto de beneficios tributarios al objeto de promover la actividad agrícola en el país. Las actividades agroindustriales comprendidas en esta ley son:

- Producción, procesamiento y conversación de carne y de productos cárnicos.
- Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas al igual que alimentos compuestos por estos.
- Elaboración de azúcar.

Esta ley establece los siguientes beneficios tributarios:

- Tasa de impuesto a la renta del 15%.
- Deducción de gastos realizados con Boletas de Venta emitidas por contribuyentes del Régimen Único Simplificado.
- Depreciación de inversiones con tasa anual del 20%.
- Recuperación anticipada del impuesto General a las Ventas, pagada por las adquisiciones de inversiones en etapas preproductivas

- Exoneración del Impuesto Extraordinario de Solidaridad.
- El 4% al Régimen de Prestaciones de Salud por parte de los trabajadores de la actividad agraria.

Las empresas pertenecientes a la cadena de valor del SAG Uva Fresca pueden acogerse a este conjunto de beneficios tributarios, lo que significa un incentivo para que las actuales empresas sigan invirtiendo en esta actividad, así como para los potenciales inversionistas.

### **3.1.2 Ley de creación de Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)**

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria, creado por Decreto Ley N° 25902, es un Organismo Público Descentralizado del Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, con personería jurídica de derecho público interno, con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera. Constituye un Pliego Presupuestal y forma parte del Gobierno Nacional.

El SENASA es la Autoridad Nacional en materia de Sanidad Agraria, Semillas y Producción Orgánica. Tiene como objetivos estratégicos:

- a. Reducir los impactos directos e indirectos de las principales plagas y enfermedades presentes en la producción Agraria.
- b. Proteger el patrimonio agro sanitario del ingreso o dispersión de plagas y enfermedades reglamentadas y del incremento de plagas y enfermedades de importancia económica.
- c. Velar por la calidad sanitaria y contribuir a la inocuidad agroalimentaria.
- d. Lograr excelencia en la prestación de servicios de competencia institucional.
- e. Emitir disposiciones que no constituyan barreras injustificadas al comercio, observando los tratados internacionales y la normatividad interna.

El aprovechamiento de esta ley ha sido importante en la producción de la uva en Perú, pues ahora busca en forma conjunta con los agricultores exportadores, el combatir los problemas de sanidad que presenten en estos cultivos.

### **3.1.3 Ley de Inocuidad de los Alimentos**

La Ley de Inocuidad de los Alimentos N° 1062, aprobada en el año 2008. De igual manera no existía una ley de inocuidad de alimentos, sólo normas o regulaciones dispersas por los Ministerios de Salud, Agricultura y Riego y Producción. Se establece entonces un sistema integrado de inocuidad de alimentos desde la producción hasta el consumo final.

El objetivo de la ley es garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano, a fin de proteger la vida y la salud de las personas, con un enfoque preventivo e integral, a lo largo de toda la cadena alimentaria.

La creación de esta ley permitió que los productos con destino al mercado exterior, como lo es la uva fresca, tenga un certificado sanitario reconocido por el Estado peruano y a la vez por Servicios de Sanidad de los países de destino.

### **3.1.4 Ley de Promoción Agraria**

En el año 2001, en el Perú se aprueba la Ley de Promoción Agraria, donde se beneficia a las empresas Agrícolas y Agroindustrias, sobre incentiva a las empresas agroexportadoras para crecer en el sector e incorporar nuevas.

Dentro del SAG Uva Fresca, muchos productores decidieron aprovechar esta ley. Pues uno de los beneficios es que las empresas empacadoras es que sólo tienen una tasa de impuesto a la Renta del 15%. El otro beneficio es para aquellos productores que deciden invertir en sus campos agrícolas tienen una tasa especial de depreciación de 20% anual a las inversiones en obras de infraestructura hidráulica y obras de riego que realicen los beneficiarios durante la vigencia de la Ley.

### **3.1.5 Ley de Tierras**

La tenencia de las tierras en el Perú ha sido y será siempre un factor determinante en la producción Agraria. La propiedad y administración de las tierras agrícolas han sido normadas por el Estado a través de diferentes reformas, que no han tenido los resultados esperados.

La última gran reforma se efectuó con la ley N ° 26505, “Ley de la Inversión Privada en el desarrollo de las actividades económicas en las tierras del territorio nacional y de las Comunidades Campesinas y Nativas”, promulgada el 17 de julio de 1995, más conocida como "Ley de Tierras". Su objetivo fue alentar la inversión y propiedad privada en el sector agrario, eliminando las restricciones que impedían a los inversionistas orientarse hacia la agricultura.

En el marco de dicha ley se crea el Proyecto Especial de Titulación y Catastro Rural (PETT) el que tiene como principales objetivos:

- Alcanzar el perfeccionamiento de la titulación y registros de los predios rurales exportables y adjudicados en la reforma Agraria de la década de los setenta.
- Formalizar la tenencia y mejorar el derecho de propiedad privada sobre la tierra rural para facilitar el acceso de sus titulares a cualquier actividad económica.

### **3.1.6 Rescate Financiero Agropecuario - RFA**

Establecido bajo las condiciones y procedimientos del Decreto de Urgencia 059-2000 del Estado peruano, el RFA considera beneficiario a personas naturales y jurídicas dedicadas a la actividad agropecuaria que posean deudas con instituciones financieras. Parece más una medida institucional.

Este programa puede restablecer la capacidad económica y financiera de las empresas productoras endeudadas, bajo condiciones especiales como la condonación de intereses, moras y otros gastos, con la participación especial del Estado a través de la emisión de Bonos del Tesoro por importe de hasta por US\$ 100 millones, con los cuales se cubriría el 30% de la deuda refinanciada hasta un máximo de US\$ 200 mil para deudores individuales y de US\$ 400 mil para empresas vinculadas a un mismo grupo económico.

### **3.1.7 Acuerdos Internacionales**

Dentro de los principales acuerdos internacionales son:

- Una importante medida es el TLC de **Perú con EEUU** el cual fue firmado en diciembre de 2007 por los gobiernos de Perú y Estados Unidos y fue aprobado por

el presidente George W. Bush el 12 de enero de 2009, y por el presidente Alan García de Perú el 16 de enero del 2009, estando vigente desde febrero de 2009.

Los beneficios para el sector agroexportador, como es el caso de la uva fresca, según el tratado son principalmente:

- Eliminación de tarifas para 80% de exportaciones de EE.UU.
- Permanencia del Estado “Duty Free” para exportaciones de Perú (APTA).
- El Tratado de Libre Comercio entre el **Perú y China**, fue suscrito el 28 de abril de 2009 en la ciudad de Beijing-China. Dicho acuerdo entró en vigencia el 01 de marzo de 2010.

Así el SAG Uva Fresca en Perú, se ve beneficiado con los principales Acuerdos Comerciales ya que se exportarán mayores volúmenes y se ofrecerán mejores precios a los consumidores, lo cual permitirá obtener mayores créditos al país.

### **3.2 Ambiente Organizacional**

La innovación organizacional va más allá de cada organización y apunta a rediseñar y optimizar las relaciones y las transacciones del grupo asociativo con los proveedores y con los clientes. La innovación organizacional aumenta la eficiencia de todo el sistema.

Cabe destacar entre sus principales actores:

- I. Las asociaciones de productores
- II. Las empacadoras
- III. Los distribuidores

Las asociaciones de productores ven como una alternativa viable la conformación de sus respectivos directivos con fines de innovar en los diferentes ambientes y les permitiría acceder a todos los beneficios que hoy en día muestra el ambiente institucional, además teniendo volumen de producción podrían hablar de una integración hacia delante en otras etapas de la cadena lo que incrementaría sus beneficios.

