



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y  
EXPORTACIÓN DE UVA DE MESA VARIEDAD SWEET GLOBE  
DE LA EMPRESA SOCIEDAD AGRICOLA RAPEL S.A.C. A  
ESTADOS UNIDOS. PROPUESTA DE AMPLIACIÓN DE LÍNEA  
PRODUCTIVA EN UN TERRENO AGRÍCOLA EN PIURA.**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Maestro en Administración**

**Presentada por:**

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Mención</b>	<b>Código</b>	<b>Firma</b>
Patiño Alayo Walter John	Dir. de Proyectos	1613871	
Paz Garcia Julissa Maribel	Dir. de Proyectos	1613980	
Rodriguez Juarez Jorge Luis	Dir. de Proyectos	1514295	

**Maestría en Administración a Tiempo Parcial Piura 08**

Lima, 24 de Setiembre de 2019

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y  
EXPORTACIÓN DE UVA DE MESA VARIEDAD SWEET GLOBE  
DE LA EMPRESA SOCIEDAD AGRICOLA RAPEL S.A.C. A  
ESTADOS UNIDOS. PROPUESTA DE AMPLIACIÓN DE LÍNEA  
PRODUCTIVA EN UN TERRENO AGRÍCOLA EN PIURA.**

ha sido aprobada.

.....  
René Cornejo (Jurado)

.....  
Eduardo McBride (Jurado)

.....  
Alfredo Mendiola (Asesor)

.....  
Carlos Aguirre (Asesor)

Universidad ESAN

2019

## DEDICATORIAS

A mi familia que siempre me han apoyado en mis objetivos y desarrollo profesional, especialmente a mis padres Santos y Brigitte por los ánimos y esfuerzos para no decaer y ser ante todo una mejor persona. Siempre les estaré muy agradecido por todos estos años a mi lado, les dedico toda mi gratitud y espero seguir compartiendo los mejores momentos junto a ellos.

John Patiño

A mi esposo Jimmy y mi hijo Sebastián, que comprendieron mis deseos de superación y estuvieron conmigo apoyándome y haciéndome sentir que todo este sacrificio valía la pena, gracias por su apoyo incondicional y por todo su amor; a mis padres Antonia y Manuel, y a mi hermana Sayda que estuvieron conmigo desde el inicio de esta travesía para apoyarme y para compartir conmigo el fruto del sacrificio. A toda mi hermosa familia, infinitas gracias.

Julissa Paz

A mi esposa Ana María Briceño y mis dos hijas Ana Luisa y Andrea Katherine, Rodríguez Briceño, que comprendieron mis deseos de superación y estuvieron conmigo apoyándome y haciéndome sentir que todo este sacrificio valía la pena, gracias por su apoyo incondicional y por todo su amor; a mi madre Ana Juárez Lazo, y a mis hermanos Olga, Cecilia, José, Gerardo que comparten este logro como suyo, y finalmente aunque ya no están en este mundo, a mi padre Gerardo Rodríguez Romero y mi querida hermana Jesús, sé que desde donde estén comparten conmigo el fruto de este sacrificio. A toda mi hermosa familia, infinitas gracias.

Jorge Rodríguez

## CURRICULUM VITAE

**JOHN PATIÑO**

---

### ***Estudios & Colegiatura***

Ingeniero Agrónomo, Universidad Nacional de Piura. CIP 174155

### ***Cursos***

Simposium Internacional de Uva Tropical SIUT de los años 2012 - 2018 realizada en la ciudad de Piura

SIAGRO NORTE de los años 2017 - 2019, realizada en la ciudad de Piura

### ***Idiomas***

Dominio del inglés nivel Intermedio.

### ***Computación y Project Management***

MS Office 2016, MS Project, ERP SAP y Nisira, y otras herramientas.

### ***Antecedentes laborales***

- Vivero Los Viñedos Sede Piura Oct. 2019 – actualidad  
Jefe de Producción - Operaciones
- North Fruits Peru SAC May. 2019 – actualidad  
Gerente General
- Agrícola San José SA Jun. 2017 – Abr. 2019  
Jefe de Fundo
- Complejo Agroindustrial Beta SA – Sede Piura Feb. 2012 – May. 2017  
Jefe de Fundo
- Fundo Valdez May. 2011 – Ene. 2012  
Jefe de Fundo

## ***JULISSA PAZ***

---

### ***Estudios & Colegiatura***

Contador Público, Universidad Nacional de Piura. CPC 2200

### ***Cursos***

Programa de Especialización en Tributación (Mayo 2019)

### ***Idiomas***

Ingles nivel Intermedio.

### ***Computación***

MS Office 2017.

ERPFRUSYS.

### ***Antecedentes laborales***

- Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. Set.-2014 – actualidad  
Contador General
  
- Industrial Exportadora San Miguel S.A. Oct. 2011 – Jul. 2014.  
Contador
  
- Inversiones Marinas Sechura S.A.C. Dic. 2010 – Set. 2011.  
Contador
  
- Friomar S.A.C. Set. 2008 – Oct. 2010.  
Encargada del Área de Costos

## **JORGE RODRIGUEZ**

---

### ***Estudios & Colegiatura***

Ingeniero mecánico, Universidad Nacional de Trujillo. CIP 59245.

### ***Cursos***

Diplomado de Proyectos bajo el enfoque del PMI. UDEP (Mayo 2010).

Diplomado de Mantenimiento. UDEP (Mayo 2010).

Análisis causa raíz (ACR) - (2004).

Mantenimiento Centrado en la Confiabilidad (RCM) - (2004).

### ***Idiomas***

Ingles nivel Intermedio.

Computación

MS Office 2017.

CIA MINERA ANTAMINA S.A.

### ***Antecedentes laborales***

- Cia. Minera Antamina S.A. Abr.2015 – actualidad.  
Ingeniero de Confiabilidad.
- Petróleos del Peru S.A. Oct. 2011 – Abr. 2014.  
Ingeniero de Integridad.
- LATINTECNA PERU Ingeniería S.A. Dic 2010 – Set 2011.  
Jefe de Ingeniería.
- INTEROIL PERU S.A. Ene. 2007 – Nov. 2010.  
Superintendente de Proyectos y Mantenimiento.

## INDICE GENERAL

DEDICATORIAS .....	iii
CURRICULUM VITAE .....	iv
INDICE GENERAL .....	vii
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPITULO I: INTRODUCCION</b>	
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Idea de Negocio.....	2
1.3. Objetivos	
1.3.1. General.....	2
1.3.2. Específicos.....	3
1.4. Justificación y contribución.....	3
1.5. Alcances y Limitaciones.....	4
1.6. Conclusiones.....	4
<b>CAPITULO II: METODOLOGÍA DEL PLAN DE NEGOCIOS</b>	
2.1. Estructura del trabajo.....	6
2.2. Fuentes de información	
2.2.1. Fuentes primarias.....	7
2.2.2. Fuentes secundarias.....	7
2.3. Herramientas a utilizar	
2.3.1. Análisis PESTE.....	7
2.3.2. Cinco fuerzas de Porter.....	7
2.3.3. Cadena de valor.....	8
2.3.4. Modelo CANVAS.....	8
2.3.5. Cursograma.....	10
2.3.6. Diagrama de Gantt.....	10
2.3.7. Marketing MIX.....	10
2.3.8. Presupuesto.....	11
2.3.9. Flujo de Caja.....	11
2.3.10. Valor Actual Neto (VAN).....	12
2.3.11. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	12
<b>CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL</b>	
3.1. Situación general.....	13
3.2. Características específicas.....	14
3.3. Autoridades competentes y certificaciones de calidad para exportar uva de mesa	
.....	15
3.4. Procesos para instalación de uva de mesa	
3.4.1. Selección del clima y suelo.....	16
3.4.2. Preparación del terreno.....	16
3.4.3. Selección de patrón y variedad.....	17
3.4.4. Manejo de plantaciones.....	17
3.4.5. Densidad de plantaciones.....	17
3.4.6. Plantado.....	17
3.4.7. Manejo del Cultivo.....	17
3.4.8. Manejo y control de plagas y enfermedades.....	18
3.5. Cadena de comercialización de la uva de mesa	
3.5.1. Transformación.....	19

3.5.2.	Transporte a Puerto.....	19
3.5.3.	Transporte naviero.....	19
3.5.4.	Importadores.....	19
3.5.5.	Recibidores.....	19
3.5.6.	Mayorista.....	19
3.5.7.	Cadena de supermercados.....	19
3.6.	Conclusiones.....	20
<b>CAPÍTULO IV: MARCO CONTEXTUAL</b>		
4.1.	Participación y precio de uva de mesa exportada en el mundo.....	21
4.2.	Volúmenes de uva de mesa importada por Estados Unidos.....	24
4.3.	Participación de los principales exportadores de uva de mesa peruana....	24
4.4.	Precio de la uva de mesa variedad SWEET GLOBE en comparación con las otras variedades blancas sin semilla (White Seedless).....	29
4.5.	Principales países de destino de la empresa SOCIEDAD AGRÍCOLA RAPEL S.A.C.....	30
4.6.	Perspectivas para la uva de mesa peruana	
4.6.1.	Potencial de exportación hacia el mercado mundial.....	31
4.6.2.	Potencial de exportación hacia el mercado de Estados Unidos.....	31
4.7.	Conclusiones.....	32
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS INTERNO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA SOCIEDAD AGRÍCOLA RAPEL S.A.C.</b>		
5.1.	Misión.....	33
5.2.	Visión.....	33
5.3.	Análisis Funcional	
5.3.1.	Administración y Finanzas.....	34
5.3.2.	Producción.....	39
5.3.3.	Gerencia Técnica.....	41
5.3.4.	Planta.....	41
5.3.5.	Órganos de apoyo y asesoría.....	41
5.3.6.	Marketing.....	42
5.4.	Principales procesos de la empresa SOCIEDAD AGRÍCOLA RAPEL S.A.C. .....	44
5.5.	Estados Financieros.....	51
5.6.	Cadena de valor de la empresa SOCIEDAD AGRÍCOLA RAPEL S.A.C.	59
5.7.	Procesos críticos de la cadena de valor.....	64
5.8.	Conclusiones.....	65
<b>CAPÍTULO VI: ANÁLISIS ESTRATEGICO</b>		
6.1.	Análisis PESTE	
6.1.1.	Factores Políticos.....	67
6.1.2.	Factores Económicos.....	71
6.1.3.	Factores Sociales.....	72
6.1.4.	Factores Tecnológicos.....	72
6.2.	Las cinco Fuerzas de Porter	
6.2.1.	Amenaza de los sustitutos.....	76
6.2.2.	Rivalidad de los competidores.....	76
6.2.3.	Amenaza de los entrantes.....	77
6.2.4.	Poder de negociación de los proveedores.....	77
6.2.5.	Poder de negociación de los compradores.....	77
6.3.	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	78

6.4.	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	80
6.5.	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	81
6.6.	Acciones Estratégicas.....	83
6.7.	Modelo CANVAS.....	84
6.8.	Conclusiones.....	87
<b>CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING</b>		
7.1.	Marketing Mix.....	88
7.2.	Presupuesto de promoción y publicidad.....	98
7.3.	Conclusiones.....	98
<b>CAPÍTULO VIII: PLAN OPERATIVO</b>		
8.1.	Estrategia de operaciones.....	99
8.2.	Alcance del diseño operacional.....	99
8.2.1.	Diseño operacional.....	99
8.2.2.	Actividades que realizará la empresa.....	100
8.2.3.	Alianzas en el diseño operacional.....	100
8.3.	Puesta en marcha.....	101
8.3.1.	Ciclo productivo comercial.....	101
8.3.2.	Plan de implementación.....	103
8.4.	Cronograma de implementación.....	104
8.5.	Tecnología de Información.....	104
8.6.	Conclusiones.....	105
<b>CAPÍTULO IX: PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO</b>		
9.1.	Parámetros considerados.....	106
9.2.	Régimen Tributario.....	107
9.3.	Recuperación anticipada del IGV.....	108
9.4.	Proyección de tasa inflacionaria y tipo de cambio.....	109
9.5.	Proyección de rendimientos de producción.....	110
9.6.	Inversiones.....	111
9.7.	Proyección de ventas.....	114
9.8.	Proyección de costos.....	115
9.9.	Proyección de gastos.....	115
9.10.	Proyección de IGV.....	116
9.11.	Restitución de Derechos Arancelarios (Drawback).....	116
9.12.	Flujo de Caja Económico (FCE).....	116
9.13.	Flujo de Caja Financiero (FCF).....	119
9.14.	Valor Presente Ajustado (APV).....	122
9.15.	Análisis de Riesgos	
9.15.1.	Punto Muerto.....	122
9.15.2.	Análisis de sensibilidad Unidimensional.....	123
9.15.3.	Análisis de Escenarios.....	124
9.16.	Conclusiones.....	126
<b>CAPÍTULO X: ANÁLISIS DE RIESGOS</b>		
10.1.	Riesgos de implementación	
10.1.1.	Riesgos tecnológicos.....	127
10.1.2.	Riesgos asociados a los costos.....	127
10.1.3.	Riesgos asociados a la competencia.....	127
10.1.4.	Riesgos asociados a la oferta.....	127
10.1.5.	Riesgos asociados a la demanda.....	128
10.2.	Reducción y gestión de riesgos.....	128

## **CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

11.1. Conclusiones.....	129
11.2. Recomendaciones.....	132
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>134</b>
ANEXO N° I ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA RAPEL S.A.C.....	135
ANEXO N° II: ENTREVISTA A EXPERTOS.....	136
ANEXO N° III: REPORTE DE INFOCORP DE SOCIEDAD AGRÍCOLA RAPEL S.A.C.....	141
ANEXO N° IV APLICATIVO TURECIBO.COM.....	145
ANEXO N° V FECHA DE ENTREGA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS AÑO 2018.....	146
Anexo N° VI Comunicado sobre gimnasia laboral.....	147
Anexo N° VII Producción por Campo y Variedad de Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. ....	148
Anexo N° VIII Equipo Comercial – Grupo Verfrut.....	149
Anexo N° IX Calendario de frutas ofrecido por el grupo económico Verfrut.....	150
Anexo N° X Correos cruzados entre Rapel SAC y potenciales clientes de la variedad Sweet Globe.....	151
Anexo N° XI Estados Financieros de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. (2014 a 2018).....	153
Anexo N° XII Distribución de Fondos.....	156
ANEXO N° XIII: CERTIFICACIONES DE LA EMPRESA SOCIEDAD AGRICOLA RAPEL.....	157
ANEXO XIV: FOTOS.....	160
ANEXO XV: CONTROLES Y REPORTE DE PACKING.....	163
ANEXO XVI PROYECCIÓN DE TASA INFLACIONARIA Y TIPO DE CAMBIO.....	169
ANEXO N° XVII: RENDIMIENTO POR HECTÁREA Y PROYECCIÓN DE VOLUMEN EXPORTABLE.....	171
ANEXO N° XVIII: INVERSIONES INICIALES EN ACTIVO FIJO.....	173
ANEXO N° XIX: CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO.....	174
ANEXO N° XX: DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.....	177
ANEXO XXI: PROYECCIÓN DE VENTAS.....	178
ANEXO XXII: PROYECCIÓN DE COSTOS.....	179
ANEXO N° XXIII: SUELDOS Y SERVICIOS BÁSICOS.....	184
ANEXO N° XXIV: PROYECCIONES Y DEVOLUCIONES DE IGV.....	187
ANEXO N° XXV: PROYECCIONES DEL INGRESO POR RESTITUCIÓN DE DERECHOS ARANCELARIOS – DRAWBACK.....	189
ANEXO N° XXVI: EVALUACIÓN MODELO ECONÓMICO.....	190
ANEXO XXVII: EVALUACIÓN MODELO FINANCIERO.....	200
ANEXO N° XXVII: EVALUACIÓN CREDITICIA – BANCO INTERBANK..	207

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1.1. Características Uva Sweet globe .....	2
Cuadro N° 2.1. Estructura del Plan de Negocio .....	6
Cuadro N° 3.1. Ficha técnica – uva de mesa.....	14
Cuadro 4.1. Cantidad exportada de uva de mesa en el mundo (en toneladas)....	21
Cuadro 4.2. Cantidad importada de uva de mesa en Estados Unidos (en toneladas).....	24
Cuadro 4.3. Destinos y cantidades de las exportaciones de uva de mesa peruana. 25	
Cuadro 4.4. Participación de las empresas peruanas exportadoras de uva de mesa (en kilogramos).....	27
Cuadro 4.5. Evolución del precio por kilo de uva de mesa de las principales empresas agroexportadoras en el Perú (en US\$ FOB).....	28
Cuadro 4.6. Evolución de los precios por kilo de las variedades blancas sin semilla peruanas (en US\$ FOB/Kilo exportado).....	29
Cuadro N° 4.7. Destinos y cantidades de las exportaciones de uva de mesa de Sociedad Agrícola Rapel S.A.C (en kilogramos).....	30
Cuadro N° 4.8. Principales países con potencial para exportar uva de mesa al Mundo (en millones de dólares).....	31
Cuadro 4.9. Principales países con potencial para exportar uva de mesa a Estados Unidos (en millones de dólares).....	32
Cuadro 5.1. Resumen de Variedades sembradas en el año 2018- Rapel SAC... 39	
Cuadro N° 5.2. Áreas de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C., que muestran la preparación ante la ampliación de la línea productiva.....	43
Cuadro N° 5.3. Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera 2014 a 2018.....	52
Cuadro N° 5.4. Análisis Vertical del Estado de Resultados 2014 a 2018.....	53
Cuadro N° 5.5. Análisis Vertical del Estado de Flujo de Efectivo 2014 a 2018..	53
Cuadro N° 5.6. Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera 2014 a 2018.....	54
Cuadro N° 5.7. Análisis Horizontal del Estado de Resultados 2014 a 2018.....	55
Cuadro N° 5.8. Análisis Horizontal del Estado de Flujo de Efectivo 2014 a 2018.....	56
Cuadro N° 5.9 Ratios de Liquidez.....	57
Cuadro N° 5.10 ratios de administración de activos.....	57
Cuadro N° 5.11 Ratios de endeudamiento de RAPEL SAC.....	58
Cuadro N° 5.12. Ratios de Rentabilidad.....	58
Cuadro N° 5.13. Resultado operativo de RAPEL SAC, del año 2015.....	60
Cuadro N° 5.14. Relación del costo de ventas con las actividades de la cadena de valor.....	61
Cuadro N° 5.15. Relación de los gastos administrativos con las actividades de la cadena de valor.....	61
Cuadro N° 5.16. Relación de los gastos de ventas con las actividades de la cadena de valor.....	61
Cuadro N° 5.17. Resumen de la cuantificación de las actividades de la cadena de Valor de Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.....	62
Cuadro N° 5.18 Importancia en la generación de valor de los procesos de la cadena de valor de Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.....	64
Cuadro N° 6.1. Análisis de las Oportunidades y Amenazas de los Factores SEPTE.....	74

CUADRO 6.2. MATRIZ MEFÉ.....	79
Cuadro 6.3. Matriz MEFI.....	80
CUADRO 6.4. MATRIZ FODA.....	82
CUADRO 6.5. CANVAS.....	85
Cuadro 7.1. Oferta de uva de mesa en EEUU entre las semanas 1 y 5 en kilogramos.....	89
Cuadro 7.2. Precios promedio por libra de uva de mesa convencional en los mercados minoristas de Estados Unidos (dólares/kilo) – Green Seedless.....	92
Cuadro 9.1 Límites máximos de depreciación.....	114
Cuadro N° 9.2: Flujo de Caja Económico.....	118
Cuadro N° 9.3: Flujo de Caja Financiero.....	120
Cuadro N° 9.4 Puntos Muertos.....	122
Cuadro N° 9.5. Análisis de Sensibilidad Unidimensional VAN (Precio por kilo y % Volumen Exportable).....	123
Cuadro N° 9.6. Resumen del Análisis de Escenarios.....	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Uva de mesa variedad Sweet globe.....	02
Figura 3.1. Ley de inocuidad de los alimentos .....	16
Figura 4.1. Precio promedio por kilo de uva de mesa de los principales países exportadores (US\$ / Kilo) .....	22
Figura 4.2. Participación de los países exportadores de uva de mesa en el año 2018.....	23
Figura 4.3. Precio promedio por kilo de uva de mesa peruana en los principales países destino (US\$ / Kilo).....	26
Figura 4.4. Evolución de las principales empresas exportadoras de uva de mesa en el Perú (en kilogramos).....	27
Figura 4.5. Evolución del precio por kilo de uva de mesa de las principales empresas agroexportadoras en el Perú (en US\$ FOB).....	28
Figura 4.6. Evolución de los precios de las principales variedades blancas sin semilla peruanas (en US\$ FOB/Kilo exportado).....	29
Figura 4.7. Principales destinos y cantidades de las exportaciones de uva de mesa de Sociedad Agrícola Rapel S.A.C (en kilogramos).....	30
Figura 5.1. Procesos en la empresa Sociedad Agrícola RAPEL S.A.C.....	51
Figura N° 5.2. Ubicación de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.....	59
Figura N° 5.3. Vista panorámica de Sociedad Agrícola Rapel S.A.C., por fundos.59	
Figura N° 5.4. Cadena de Valor de la empresa Sociedad Agrícola Rapel SAC... 63	
Figura 6.1: “Puntuación de facilidad para hacer negocios-caso peru – doing business 2019” .....	69
Figura 6.2: “Índice de percepción de la corrupción 2018 en el mundo”.....	70
Figura 6.3: Interrelación Entre Las Cinco Fuerzas.....	76
Figura 7.1. Variedades de uva que el consumidor estadounidense prefiere comprar.....	90
Figura 7.2. Evolución de la participación en las importaciones estadounidenses de uvas frescas (en porcentaje).....	90
Figura 7.3. Caja de cartón para uva de mesa.....	91
Figura 7.4. Caja de madera para uva de mesa.....	91
Figura 7.5. Caja de plástico para uva de mesa.....	91
Figura 7.6. Imagen de la página web Grupo Verfrut.....	95
Figura 7.7. Detalle de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C en la página web Grupo Verfrut, sección Quiénes Somos.....	96
Figura 8.1. Cronograma de actividades de implementación.....	104
Fig. 9.1: Determinación del SFMB.....	109
Fig. 9.2: Análisis de Sensibilidad Unidimensional VANE.....	124

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE UVA DE MESA VARIEDAD SWEET GLOBE DE LA EMPRESA SOCIEDAD AGRICOLA RAPEL S.A.C. A ESTADOS UNIDOS. PROPUESTA DE AMPLIACIÓN DE LÍNEA PRODUCTIVA EN UN TERRENO AGRÍCOLA EN PIURA.

Autor(es): Patiño Alayo, Walter John  
Paz Garcia, Julissa Maribel  
Rodriguez Juarez, Jorge Luis

### Resumen:

A nivel mundial la demanda por el consumo de uva de mesa se está incrementando año tras año, sobre todo en los países desarrollados donde se brinda mayor importancia al cuidado de la salud aumentando el consumo de frutas. De acuerdo con esto los consumidores han incluido en su dieta diaria a la uva de mesa que contiene propiedades benéficas para la salud como antioxidantes que impiden los efectos del envejecimiento y la oxidación del colesterol.

Es por ello que el objetivo de la presente tesis es evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica para el plan de negocios que corresponde a la ampliación de 80 hectáreas de cultivo de uva de mesa de exportación variedad Sweet globe (uva seedless – sin semilla) en el departamento de Piura, Valle del medio Piura para la empresa Sociedad Agrícola Rapel SAC.

De acuerdo con los estudios técnicos realizados, estas señalan que la producción uva de mesa se trata de un negocio de alta rentabilidad, lo que se confirma con la

evaluación económica financiera: (i) valor presente ajustado (APV) de US\$ 2.6 millones, (ii) una tasa interna de retorno financiera (TIRF) de 76%, y (iii) un margen positivo respecto al costo de capital (Koa) de 29.4%. Estos resultados se obtienen teniendo como condiciones esperadas que incluyen un precio de US\$ 22.96 por caja exportable de 8.2 kilogramos (US\$ 2.8 por kilogramo), un rendimiento de 27.92 toneladas por hectárea a partir del tercer año (2,233 toneladas totales al año), un porcentaje de producción exportable de 96% a partir del segundo año (2,144 toneladas exportables al año). Todo esto se requiere de una inversión de US\$3.7, siendo financiados US\$ 1,2 millones por los accionistas de la empresa.

La producción de uva de mesa variedad Sweet globe de la empresa Sociedad Agrícola Rapel SAC tendrá como destino el mercado de Estados Unidos por las siguientes razones: (i) el crecimiento constante de la demanda de este producto en dicho país, (ii) la estabilidad del precio a comparación de las uvas seedless, (iii) la buena producción y el bajo costo que genera producir esta variedad y (iv) las buenas relaciones comerciales que mantiene la empresa con este país ya que desde el 2017 es el principal país destino de su producto uva de mesa. Es así que Sociedad Agrícola Rapel SAC tiene el interés de producir uva de mesa variedad Sweet globe ampliando su portafolio de variedades de uva de mesa debido a que en Perú cuenta con ventajas comparativa, respecto a otros competidores nacionales e internacionales, por ser un país con características agrometeorológicas adecuadas para el cultivo y producción de uva de mesa todo el año, mientras que otros países y departamentos del Perú producen solo en algunos meses del año.

Teniendo en cuenta esto, se recomienda invertir en esta idea de negocio debido al estudio realizado, donde se demuestra el aumento del consumo y demanda de uva de mesa en Estados Unidos y el interés de los clientes de Sociedad Agrícola Rapel SAC de adquirir la producción de estas 80 hectáreas de cultivo de uva de mesa variedad Sweet globe.

## **CAPITULO I: INTRODUCCION**

### **1.1. Antecedentes**

La uva de mesa es una variedad que se consume mientras está fresca, a diferencia de las uvas que se cultivan para vinos, mosto o secas como para hacer pasas.

Las uvas de mesa, en general, tienen un contenido menor de azúcar que las uvas de vino y son más sabrosas al ser comidas. Sus sabores, sin embargo, no sobreviven a la fermentación por su bajo contenido de azúcar de ser usadas para vino éste será débil, insípido y de fácil deterioro.

Según datos de Provid, el cultivo de uva de mesa en el Perú se ha incrementado a una tasa promedio anual del 19% desde el año 1990. Piura creció 32% en área plantada las dos últimas campañas (2016-2017). Las principales zonas productoras son Ica, Piura, Lambayeque, Trujillo, Ancash y Arequipa, en ese orden de importancia. Al 2017, Ica tiene 7798 Has, Piura 6573, Lambayeque 1668; teniendo un total de 17683 Has de uva en todo el país. En comparación con Ica, es Piura la que reúne las mejores condiciones climatológicas, gracias a su clima tropical seco, lo que le permite programar su producción ofreciendo una ventana de producción exportable en los meses de Octubre y Noviembre, algo que en condiciones naturales es imposible para las otras zonas del país y del mundo. Como consecuencia de lo anterior, Piura presenta uno de los mejores retornos en cuanto a precios en ese tiempo.

Según el Ministerio de Agricultura, los principales países importadores de uva de mesa peruana son Estados Unidos con un 29%, Holanda 13%, Hon Kong 11%, China 10%. Durante la campaña 2016-2017 las exportaciones a Estados Unidos se incrementaron en un 32%.

En la actualidad existen programas genéticos que generan nuevas variedades patentadas que tienen: 1) una alta demanda en el mercado internacional, sobre todo en Estados Unidos; 2) un costo de producción bajo; 3) un precio de venta internacional elevado. Por lo tanto, la utilidad es mayor en comparación de las otras variedades, lo que representa un atractivo para los productores para incursionar en esta nueva alternativa que genera mayor rentabilidad a los mismos.

Dentro de estos nuevos programas genéticos destaca la variedad Sweet Globe que reúne ventajas competitivas y comparativas: es muy productiva (presenta alta fertilidad), requiere bajo costo de producción y presenta buena vida post cosecha.

**FIGURA 1.1. Uva de mesa variedad Sweet globe.**



Fuente: <http://www.masterstouch.com/grapes>

**Cuadro N° 1.1. Características Uva Sweet globe**

<b>TIPO</b>	Blanca sin semillas.
<b>CALIBRE</b>	18mm.
<b>SABOR</b>	Dulce.
<b>BRIX ÓPTIMOS</b>	17°.
<b>COLOR</b>	Blanca.
<b>TEXTURA</b>	Muy crujiente.
<b>TIEMPO DE COSECHA</b>	Media estación.
<b>CONSERVACIÓN EN CÁMARA</b>	Excelente.

Fuente: <https://uvasdoce.com/sweet-globe/>

Elaboración: propia

Por otro lado, otro antecedente de interés que motiva esta propuesta de plan de negocio está relacionado a la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C., en adelante RAPEL S.A.C., que inició sus operaciones en Piura, distrito de Castilla, en el año 2011 con un campo de 109 Has, incrementando a 952 has para el año 2015, terminando con 1640 has para el año 2018, expansión que responde a la rentabilidad del negocio y a sus aliados estratégicos a nivel mundial. En el año 2012 la empresa inició la exportación de uva de mesa, teniendo como principales importadores, al año 2018, Estados Unidos (25%) y China (18%). En los últimos años RAPEL SAC se ha consolidado como el primer productor exportador de uva de mesa a nivel nacional. RAPEL SAC está considerando ampliar su línea productiva a una nueva variedad que genere mayor rentabilidad y logre satisfacer las nuevas exigencias del mercado.

Por lo indicado anteriormente, consideramos que existe una buena oportunidad de negocio, en tanto es factible incrementar una nueva línea productiva, que le permita alinearse a las nuevas exigencias del mercado a nivel mundial.

## 1.2. Idea de Negocio

Sembrar, cosechar y comercializar uva de mesa, de la variedad (SWEET GLOBE), en presentaciones de caja de 8.2 Kgs, en el distrito de Castilla, provincia y departamento de Piura, en la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. El producto deberá cumplir con las especificaciones de exportación exigidas por el mercado de Estados Unidos.

La variedad Sweet Globe responde a las nuevas necesidades del mercado: alta calidad, uva sin semilla y buena presentación en calibre de uva.

El producto está dirigido al mercado norteamericano aprovechando la oportunidad que se tiene con la ventana exportable. El producto se venderá en precio FOB (Libre a bordo), los riesgos se transfieren en el puerto de embarque.

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. General

Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica para la producción en el departamento de Piura, de uva de mesa – Variedad Swet Globe para el mercado de Estados Unidos.

### 1.3.2. Específicos

- a) Determinar los factores claves para la producción de uva de mesa, variedad Sweet Globe en el departamento de Piura.
- b) Justificar las exportaciones de uva de mesa variedad Sweet Globe al mercado americano.
- c) Establecer las acciones estratégicas para desarrollar la producción y comercialización de uva de mesa, variedad Sweet Globe de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. al mercado americano.
- d) Desarrollar el plan comercial y de operaciones para llevar adelante la idea de negocio, en la empresa Sociedad Agrícola Rapel SAC.
- e) Verificar la viabilidad económica de la idea de negocio para la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.
- f) Examinar los riesgos de la idea de negocio para preparar un plan de gestión de contingencias para la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.

#### 1.4. Justificación y contribución

Este plan de negocio se propone por la oportunidad de expansión de 80 hectáreas de Sociedad Agrícola Rapel S.A.C en el departamento de Piura, donde de acuerdo resultados propios y a la experiencia de la empresa, la producción de uva de mesa para exportación está dando resultados positivos y aceptables. El departamento de Piura cuenta con condiciones agrometeorológicas y propiedades de suelo óptimas para producir uva de mesa y otros frutales.

Las exportaciones de uva de mesa peruana han venido creciendo en los últimos años, siendo Piura una de las regiones que lidera los envíos a nivel nacional. El total de exportaciones de frutas no tradicionales, dentro de ellos la uva de mesa, alcanzó en el 2018 la cifra de 3,202.2 millones de dólares, de los cuales el 25.5% correspondió a las uvas de mesa.<sup>1</sup>

Las empresas agroexportadores han sabido aprovechar la ventaja competitiva de Piura, las condiciones agrometeorológicas de la región, para plantar, producir y exportar uva de mesa. Algunas empresas ya han adquirido la experiencia de la producción del cultivo y otras empresas están ingresando a producir uva de mesa en la región.

Las propiedades de la uva de mesa se pueden mencionar una gran cantidad de beneficios del consumo de uva de mesa, además de ser muy rica en fitonutrientes, son ricas en antioxidantes, antiinflamatorias y desintoxicantes para el hígado. Estas propiedades son apreciadas por los consumidores de los mercados internacionales lo cual vienen aumentando la demanda de esta fruta.<sup>2</sup>

Es por ello, que se está presentando este plan de negocios, que tiene como objetivo contribuir en primer lugar al crecimiento agrícola y promover la producción de uva de mesa en la región. Este, además, traerá consigo nuevos puestos de trabajo, lo cual mejorará la calidad de vida de la población cercana y al mejoramiento del PBI nacional.

#### 1.5. Alcances y Limitaciones

El alcance de este Plan de Negocio es justificar la factibilidad de la exportación de uva de mesa, de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. hacia el mercado de Estados Unidos, en los meses de octubre a diciembre, ampliando la línea productiva a

---

<sup>1</sup> <https://agraria.pe/noticias/ica-y-piura-lideraron-las-exportaciones-de-uva-de-mesa-en-20-18799>

<sup>2</sup> <https://www.lavanguardia.com/comer/materia-prima/20180713/45716664292/uvas-frutas-propiedades-beneficios.html>

una nueva variedad (Sweet Globe), en el departamento de Piura. Nuestro proyecto contará con un plan de operaciones, plan de marketing, plan de inversión y financiamiento; y un Plan de Contingencia.

La totalidad de nuestra producción será vendida a un importador, quien se encargará de colocar nuestro producto en el mercado norteamericano.

Por otro lado, dado que las partidas arancelarias de la uva de mesa no han sido desagregadas por variedad se trabajará con datos promedios históricos relacionados a la uva de mesa. En cuanto a los estimados de producción, trabajaremos con datos óptimos promedios que se han obtenido con un buen manejo del cultivo.

Este estudio es válido sólo para el departamento de Piura, por su clima Tropical seco.

#### 1.6. Conclusiones

- El plan de negocio es rentable debido a que genera un VANE mayor a cero, generando rentabilidad a la empresa cumpliendo las exigencias del costo de capital del directorio.
- En los últimos años se ha podido verificar el crecimiento de la producción y exportación de uva de mesa en el país. Las exportaciones de uva de mesa peruana tienen como principales destinos Estados Unidos, Países Bajos, Hong Kong, Reino Unido y China. Se espera que las exportaciones incrementen gracias al aumento del consumo per cápita de la uva de mesa y al Tratado de libre comercio (TLC) que el Perú tiene con esos países. Además, existe una tendencia al consumo de uva de mesa a nivel mundial, sobre todo en los países desarrollados que incluyen esta fruta en su dieta debido a sus propiedades y beneficios para la salud.
- Perú es uno de los países que encabeza las exportaciones de uva mesa en el mundo, por debajo de Chile, Italia, Estados Unidos, Países Bajos y Sudáfrica. Además, Piura, departamento donde se encuentra las operaciones de Sociedad Agrícola Rapel S.A.C, cuenta con condiciones agrometeorológicas únicas en el mundo ya que se puede producir uva de mesa en cualquier época del año, aprovechando las ventanas comerciales donde otros países y regiones no pueden ofrecer uva de mesa, estas condiciones son consideradas una ventaja competitiva para la producción de uva de mesa.