Las emparadoras generalmente son empresas que cuentan con inversionistas extranjeros, los cuales conocen el mercado y cuentan con acceso a ellos por lo cual se les facilita manejar los precios tanto hacia los productores como hacia el mercado al manejar información del producto a nivel mundial.

Finalmente los distribuidores que muchas veces son las emparadoras y otras veces son brókeres que teniendo pedidos establecidos maquilan o piden el servicio integral a las emparadoras para que les preparen sus respectivos pedidos, estas son las formas organizacionales más utilizadas en nuestro mercado.

### **3.2.1 Insumos y Tecnología**

El ambiente organizacional, jugadores, del área Insumos y Tecnología está integrada principalmente por:

- Proveedores de Fertilizantes
- Proveedores de Maquinaria agrícola
- Proveedores de Plantines

#### **Proveedores de Fertilizantes:**

Del total de fertilizantes que se consume en el SAG Uva Fresca en Perú, la gran parte proviene de empresas importadoras como Corporación Misti S.A. y Molinos S.A. Estas empresas en el año 2011 lideraron las importaciones de insumos agrícolas: Corporación Misti S.A. con 36% del total, lo que implica un incremento de 10,6%, en relación a lo importado en el mismo periodo de 2010, le sigue la empresa Molinos S.A. con 14%; entre otros (Revista Agraria, 2013).

#### **Proveedores de Maquinaria Agrícola:**

La gran mayoría de maquinarias agrícolas que se usan en el SAG Uva Fresca en Perú provienen de empresas importadoras. La principal importadora de partes para maquinarias agrícolas fue Traesa Agrícola S.A.C. con más del 25% de la participación seguida de Agroimex Trading S.A.C con 10%, en tercer lugar la importadora Ferreycorp S.A.A. (6%), en cuarto y quinto lugar Consorcio Pallasca y Ferreyros S.A. con 5% cada una. Los principales países de origen son Brasil, China, Estados Unidos e Italia.

### **Proveedores de Plantines:**

Como se mencionó en el capítulo II, el mercado de proveedores de plantines de vid, está abastecido por instituciones públicas y empresas privadas.

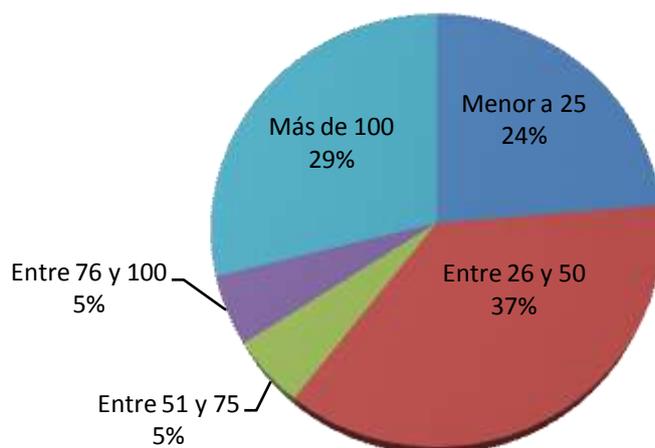
Dentro de las instituciones públicas está Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola - CITEvid; cuenta con 55 variedades de patrones de vid americanos que son resistentes, tolerantes, a filoxera, sales, estrés hídrico y según las variedades patrones que contamos como planta madres.

Mientras que el sector privado, Vivero Los Viñedos es una empresa que abarca el 75% del mercado nacional de plantines de vid en el Perú, esta empresa viene desarrollando investigaciones y pruebas desde el año 2007, ahora cuenta con dos patrones de vid altamente tolerantes a los nematodos, específicamente de la cepa *meloïdogyne*, un género de parásito que habita en las cálidas tierras de Piura y que ataca a las raíces de las plantas (Revista Agronegocios, 2013).

### **3.2.2 Producción**

Se considera importante hacer mención a las nuevas formas de organización de la explotación agrícola, las que traen el surgimiento de nuevos actores en el SAG Uva Fresca en Perú. Según la Asociación de Productores de Uva de Mesa en el Perú (PROVID), para el año 2010 la clasificación según la cantidad de superficie agrícola fue de la siguiente manera: 9 productores poseen menos de 25 Ha, 14 entre 26 Ha y 50 Ha, 2 entre 51 Ha y 75 Ha, 2 entre 76 Ha y 100 Ha y 11 más de 101 Ha. Como se observa en el gráfico 3.1.

**Gráfico 3.1 Participación por hectáreas de productores de uva en el Perú asociado a PROVID, 2010**



Fuente: Elaboración propia en base a PROVID, 2010

### 3.2.3 Empaque

Como se mencionó anteriormente, en el SAG Uva Fresca existen alrededor de 10 plantas empacadoras localizadas en las principales regiones productoras de uva con fines de exportación, éstas están debidamente implementadas. En el cuadro 3.1, se muestra las principales empresas empacadoras de uva fresca con fines de exportación, para el año 2011.

**Cuadro 3.1 Participación de las principales empresas empacadoras en el Perú, 2011**

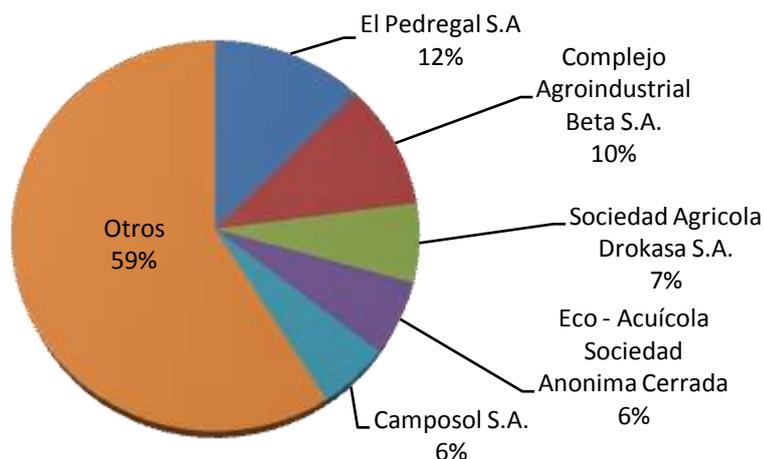
Empresa	Participación
El Pedregal S.A	12%
Complejo Agroindustrial Beta S.A.	10%
Sociedad Agrícola Drokasa S.A.	7%
Eco - Acuícola Sociedad Anónima Cerrada	6%
Camposol S.A.	6%
Otras	59%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a PROVID, 2011

### 3.2.4 Comercialización

La principal empresa agroexportadora de uva fresca en Perú, durante la campaña 2011-2012, fue El Pedregal S.A, 12%, Complejo Agroindustrial Beta S.A., 10% y Sociedad Agrícola Drokasa S.A., 7%. En los casos de Eco - Acuícola Sociedad Anónima Cerrada y Camposol S.A., ambas con un 12%. Ver gráfico 3.2.

**Gráfico 3.2 Participación de las principales empresas exportadoras de uva en el Perú, campaña 2011-2012**



Fuente: Elaboración propia en base a Revista Agraria, 2013

### 3.2.5 Sectores de apoyo

#### A) Agropecuario (Agrobanco)

El Banco Agropecuario o Agrobanco es una organización creada por el Estado en diciembre del año 2001 con el objetivo de promover el desarrollo de los sectores agrarios y pecuarios a través del otorgamiento de créditos y asesoría técnica. Según la modalidad de crédito se dividen en dos grandes grupos:

- Créditos indirectos, a través de las Cajas Rurales y Cajas Municipales, y sin límites de montos de préstamo.
- Créditos directos, destinados a medianos y pequeños agricultores.

El límite máximo del préstamo para el mediano y pequeño agricultor vitícola asciende a US\$ 69 mil y US\$ 17 mil respectivamente, dependiendo del número de hectáreas que posea (Gonzales et al., 2005)

Estos créditos se otorgan a través de cadenas productivas, es decir a través de un conjunto de agentes económicos interrelacionados en el mercado, desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final.