## CAPITULO II: METODOLOGÍA DEL PLAN DE NEGOCIOS

### 2.1. Estructura del trabajo

En la Cuadro N° 2.1, se observa la estructura a desarrollar en el Plan de negocio.

**Cuadro N° 2.1. Estructura del Plan de Negocio**

CAPITULO	TITULO	OBJETIVO	HERRAMIENTAS
CAPITULO I	INTRODUCCION	Presentar como idea de negocio, la exportacion de la uva de mesa, de la variedad Sweet Globe. En este capitulo también se tratará los objetivos, el alcance y las limitaciones, así como la justificación de la ejecución de esta idea.	Fuentes Primarias Fuentes secundarias
CAPITULO II	METODOLOGIA DEL PLAN DE NEGOCIOS	Tener una estructura definida que nos permita desarrollar el plan de negocios, haciendo uso de las mejores practicas y herramientas disponibles.	Fuentes Primarias Fuentes secundarias
CAPITULO III	MARCO CONCEPTUAL	Presentar los tipos de uvas existentes, resaltar la uva de mesa, sus características y cualidades. Presentar las ventajas del cultivo de uva de mesa.	Fuentes Primarias Fuentes secundarias
CAPITULO IV	MARCO CONTEXTUAL	Presentar el contexto global del negocio de la uva de mesa. Presentar las ventajas especiales y unicas, que tiene Piura, como lugar de siembra, clima y tipo de suelo. Identificar los mercados disponibles y resaltar el mercado americano. Un breve analisis de los competidores.	Fuentes Primarias Fuentes secundarias
CAPITULO V	ANALISIS EXTERNO	Hacer un breve Diagnostico de las condiciones competitivas de la exportacion de uva de mesa.	Analisis PESTE, Cinco fuerzas de PORTER
CAPITULO VI	ANALISIS INTERNO	Identificar y diferenciar las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades que son de soporte.	Cadena de Valor.
CAPITULO VII	ANALISIS ESTRATEGICO	Determinar las acciones estratégicas para lograr los objetivos que permitan desarrollar el plan de negocios.	Fuentes Primaria. Modelo CANVAS
CAPITULO VIII	PLAN DE MARKETING	Diseñar y estructurar un plan comercial de la uva de mesa, identificando las necesidades de sus principales clientes. Así mismo se trata de establecer la relacion entre las partes que interactuan (empresa y los factores que impactan el negocio).	Marketing MIX
CAPITULO IX	PLAN OPERATIVO	Enumerar y describir las actividades que realiza la empresa, determinar la estrategia operativa que permita obtener una ventaja competitiva frente a los competidores.	Flujograma. Diagrama de gantt.
CAPITULO X	PLAN DE INVERSION Y FINANCIAMIENTO	Evaluar la viabilidad financiera del plan de negocio, considerando la inversion en activos tangibles e intangibles, los costos de produccion y gastos administrativos.	Presupuesto. Flujo de caja, VAN. TIR.
CAPITULO XI	ANALISIS DE RIESGO	Identificar, analizar y minimizar todos aquellos riesgos inherentes al plan del negocio, a fin de tomar las medidas preventivas, correctivas y mitigar los riesgos.	Fuentes Primarias Fuentes secundarias

FIGURA N° 2.1.

FUENTE: ELABORACION PROPIA.

## **2.2. Fuentes de información**

### **2.2.1. Fuentes primarias**

Las fuentes primarias la constituyen las publicaciones, las tesis de investigación, con temas similares, paper's de internet, documentos o cualquier estudio, confiable, y las entrevistas realizadas a personas experimentadas que nos permita profundizar en el tema sin intermediarios.

### **2.2.2. Fuentes secundarias**

Es información que han sido elaboradas por algunas instituciones, muestran las estadísticas de libre acceso o se tiene acceso a ellas por suscripción.

En muchos casos, se constituyen en fuentes únicas de información, para las tesis de investigación, más aún en temas como el de la uva de mesa.

## **2.3. Herramientas a utilizar**

### **2.3.1. Análisis PESTE**

Esta herramienta nos permite identificar los aspectos externos de la empresa, esto es importante para planificar la estrategia que se utilizará, para el desenvolvimiento de la empresa.

Este análisis se focaliza en el área de competición empresarial y los posibles factores de cambio en el mercado, aquellos que no dependen directamente de la empresa sino que dependen del contexto político-legal, económico, social, tecnológico y ecológico en el que se desarrollará la actividad de la empresa.

El análisis PESTE se aplica en el desarrollo del plan de negocio, más aún por tratarse de un producto no tradicional y sujeto a estándares y legislación, de protección medioambiental. En este análisis hay que asegurar que el desarrollo del negocio, no tendrá objeciones por parte de las poblaciones colindantes con esta empresa.

El sector social es uno de los factores más restrictivos para el desarrollo de las principales industrias, más aún en el sector agrícola.

### **2.3.2. Cinco fuerzas de Porter**

Esta herramienta sirve para analizar las principales fuerzas de presión en un mercado, así como para la evaluación de sus fortalezas y la importancia de cada una de ellas.

Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre los competidores e incluyen presiones que tiene su origen de cuatro fuentes coexistentes.

Este modelo nos permitirá analizar el sector de la uva de mesa, identificar los factores que influyen en el grado de intervención de la industria, así como a conocer la competitividad de dicho sector. Las fuerzas son las siguientes:

- ( i ) Poder de negociación de los proveedores.
- ( ii ) Poder de negociación de los compradores.
- ( iii ) Amenazas de los sustitutos.
- ( iv ) Amenazas de los entrantes.
- ( v ) Rivalidad de los competidores.

### **2.3.3. Cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta que permite visualizar mejor las actividades primarias que generan valor en una empresa.

Estas Actividades son: abastecimiento, producción, empaque, distribución y comercialización.

Así mismo, se logran identificar las actividades de soporte o secundarias, tales como: infraestructura, innovación y desarrollo, recursos humanos y compras.

Todas estas actividades se conectan para formar la cadena de valor. Esta herramienta permite identificar las actividades para evitar sobrecostos en el proceso de producción.

### **2.3.4. Modelo CANVAS**

El modelo canvas nos permite establecer una relación entre las diversas partes que interactúan en una empresa y los factores que impactan positiva o negativamente al éxito del negocio.

El planeamiento se ejecuta en el lienzo, el cual considera la idea de negocio y las diferentes interacciones con otros factores para ponerlo en marcha.

El lienzo cual rompecabezas, está compuesto por bloques que responden a preguntas, como se muestra a continuación:

### **1.-Segmento del cliente (¿Quién es el cliente?):**

Los Clientes son la base principal de la idea de negocio, por este motivo se debe definir el segmento o tipo de cliente al que está dirigido. En este caso son D personas de hábitos de consumo de frutas frescas.

Se debe conocer el estilo de consumo de nuestro segmento, sus preferencias y necesidades.

### **2.-Propuesta de valor (¿Qué ofrece a sus clientes en términos de productos y/o servicios?):**

Este es el valor agregado, que se obtiene por la capacidad del bien o servicio, de cubrir la necesidad del mercado. En otras palabras, es la razón por la que el cliente decide comprar el bien o servicio ofrecido.

### **3.-Relaciones con los clientes (¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?):**

En las preguntas anteriores se hizo evidente la necesidad de entender la relación que se construye con el cliente y mantener una relación que permita tener una buena imagen y prestigio.

### **4.- Canales (¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para dar a conocer su propuesta de valor?):**

Es importante tener claro los canales para entregar el producto y la propuesta de valor al cliente.

### **5.- Flujo de ingresos (¿Cuál es la estructura de sus ingresos?):**

Se debe tener definido la estructura de ingresos que haga posible desarrollar la propuesta de valor de manera sólida.

### **6.-Actividades claves (¿cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?):**

Se debe tener diseñadas las actividades que generan valor a la marca y conocer como impulsarlas.

### **7.-Recursos clave (¿Qué recursos requiere su propuesta de valor?)**

Se debe tener definido el recurso necesario según el momento en el que se encuentre el negocio, porque los recursos varían según los objetivos a corto, mediano o largo plazo.

### **8.- Alianzas claves (¿Cuáles alianzas ha creado la empresa para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo?):**

Es necesario tener establecidas las alianzas que potencian la propuesta de valor y que como consecuencia dan mayor solidez y eficacia al modelo de negocio.

### **9.- Estructura de costos:**

Se debe operar con los tiempos óptimos y al menor coste, esto ocasionará que se genere el mayor valor agregado para los clientes y el máximo beneficio.

#### **2.3.5. Cursograma**

Esta es una herramienta que representa gráficamente los procedimientos administrativos.

Esta herramienta permitirá determinar si la descripción del procedimiento es completa. Así mismo permitirá detectar errores, omisiones, repeticiones o superposiciones de las tareas para que se puedan subsanar, originando procedimientos más eficientes.

#### **2.3.6. Diagrama de Gantt**

Esta es una herramienta que muestra el tiempo de duración de las diferentes tareas, a lo largo del periodo de vida del proyecto.

Esta herramienta nos permitirá realizar un seguimiento y control más riguroso de las tareas establecidas.

#### **2.3.7. Marketing MIX**

Este es un marco conceptual que identifica los principales responsables de la toma de decisiones en la configuración de sus ofertas para satisfacer las necesidades de los consumidores.

El marketing identificará las necesidades de los consumidores; pero además cuales son los suministros de estos consumidores entre bienes y servicios de acuerdo a esas necesidades, para lo cual es necesario fabricar el producto de acuerdo con las necesidades de los consumidores, asignarle un precio razonable, ofrecerlo en lugares accesibles e informar sobre el producto a través de medios de comunicación accesibles.

Estas son las cuatro áreas de decisión más importantes, para el éxito de un producto. Estas cuatro áreas están relacionadas entre sí, pues una decisión en un área afecta a la otra.

Mediante esa herramienta se investigará las tendencias de los mercados de destino. Así mismo, permitirá conocer las principales características del producto, por ejemplo: ¿Qué representa la uva de mesa, en los mercados de destino identificados?, ¿Cuál es el precio que el consumidor está dispuesto a pagar?, ¿Qué canales de distribución son más efectivos ¿así mismo, se analizará si es recomendable el prescindir de los intermediarios?

### **2.3.8. Presupuesto**

Esta es una herramienta que comprende un plan de operaciones y de recursos necesarios para ejecutar una idea de negocio, en un periodo de tiempo.

La presente idea de negocio comprende: los presupuestos de ventas, de producción, de materia prima, de mano de obra y otros gastos indirectos necesarios para lograr el producto (uva de mesa) y su venta, en el mercado extranjero.

### **2.3.9. Flujo de Caja**

“El flujo de caja es un informe financiero que presenta el detalle de los ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa, en un período determinado. A partir de este informe podemos conocer de manera rápida la liquidez de la empresa y tomar decisiones más certeras”<sup>3</sup>

La importancia de esta herramienta financiera, en nuestro proyecto radica en que a través de ésta conoceremos si la empresa requerirá de financiamiento externo, ejemplo

---

<sup>3</sup> <https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/que-es-el-flujo-de-caja-y-para-que-sirve-noticia-1056696>

bancos, accionistas, proveedores, etc. para cubrir sus operaciones en un periodo de tiempo determinado.

### **2.3.10. Valor Actual Neto (VAN)**

“La meta fundamental de los negocios es obtener una utilidad” Contabilidad – Horngren – Harrison – Oliver Octava Edición, Página 760; en ese sentido utilizaremos la herramienta Valor Actual Neto para medir la rentabilidad que nos da nuestra idea de negocio.

El Valor Actual Neto “va a determinar el costo *o beneficio* exacto de una decisión” Finanzas Corporativas 9ª edición Ross Westerfield Jaffe Página 89 considerando todos los beneficios (flujos de ingresos) y la inversión realizada (costo).

Dado que con frecuencia los flujos de efectivo futuros son desconocidos o son estimaciones, es preciso considerar para esta herramienta, una tasa de descuento o costo de oportunidad; que, para un proyecto libre de riesgo, podría tomarse como referencia la tasa de interés que ofrecen algunos bancos.

Para determinar la rentabilidad del proyecto, el valor actual neto debe ser igual o mayor a cero; de ser negativo, la inversión o idea del negocio no cumple con los requisitos mínimos de rentabilidad; por tanto, no se recomendaría.

En este proyecto estamos utilizando el VAN para determinar si la idea del proyecto es rentable para los inversionistas, tomando en consideración lo explicado en el párrafo precedente.

### **2.3.11. Tasa Interna de Retorno (TIR)**

“La tasa interna de retorno (TIR) es lo más parecido que existe al VPN, sin que en realidad sea éste” Finanzas Corporativas 9ª edición Ross Westerfield Jaffe – Página 141. La TIR proporciona una sola cifra que resume los méritos de un proyecto, y que no depende de la tasa de interés que prevalece en el mercado de capitales, sino de los flujos de efectivo del proyecto.

La regla general de inversión es clara: **Aceptar el proyecto si la TIR es mayor que la tasa de descuento (costo capital). Rechazar el proyecto si la TIR es menor que la tasa de descuento.**

Utilizaremos la TIR en nuestro proyecto para determinar cuál sería la máxima tasa de rendimiento de éste.

### **CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL**

En este capítulo se describirá la procedencia de la uva de mesa, sus características, el mercado internacional de la uva de mesa y los beneficios de su consumo. Además, se describirá los procedimientos normativos para la certificación del producto.

Se nombrarán y describirán los procesos más importantes para el desarrollo y producción de uva de mesa, desde las características del suelo, como contrarrestar con las plagas y enfermedades que atacan al cultivo y el manejo agronómico del cultivo desde la plantación hasta la cosecha.

#### **3.1. Situación general**

La vid es un arbusto caducifolio que pertenece a la familia de las Vitáceas (Vitaceae). Su nombre científico es *Vitis vinífera*.

La vid se cultiva ahora en las regiones cálidas de todo el mundo, en especial en Europa Occidental, California, Suráfrica, Chile, Argentina y Perú, zonas templadas comprendidas donde están bien definidas las cuatro estaciones del año. (Encarta, 2001)

La planta de vid cultivada en explotaciones comerciales está compuesta por dos individuos, uno constituye el sistema radical (*Vitis* spp.), denominado patrón o portainjerto y, otro la parte aérea (*Vitis vinifera* L.), denominada púa o variedad. Esta última constituye el tronco, los brazos y los brotes que portan las hojas, los racimos y las yemas. La unión entre ambas zonas se realiza a través del punto de injerto.<sup>4</sup>

Como otras frutas, la uva no contiene colesterol. Las uvas son una excelente fuente de las Vitamina C y K. Entre los componentes y beneficios de la uva tenemos:

- **Resveratrol:** Las uvas son ricas en este compuesto fitoquímico polifenólico. El resveratrol es uno de los poderosos antioxidantes que juega un papel protector contra el cáncer de colon y próstata, enfermedad coronaria (CHD), enfermedad nerviosa degenerativa, enfermedad de Alzheimer e infecciones virales / fúngicas. Reduce el riesgo de apoplejía al alterar los mecanismos moleculares dentro de los vasos sanguíneos.
- **Las antocianinas:** Son antioxidantes polifenólicos presentes abundantemente en las uvas rojas. Se ha encontrado que estos fitoquímicos tienen una actividad antialérgica, antiinflamatoria, antimicrobiana y anticancerígena.

---

<sup>4</sup> <http://ocw.upm.es/produccion-vegetal/viticultura/contenidos/tema1/morfologia.pdf>

- Las catequinas: Otro tipo de grupo de antioxidantes con tanino flavonoide, descubiertas en las variedades blancas / verdes también han demostrado poseer estas funciones de protección de la salud.
- El cobre y el manganeso: Son cofactores esenciales de la enzima antioxidante, superóxido dismutasa.
- El hierro: Este se concentra especialmente en las pasas.<sup>5</sup>

### 3.2. Características específicas

**CUADRO N° 3.1. Ficha Técnica – Uva de mesa.**

Categoría	Perecible
Partida Arancelaria	0806.10.00.00
Tipo de producto	Uvas frescas
Materia prima	Plantón de uva
Insumos	Uva
Variedades	Red globe, Thompson seedless, Crimson seedless, Sugraone, Flame Seedless, Sweet Globe,
Color	Negras, Rojas y Verdes
Peso	> 350 gramos
Usos	Para mesa, jugos, pulpas, vinos y pasas.
Requisitos Técnicos	Control legal
Producción	Todo el año
Empaque final	Cajas de madera, plástico y cartón. Recipientes de plástico. Bolsas plásticas.
Almacenamiento	1.11 – 1.67 °C
Transporte	Marítimo/Aéreo
Vida útil del producto	Mínimo

Fuente: Ministerio de Agricultura

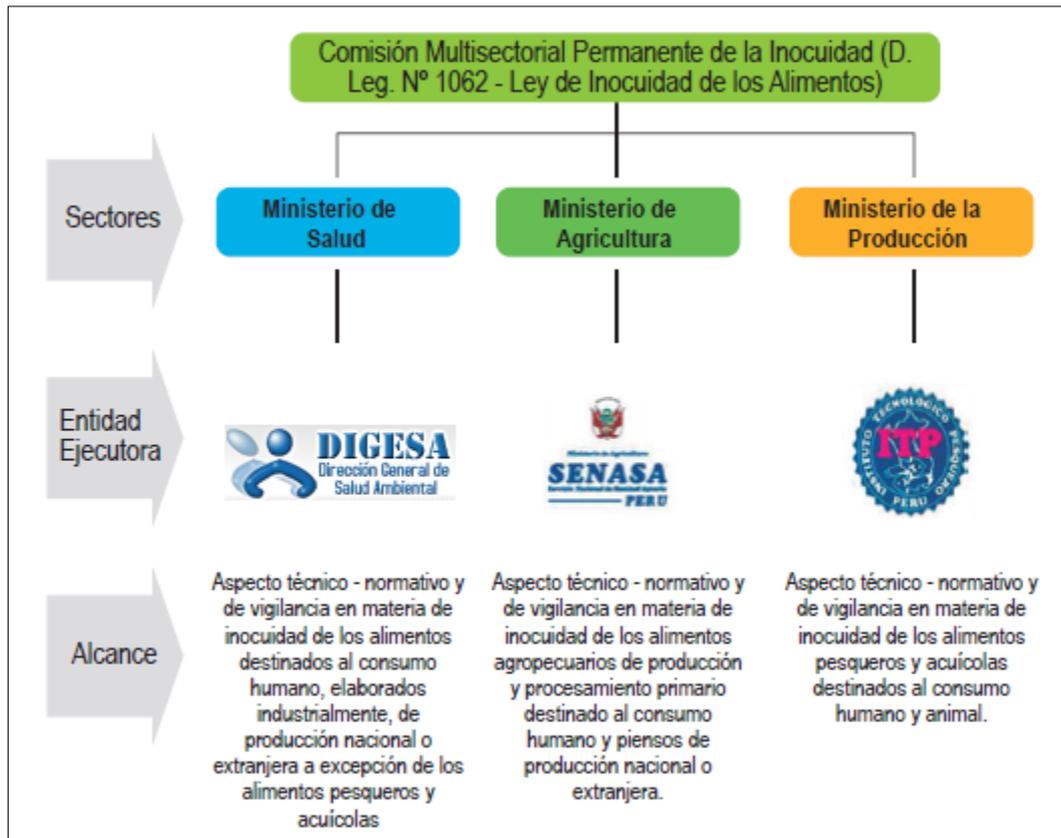
<sup>5</sup> <http://www.providperu.org/website/index.php/recetas-y-salud/valor-nutricional-de-la-uva>

### 3.3. Autoridades competentes y certificaciones de calidad para exportar uva de mesa

Los requisitos para exportar uva de mesa a Estados Unidos son:

- a) **Global GAP (Buenas Prácticas Agrícolas):** son estándares de calidad de buenas prácticas agrícolas que deben cumplir las empresas en sus cultivos si desean exportar sus productos. Con esto se puede certificar que un producto está inocuo y sano, considerando un impacto ambiental mínimo y respetando el bienestar de los trabajadores que operan a lo largo del ciclo productivo.
- b) **Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA):** se deben cumplir ciertos requisitos y procedimientos para el registro sanitario, habilitación de plantas y certificado sanitario de exportación de alimentos y bebidas destinados al consumo humano.
- c) **Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA):** este organismo certifica el estado fitosanitario y zoonosanitario de los predios agrícolas, además incluye a las plantas procesadoras donde se empaca la fruta para la exportación de conformidad con los requerimientos de la Autoridad Nacional de Sanidad.
- d) **Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT):** este organismo nacional tiene la responsabilidad de que las empresas agrícolas paguen impuestos. Además, este organismo administra la actividad aduanera de las empresas agrícolas que deseen exportar.
- e) **Ley contra el Bioterrorismo:** esta ley establece disposiciones referidas al país exportador de suministrar alimentos con el objetivo de asegurar a los Estados Unidos frente al bioterrorismo.
- f) **Límites máximos de residuos de plaguicidas (LMR):** son requisitos de no exceder la cantidad específica para cada ingrediente activo de agroquímicos establecidos por la ley. Estos límites los establece el FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos) de Estados Unidos, el incumplimiento de este puede ocasionar la detención de lotes de productos agrícolas e impedir la entrada al país para su comercialización.

**FIGURA 3.1. Ley de Inocuidad de los Alimentos**



Fuente: MINCETUR  
Elaboración: MINCETUR

### 3.4. Procesos para instalación de uva de mesa

#### 3.4.1. Selección del clima y suelo

La uva de mesa necesita de un clima cálido y seco, se ve afectada por heladas, escarchas tardías y lluvias prolongadas. Un clima húmedo retrasa el desarrollo y madurez; por el contrario, un clima cálido y seco produce un rápido crecimiento, desarrollo y madurez de la fruta. Según el estado fenológico del cultivo, para la brotación se necesita 10,5° C; para la floración 18,4° C y para la maduración 22,5° C.

La planta de vid puede desarrollarse en cualquier tipo de suelo que presente materia orgánica y buen drenaje.

#### 3.4.2. Preparación del terreno

Para este proceso se realizará una nivelación gruesa con maquinaria pesada (Caterpillar D8) en zonas donde la pendiente este muy elevada y se realizará una nivelación fina (rufa agrícola) en zonas con pendiente mínimas.

### **3.4.3. Selección de patrón y variedad**

Para este proyecto se emplearán plantas de vivero certificadas que estén libres de plagas y enfermedades. Partiendo bien desde el inicio aseguraremos que el desarrollo de la planta sea el óptimo y su producción sea de buena calidad y productividad.

El patrón de la planta será Salt Creek y la variedad será Sweet globe.

### **3.4.4. Manejo de plantaciones**

Se instalará un sistema Open Gable (Californiano) en hileras. Con el sistema de hileras se aprovechará y facilitará las labores agronómicas y mecánicas que requiere el cultivo, además, permite un ahorro de mano de obra ya que la altura de la planta estará acorde con la altura del personal, permitiendo una mejor maniobrabilidad de las labores.

### **3.4.5. Densidad de plantaciones**

La densidad de plantación determina la cantidad de plantas por hectárea y la cantidad de racimos por planta para la producción. Se trabajará con una población de 1785 plantas por hectárea con el siguiente distanciamiento: 3.2 metros entre hileras y 1.6 metros entre plantas.

### **3.4.6. Plantado**

Las plantas serán colocadas en el hoyo y colocarse tierra superficial, la cual estará compuesta por suelo agrícola y guano de vacuno. Luego de tapar el hoyo con la planta ya plantada, se nivelará el suelo de la hilera.

### **3.4.7. Manejo del cultivo**

#### **a. Formación de planta**

En esta etapa se realizará el guiado de la planta con ayuda de un tutor que le servirá de soporte y se sujetará con cinta conforme crezca. Una vez que el ápice de la planta llegue a la estructura formada por alambres templados se realizará un despunte el ápice de la planta para que fomente el crecimiento de las feminelas, de las cuales se elegirá dos que se guiaran por el alambre una en cada lado (derecha e izquierda) que serán los brazos de la planta. De estos brazos se emitirán brotes que se formarán como cargadores.

#### **b. Poda de Formación**

En esta etapa se realizará una poda corta (2-3 yemas), después vendría la emisión de brotes (brotación), ante esto vendría la labor de desbrote que consiste básicamente en la elección de cargadores (sarmientos) que se utilizarán como material para la poda de producción (3.5 brotes/m<sup>2</sup>). Estos brotes se vigorizarán y madurarán para que sirvan de material vegetativo y fructífero (cargadores) para la poda de producción.

#### **c. Poda de Producción**

En esta etapa se realizará una poda productiva (rango entre 8 – 10 yemas/cargador dependiendo de la fertilidad de las yemas), luego vendría la emisión de brotes (brotación) de los cuales dejaremos 10 brotes/m<sup>2</sup> (brotes con racimo y sin racimo). Luego se realizará una selección y ajuste del número de racimos por hectárea, de las cuales se dividirá por planta lo que le corresponda según en número de plantas por hectárea. En el Raleo se ajustará la cantidad de bayas por racimo, dejando un promedio de 80 bayas por racimo. Estos racimos se mantendrán libres de plagas y enfermedades hasta la cosecha.

### **3.4.8. Manejo y Control de plagas y enfermedades**

Al igual que en los demás cultivos, la planta de vid se ve afectada por distintas plagas y enfermedades que afectan a varios órganos de la planta principalmente a los racimos causando grandes pérdidas económicas. Los principales órganos en ser afectados son los racimos (fruto), las hojas y las raíces. Una reducción del funcionamiento de estos órganos debido al ataque de plagas y enfermedades traerá consigo una reducción en la producción y calidad de la fruta.

Las plagas que afectan a la vid son: Nemátodos en las raíces, Gusanos en las hojas, Trips en el racimo, Chanchito blanco en racimo y mosca de la fruta en el racimo. Dentro de las principales enfermedades que afectan a la vid son: Oídium en racimo y hojas, Mildiú en racimo y hojas, y Pudrición ácida en racimo. Para controlar estas plagas y enfermedades se realiza un Control Físico, Químico y Biológico, respetando al máximo la flora y fauna del medio ambiente.

### **3.5. Cadena de comercialización de la uva de mesa**

#### **3.5.1. Transformación**

Este proceso comprende el manejo del cultivo de vid y el proceso de empaque

- a) **Cultivo de vid:** Comienza desde el plantado del plantón de uva de mesa y culmina en la época de la cosecha, cuando cumpla con el grado Brix (azúcares) requeridos.
- b) **Empaque:** la empresa cuenta con una planta procesadora el cual realizará el proceso de selección, pesado, empaçado y paletizado de la uva de mesa de acuerdo con las especificaciones requeridas por el cliente.

### **3.5.2. Transporte a puerto**

Cuando la uva ya ha sido empaçada y paletizada, la empresa envía los contenedores acondicionados, para que no pierdan la cadena de frío, al puerto para su respectivo embarque.

### **3.5.3. Transporte naviero**

El contenedor es colocado en el buque después de haberse realizado la logística aduanera con permisos cumplidos, y luego enviado al país destino.

### **3.5.4. Importadores**

Cuando el contenedor llega al país destino, el importador (clientes) retira la carga del buque, realiza las evaluaciones para que verifique las condiciones de calidad de la fruta. Después de eso distribuye la fruta a los mercados mayoristas.

### **3.5.5. Recibidores**

Personas que cuentan con una cartera de clientes (supermercados) ya establecidos y que se encargan de distribuir la fruta en el mercado destino.

### **3.5.6. Mayorista**

Realizan la compra de contenedores que llegan al país destino y estos los distribuyen a los minoristas para su comercialización.

### **3.5.7. Cadena de supermercados**

Estos son los últimos en comercializar la fruta que llega al cliente final (consumidores).

### 3.6. Conclusiones

- La uva de mesa es rica en antioxidantes, vitamina C y potasio, además no contiene colesterol el cual favorece para la salud de los consumidores.
- La uva de mesa convencional se maneja con productos agroquímicos para mejorar la calidad y producción, pero sin exceder los LMR permitidos para cada país importador.
- El proceso de producción de uva de mesa empieza con la elección del suelo y clima, el cual son determinantes para lograr el éxito en la producción. Después de ello, viene la elección de la variedad y patrón para ser plantados en terreno.
- Los platines que se adquieran deben estar certificados que no cuenten con plagas y enfermedades para que una vez plantados se desarrollen en óptimas condiciones y puedan lograr producciones eficientes.
- Después de instalar el cultivo, se deben cumplir los procedimientos respectivos para lograr un buen producto de calidad, estos incluyen cumplir con las labores correspondientes en el momento adecuado, cumplir con el programa fitosanitario y evitar el ingreso de plagas y enfermedades.
- Para exportar uva de mesa se deben cumplir con diversas certificaciones a través de los entes legales como SENASA, DIGESA requeridos por el país importador, además de certificaciones privadas que varían dependiendo de las exigencias del importador.

## CAPÍTULO IV: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se presentará la participación de los principales países del mundo que importan uva de mesa considerando cantidades y valores monetarios, además se analizará los principales países exportadores de uva de mesa y finalmente estudiaremos el mercado peruano y las principales empresas que exportan uva de mesa, dentro de ellas SOCIEDAD AGRICOLA RAPEL S.A.C.

### 4.1. Participación y Precio de uva de mesa exportada en el mundo

Como se puede apreciar en el Cuadro 4.1, los principales países exportadores de uva de mesa en el mundo son Chile, Italia, Estados Unidos, Países Bajos, Sudáfrica y Perú.

**Cuadro 4.1. Cantidad exportada de uva de mesa en el mundo (en toneladas)**

Exportadores		2014		2015		2016		2017		2018	
1	Chile	731,913	17%	751,002	18%	707,737	16%	703,842	15%	726,793	15%
2	Italia	452,680	11%	469,166	11%	484,633	11%	493,825	10%	461,652	10%
3	EE.UU	444,737	11%	392,855	9%	386,389	8%	384,832	8%	420,815	9%
4	Países Bajos	269,886	6%	296,887	7%	324,500	7%	369,785	8%	363,950	8%
5	Sudáfrica	298,477	7%	323,966	8%	304,929	7%	337,168	7%	324,084	7%
6	Perú	268,384	6%	314,306	7%	293,512	6%	268,182	6%	322,087	7%
7	China	125,897	3%	208,015	5%	254,452	6%	280,361	6%	277,162	6%
8	Hong Kong, China	152,647	4%	166,908	4%	205,387	5%	202,228	4%	200,913	4%
9	Turquía	257,804	6%	175,189	4%	173,156	4%	277,743	6%	180,238	4%
10	Afganistán	8,655	0%	8,176	0%	111,412	2%	106,033	2%	176,079	4%
11	India	136,740	3%	75,666	2%	147,012	3%	185,172	4%	171,719	4%
12	España	147,734	4%	149,230	3%	156,858	3%	149,738	3%	170,797	4%
13	México	152,541	4%	163,524	4%	155,668	3%	195,948	4%	146,830	3%
14	Uzbekistán	59,037	1%	106,553	2%	95,804	2%	136,107	3%	134,664	3%
15	Australia	83,418	2%	87,420	2%	114,486	3%	111,495	2%	113,879	2%
16	Otros	596,539	14%	598,131	14%	632,280	14%	639,872	13%	545,123	12%
<b>Total</b>		<b>4,187,089</b>	<b>100%</b>	<b>4,286,994</b>	<b>100%</b>	<b>4,548,215</b>	<b>100%</b>	<b>4,842,331</b>	<b>100%</b>	<b>4,736,785</b>	<b>100%</b>

Fuente: TRADEMAP

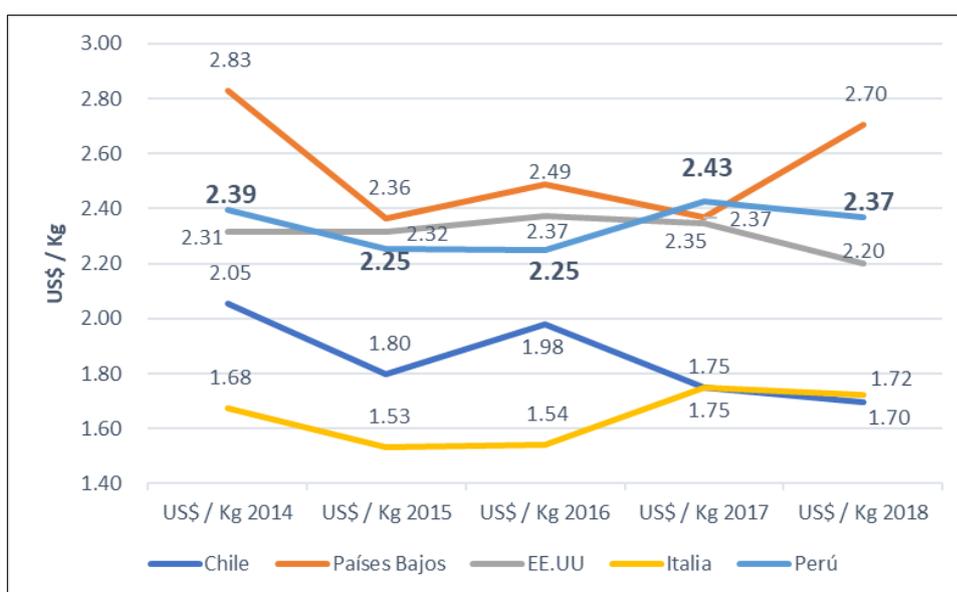
Elaboración: Propia

En el 2018, Perú se ubicó en el sexto lugar con 322 087 toneladas de uva de mesa exportada, el cual representa un 7% de participación a nivel mundial, no muy lejos de Sudáfrica que exportó 324 084 toneladas, representando al igual que Perú el 7% de participación en el mundo. Nuestro principal competidor Chile, lidera las exportaciones

de uva de mesa con 726 793 toneladas en el 2018, el cual representa el 15% de participación a nivel mundial, más del doble en comparación que Perú.