## **B) Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA**

En la actualidad SENASA tiene convenios con organismos públicos internacionales de equivalencia y validez, permitiendo la homologación de certificados internacionales, así mismo cuenta con procesos más rápidos y ágiles en los registros de insumos agrarios.

Por otra parte esta autoridad realiza un conjunto de actividades de observación y evaluación, sobre las condiciones sanitarias de la producción, transporte, fabricación, almacenamiento, distribución, elaboración y expendio de alimentos en protección de la salud. Esto permite que el Sistema de Agronegocios de la uva de fresca obtenga productos inocuos desde la producción hasta el consumo final.

## **C) Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola – CITEvid**

Es una dependencia del Ministerio de la Producción de Perú, dedicada a la transferencia de nuevas tecnologías y conocimiento entre los productores del sector agroindustrial, principalmente vitivinícola, para innovar y mejorar su competitividad y condiciones de vida.

En esta oportunidad, el CITEvid pone a disposición del sector vitivinícola y agroindustrial de la región Ica, y otras regiones del país; las siguientes áreas con las que cuenta: Normalización (laboratorio enológico y vitícola), Enológica, Vitícola, Capacitación, Asistencia Técnica e Investigación (I+D+i), los cuales nos permite brindar servicios de confiabilidad, eficiencia y calidad.

## **D) Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú –PROVID**

La Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú – Provid, es una asociación sin fines de lucro que fue creada en el año 2001, y que actualmente representa más del 80% del volumen exportado de uva fresca peruana. Creado con la finalidad de:

- Defender los intereses y derechos de los asociados.
- Ejercer la representación gremial.
- Promover la calidad de nuestros productos así como la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías.
- Velar por el cumplimiento de las normas fitosanitarias.

**Cuadro 3.2. Participación de las principales empresas asociados a PROVID, 2011**

<b>Empresas Asociadas</b>	<b>Participación</b>
El Pedregal S.A.	22%
Complejo Agroindustrial Beta S.A.	13%
Sociedad Agrícola Drokasa S.A.	9%
Agrícola Don Ricardo	8%
Eco - Acuícola S.A.C.	6%
Otras	42%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a PROVID, 2011

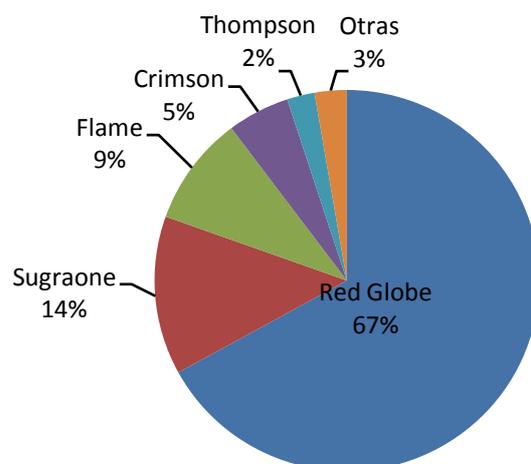
### 3.3 Ambiente Tecnológico

La innovación tecnológica implica aplicar conocimientos científicos y tecnológicos para mejorar y estandarizar procesos y productos. El foco de la innovación es principalmente la mejora continua para aumentar la productividad, la calidad del producto y reducir costos de procesos.

#### 3.3.1 Adaptabilidad de la uva en Perú

La uva ha sido un cultivo que se adaptó fácilmente a distintos tipos de ambientes, tanto así que desde el año 2000 a través de técnicas agrícolas se logró adaptar 9 variedades de uva en las principales regiones del Perú con fines de exportación. Ver gráfico 3.3.

**Gráfico 3.3 Participación de las principales variedades de uva para exportación de Perú, 2010**



Fuente: Elaboración propia en base a PROVID, 2010

### **3.3.2 Reducción de costos por hectárea**

Mediante técnicas de manejo de cultivo, en el SAG existen áreas donde la producción de uva con fines de exportación se lleva a cabo a un bajo costo por hectárea esto se debe a dos factores; uno es el bajo costo de la mano de obra en relación a la producción por hectárea y el otro es por mejores rendimientos por hectáreas debido a buenas condiciones climática. Ello permite desarrollar una estrategia de liderazgo de costos.

### **3.3.3 Proceso de empaçado**

Existe una gran innovación tecnología en el SAG Uva Fresca con fines de exportación, pues estas empresas cuentan con una implementación de un sistema de calidad desde la recepción, selección y empaçado.

Las herramientas para medir la calidad de la uva durante el proceso son: °Brix, color y calibre; el primero permite controlar la madurez de la fruta y en cuanto al color y calibre según requerimiento del mercado meta.

En cuanto a las empresas empacadoras estas son semiautomatizado y cuentan con instalaciones frigoríficas de alta tecnología pues poseen túneles de enfriamiento rápido para el empaçado de la uva fresca.

Además, estas empresas poseen: Evaporadores de aire forzado, compresores para refrigerante, condensador tipo evaporativo. Cuentan con una producción que les permita obtener en promedio, casi 4.500 toneladas por campaña, con dos campañas por año.

### **3.3.4 Mejoramiento de la calidad de la uva**

Para mejorar la calidad de los racimos durante la maduración de la uva, el SAG Uva Fresca cuenta con técnicas agrícolas para obtener fruto de buena calidad y así lograr satisfacer los paladares exigentes del mercado internacional. Las principales técnicas son:

### **A) Aclareo de bayas o cincelado**

Los productores realizan la operación de aclareo de bayas que consiste en suprimir algunas bayas del racimo, cuando el tamaño de éstas aún no es muy grande, preferentemente del interior del mismo, reduciendo la compacidad. Se emplean pequeñas tijeras con bordes redondeados para evitar dañar las uvas.

Por otra parte, al final de la maduración y durante la recolección se realiza la limpieza de racimos que consiste en la eliminación de bayas con daños por insectos (picadas), rajadas o con podredumbres para evitar que los daños se extiendan al resto del racimo y este se deprecie completamente.

### **B) Anillado**

El anillado es una técnica que aplican los productores al tronco de la uva durante el cuajado para incrementar el tamaño final de la baya. Sin embargo, algunos productores realizan esta técnica en tiempo de envero, cuando se inicia el cambio de color, se puede practicar también esta técnica.

El anillado al inicio de la maduración puede mejorar la uniformidad en el color de las bayas y adelantar la maduración, incrementando los niveles de azúcar.

### **C) Deshojado**

La luz es fundamental para la correcta maduración de los racimos de uva, sobre todo en variedades rojas, para alcanzar la adecuada uniformidad del color de las bayas. En zonas cálidas del SAG, abre una especie de “ventanas” alrededor de la parra al inicio del envero, pero solo cuando la vegetación es muy densa, en variedades vigorosas.

Gran parte de los productores realizan el deshojado en bandas longitudinales y transversales de 30-40 cm, favoreciendo la entrada de luz de forma indirecta sobre los racimos, pero siempre intentando evitar la incidencia directa de la radiación, ya que se puedan aumentar los daños por golpes de sol (“apedreo”), o manchas por el sol.

El SAG cuenta con personal capacitado para dicha pues un excesivo deshojado puede afectar negativamente al tamaño de las bayas, al reducirse la capacidad fotosintética de la planta.

#### **D) Riego deficitario**

Una restricción del riego durante la maduración del fruto puede adelantar la recolección, incrementar el contenido en azúcares y mejorar la coloración de las uvas. En uva para consumo directo, la aplicación de riego deficitario durante la maduración puede afectar al tamaño de la baya, muy importante para la comercialización.