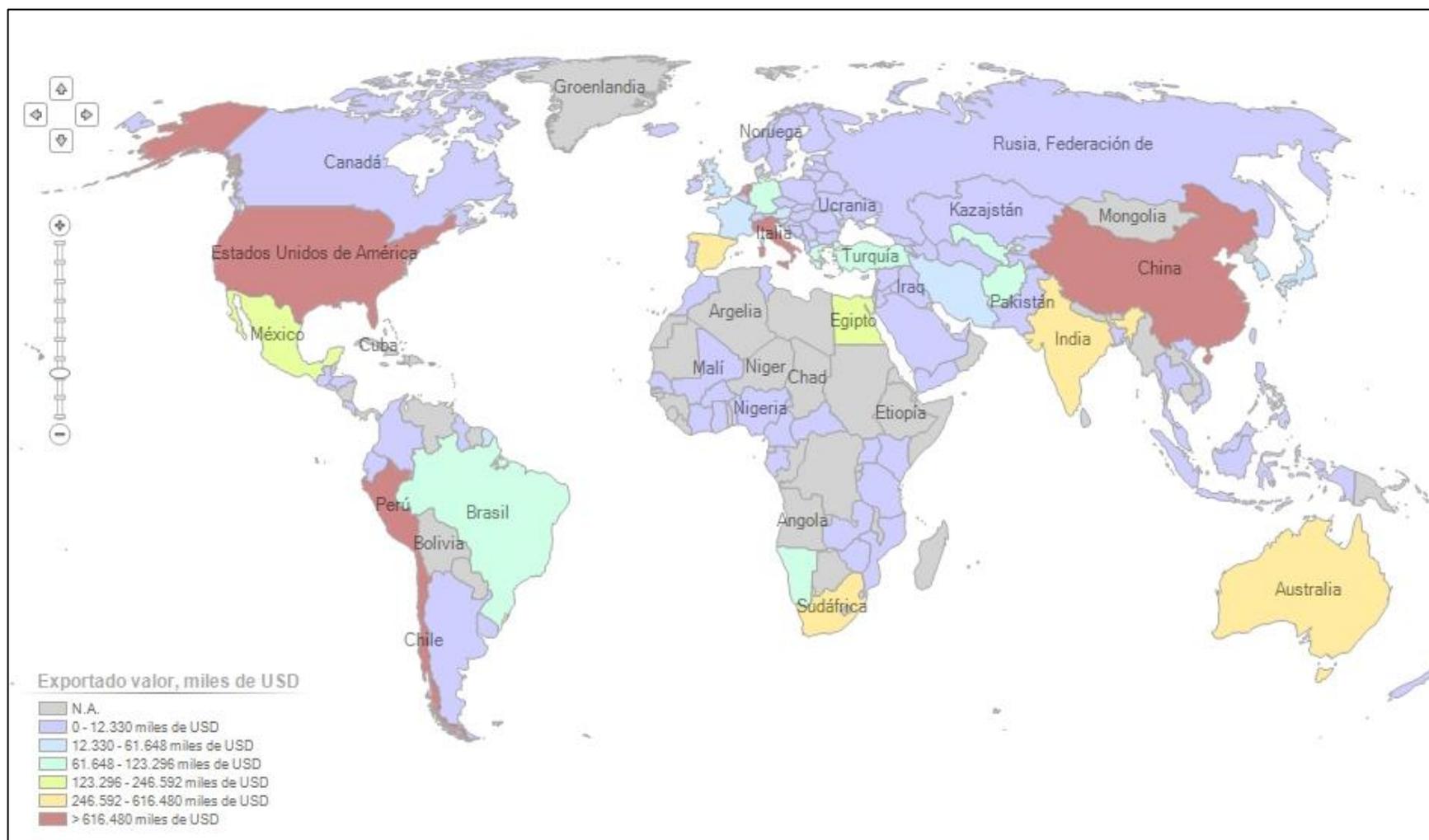
Como se observa en la Figura 4.1, los Países Bajos se han mantenido como mejor precio por kilo de uva de mesa exportada, en el 2018 su precio promedio fue de 2.70 US\$ / kilo, seguido por Perú con 2.37 US\$ / kilo, Estados Unidos con 2.20 US\$ / kilo, Italia con 1.72 US\$ / kilo y Chile con 1.70 US\$ / kilo. A pesar de que Chile es el mayor productor y exportador de uva de mesa en el mundo, no cuenta con buen precio promedio por kilo, esto debido a la época de exportación (ventana comercial) que hace sus envíos, a diferencia de Perú, Chile no puede ajustar la ventana comercial en épocas de menor oferta debido a las condiciones climatológicas que no le permiten al cultivo. (Figura 4.1)

**Figura 4.1. Precio promedio por kilo de uva de mesa de los principales países exportadores (US\$ / Kilo)**



Fuente: TRADEMAP  
Elaboración: Propia

**Figura 4.2. Participación de los países exportadores de uva de mesa en el año 2018**



Fuente: TRADEMAP

## 4.2. Volúmenes de uva de mesa importada por Estados Unidos

En los últimos años los tres grandes países que proveen de uva de mesa a Estados Unidos han sido Chile, México y Perú, de los cuales el Perú ha tenido un crecimiento muy favorable a diferencia de Chile y México que se han mantenido o en algunos casos disminuido sus cifras. En el 2018, Estados Unidos importó una cantidad de 585 821 toneladas de uva de mesa, siendo de Chile 324 408 toneladas, México 139 888 toneladas y Perú 115 986 toneladas; representando según el total de la cantidad importada, Chile el 55%, México el 24% y Perú el 20 %.

**Cuadro 4.2. Cantidad importada de uva de mesa en Estados Unidos (en toneladas)**

Exportadores		2014		2015		2016		2017		2018	
1	Chile	314,067	63%	352,102	62%	328,437	60%	322,649	54%	324,408	55%
2	México	139,146	28%	146,999	26%	142,515	26%	182,100	31%	139,888	24%
3	Perú	41,359	8%	69,509	12%	77,350	14%	85,687	14%	115,986	20%
4	Brasil	63	0.0%	500	0.1%	367	0.1%	1,695	0.3%	2,876	0.5%
5	Sudáfrica	47	0.0%	96	0.0%	126	0.0%	509	0.1%	982	0.2%
10	Otros	2,775	0.6%	2,495	0.4%	2,206	0.4%	2,238	0.4%	1,681	0.3%
<b>Total</b>		<b>497,457</b>	<b>100%</b>	<b>571,701</b>	<b>100.0%</b>	<b>551,001</b>	<b>100.0%</b>	<b>594,878</b>	<b>100.0%</b>	<b>585,821</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: TRADEMAP

Elaboración: Propia

## 4.3. Participación de los principales exportadores de uva de mesa peruana

Después de revisar las exportaciones de uva de mesa en el mundo, los precios promedios de cada país y las importaciones de uva de mesa en Estados Unidos, se procederá a revisar las exportaciones de uva de mesa peruana, sus precios, volúmenes, principales países destino y principales competidores.

### 4.3.1. Principales países destino

En el Cuadro 4.3 se observan las exportaciones de uva de mesa peruana en cantidades y sus principales mercados de destino en los últimos años. Se puede apreciar que los principales mercados desde el 2014 hasta el 2018 son: Estados Unidos, Holanda, Hong Kong, Reino Unido y China, que sumados todos son más del 70% del total de las exportaciones peruanas, Estados Unidos siempre ha sido el principal mercado destino

de las exportaciones peruanas, en el 2018 Estados Unidos tuvo una participación del 33% , Holanda 20%, Hong Kong 11%, Reino Unido 6% y China 5%, las cuales representan en cantidades: 112,174,486 kg, 67,460,364 kg, 35,371,685 kg, 19,625,799 kg y 18,115,925 kg respectivamente; además, en 2018 se exportaron en total 343,551,471 kg en total de uva de mesa peruana.

**Cuadro 4.3. Destinos y cantidades de las exportaciones de uva de mesa peruana**

País Destino		2014		2015		2016		2017		2018	
1	ESTADOS UNIDOS	44,500,144	17%	69,099,541	22%	86,036,055	29%	89,686,495	33%	112,174,486	33%
2	PAISES BAJOS	41,933,947	16%	46,256,372	15%	38,342,023	13%	37,991,169	14%	67,460,364	20%
3	HONG KONG	35,174,326	13%	39,611,286	13%	32,794,760	11%	32,324,692	12%	36,371,685	11%
4	REUNO UNIDO	15,246,156	6%	13,853,482	4%	11,741,064	4%	10,994,503	4%	19,625,799	6%
5	CHINA	35,559,265	13%	41,827,015	13%	27,924,865	10%	16,581,008	6%	18,115,925	5%
6	MEXICO	306,776	0%	2,445,922	1%	9,237,781	3%	6,825,722	3%	9,491,700	3%
7	REPUBLICA DE KOREA	6,332,609	2%	8,508,194	3%	6,667,894	2%	6,589,715	2%	8,584,807	2%
8	RUSIA	16,939,438	6%	11,447,859	4%	8,465,021	3%	9,069,213	3%	8,457,176	2%
9	ESPAÑA	3,512,556	1%	3,200,355	1%	2,996,147	1%	5,467,331	2%	7,875,402	2%
10	THAILANDIA	15,153,023	6%	14,009,442	4%	10,714,334	4%	8,503,574	3%	7,282,733	2%
11	COLOMBIA	7,786,977	3%	6,433,013	2%	6,653,089	2%	5,826,885	2%	6,598,213	2%
12	CANADA	8,203,688	3%	8,761,771	3%	8,088,200	3%	4,725,919	2%	6,106,937	2%
13	ALEMANIA	779,778	0%	1,108,787	0%	1,419,670	0%	896,306	0%	4,955,957	1%
14	PANAMA	2,059,624	1%	3,521,941	1%	3,492,451	1%	3,621,313	1%	3,778,850	1%
15	TAIWAN, PROVINCE OF CHINA	3,291,831	1%	3,396,090	1%	2,654,533	1%	3,093,477	1%	2,811,601	1%
16	INDONESIA	5,705,211	2%	4,123,349	1%	6,426,963	2%	8,704,464	3%	2,681,400	1%
17	OTROS	25,821,951	10%	36,643,899	12%	29,897,209	10%	19,112,596	7%	21,178,436	6%
<b>Total</b>		<b>268,307,300</b>	<b>100%</b>	<b>314,248,320</b>	<b>100%</b>	<b>293,552,060</b>	<b>100%</b>	<b>270,014,381</b>	<b>100%</b>	<b>343,551,471</b>	<b>100%</b>

Fuente: Veritrade  
Elaboración: Propia

Las exportaciones peruanas de uva de mesa están en crecimiento constante, de 268,307,300 kg en el año 2014 a 343,551,471 kg en el año 2018; es decir, un crecimiento de 28%. Cabe apreciar que en el 2017 se observa una caída en las exportaciones de uva de mesa peruana debido al impacto del Fenómeno El Niño.

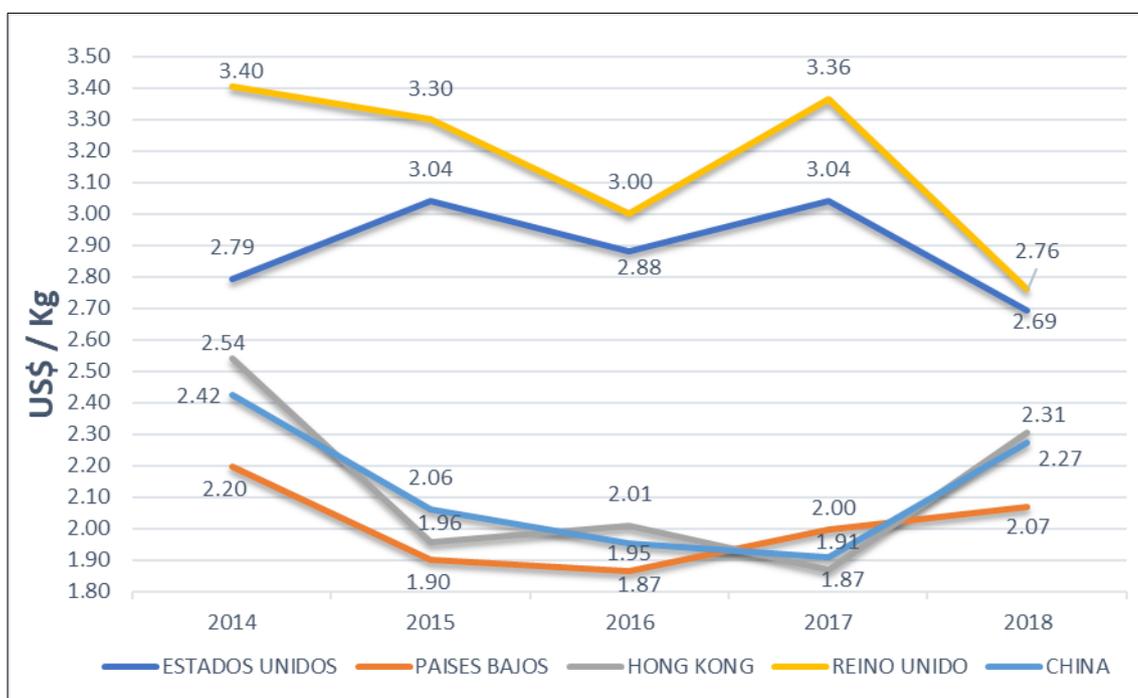
En el Cuadro 4.3. también se puede observar que Estados Unidos además de liderar siempre el principal mercado destino, ha venido presentando un crecimiento constante en los últimos años, de presentar un 17% del total de las exportaciones en el 2014 a tener un 33% del total de las exportaciones en el 2018. A diferencia de China que en los últimos años ha venido decreciendo las exportaciones de uva de mesa peruana a ese

mercado destino, de contar con 13% del total de las exportaciones en el 2014 a tener un 5% de participación del total de las exportaciones en el 2018.

#### 4.3.2. Precio de la uva de mesa peruana en los mercados destino

En la Figura 4.3. se observa la evolución de los precios promedio de la uva de mesa peruana en los principales mercados destino, siendo Reino Unido el mercado que paga el precio más alto de la uva de mesa peruana, en el 2018 Reino Unido pagó un promedio de 2.76 US\$ / kilo, seguido de Estados Unidos con 2.69 US\$ / kilo, Hong Kong con 2.31 US\$ / kilo, China con 2.27 US\$ / kilo y Países Bajos con 2.07 US\$ / kilo.

**Figura 4.3. Precio promedio por kilo de uva de mesa peruana en los principales países destino (US\$ / Kilo)**



Fuente: Veritrade  
Elaboración: Propia

#### 4.3.3. Participación de Sociedad Agrícola Rapel SAC en el Perú

En los últimos años se han logrado consolidar empresas importantes en las exportaciones de uva de mesa peruana, la tendencia augura un crecimiento positivo continuo para los siguientes años, donde las principales empresas tendrán una participación relevante en la exportación de uva de mesa.

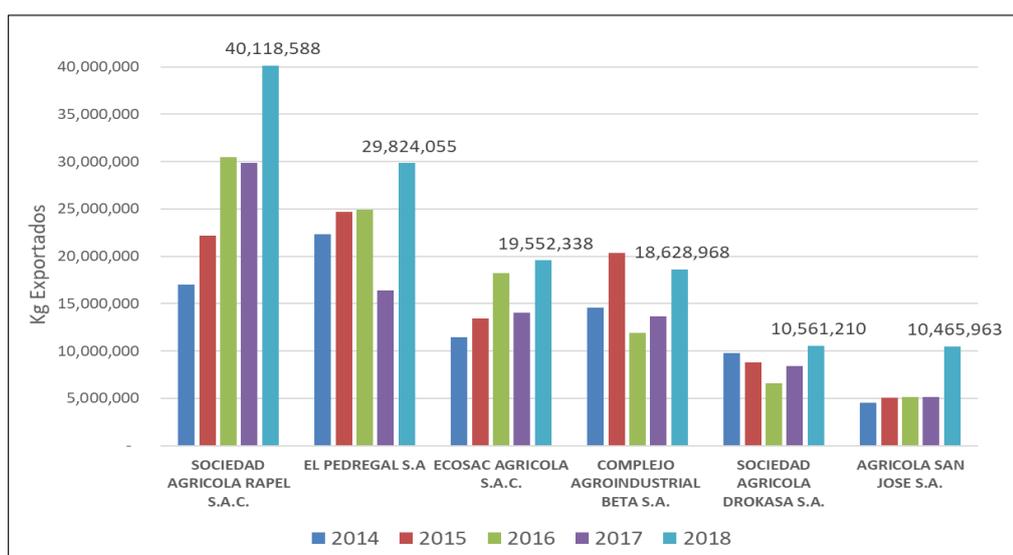
En cuanto a las cantidades en kilogramos de uva de mesa peruana exportada, como se observa en el Cuadro 4.4, en el 2018 la lista la lideran: Sociedad Agrícola Rapel SAC con 40,118,588 kg, El Pedregal SA con 29,824,055 kg, Ecosac Agrícola SAC con 19,552,338 kg, Complejo Agroindustrial Beta SA con 18,628,968 kg y Sociedad Agrícola Drokasa SA con 10,561,210 kg; los cuales representan del total de las exportaciones de uva de mesa el 12%, 9%, 6%, 5% y 3% respectivamente.