Por tal razón, los productores de uva en el SAG, han diseñado una estrategia precisa de riego que genere el estrés hídrico suficiente para conseguir mayor precocidad y mejor color, pero que no reduzca significativamente el tamaño de la baya.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES Y ESTRUCTURAS DE GOBERNANCIA DEL SAG UVA FRESCA**

En la presente sección se describen y analizan las transacciones entre los diferentes actores que componen el Sistema de Agronegocios de la uva fresca con fines de exportación en Perú.

Tomando a estas como unidad de análisis, se abordan las correspondientes a cada interfaz del Sistema de Agronegocios de la uva fresca, a través de la caracterización de sus atributos: activos específicos, frecuencia e incertidumbre con la estructura de gobernanza seleccionada para resolver la transacción.

### **4.1 Relación de Proveedor de Insumo y Tecnología – Productor**

En relación a la transacción de provisión de insumos con los productores de Uva con fines de exportación, corresponde diferenciar, según como se detalla a continuación:

#### **4.1.1 Relación Proveedor de fertilizantes - Productor**

Existen distribuidores exclusivos y no exclusivos, así como alternativa de venta directa. Esta transacción es de frecuencia alta, pues estableciéndose compromisos creíbles entre las partes que conllevan a un nivel de incertidumbre baja, donde el activo específico es de nivel bajo. Presentando un costo de transacción de nivel bajo. La estructura de gobernanza predominantes es el mercado.

#### **4.1.2 Relación Proveedor de Maquinarias – Productor**

En la relación de los proveedores de maquinarias – productor; al igual que la transacción anterior, ésta es de una frecuencia alta, con un nivel de incertidumbre bajo, con activo específico de nivel medio. Así la relación entre dos actores muestra un costo de transacción bajo. Esta transacción presenta una estructura de gobernanza que es el mercado.

#### **4.1.3 Relación Proveedor de Plantines – Productor**

La transacción proveedores de plantines – productor, la estructura que predomina es el mercado, las transacciones se realizan entre empresas que proveer plantines según

lo requiera el cliente. Esta relación en cuanto a los atributos de transacciones, bajo en frecuencia y alta en incertidumbre y en activo específico, en función al costo de transacción esta relación es bajo. En el SAG coexisten dos estructuras de gobernanza (mercado e integración vertical).

#### **4.2 Relación de Productor – Empaque**

La transacción entre estos actores es de frecuencia alta, la incertidumbre alta y el activo específico (calidad y perecibilidad de la uva) alto. Presenta un costo de transacción de bajo a medio. La estructura de gobernanza que predomina es la de integración vertical.

Existen empacadoras que representan una forma de coordinación horizontal que permite unir esfuerzo para la exportación de uvas frescas formando consorcios empresariales. Siendo así un ejemplo la Corporación Frutícola de Chíncha S.A., la cual al cierre del año 2003 estaba conformada por las siguientes empresas:

- Agrícola Don Fermín
- Alberto Masaro
- Agrícola El Rancho
- Agrícola Copacabana
- Agrícola Buenavista
- Fernando Ferrero
- Agrícola Venolsa

Esta corporación se formó con el objetivo de reducir la incertidumbre, aumentar la frecuencia en la provisión de materia prima y conservar la calidad de la uva fresca (activo específico alto), han invertido en la implementación de una planta empacadora de uva fresca con fines de exportación.

También, de menor porción, existen relaciones entre productor - empaque que tienen como estructura de gobernanza el contrato. Cabe señalar que esta estructura genera

muchos problemas pues en el SAG sólo se cuenta con aproximadamente 10 empresas emparadoras y no se logra brindar un buen servicio.

#### **4.3 Relación de Empaque – Distribución**

Dentro de esta relación existe la comercialización al mercado externo es a través de distribuidores o bróker. Siendo la transacción de frecuencia alta e incertidumbre media. En cuanto a la calidad y perecibilidad de la uva con fines de exportación, se presenta un activo específico alto. El costo de transacción en ambos actores es de nivel medio. Esto hace que la gobernanza predominante sea el contrato.

Existen excepciones respecto a la gobernanza, puesto que empresas como Agrícola Drokasa, Camposol S.A., se encuentra integrada verticalmente, es decir hacia distribuidores y agentes (bróker), éstas lo hacen debido a que las empresas (bróker) que desarrollan contratos deben tener fallas contractuales. También además de exportar uvas, posee amplio portafolio de productos agroindustriales, lo que le ha posibilitado asociarse con un grupo de empresarios americanos, creando un agente de exportación con oficinas en Miami y Filadelfia, en donde atienden en forma directa a los clientes locales.

#### **4.4 Relación de Distribución – Consumidor**

El agente en el final en la cadena está interesado en conocer los deseos específicos de los consumidores. Las transacciones de distribuidores y consumidores no son independientes de las transacciones previas, ya que muchos atributos que los consumidores demandan son el resultado de las condiciones de producción, acondicionamiento y distribución de toda la cadena.

En el cuadro 4.1 se resumen los atributos de la transacción, los costos de transacción y las principales formas de gobernanza elegidas para resolver las transacciones. Del análisis surge la creciente integración vertical y horizontal por los agentes como forma de asegurar el abastecimiento de materia prima por parte de la industria, así como la reducción de la incertidumbre.

**Cuadro 4.1 Atributos de la transacción y formas de gobernanza**

<b>Transacción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Incertidumbre</b>	<b>Especificidad de Activos</b>	<b>Costo de transacción</b>	<b>Estructura de Gobernanza</b>
T1.1. Relación Proveedor de fertilizantes– Productor	Alta	Bajo	Bajo	Bajo	Mercado
T1.2. Relación Proveedor de maquinarias agrícolas – Productor	Baja	Baja	Baja	Bajo	Mercado
T1.3. Relación Proveedor de plantines – Productor	Baja	Alta	Alta (Patrones)	Bajo	Integración vertical Contrato
T2. Relación Productor – Empaque	Alta	Alta	Alta (calidad y percibibilidad de la uva)	Bajo	Integración vertical
T3. Relación Empaque – Distribución	Alta	Media	Alta	Medio	Contrato Integración vertical
T4. Relación Distribución - Consumidor					Contrato implícito con el consumidor

Fuente: Elaboración propia

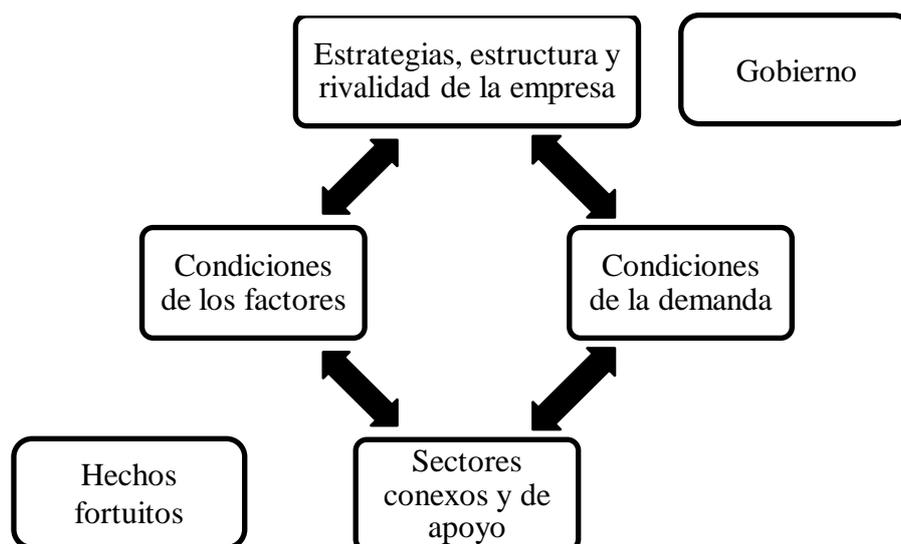
Como se observa en el cuadro 4.1, dentro del SAG la Integración Vertical es la estructura de gobernanza que se opta para poder reducir los Costos de Transacción. También se puede considerar que existe una buena relación entre cada actor del Sistema de Agronegocios de uva fresca con fines de exportación esto hace que el sistema sea uno de los más competitivos en el Perú dentro del rubro de fruta fresca para exportación. Cabe resaltar que este modelo puede servir como imitación por Sistemas de Agronegocios existentes o nuevos que aparezcan en el Perú.