**Cuadro 4.4. Participación de las empresas peruanas exportadoras de uva de mesa (en kilogramos)**

Exportador	2014		2015		2016		2017		2018	
1 SOCIEDAD AGRICOLA RAPEL S.A.C.	16,970,586	6%	22,164,546	7%	30,441,199	10%	29,891,165	11%	40,118,588	12%
2 EL PEDREGAL S.A	22,345,581	8%	24,656,978	8%	24,907,337	8%	16,419,581	6%	29,824,055	9%
3 ECOSAC AGRICOLA S.A.C.	11,441,080	4%	13,465,586	4%	18,228,415	6%	14,059,759	5%	19,552,338	6%
4 COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	14,539,078	5%	20,340,358	6%	11,887,550	4%	13,634,768	5%	18,628,968	5%
5 SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	9,807,790	4%	8,801,159	3%	6,560,505	2%	8,431,671	3%	10,561,210	3%
6 AGRICOLA SAN JOSE S.A.	4,561,031	2%	5,064,032	2%	5,110,171	2%	5,147,134	2%	10,465,963	3%
7 AGRICOLA DON RICARDO S.A.C.	9,500,827	4%	8,845,188	3%	9,223,694	3%	9,595,447	4%	10,398,597	3%
8 EMPRESA AGRICOLA SAN JUAN S.A	9,165,015	3%	5,998,847	2%	6,525,698	2%	6,697,815	2%	9,060,988	3%
9 SOCIEDAD AGRICOLA SATURNO SA	8,835,467	3%	6,976,866	2%	6,692,236	2%	5,271,940	2%	8,157,851	2%
10 EXPORTADORA SAFCO PERU S.A.	6,842,177	3%	9,178,532	3%	5,047,215	2%	6,881,674	3%	6,836,342	2%
11 Otros	154,298,667	58%	188,756,226	60%	168,928,040	58%	153,983,428	57%	179,946,572	52%
<b>Total</b>	<b>268,307,300</b>	<b>100%</b>	<b>314,248,320</b>	<b>100%</b>	<b>293,552,060</b>	<b>100%</b>	<b>270,014,381</b>	<b>100%</b>	<b>343,551,471</b>	<b>100%</b>

Fuente: Veritrade  
Elaboración: Propia

**Figura 4.4. Evolución de las principales empresas exportadoras de uva de mesa en el Perú (en kilogramos)**



Fuente: Veritrade  
Elaboración: Propia

#### 4.3.4. Precio promedio por kilo de las empresas exportadoras peruanas

En lo que respecta al precio promedio en US\$ FOB por cada kilogramo exportado, en el 2018, Agroexportadora Safco Perú S.A. lidera la lista con 4.13 US\$ FOB/Kg siendo el mejor precio del año seguidos por Agrícola Don Ricardo S.A.C con 3.15 US\$ FOB/Kg, El Pedregal S.A. con 2.90 US\$ FOB/Kg, Sociedad Agrícola Saturno S.A con 2.85 US\$ FOB/Kg y Sociedad Agrícola Drokasa S.A. con 2.62 US\$ FOB/Kg.

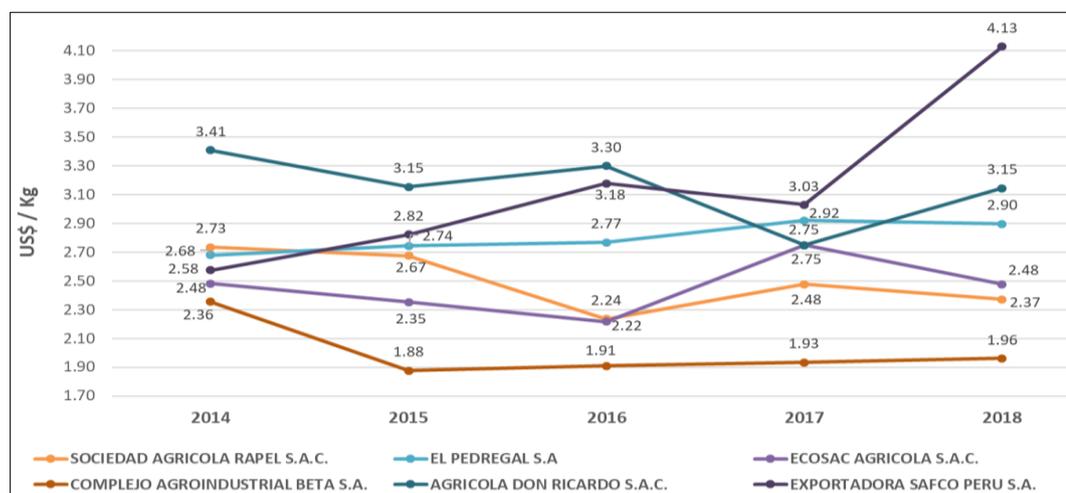
Sociedad Agrícola Rapel S.A.C, en el 2018 se ubica en el puesto 07 con 2.37 US\$ FOB/Kg, la diferencia con Exportadora Safco Perú S.A es que esta última posee la mayoría de sus áreas de plantación con variedades de uva sin semilla (Seedless) siendo las mejores pagadas a comparación de las variedades con semilla.

**Cuadro 4.5. Evolución del precio por kilo de uva de mesa de las principales empresas agroexportadoras en el Perú (en US\$ FOB)**

Exportador	2014	2015	2016	2017	2018
1 EXPORTADORA SAFCO PERU S.A.	2.58	2.82	3.18	3.03	4.13
2 AGRICOLA DON RICARDO S.A.C.	3.41	3.15	3.30	2.75	3.15
3 EL PEDREGAL S.A	2.68	2.74	2.77	2.92	2.90
4 SOCIEDAD AGRICOLA SATURNO SA	2.75	2.61	2.86	3.49	2.85
5 SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	3.06	2.89	2.82	3.19	2.62
6 ECOSAC AGRICOLA S.A.C.	2.48	2.35	2.22	2.75	2.48
7 SOCIEDAD AGRICOLA RAPEL S.A.C.	2.73	2.67	2.24	2.48	2.37
8 EMPRESA AGRICOLA SAN JUAN S.A	2.01	2.12	2.04	2.50	2.13
9 COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	2.36	1.88	1.91	1.93	1.96
10 AGRICOLA SAN JOSE S.A.	2.14	2.04	1.98	1.96	1.81
Promedio General	2.40	2.25	2.25	2.40	2.37

Fuente: Veritrade  
Elaboración: Propia

**Figura 4.5. Evolución del precio por kilo de uva de mesa de las principales empresas agroexportadoras en el Perú (en US\$ FOB)**



Fuente: Veritrade  
Elaboración: Propia

#### 4.4. Precio de la uva de mesa variedad SWEET GLOBE en comparación con las otras variedades blancas sin semilla (White Seedless)

##### 4.4.1. Precio de las principales uvas blancas sin semilla en el Perú.

En los últimos años los precios promedios de las variedades blancas sin semilla en el Perú se han visto afectado por el mercado internacional, las exigencias del consumidor son cada vez más altas en color, sabor y presentación. En el 2018 cayeron notablemente en precio por kilo las variedades Thompson, Sugraone y Arra 15.

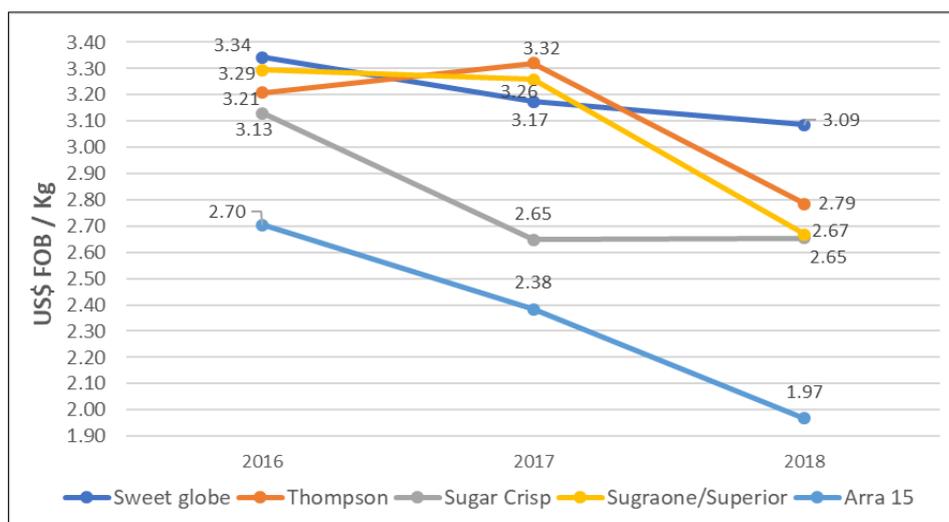
La variedad Sweet globe ha logrado mantenerse en estos últimos años, en el 2018 fue la variedad blanca sin semilla que obtuvo el precio más alto por kilo exportado: 3.09 US\$ FOB/kilo, seguidos por Thompson con 2.79 US\$ FOB/kilo, Sugar Crisp con 2.65 US\$ FOB/kilo, Sugraone con 2.67 US\$ FOB/kilo y Arra 15 con 1.97 US\$ FOB/kilo.

**Cuadro 4.6. Evolución de los precios por kilo de las variedades blancas sin semilla peruanas (en US\$ FOB/Kilo exportado)**

Variedades	2016	2017	2018
Sweet globe	3.34	3.17	3.09
Thompson	3.21	3.32	2.79
Sugar Crisp	3.13	2.65	2.65
Sugraone/Superior	3.29	3.26	2.67
Arra 15	2.70	2.38	1.97

Fuente: Veritrade  
Elaboración: Propia

**Figura 4.6. Evolución de los precios de las principales variedades blancas sin semilla peruanas (en US\$ FOB/Kilo exportado)**



Fuente: Veritrade  
Elaboración: Propia

#### 4.5. Principales países de destino de la empresa SOCIEDAD AGRICOLA RAPEL S.A.C.

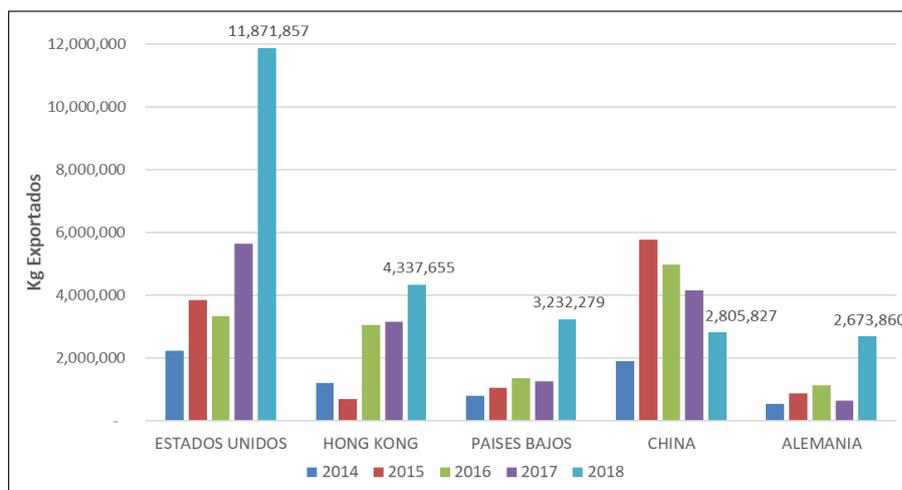
En el Cuadro 4.7. se observan los principales destinos de exportación en cantidad de la uva de mesa de Sociedad Agrícola Rapel S.A.C en los últimos años. En el 2018, Estados Unidos representó el 30 % del total de kilos exportados, seguidos por Hong Kong con el 11% y China con el 8%.

**Cuadro N° 4.7. Destinos y cantidades de las exportaciones de uva de mesa de Sociedad Agrícola Rapel S.A.C (en kilogramos)**

País Destino		2014		2015		2016		2017		2018	
1	ESTADOS UNIDOS	2,213,232	13%	3,840,108	17%	3,336,705	11%	5,647,051	19%	11,871,857	30%
2	HONG KONG	1,205,990	7%	689,194	3%	3,049,401	10%	3,140,042	11%	4,337,655	11%
3	PAISES BAJOS	783,767	5%	1,044,910	5%	1,363,482	4%	1,244,722	4%	3,232,279	8%
4	CHINA	1,892,908	11%	5,765,258	26%	4,956,260	16%	4,156,810	14%	2,805,827	7%
5	ALEMANIA	533,470	3%	853,928	4%	1,133,790	4%	632,500	2%	2,673,860	7%
6	REPUBLICA DE KOREA	1,521,764	9%	2,471,171	11%	1,598,727	5%	1,910,820	6%	2,236,820	6%
7	REINO UNIDO	1,829,718	11%	1,588,430	7%	1,707,574	6%	915,591	3%	2,147,858	5%
8	THAILANDIA	2,309,468	14%	1,073,890	5%	1,813,316	6%	750,785	3%	1,667,486	4%
9	INDONESIA	822,624	5%	285,852	1%	2,272,696	7%	3,547,320	12%	1,279,200	3%
10	CANADA	1,223,904	7%	1,249,233	6%	1,139,685	4%	747,143	2%	1,118,305	3%
11	MEXICO	170,090	1%	338,365	2%	2,368,603	8%	1,309,313	4%	1,070,871	3%
12	RUSSIA FEDERATION	592,368	3%	354,683	2%	1,182,522	4%	1,134,847	4%	804,555	2%
13	GUATEMALA	19,680	0%	58,056	0%	320,636	1%	590,400	2%	747,545	2%
14	PANAMA	67,240	0%	248,941	1%	655,054	2%	447,572	1%	626,453	2%
15	EL SALVADOR	19,680	0%	37,392	0%	225,434	1%	608,309	2%	509,226	1%
16	Otros	1,764,682	10%	2,265,136	10%	3,317,314	11%	3,107,939	10%	2,988,790	7%
<b>Total</b>		<b>16,970,586</b>	<b>100%</b>	<b>22,164,546</b>	<b>100%</b>	<b>30,441,199</b>	<b>100%</b>	<b>29,891,165</b>	<b>100%</b>	<b>40,118,588</b>	<b>100%</b>

Fuente: Veritrade  
Elaboración: Propia

**Figura 4.7. Principales destinos y cantidades de las exportaciones de uva de mesa de Sociedad Agrícola Rapel S.A.C (en kilogramos)**



Fuente: Veritrade  
Elaboración: Propia

## 4.6. Perspectivas para la uva de mesa peruana

### 4.6.1. Potencial de Exportación hacia el mercado mundial.

Según Export Potential Map (EPM), basado en un estudio de modelo económico que combina la oferta del país exportador con la demanda del mercado objetivo y las condiciones de acceso a ese mercado de los últimos cinco años, ha elaborado un ranking del potencial de los países en el mundo para exportar uvas frescas al mercado mundial, la cual está liderada por Chile, seguido de Perú, EE. UU., Italia y Sudáfrica. Chile posee un potencial de exportación de uva de mesa de 3.1 mil millones de dólares, Perú 1.7 mil millones de dólares y EE. UU. 1.6 mil millones de dólares. De los cuales Chile tiene un potencial sin exportar de 1.4 mil millones, Perú 879.1 millones de dólares y EE. UU. 794.7 millones de dólares.

**Cuadro N° 4.8. Principales países con potencial para exportar uva de mesa al Mundo (en millones de dólares)**

Paises	Potencial de exportacion	Exportaciones actuales	Potencial sin explotar restante
1 CHILE	3.1	1.7	1.4
2 PERU	1,700.0	774.6	879.1
3 ESTADOS UNIDOS	1,600.0	903.3	794.7
4 ITALIA	1,300.0	786.3	724.8
5 SUDAFRICA	1,100.0	666.1	577.5
6 INDIA	633.1	256.3	400.4
7 AUSTRALIA	551.2	295.9	342.1
8 ESPAÑA	542.7	343.1	323.3
9 EGYPTO	441.6	222.1	264.9
10 PAISES BAJOS	428.9	535.7	154.1

Fuente: Export Potencail Map  
Elaboración: Propia

### 4.6.2. Potencial de Exportación hacia el mercado de Estados Unidos.

Export Potential Map (EPM) también señala que el ranking de los países con potencial para exportar uvas frescas hacia Estados Unidos está liderado por Chile, seguido de Perú, México, Italia y Sudáfrica. Chile posee un potencial de \$761.0 millones, Perú \$417.4 millones, México \$165.8 millones, Italia \$104.8 millones y Sudáfrica \$88.2 millones. Como potencial restante sin explotar de uvas frescas Chile tiene \$0, Perú \$232.2 millones, México \$0, Italia \$103.1 millones y Sudáfrica \$87.2 millones.

**Cuadro 4.9. Principales países con potencial para exportar uva de mesa a Estados Unidos (en millones de dólares)**

	<b>Países</b>	<b>Potencial de exportación</b>	<b>Exportaciones actuales</b>	<b>Potencial sin explotar restante</b>
1	CHILE	761.0	787.7	-
2	PERU	417.4	232.2	185.2
3	MEXICO	165.8	302.6	-
4	ITALIA	104.8	1.7	103.1
5	SUDAFRICA	88.2	1.0	87.2
6	INDIA	68.6	0.0	68.6
7	AUSTRALIA	67.9	-	67.9
8	CHINA	55.2	-	55.2
9	EGYPTO	41.6	0.0	41.6
10	BRASIL	37.0	3.3	33.8

Fuente: Export Potencail Map  
Elaboración: Propia

#### **4.7. Conclusiones**

- Estados Unidos viene incrementando la demanda de uva de mesa, sobre todo la uva de mesa peruana ya que, de 89'686,495 kilos en el 2017 pasaron a 112'174,486 kilos en el 2018, esto representa un incremento del 25%. Perú es el país que más ha sabido aprovechar la demanda de uva de mesa de Estados Unidos.
- Estados Unidos es el segundo país que mejor precio promedio por kilo de uva de mesa peruana paga, con 2.69 US\$ FOB/kilo, ubicándose solo por debajo de Reino Unido con 2.76 US\$ FOB/kilo. La ventana comercial que cuenta Perú para ofrecer uva de mesa ha sido el factor principal para contar con buenos precios.
- Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. ha venido consolidando buenas relaciones comerciales con Estados Unidos, en los últimos años ha sido el principal país destino de uvas de mesa de la empresa, los envíos en el 2018 representaron el 30% de toda la cantidad producida de uva de mesa en ese año.
- El Perú es el principal país con un potencial por explotar uva de mesa con 185.2 millones de dólares, esto es un buen indicador para que Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. piense en seguir enviando uva de mesa a ese mercado.

## **CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA EMPRESA SOCIEDAD AGRÍCOLA RAPEL S.A.C.**

Para conocer las condiciones competitivas en el cual se desarrolla la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C., realizaremos en este capítulo un análisis de la empresa, que incluye su cadena de valor hasta sus estados financieros.