## CAPÍTULO V: ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA CADENA DE AGRONEGOCIOS

### 5.1 Diamante de Porter

Para el análisis de la competitividad del SAG Uva Fresca con fines de exportación de Perú se utilizó el diamante de Michael E. Porter, como se muestra en la figura 5.1.

Figura 5.1 Diamante de Porter



Fuente: Adaptado de Porter, 1991

#### 5.1.1 Condiciones de los factores

##### A. Factores Básicos

###### - Tierra

El potencial de los suelos puede ir variando, de acuerdo a la tecnología disponible, por ejemplo últimamente en la costa, principal región de producción de uva, se han ampliado muchas zonas eriazas para cultivos, gracias al riego tecnificado y transvases de agua. (MINAGRI, 2007)

###### - Clima

Uno de los factores competitivos más importantes para lograr las mejores cosechas de uvas en el Perú está determinado por el clima pues éste es tan importante como la calidad del suelo.

La costa peruana es el único trópico seco del mundo con un clima estable que permite condiciones de invernadero natural, en el cual la uva puede desarrollarse con normalidad en temperaturas de entre 20° C y 25° C.

Pero una alteraciones climáticas, podría afectar al SAG Uva Fresca, esto retrasaría el periodo de producción y por ende la comercialización a los mercados del Hemisferio Norte.

#### - **Agua**

Los aspectos climáticos y geográficos del Perú hacen del agua un recurso abundante en la región Amazónica y con escasez en la costa, y por épocas en la sierra. Asimismo, la distribución del agua a través de año tiene una estacionalidad marcada, lo cual plantea un reto importante para el manejo del agua (MINAGRI, 2013). Pues ya existen proyectos de irrigación que logran amortiguar esto y empresas que cuentan con sus reservorios para aprovechar en almacenar agua y así luego usarla en la etapa de producción de uva.

Del total del consumo de agua en el Perú, la mayor parte es destinada a actividades agrícolas, siendo casi el 90%; y tan sólo el 10% se distribuye entre el consumo de la población, sector minería e industrial.

Una de las características del Perú es que se encuentra en América del Sur considerada la última gran reserva mundial de agua dulce, lo que permite ser un invernadero natural con la disposición de desarrollar gran variedad de frutas entre ellas la uva.

### **B. Factores Avanzados**

#### - **Infraestructura**

Gonzales et al. (2005), sostiene que acuerdo al ranking de infraestructura de carreteras de América Latina elaborado por el Banco Mundial (2003) Perú ocupó el penúltimo lugar en lo referente a infraestructura vial.

Para el año 2012, a nivel nacional sólo el 60% del total de la red vial por sistema de carretera se encuentra pavimentada; pero el porcentaje de pavimentación de las principales regiones exportadoras de uva como son: Ica, Piura, Lima, La Libertad y Lambayeque es 68%, 42%, 73%, 86% y 88% respectivamente.

- **Logística**

El parque vehicular de empresas de transporte de carga en el Perú, según el MTC (2013), para Camiones (57%), semi-remolcadoras (22%), remolcadoras (18%) y otros (3%). La red vial pavimentada junto con el parque vehicular de transporte de carga que tiene el Perú, permite la facilidad para trasladar la uva cosechada desde el campo (fundo agrícola) a la industria (empacadora) y posteriormente a los puertos, para su exportación.

Por lo general las plantas de empacado de uva fresca con fines de exportación tienen sus propias cámaras de frío y exigen a la agencia aduanera contratada que sus contenedores cuenten con equipo de frío adecuado para la conservación de la uva fresca. Y a la vez la agroexportadora realiza un monitoreo durante todo el traslado hasta su destino final.

Cabe destacar que en los puertos de exportación de productos frescos existen conexiones adecuadas para el sistema de frío. En el caso de Chile, el principal competidor de Perú, cuenta con mayor disponibilidad en tránsito para el tratamiento de frío que se realiza durante el viaje, entre el puerto del país exportador y los principales puertos de países de destino.

**C. Factores Generalizados**

- **Mano de obra**

Con respecto a la mano de obra en el Perú, actualmente no existe mayores inconvenientes para conseguir mano de obra calificada, pero conforme aumente la producción de uva de exportación, este podría ser un factor limitante a largo plazo, Gonzales et al (2005).

En Perú el costo de la mano de obra está rodeando los 5.000 US\$/Ha (Cabrera, 2014); en Chile bordea los 7.000 US\$/Ha (Marfán, 2013). La relación entre la productividad - mano de obra por hectárea arroja una mayor relación en Perú con respecto a Chile, se tienen una ventaja en costos.

#### **D. Factores Especializados**

##### **- Investigación y desarrollo**

La investigación y desarrollo de la uva fresca, relativo a procesos agronómicos más eficientes y mejoras en el tratamiento para la prevención de plagas, constituyen un factor clave para el futuro de la uva, en donde la inversión en investigación y desarrollo por parte del gobierno peruano y del sector agro-exportador aún es insuficiente.

Si comparamos las investigaciones realizadas sobre uva entre Chile y Perú, el primer país tiene 48 documentos (Biblioteca Nacional de Chile, 2014) sobre el tema, mientras que Perú sólo presenta 21 documentos relacionados a la uva (Biblioteca Nacional Agraria de Perú, 2014). Con respecto a EE. UU., viene desarrollando nuevas variedades de uva tardía, con el fin modificar la estacionalidad de los cultivos y aumentar la oferta de uva fresca durante los periodos en que las exportaciones de uva del Hemisferio Sur salen al mercado.

##### **- Acceso a la asistencia e innovación tecnológica**

Los medianos agricultores que se inician en la actividad productiva de uva con fines de exportación cuentan con asistencia e innovación tecnológica, por parte de instituciones estatales como empresas privadas. Esto constituye un factor clave de éxito y poder contar con los últimos métodos de tratamiento de plagas, nuevas técnicas de riego, manejo de suelo, entre otros aspectos.

En el SAG Uva Fresca con fines de exportación prevalecen los factores básicos sobre los avanzados, y los generalizados sobre los especializados; pero las ventajas comparativas que muestra la especialización que el Perú tiene en este negocio permiten apalancar la construcción de ventajas competitivas en dicho sistema.

### 5.1.2 Condiciones de la demanda

La importancia de la demanda se define por su composición y características. La sofisticación de los productos y la oportunidad con que se introduzcan al mercado dependerá de las características de la demanda interna. Una gran demanda interior no es una ventaja a menos que se produzca para segmentos que también gocen de demanda en otras naciones (Vilella et al., 2012).

En el cuadro 5.1, se muestran las especificaciones de la uva de fresca con fines de exportación de Perú; pues con estas características se logra satisfacer los paladares exigentes del mercado internacional. Y se ve reflejado en el precio, pues el valor promedio, en el año 2011, de la uva fresca de Perú (2.510,57 US\$/Tn) es mucho mayor al promedio mundial (1.788,44 US\$/Tn).

**Cuadro 5.1 Cuadro de Especificaciones de la uva fresca en Perú**

<b>Calibre</b>	- Jumbo: 27 mm a más - Extralarge: 25 mm a 26,9 mm - Large: 23 mm a 24,9 mm - Medium: 21 mm a 22,9 mm
<b>Características de la Baya</b>	
<b>Forma</b>	Esférica
<b>Color</b>	Roja, roja vino, rosa, roja violácea
<b>Pulpa</b>	Crujiente
<b>Piel</b>	Gruesa, resistente y fácil de desprender
<b>Racimo</b>	Muy grande, cilíndrico cónico, alado, con alas de longitud media a larga y de semisuelto a semicompacto

Fuente: Elaboración propia

Si se toma como referencia el año 2011, el 40% de la producción de uva de Perú se destina a la exportación y el otro al mercado interno. Se observa que la demanda interna (consumo aparente) de uva en el Perú fue aproximadamente de 180 mil toneladas. Esto lleva a que Perú sea un gran exportador de uva fresca puesto que el consumo interno viene disminuyendo en más del 6%.