### **5.1. Misión**

Proveer a nuestros clientes internacionales, de una manera regular y consistente, de fruta fresca de la mayor calidad basada en estándares de producción y calidad que excedan sus requerimientos y necesidades.<sup>6</sup>

### **5.2. Visión**

Ser el mejor productor-exportador de fruta del hemisferio sur y el proveedor preferido por nuestros clientes y consumidores.<sup>7</sup>

### **5.3. Análisis Funcional**

Se necesita saber si la empresa se encuentra preparada para afrontar los cambios que trae consigo la implementación de una nueva línea productiva; para lo cual se realizó un análisis de las funciones de las diferentes áreas de la organización. Si bien es cierto, podría considerarse a la organización como una empresa familiar; dado que sus accionistas mantienen lazos familiares, ésta se encuentra muy bien organizada, contando con la siguiente estructura: 1) Accionistas, 2) Directorio, 3) Gerencia General, 4) Gerencia de Administración y Finanzas, 5) Gerencia de Producción, 6) Gerencia Técnica y 7) Planta; además de los órganos de apoyo y asesoría, tal como lo muestra el Anexo N° I Organigrama de la empresa Rapel S.A.C.

Siendo que la empresa es de capital chileno, es importante precisar que las Gerencias recaen en personal de nacionalidad chilena, que en muchos casos representan traslados de la Casa Matriz; por tanto, cuentan con la experiencia necesaria para afrontar los cambios que representan valor agregado para la empresa; tomando en consideración que el grupo económico tiene 25 años de experiencia en el rubro exportador de uva.

En este aspecto podemos considerar, que si bien es cierto es muy importante que las gerencias recaigan en personal con alta experiencia, el grupo económico debe considerar la evaluación profesional de este personal, dado que estos cargos son

---

<sup>6</sup> <https://www.verfrut.cl/mision-vision/>

<sup>7</sup> <https://www.verfrut.cl/mision-vision/>

ocupados por personal con alto grado de afinidad y confianza de los accionistas y/o directorio.

El análisis se pudo desarrollar luego de haber realizado entrevistas (Ver Anexo 02) a diferentes integrantes de la organización, de lo cual logramos identificar 5 importantes áreas, en las cuales se distribuye este análisis y pasamos a detallar:

### **5.3.1. Administración y Finanzas**

La empresa desarrolla actividades desde el año 2011, para lo cual presenta objetivos de corto, mediano y largo plazo; y, luego de haber experimentado el Fenómeno de El Niño, en marzo de 2017, y que afectó enormemente a todas las empresas agrícolas de la zona, la empresa tiene como objetivo inmediato “Bajar los costos para aumentar la rentabilidad de la empresa” e “investigación para nuevos productos”. Dichos objetivos son comunicados a los colaboradores para el cumplimiento de los mismos. Ello se realiza a través de reuniones mensuales, las mismas que se realizan por separado: reuniones para personal de campo y reuniones para personal administrativo, encontrando así una falencia, dado que no hay una sinergia entre las funciones que desempeñan en conjunto todo el personal de la empresa. Aportaría en gran medida, que las reuniones se den en conjunto, tanto para el personal de campo como para el personal obrero, donde se concientice y se dé a conocer el trabajo realizado por cada trabajador, y que todos contribuyen al desarrollo de los objetivos trazados.

La empresa cuenta con un documento denominado Manual de Organización y Funciones, que “constituye un documento técnico normativo, auxiliar de la gestión administrativa, que establece las funciones específicas, atribuciones, responsabilidades y requisitos mínimos a nivel de cargo desarrollándolos a partir de la Estructura Orgánica y de las funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones; así como en base a los requerimientos de cargo de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C”. Las funciones que desempeña cada trabajador son dadas a conocer a través de la jefatura de cada área. Por otro lado, cuando un personal ingresa a laborar a la empresa se les hace entrega del Reglamento Interno de la misma. Para reforzar el MOF, la empresa dicta talleres como: entrenamiento de supervisores, inteligencia emocional, comunicación, entre otros; que tienen como finalidad mejorar las destrezas y habilidades en las actividades que realizan los colaboradores; tanto en el campo, como en las áreas administrativas.

Por otro lado, la empresa utiliza mecanismos de incentivos, tales como bonos por asistencia, bonos por productividad, entre otros, y remuneración justa y puntual, que le permite contar con el personal suficiente en época de campaña; siendo que el personal, siempre tiene como primera opción a Sociedad Agrícola Rapel S.A.C., antes que cualquier otra empresa de la zona. Con ello, la empresa logra, además, que el nivel de ausentismo y rotación sean mínimos, logrando con ello, no afectar ninguna de las etapas del proceso productivo.

#### **5.3.1.1.Finanzas**

La empresa actualmente cuenta con financiamientos, tanto de corto como de largo plazo, con empresas del sector financiero, de las cuales obtiene una tasa preferencial, por el respaldo que le da su patrimonio y el volumen de ventas realizado en los últimos años. Además de ello, la empresa cuenta con respaldo financiero de la casa matriz, siendo que ésta pertenece a un grupo económico – financiero de gran trayectoria a nivel internacional. En ese sentido, la empresa no tendría inconvenientes para obtener los recursos financieros para ampliar una línea productiva, conforme lo podemos visualizar en el reporte de Infocorp (Anexo 03).

Dado que las tasas que obtiene de las entidades financieras son bajas, la empresa opta por aprovechar esta oportunidad y financiarse a través de terceros, antes que el financiamiento propio, tal como lo podemos visualizar en el Cuadro N° 5.11 Ratios de endeudamiento de RAPEL SAC., donde el financiamiento a través de terceros es casi 5 veces el financiamiento propio, para el año 2018.

#### **5.3.1.2.Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos es la encargada de administrar el personal de la empresa gestionando procesos, control y retiro de empleados. Así como liderar programas de salud ocupacional, entre otras.

Coordinar con Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas, y Contabilidad, los procesos inherentes a la administración y gestión del talento humano (reclutamiento, selección, contratación, capacitación, compensación y pago de planillas, evaluación, desarrollo, mantenimiento, Bienestar Social, medidas disciplinarias, monitoreo y cese del personal) de la compañía.

De acuerdo a las necesidades de personal de cada área, realiza los programas de convocatoria y selección de personal.

Es una de las áreas con mayor número de personal, dado que en su responsabilidad recae la administración de más de 10,000 trabajadores en época de campaña, considerando además que para la empresa el talento humano, es una de sus mayores prioridades.

Debido al número de trabajadores, el área de recursos humanos no se abasteca para realizar capacitaciones constantes al personal obrero para explicar sobre los puntos importantes indicados en su boleta de pago de remuneraciones; se limita a realizar charlas de inducción al inicio del periodo a laborar. Como una mejora continua se viene trabajando en la sistematización de la entrega de boletas, a través de un aplicativo instalado en el celular denominado **turecibo.com**; tal como lo muestra el Anexo N° IV Aplicativo Tureciboc.com. Con esto se busca que los trabajadores obtengan su boleta en el menor plazo posible, y ante cualquier duda, ofrecer una ayuda más personalizada.

El área de recursos humanos de la empresa Sociedad Agrícola RAPEL S.A.C., viene trabajando en la actualización de los perfiles de puestos, que tiene como objetivo principal iniciar un proceso de evaluación de desempeño.

### **5.3.1.3. Contabilidad**

Esta área es la encargada de llevar a cabo la presentación adecuada de la información económica y financiera de la empresa; así como proporcionar información histórica de las ventas, costos, gastos, IGV, entre otros.

El área de contabilidad presenta de forma mensual los estados financieros de situación al Directorio, a través de la Gerencia de Administración y Finanzas, para su revisión y aprobación. Al emitir estados financieros auditados, el área de contabilidad tiene como política realizar auditorías financieras internas de forma semestral, para afrontar con éxito estas auditorías, y obtener el informe en el menor plazo posible, conforme lo muestra el anexo N° V Fecha de Entrega de los Estados Financieros Auditados año 2018.

Siendo que sobre el área de contabilidad recae la responsabilidad de proporcionar información histórica sobre los costos y gastos que desempeñan cada área funcional, con la finalidad de medir el presupuesto, consideramos que se puede mejorar el flujo de

información hacia las áreas de producción, quienes no tienen conocimientos contables, de tal manera que se haga más dinámica y entendible la entrega de información.

El área de contabilidad viene trabajando en conjunto con la Gerencia de Administración y Finanzas para unificar criterios y conceptos, y poder ofrecer a las áreas de producción una herramienta útil para medir y/o controlar su presupuesto.

#### **5.3.1.4. Adquisiciones**

Realizar las compras considerando que éstas corresponden a necesidades particulares de la empresa.

Contemplar la planificación, selección de proveedores, control, calidad, precio, tiempo de entrega y cantidad del producto. Dirección eficaz en la adquisición de materiales, suministros, servicios y equipos contribuye de forma significativa al éxito de la gestión

Adquisiciones recibe cuatro (4) requerimientos: a) De insumos, b) De Equipos de Protección Personal (EPP), c) De químicos; y d) De fertilizantes; los mismos que se realizan cada 10 días, 20 días, 7 días y 15 días según corresponda. Todos los requerimientos deben ser aprobados en primera instancia por Gerencia de Producción y luego por la Gerencia General, y deben ser atendidos en el plazo de 10 días.

Es muy usual que el plazo para ser atendidos los requerimientos se extienda, por diferentes motivos, siendo el más usual que no se maneja una nomenclatura uniforme de los materiales; por tanto, el solicitante se confunde al momento de realizar sus pedidos. Por parte del área de adquisiciones, siendo que el volumen de compras es alto, no se logra dar abasto para el recojo de las mismas. Se viene trabajando en el sistema, para uniformizar la data de materiales; de tal forma, que tanto el área de adquisiciones, áreas solicitantes y proveedores manejen la misma información, y de esta manera disminuir los tiempos muertos.

Se realizan tomas de inventario físico cada tres meses, para evaluar que cuente con el stock suficiente para afrontar el proceso productivo tanto en campo como en planta.

#### **5.3.1.5. Seguridad y Salud Ocupacional**

Responsable del desarrollo de las actividades de seguridad industrial y salud ocupacional en la empresa bajo los estándares establecidos, y de esa forma generar sinergia con los procesos productivos y mejorar los indicadores de productividad.

El área de Seguridad y salud Ocupacional está en constante auditorías internas, controles y revisiones para verificar el cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud Ocupacional; sin embargo, el área de producción considera que sólo las áreas de alto riesgo deban contar con los implementos de seguridad, por motivo de costos.

Por otro lado, una de las medidas que viene realizando esta área con la finalidad de mejorar la productividad de los trabajadores, la Gimnasia Laboral que se realiza cada 15 días, conforme lo visualizamos en el Anexo N° VI Comunicación sobre Gimnasia Laboral.

#### **5.3.1.6. Informática**

Responsable de planificar, organizar, mantener los sistemas y equipos informáticos de la empresa, garantizando el soporte necesario a las áreas que lo requieran.

El área de informática se divide en dos sub-áreas importantes: Soporte y Sistemas; sin embargo, en la empresa Rapel SAC, sólo funciona el soporte informático; dado que soporte de Sistemas, lo recibimos de la casa Matriz de forma virtual, lo que puede ocasionar, en algunas oportunidades, que la atención a temas urgentes no se den en los plazos requeridos. La empresa viene trabajando en la contratación de un soporte de sistemas en la empresa Rapel, con lo cual busca atender las mejoras en sistemas en el menor tiempo posible.

#### **5.3.1.7. Transportes**

Dirige y coordina la función de logística que incluye el completo y adecuado servicio de transporte del personal de la empresa.

Al realizar una actividad estacional, le resulta más rentable a la empresa tercerizar el servicio de transporte de personal; sin embargo, siendo que al ser responsablemente solidarios con las empresas proveedoras de servicios, RAPEL ha implementado medidas que le permitan asegurar que las empresas de transportes cumplen con todas las medidas de seguridad para sus empleados.

Por otro lado, en época de campaña, al incrementar la demanda de unidades de transporte, en muchas ocasiones se tiene que contratar a unidades que no cumplan con las expectativas de comodidad para los trabajadores.

### 5.3.2. Producción

La Gerencia de Producción es la responsable de asegurar, dirigir, controlar y organizar todas las actividades y procedimientos de la empresa a fin de dotar de un producto de calidad que cumplan con los estándares establecidos por la empresa.

Debido a la ampliación de la línea productiva, la estructura sufrirá cambios, específicamente en el área de producción, con la finalidad de hacer una supervisión de la calidad y rendimiento de la nueva variedad de uva.

En la actualidad, la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. cuenta con 1,643 hectáreas plantadas, de las cuales se encuentran en producción 1,591; siendo la variedad Red globe la que cuenta con mayor plantación, conforme lo muestra el Cuadro N° 5.1.

**Cuadro 5.1. Resumen de Variedades sembradas en el año 2018- Rapel SAC**

Ha PLANTADAS	1,643
<b>VARIETADES</b>	<b>Ha en Producción</b>
RED GLOBE	591
CRIMSON	570
SUGRAONE	306
THOMPSON	82
ATUMN ROYAL	29
TIMPCO	4
ALLISON	4
MAGENTA	3
INIA GRAPE ONE	1
IVORY	1
<b>TOTAL Ha en PRODUCCION</b>	<b>1,591</b>

Fuente: Mapa RAPEL S.A.C.  
Elaboración Propia

La empresa, cuenta con terrenos aún sin producir, siendo los campos Olivares y Aproa, los últimos campos productivos. Las variedades sin semilla (Sugraone y Thompson), representan un 25% del total de variedades que ofrece la empresa; además de ello, la empresa viene desarrollando variedades nuevas, tales como Timco, Alison, Magenta, Inia Grape One, las mismas que se producen en el campo Aproa, tal como lo muestra el Anexo N° V Producción por Campo y variedad de Sociedad Agrícola RAPEL S.A.C. La empresa tiene establecido que todas las nuevas variedades se producirán en el campo Aproa, dado que en este campo poseen terreno aún sin cultivar.

Respecto a las capacitaciones a los técnicos de producción (administradores de campo) sobre nuevas variedades de uva y nuevas técnicas de producción, que se realizan tanto a nivel nacional como en el exterior, la empresa sólo selecciona a uno de los 5 administradores de fundo para tales eventos. En este aspecto, creemos que puede ser

mejorado, en la medida que asista el equipo completo de técnicos para que uniformicen criterios y puedan ser aplicados en la empresa.

Cada fundo cuenta con un almacén, instalado en cada campo productivo, con la finalidad de tener a disposición los materiales e insumos necesarios para la producción. De la misma manera, se ha hecho la gestión con los proveedores, para que los materiales se instalen en cada almacén, de esta manera agilizando el proceso de traslado; dado que, en años anteriores, los insumos eran recepcionados en el almacén general, procediendo posteriormente a la distribución en cada campo.

Siendo que el core del negocio es la producción, esta área se considera una de las más sensibles dentro de la organización. Sobre ésta recae la dirección de 5 Fondos Productivos, los mismos que son dirigidos por un Administrador de Campo, cada uno:

- a. Fundo Papayo, Con una capacidad de 410 hectáreas plantadas, de las cuales para el año 2018 estuvieron en producción 378. Las variedades plantadas en este fundo son: Red Globe, Crimson, Sugraone y Thompson.
- b. Fundo San Vicente, Con una capacidad de 323 hectáreas plantadas, de las cuales para el año 2018 estuvieron en producción 313. Las variedades plantadas en este fundo son: Red Globe, Crimson y Autum Royal.
- c. Fundo Olivares, Con una capacidad de 190 hectáreas plantadas, de las cuales para el año 2018 estuvieron en producción 190. Las variedades plantadas en este fundo son: Crimson y Sugraone.
- d. Fundo Aproa, Con una capacidad de 387 hectáreas plantadas, de las cuales para el año 2018 estuvieron en producción 384. Las variedades plantadas en este fundo son: Red Globe, Crimson, Timpco, Allison, Inia Grape, Ivory, Magenta, Thompson.
- e. Fundo Algarrobos, Con una capacidad de 334 hectáreas plantadas, de las cuales para el año 2018 estuvieron en producción 326. Las variedades plantadas en este fundo son: Crimson, Sugraone y Thompson.

Para mayor detalle revisar el Anexo N° VII Producción por Campo y Variedad de Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.

### **5.3.3. Gerencia Técnica**

Se encarga de elaborar los programas de aplicación que se ejecutan en campo y monitorea las plagas diariamente.

Además, tiene dentro de sus funciones hacer ensayos en campo para evaluar productos agroquímicos nuevos y orgánicos que resulten para un mejor control de las plagas; y que el costo por hectárea sea menor que el actual.

El flujo de información entre esta área y las áreas de producción en campo es muy lento. Para una óptima producción se recomienda realizar capacitaciones de personal externo hacia los jefes de aplicación, sobre los manejos de los distintos agroquímicos.

### **5.3.4. Planta**

Responsable de asegurar, dirigir, controlar y organizar todas las actividades y procedimientos de Packing, a fin de asegurar el correcto procedimiento de planta para que cumplan con los estándares establecidos por la empresa.

En vista, que Planta sólo funciona en los meses de Campaña, que empieza desde el mes de setiembre hasta enero del siguiente año, el personal de esta área es altamente rotativo; por tanto, a la empresa le resulta difícil volver a formar el equipo, capacitar nuevamente a los diferentes trabajadores estacionales, tales como supervisores de packing, supervisores de embalaje, operarios abocadores, operarios de embalaje, entre otros.