Existen países que producen uva con fines de exportación y la comercializan a los mercados internacionales en el mismo periodo que se produce en el Perú, este el caso

de Namibia que también produce en noviembre y diciembre, esto ocasiona poner en juego los buenos precios que se están consiguiendo el Perú por la contraestación. Namibia, país situado al suroeste de África, no había sido considerado tradicionalmente como competidor de la uva fresca peruana, sin embargo a partir del año 1999 ha incrementado sus volúmenes de exportación a Reino Unido, en el cual Perú compite en la variedad Thompson Seedless. En el año 2011, el total de exportación de uva fresca fue de 13.292 toneladas con un valor, en dólares corrientes, de casi US\$ 39 millones.

En cuanto a los gustos por la uva fresca en los mercados internacionales se puede tomar como ejemplo algunas preferencias del mercado chino, como en el cuadro 5.2, se puede observar las distintas preferencias de las variedades de uva fresca.

**Cuadro 5.2 Preferencias de la uva fresca en el mercado chino**

<b>Variedad de uva fresca</b>	<b>Preferencias</b>
<b>Red Globe</b>	Color RG 2 y, como máximo RG 3, color parejo, calibre uniforme, fruta uniforme, escobajo verde y cera.
<b>Thompson Seedless</b>	Color verde (THS 1 y, como máximo THS 2), no mezclar los colores en la misma caja, calibre uniforme (sobre 19 mm) racimo bien conformado y escobajo verde.
<b>Crimson Seedless</b>	Color RG 2 y, como máximo RG 3, color parejo, calibre uniforme, fruta firme, escobajo verde y cera.
<b>Black Seedless:</b>	Color 100% negro, calibre firme, fruta firme, escobajo verde y cera.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Revista Red Agrícola, 2014

Por el lado de la demanda externa también se observó un mayor crecimiento. En tal sentido cabe destacar el fuerte aumento de las exportaciones de uva fresca de origen peruano con respecto al total mundial, en un mercado donde la exportación respecto de la producción es baja en términos generales. Sobre el particular, se debe tener en cuenta que el mayor uso de la uva es para la elaboración de vino (71% de la producción), mientras que el consumo fresco no llega al tercio de la producción mundial. El consumo de uva seca es marginal (2%).

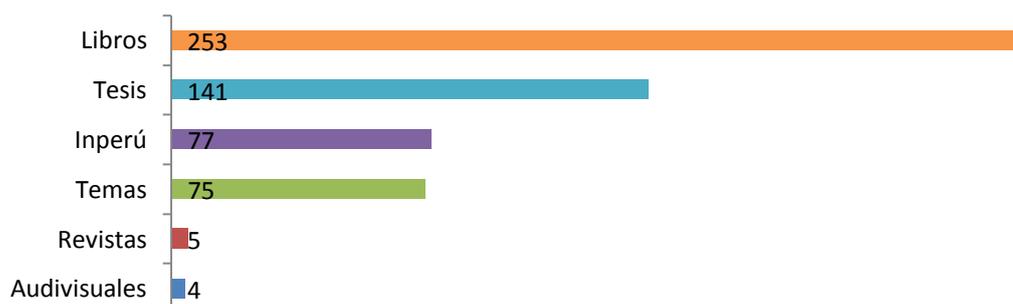
En el año 2011, el total de la exportación de uva fresca del Perú fue más de 119 mil toneladas, los principales países importadores de uva del Perú fueron: EE. UU., Holanda, Rusia, Hong Kong y China, con una participación de 25%, 15%, 12%, 10% y 6%. Entre los otros países importadores de uva fresca fueron: Indonesia e Inglaterra.

### 5.1.3 Sectores conexos y de apoyo

#### - Biblioteca Agraria Nacional

Al año 2013, de las más de 550 publicaciones entre libros, tesis, revistas y otros que se encuentran en la Biblioteca Agraria Nacional (BAN) relacionados con uva, mosca de la fruta, maquinaria agrícola y fertilizantes. La participación de libros es el 45,6%, tesis es el 25,4% y otros el 15,1%. Ver gráfico 5.1.

**Gráfico 5.1 Publicaciones relacionados con uva, mosca de la fruta, maquinaria agrícola y fertilizantes, 2013**

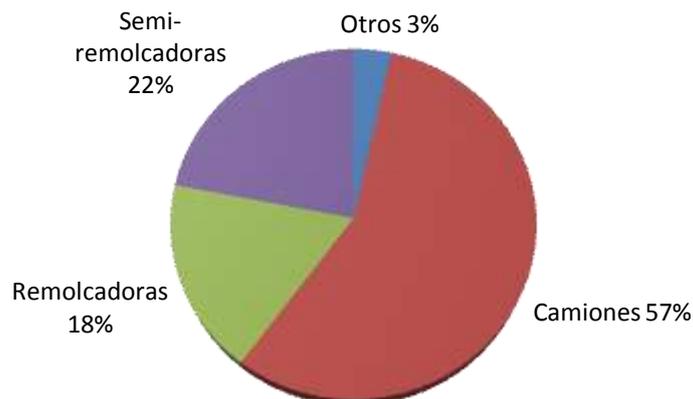


Fuente: Elaboración propia en base a BAN, 2013

#### - Infraestructura y Transporte

En cuanto al transporte, el SAG Uva Fresca en el Perú tiene disponibilidad de una gran gama de medios de transporte que abarcan desde la producción hasta la llegada de las fruta al puerto. Pues el parque vehicular de empresas de transporte de carga en el Perú, según el MTC (2013), corresponde a Camiones (57%), semi-remolcadoras (22%), remolcadoras (18%) y otros (3%). Ver gráfico 5.2.

**Gráfico 5.2 Parque vehicular de empresas de transporte de carga en el Perú, 2013**



Fuente: Elaboración propia en base a MTC, 2013

#### **5.1.4 Estrategias, estructura y rivalidad de la empresa**

Este atributo es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad. La intensidad de la rivalidad interna obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud “global”.

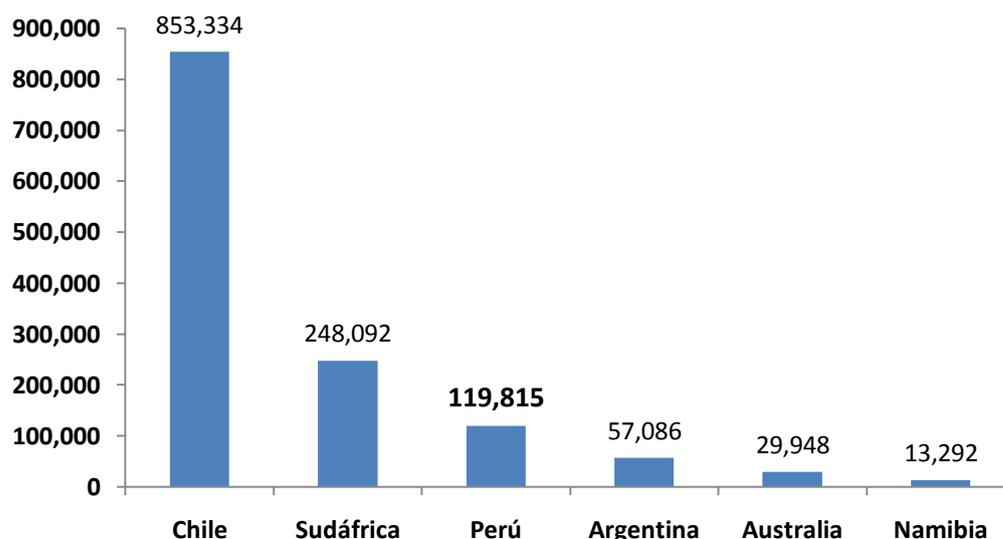
Una de las estrategias empresarial del SAG Uva Fresca, es su integración vertical pues así contribuye a que sus expectativas comerciales, nacionales e internacionales garanticen la comercialización de la fruta fresca.

Las empresas domiciliadas en el país dedicadas a la exportación de uvas fresca, son de capitales nacionales y sus viñedos están ubicados en la región Ica. Para la campaña 2011-2012, las principales empresas exportadoras de uva del Perú son: El Pedregal S.A, Complejo Agroindustrial Beta S.A. y Sociedad Agrícola Drokasa S.A., con una participación de 12%, 10% y 7%. Eco - Acuícola Sociedad Anónima Cerrada y Camposol S.A., ambas con un 12%.

Con relación al grado de rivalidad en el ámbito internacional, ésta fuerza tiene como protagonistas a aquellos países que junto con el Perú ingresan en la temporada de contraestación en los países del hemisferio norte y con similares variedades de uva fresca.

Por lo tanto, los países competidores son aquellos países que se encuentran en el hemisferio sur, tales como Chile, Sudáfrica, Argentina, Australia y Namibia. En el año 2011, Chile exportó más de 853 mil toneladas, Sudáfrica casi 250 mil toneladas, Argentina poco más de 57 mil, Australia y Namibia casi 30 mil y 14 mil toneladas respectivamente, ver gráfico 5.3.

**Gráfico 5.3 Exportaciones Tn de los principales países competidores de Perú, 2011**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAO

### 5.1.5 Gobierno y Hechos fortuitos

El papel del gobierno en la ventaja competitiva de una nación tiene influencia positiva o negativa sobre las cuatro determinantes del diamante. Los acuerdos internacionales, siendo los principales con EE. UU. y China, que firma el Perú involucran no sólo en la cantidad y valor de exportación de uva (demanda externa) sino también la inserción en la innovación tecnológica en el país.

La disminución gradualmente de la producción de uva en los principales competidores como Chile y California esto es importante para el SAG Uva Fresca con fines de exportación de Perú.

## **5.2 Análisis FODA**

El análisis FODA permite identificar la realidad del entorno tanto en el ámbito externo como interno. Para ello, se han identificado las oportunidades y amenazas en el análisis del ambiente externo, y las debilidades y fortalezas en análisis del ambiente interno. De esta forma se detalla a continuación cada uno de los puntos:

### **5.2.1 Oportunidades**

Las oportunidades del SAG Uva Fresca con fines de exportación, son las siguientes:

- Ley de Promoción Agraria

La Ley de Promoción Agraria establece una serie de beneficios para los empresarios que se dedican a la agricultura. Estos beneficios no han sido utilizados en forma masiva por los agricultores, debido a su poca difusión.

- Principales Acuerdos Comerciales con Estados Unidos y China

La firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con estos países, es una gran oportunidad de negocio para la uva fresca peruana, si las condiciones arancelarias y para-arancelarias son iguales o mejores que las actuales, que permitirá el incremento de los volúmenes de comercialización de la uva fresca.

- Crecimiento del total de exportaciones peruanas

El crecimiento del total de exportaciones peruanas, incluyendo las frutas, representa una oportunidad para la uva fresca, ya que permitirá aumentar la oferta exportable de uva y el poder de negociación del Perú con el mercado internacional.

- Apoyo de sectores conexos

- o Banco Agrario – Agrobanco
- o Rescate Financiero Agropecuario – RFA
- o Servicio Nacional de Sanidad Agraria de Perú – SENASA
- o Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola – CITEvid

- Reducción progresivamente de la producción de uva en Chile y California

Chile está reduciendo progresivamente la producción de uva y en California ya no están sembrando más hectáreas. A ambos les falta gente y agua, elementos que el

Perú tiene, además de climas y suelos. En consecuencia, esa puede ser la explicación de por qué el Perú si puede aumentar tanto su producción y oferta exportable y los precios se mantengan altos.

- Aumento del valor promedio de la uva peruana

En dólares corrientes, los valores promedios colocados en por el Perú en el año 2011, fue de 2.510,57 US\$/Tn, convirtiéndose en el mercado más atractivo en precios, ya que el promedio mundial fue de 1.788,00 US\$/Tn. Es importante destacar que la calidad de la uva peruana que, agregado a la estacionalidad, permite obtener un precio superior a la media mundial.

### **5.2.2 Amenazas**

Las amenazas del SAG Uva Fresca con fines de exportación, son las siguientes:

- Aparición de nuevos competidores

Namibia, un país del sudoeste de África, se ha convertido en un nuevo competidor para el SAG Uvra Fresca. La uva fresca variedad Thompson Seedless, ingresa a Reino Unido en los meses de noviembre y diciembre, momento en que ingresa la uva de la misma variedad de origen de Perú.

- Infraestructura vial y portuaria en el Perú

A nivel nacional la infraestructura vial, que permite el transporte de la uva desde el campo de producción hasta el centro de producción y de ahí al puerto de embarque, no se encuentra en buen estado. Existe un único puerto de embarque para la exportación de uva fresca, el cual es deficiente y caro, por lo tanto constituye un factor limitante para su desarrollo y afecta los costos.

- Nuevas investigaciones en uva

En países competidores de Perú como lo es EE. UU. se está desarrollando nuevas variedades de uva tardía, con el fin modificar la estacionalidad de los cultivos y aumentar la oferta de uva fresca durante los periodos en que las exportaciones de uva del hemisferio Sur salen al mercado.

- Alteraciones climáticas

Sin bien es cierto el Perú, presenta un clima ideal para la producción de uva. Pero una alteración climática como el Fenómeno del Niño afectaría el desarrollo normal de la planta de uva. Por ende la producción de la uva con fines de exportación se retrasaría el periodo de producción y comercialización a los mercados del hemisferio norte.

### **5.2.3 Fortalezas**

Las fortalezas del SAG Uva Fresca con fines de exportación, son las siguientes:

- Calidad la uva fresca peruana en el mundo

La uva fresca de exportación de Perú, gracias a su sabor agradable y nivel de azúcar tiene una buena aceptación en los mercados ya existentes y ahora en los nuevos.

- Producción agrícola en contra estación y clima ideal en la costa de Perú

En comparación con el hemisferio norte la contraestación es una de las principales fortalezas de la producción y exportación de la uva fresca peruana hacia dicho mercado. La costa de Perú posee un clima estable, siendo así muy favorable al invernadero natural. Pues un cambio ligero de la humedad y temperatura, permite obtener una mejor calidad de la uva fresca.

- Bajo costos de producción

Existen áreas donde la producción de uva se lleva a cabo a un bajo costo por tonelada esto se debe a los mejores rendimientos por hectáreas debido al buen clima. El otro es el bajo costo de la mano de obra en relación a la producción por hectárea Ello permite desarrollar una estrategia de liderazgo de costos.

- Adaptabilidad de las industrias de empaque

La gran parte de las empresas agroindustriales en Perú tienen un ambiente de producción con un sistema de recepción, selección y empaque cuya línea se adapta al producto a exportar. Por lo general las plantas de empaque de uva fresca tienen sus propias cámaras de frío y exigen a la agencia aduanera contratada que sus contenedores cuenten con equipo de frío adecuado para la conservación de la uva

fresca. Y a la vez la agroexportadora realiza un monitoreo durante todo el traslado hasta su destino final.

- Formación de Asociación de Productores de Uva de Mesa

El gremio de los productores de uva con fines de exportación, al ejercer la representación gremial defiende los intereses y derechos de los asociados. A la vez promueve la calidad de la uva con fines de exportación y vela por el cumplimiento de las normas fitosanitarias. Permitiendo así fortalecer el Sistema de Agronegocios de la Uva Fresca de Perú.

- Integración vertical

Una de las estrategias empresarial del SAG Uva Fresca, es su integración vertical pues así contribuye a que sus expectativas comerciales, nacionales e internacionales garanticen la comercialización de la fruta fresca.

- Alta coordinación en la transacción en el SAG

La buena coordinación entre los principales actores del SAG Uva Fresca con fines de exportación, como insumos y tecnología - producción- empaque - distribución, es un tema clave pues hace que reduzcan los costos de transacción en el SAG.

#### **5.2.4 Debilidades**

Las debilidades del SAG Uva Fresca con fines de exportación, son las siguientes:

- Poco acceso e inversión a la investigación y desarrollo

A pesar del esfuerzo del gobierno peruano en la investigación agraria, estos aún son insuficientes debido a su bajo presupuesto y a su poca difusión.

- Poca disponibilidad y consumo de agua

Existe poca disponibilidad de agua en las principales regiones productoras de productos agrícolas por ende afecta la producción de uva. Gran parte del consumo de agua en el Perú, está destinada a las actividades agrícolas.

- Poco acceso a tratamiento de frío

Los principales competidores de Perú, cuenta con mayor disponibilidad en tránsito para el tratamiento de frío que se realiza durante el viaje, entre el puerto del país exportador y los principales puertos de países de destino.

- Limitación de mano de obra calificada a largo plazo

Conforme aumente la producción de uva fresca con fines de exportación, la disponibilidad de mano de obra muy calificada podría ser un factor limitante a largo plazo.

### 5.3 Matriz FODA

En la actualidad en la **matriz FODA** la posición de la producción y comercialización de uva se encuentra en el cuadrante oportunidades fortalezas, debido a los factores básicos, con excepción de las empresas emparadoras y exportadora que tiene factores avanzados, ver cuadro 5.3.

**Cuadro 5.3 Matriz FODA**

Matriz FODA		Análisis Interno	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis Externo	Oportunidades	<i>SAG Uva Fresca</i>	
	Amenazas		

Fuente: Elaboración propia

En relación a las **oportunidades** se debe mantener la visión focalizada en los mercados existentes y que puedan aparecer, aumentando el área sembrada.

En el caso de las **amenazas** respecto de las nuevas investigaciones en uva, en particular en los Estados Unidos, y en relación de los nuevos competidores de origen africano, dependerá de la relación calidad/costo. Lo cual obliga al sector peruano involucrado a realizar un análisis de reposicionamiento en el mercado a partir las características que presentan los competidores y demandas de los clientes. En cuanto al cambio climático

exige cursos de acción que no solo involucran al sector productor de uva sino a todo el sistema económico-social peruano y mundial.

La **fortalezas** que tiene Perú deben mantenerse innovando de acuerdo a las oportunidades que se presenten.

Respecto de las **debilidades** el gobierno tendrá que aumentar sus esfuerzos económicos y de innovación para aumentar los programas de investigación y desarrollo, y el uso de mayor tecnología, lo cual redundará en la mejora de la calidad y costos. Por otra parte se debe reducir el costo del tratamiento de frío, a través de un programa que diagnostique las razones del costo elevado y proponga las soluciones pertinentes, para mejorar la competitividad.

## VI. CONCLUSIONES

- La evolución de la exportación de uva Perú, creció a tasas por encima del comportamiento mundial. Esto significó una mejora en su participación en un mercado donde Perú se presenta con una dinámica creciente, debido a una mejor tendencia respecto del mundo.
- En vista de este crecimiento se planteó como objetivo de estudio Realizar un diagnóstico del sistema de agronegocio de uva fresca en Perú con fines de exportación a fin de describir las fortalezas y debilidades del mismo.
- Para desarrollar el estudio se utilizó la metodología EPESA; el desarrollo de dicha metodología fue a través de información secundaria, a partir de revisión bibliográfica; y primaria sistematizada, mediante entrevistas a informantes clave del sector.
- La uva fresca de Perú es reconocida por su excelente sabor y calidad, esto se debe a que los productores de uva con fines de exportación tienen un buen manejo agronómico. Presenta una cadena de logística desarrollada que contribuyen a mantener la calidad del producto.
- En cuanto al ambiente institucional, con mayor eficiencia por parte del Estado peruano mediante la obtención de certificaciones, el SAG Uva Fresca con fines de exportación se desarrollaría sin ningún inconveniente. En función al ambiente organizacional, se destaca la unión de instituciones públicas con organizaciones privadas, que tienen un importante rol en la construcción de la competitividad del SAG. Desde el ambiente tecnológico, la adaptabilidad de la uva en Perú, reducción de costos por hectárea, los procesos de empaque y un mejoramiento de la calidad de la uva; son varios pilares en los que se ha apoyado el crecimiento del sistema
- La estructura de gobernanza que se opta dentro del SAG Uva Fresca con fines de exportación es la integración vertical, ésta bien resguardada por sus atributos de alta frecuencia, baja incertidumbre y altos activos específicos contribuye a que las expectativas comerciales, nacionales e internacionales garanticen la comercialización de la Uva Fresca.
- La buena relación entre los actores del SAG Uva Fresca con fines de exportación hace que el sistema sea competitivo dentro del rubro de fruta fresca para

exportación. Caso para ser imitado por Sistemas de Agronegocios existentes o nuevos que aparezcan en el Perú.

- El comportamiento de la tendencia de la oferta y demanda de uva fresca en Perú fue relativamente mejor que a nivel mundial. Asimismo los precios FOB implícitos se encuentran por encima de los niveles mundiales. El comportamiento de esta variable puede ser un indicador de su ventaja competitiva como exportador.

## **VII. BIBLIOGRAFÍA**

- Gonzales, T.; Puelles, L.; Villacorta J. y Vizcardo G. 2005. Diagnóstico de la uva de mesa peruana de exportación orientado a la competitividad: lineamientos estratégicos. Lima
- Ordoñez, H. 1999. Nueva Economía Institucional y Negocios Agroalimentarios. Documento Interno del Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires, Argentina. Presentado en el 2000.
- Porter, M. 1991. La ventaja competitiva de las naciones. Editor Javier Vergara. S.A, Buenos Aires, Argentina.
- Ruttan, W. V. y Hayami, Y. 1985. Desarrollo agrícola: una perspectiva internacional. Baltimore. Johns Hopkins Pres, 1971 (1ra ed.) y 1985 (2da ed.).
- Uribe Jiménez C. 2010. Estudio de pre factibilidad de industrialización y exportación de uva al mercado de Estados Unidos. Lima, Perú.
- Villela F.; Senesi S.; Dulce E.; San Martín R. y Daziano M. 2010. El Sistema de Agronegocios de la Soja en la Argentina, su cadena y prospectiva al 2020. Universidad de Buenos Aires.

### **Páginas web visitadas**

- [www.bibliotecanacional.cl](http://www.bibliotecanacional.cl) - Biblioteca Nacional de Chile
- [www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe) - Universidad ESAN de Perú
- [www.fao.org](http://www.fao.org) - FAO
- [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe) - Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú
- [www.minagri.gob.pe](http://www.minagri.gob.pe) - Ministerio de Agricultura y Riego de Perú
- [www.providperu.org](http://www.providperu.org) - Asociación de Productores de Uva de mesa del Perú (PROVID)
- [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe) - Superintendencia Nacional de Administración Tributaria Superintendencia de Perú
- [www.tumi.lamolina.edu.pe](http://www.tumi.lamolina.edu.pe) - Biblioteca Agraria Nacional de Perú