### **5.3.5. Órganos de Apoyo y Asesoría**

#### **5.3.5.1. Aseguramiento de la Calidad**

La empresa cuenta con el área de Aseguramiento de la Calidad, la misma que es responsable de controlar y fiscalizar que los procedimientos y estándares de calidad con los que cuenta la empresa se cumplan cabalmente. Es importante que la empresa cumpla con certificaciones que les permita exportar a ciertos países destino, tales como: Global Gap, Tesco, Nurture, HACCP, BPM, Ley de Inocuidad-SENASA. El mercado internacional exige que el producto que van a comprar cumpla con ciertas características, a las cuales la empresa se tiene que adecuar. A la fecha la empresa no

cuenta con reclamos, correspondientes a la calidad del producto que exporta, por cuanto, se resume que el producto se viene produciendo, respetando los estándares de calidad exigidos en el comercio internacional. Podrían surgir cambios y/o nuevas exigencias en el mercado internacional, para lo cual la empresa cuenta con esta área, que es la encargada de comunicar a la gerencia, los cambios y los procedimientos a realizar para afrontar las contingencias a presentarse.

Se realizan auditorías internas cada tres meses a manea de prevención; sin embargo, resultaría más favorable realizarlas de manera mensual, lo que le permitiría a la empresa afrontar de manera eficaz las auditorías externas y al mismo tiempo mejorar los procesos.

#### **5.3.5.2. Área Comercial**

La empresa cuenta con un equipo comercial que pertenece al grupo económico; que si bien es cierto no pertenece a la planilla de Rapel, viene destacado como personal de la Casa Matriz, y en época de campaña realizan visitas a las oficinas de Perú para desempeñar sus labores y supervisar el producto que están ofreciendo de acuerdo con los distintos destinos que cada uno tiene asignado; tal como lo muestra el anexo N° VIII Equipo Comercial – Grupo Verfrut.

#### **5.3.5.3. Asesoría Laboral y Contable**

La empresa cuenta con un área externa de asesoría legal, que le permite mantenerlos informados acerca de las nuevas regulaciones, tanto legales, laborales, como tributarias; y/o afrontar cualquier contingencia de esta índole. Para el desarrollo de sus actividades, la empresa recibe la visita de dichos asesores externos, de forma mensual, hasta el momento vienen dando buenos resultados.

Actualmente, la empresa no cuenta con procesos legales pendientes, que le hagan presagiar un desequilibrio en la misma.

#### **5.3.6. Marketing**

Si bien es cierto, la empresa no cuenta con un área de Marketing, propiamente dicha; posee la ventaja de pertenecer a un grupo económico rentable y bien posicionado en el exterior, lo cual le ha permitido incrementar en el corto plazo, sus niveles de

producción; logrando con ello, posicionarse desde el año 2016 como líder del ranking de empresas exportadoras peruanas de uva de mesa. (Ver Cuadro 4.4. Participación de las empresas peruanas exportadoras de uva de mesa)

Según el análisis funcional realizado a cada área de la empresa, podemos concluir que las distintas áreas están preparadas para afrontar la ampliación de la nueva línea productiva, tal como lo muestra el Cuadro N° 5.2.

**Cuadro N° 5.2. Áreas de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C., que muestran la preparación ante la ampliación de la línea productiva.**

ÁREAS		INFLUENCIA CON EL PROYECTO	NO PREPARA DA	MEDIANA MENTE PREPARA DA	PREPARA DA
5.3.1. Administración y Finanzas	Finanzas	1			X
	Recursos Humanos	1			X
	Contabilidad	3			X
	Adquisiciones	2			X
	Seguridad y Salud Ocupacional	2			X
	Informática	3			X
	Transportes	2		X	
	Resumen del Área				
5.3.2. Producción	Papayo	3			X
	San Vicente	3			X
	Olivares	3			X
	Aproa	1			X
	Algarrobos	3			X
	Resumen del Área				
5.3.3. Gerencia Técnica		1			X
5.3.4. Planta		1			X
5.3.5. Órganos de Apoyo	Aseguramiento de la Calidad	1			X
	Área Comercial	1			X
	Resumen del Área				

*Fuente: Elaboración Propia*

Leyenda:

1 Su preparación influye directamente al proyecto
2 Su preparación influye medianamente al proyecto
3 Su preparación no influye al proyecto

#### **5.4. Principales procesos de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.**

Siendo que la empresa tiene 3 zonas importantes que engloba en general todas las actividades que se realizan en ella, hemos identificado 3 procesos estrechamente relacionados con estas zonas, los cuales pasamos a detallar:

##### **5.4.1. Proceso de abastecimiento**

El proceso de abastecimiento relaciona las zonas de administración – Campo, administración – empaque.

La empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. se dedica a la producción, procesamiento y exportación de uva de mesa con principal destino a Estados Unidos y China. Para poder conseguir los estándares de calidad exigidos por el mercado norteamericano, principal importador de la Variedad Sweet Globe, se debe adquirir materias primas e insumos adecuados. Para ello se debe considerar a proveedores expertos en el rubro, que nos pueda garantizar una producción de calidad.

Para determinar los volúmenes requeridos de materias primas e insumos, se tiene previsto considerar el tiempo de implementación de 80 hectáreas inicialmente, para el primer año; dado que es una variedad nueva.

Hemos dividido el proceso de logística de entrada en 2 etapas: a) Abastecimiento en el Campo; b) Abastecimiento en la Planta.

##### **a. Abastecimiento en Campo**

Es preciso señalar que existen 2 etapas en la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C., claramente identificadas en campo: La etapa de formación (de diciembre a abril), y la etapa de producción (de mayo a noviembre)

- **Compra de Plantines:** La empresa debe comprar los plantines a la empresa genetista International Fruit Genetics (IFG) dueña de variedad Sweet Globe. El cual además brindará constantes asesorías y visitas a campo para el buen manejo de esta variedad.

- **Compra de Abono Orgánico**

El abono orgánico se da en la etapa de formación, y la compra y/o utilización de este insumo obedece al programa de fertilización.

La empresa tiene lazos comerciales con la empresa Agro Inversiones Sandoval S.A.C., desde los inicios de su operación, allá por el año 2011.

- **Compra de Cinta de Amarre.**

Este insumo es un alambre que se utiliza en campo para amarrarlos a los brotes de la uva para que queden distribuidos de una mejor manera. La empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. tiene como proveedor directo a la empresa directamente vinculada de Chile, Sociedad Exportadora Verfrut S.A.

- **Compra de agroquímicos, programa fitosanitario**

El programa fitosanitario está conformado por la adquisición de acaricidas, insecticidas, fungicidas. La empresa sociedad Agrícola Rapel S.A.C. tiene como principales proveedores a: Bayer S.A., Agro Klinge S.A., Tecnología Química y Comercio S.A., entre otros.

- **Compra de Agroquímicos, programa de fertilización**

El programa fertilización está compuesto por la adquisición de compost, fertilizantes foliares y fertilizantes, que tiene como principales proveedores a Yara (antes Misti), Molinos y Cia, SQM, entre otros.

El compost es adquirido de la empresa Ecosac. Para los fertilizantes y fertilizantes foliares, tenemos como principales proveedores a las mencionadas líneas arriba (para el programa fitosanitario)

b. Abastecimiento en Planta

Se cuenta con una zona de procesamiento de la uva, encargada de la limpieza, selección, empaque y producción de la uva cosechada. Esta planta se encuentra en el Caserío El Papayo – medio Piura; y está a 5 minutos de los 5 campos de producción que posee la empresa. Esta cercanía ofrece la ventaja del traslado en el menor tiempo y mantener la uva en óptimas condiciones desde la cosecha hasta la planta.

Los materiales que se utilizan para el empaque de la uva son adquiridos a proveedores nacionales e importados directamente. Para lo cual contamos con proveedores como: Suragra S.A.C. ó Suragra S.A., Comercial Chec S.A.C., Peruana de Moldeados S.A., Línea Plástica Perú, entre otros.

#### **5.4.2. Proceso de Producción en Campo**

Estos procesos se dan en la zona Productiva, lo que equivale en los 5 campos productivos que tiene la empresa. Logramos identificar estos procesos en campo:

1. Siembra o plantación

Este es el primer paso que tiene la empresa, donde se siembran los plantines. Es el primer estado fenológico de la planta

2. Formación, es el proceso a través del cual se le empieza a guiar a la planta bajo un proceso de aplicaciones fitosanitarias y de fertilización en la cual en conjunto con los manejos en campo de canopia, prepoda, se le empieza aguiar y preparar la primera prepoda.
3. Pre poda, o poda de formación, es el deshoje que se le hace a la planta para que dé sus primeros brotes. Para ello se le aplica un producto llamado la cianamida. Ya teniendo los primeros brotes se pasa al siguiente paso, raleo.
4. Raleo, es la formación de los pequeños racimos. Para ello se le empieza a dar forma con las tijeras, para obtener ese racimo en forma de cono, que el que más adelante con un tratamiento de guías de aplicaciones de productos de riego, forman un racimo totalmente maduro que ya está apto para la cosecha.
5. Cosecha, viene a ser la selección, clasificación y corte de los racimos que forman parte de la materia final que se va a vender.

### **5.4.3. Proceso de Embalaje y Distribución**

Este proceso se da en la zona de empaque y despacho, y corresponde a una secuencia de las diferentes etapas que deben seguir los operarios desde la recepción de la fruta fresca hasta la entrega a puerto de la fruta embalada.

**1.-Ingreso- Recepción PCC1:** Personal a cargo del ingreso a planta tienen el deber de realizar la inspección a cada uno de los camiones que desean ingresar fruta, donde deben verificar que el producto este autorizado (PCC1), revisan y registran N° de guía de remisión, número de jabas, variedad, numero de cuartel, número de sitio del huerto, datos del camión. Finalmente, si esta todo en orden, se autoriza el ingreso a Packing designándole número de lote (por camión, por productor, por día) aquella fruta que iría a proceso.

Personal a cargo del ingreso del proceso, verifica nuevamente si el productor está autorizado, revisa la carga confirmando variedad, si hay presencia de cuerpos extraños (ramas, hojas, implementos de trabajo, llaves, polvo, etc), verifica que no haya posible

contaminación intencional y autoriza el ingreso al proceso, identificando aquí la información para trazabilidad (n° de lote, productor, variedad, número de jabs, etc), continuando en la etapa de dosificación de anhídrido sulfuroso.

**2.- Aplicación de fungicida SO<sub>2</sub> “alérgeno”:** Las cajas cosecheras se introducen a cámara de dosificación con anhídrido sulfuroso, con el fin de prevenir botritis y deshidratación de los racimos. Las dosis del producto dependerán de las instrucciones que ordene el agrónomo de la empresa. En esta etapa se controla productos alérgenos, donde para evitar contaminación a personas posiblemente alérgicas e identifica en zona de que la fruta ingresada a estas que contiene SO<sub>2</sub>, la fruta proveniente de huerto viene con una temperatura alrededor de 25° - 28° Celsius.

**3.- Abocado:** En esta etapa se recepciona las cajas fumigadas con SO<sub>2</sub>, donde aquí comienza la baja de temperatura del producto. En avocado debe contar con una temperatura ideal de 18°C, con un rango entre 16 a 21° grados Celsius.

Aquí se traspasan las cajas a mesa de selección.

**4.- Control de calidad:** Una vez descargada la fruta en la zona de avocado, personal de control de calidad debe decidir según criterios de calidad para aceptación o rechazo del producto. Una vez que la fruta ha sido aceptada esta pasa a etapa posterior. Si es que existe un rechazo de la fruta esta es destinada a fruta comercial. Finalmente controla las temperaturas de esta área para evitar la deshidratación del producto (16 a 21°C)

**5.- Selección:** Se realiza en forma manual. El personal encargado debe chequear todos los racimos en busca de algún defecto en calidad o condición, según lo indicado en manual de calidad e informado por superiores. En esta etapa se realiza la selección de racimos por calidad según color, peso del racimo, calibre de bayas, logrando cajas uniformes. Aquí se elimina posibilidad de contaminación por cuerpos extraños ya que los racimos son todos inspeccionados y traspasado a cajas de embalaje.

En esta etapa hay descarte por fruta en malas condiciones organolépticas y desgrane, las cuales son destinadas a fruta comercial.

**6.- Pesaje:** En esta etapa se controla que todas las cajas estén en los pesos deseados según tipo de embalaje, antes de entregarlos al área de embalaje debe ir con el peso solicitado por exportadora. Se destara los materiales de embalaje para ver si efectivamente se cumple con el peso neto correspondiente al tipo de embalaje. El pesador verifica el peso neto está capacitado además de ser supervisado constantemente para evitar equivocaciones. Aquí se produce fruta comercial por desgrane y posibles racimos fuera de norma.

**7.-Embalaje:** Esta se realiza siguiendo las pautas dictadas por la exportadora, respetando los pedidos especiales según manual de calidad. De esta etapa se obtienen cajas libres de frutos defectuosos, con el peso correspondiente al envase y con una apariencia uniforme de color y calidad al momento de abrir la caja (opening). En esta etapa se eliminan definitivamente cualquier cuerpo extraño presente al pasar los productos a otro envase. Aquí también puede producirse fruta comercial por desgrane.

Temperatura ambiental menor a 19°. Temperatura de pulpa menor a 20°C.

**8.- Control de calidad:** Se realiza un control de calidad a la fruta y al tipo de embalaje durante la selección, embalaje y antes de paletizaje, en forma aleatoria, de acuerdo con las normas establecidas en el manual de control de calidad. En esta etapa, sobre el producto se pueden generar medidas correctivas, donde se da aviso a jefe de packing en caso de detectar problemas en el embalaje (color, condición, calibre, desgrane, peso de la caja final, material y tipo embalaje. Finalmente verifican que las temperaturas del ambiente estén por debajo de los 17°C.

**9.- Paletizaje y Rotulado:** Las cajas embaladas se colocan, ordenadamente sobre pallet según especie, variedad, embalaje, serie, calibre o calidad. Los pallets son enzunchados e identificados con una tarjeta en caso de pallet incompleto y folio en los 5 lados para pallet completo, según norma de calidad. El rotulado es destinado a adicionar a la caja información de la producción y empaque del producto en el cabezal de la caja. Este paso se puede realizar en forma automatizada con impresión directa a la caja o manual a través de adhesivo impreso. Para algunos casos, el rotulado se puede producir luego del paletizaje, dependiendo del embalaje. T° ambiente 10° a 16° C.

**10.- Pre frío:** Los pallets, son ingresados a los túneles de pre-frío donde se baja la temperatura a través de circulación de aire forzado. Los rangos óptimos de temperatura y humedad relativa estarán dados según lo establecido en el manual de la exportadora, (-1,5 a 3°C.).

**11.-Mantención en cámara:** La función principal de esta etapa es mantener el producto terminado a la espera del despacho a través de recirculación de aire forzado. Las condiciones de mantención las establecerá el manual de calidad (-1,5 a 2°C.).

**12.- Control de calidad:** En esta etapa control de calidad verifican que las temperaturas del pre-frío, cámaras de mantención y en el despacho estén por debajo de los 2°C. para la pulpa y el ambiente. Se verifican las cajas se encuentren en buen estado, para evitar re-embalajes y re-paletizaje. Se informa a jefe de packing y/o al equipo, de cualquier no conformidad detectada en esta última etapa del proceso, para evitar que esta vuelva a ocurrir, evitando reprocesarlos. Si es necesario control de calidad rechazara el producto para ser exportador si el daño detectado supera los rangos indicados en los manuales de calidad.

**13.- Despacho:** Al generarse los pedidos se coordinan los despachos, el que consiste en realizar todas las operaciones tanto físicas como documentales previos a la carga de pallet en un camión para un embarque determinado. Antes de despachar se inspecciona las temperaturas y las condiciones del contenedor o camión termo. Esta es la última etapa que la planta es responsable del producto. Diariamente, se generan los despachos, el que consiste en realizar todas las operaciones tanto físicas como documentales previas a la carga de pallet en un camión con temperaturas controladas con destino a frigorífico para un futuro embarque determinado por la exportadora.

**14.- Inspección SENASA:** Antes de poder despachar la fruta ya embalada a los distintos mercados de destino, esta debe obligatoriamente pasar por una Revisión Fitosanitaria Oficial que es realizada por el SENASA.

Si el lote es rechazado, dependiendo del motivo se puede hacer un re-embalaje para ser presentado a una nueva inspección.

**15.- Reembalaje: Selección - Embalaje:** El fruto es acomodado manualmente, ya sea en el mismo o nuevo embalaje, según los requerimientos del mercado o nuevo mercado de destino y de acuerdo con las pautas de re-embalaje entregados en el manual de la exportadora. En esta etapa puede producirse fruta descarte a comercial por condición.

**16.- Repaletizado:** Al igual que el paletizado, el re-paletizado las cajas se colocarán sobre un nuevo pallet según productores, especie, variedad, embalaje, calibre, serie calidad, etiqueta y fecha o pallet mix con excepción de especies. A los pallets completos se les asignara una nueva identificación.

**17.- Muestreo:** Se realiza un control de calidad a la fruta re-embalada o repaletizada, de acuerdo a las normas establecidas en el manual de control de calidad. Si el reembalaje o re-paletizaje no cumple con normas para mercado de destino la fruta será rechazada.

**18.- Fruta descarte:** Todo descarte o desperdicio es vendido y retirado por comercio nacional, principalmente para elaboración de jugos y mermeladas.

#### **5.4.4. Comercialización y venta**

El equipo comercial del grupo económico Verfrut se encarga de preparar los cronogramas de abastecimiento de fruta para los clientes, de acuerdo al país destino, variedad de uva ofrecida, oportunidad de cosecha según calendario de oportunidades, tal como lo muestra el Anexo N° IX Calendario de frutas ofrecido por el grupo económico Verfrut.

Cabe indicar que el Operador Logístico coordina en planta con Senasa; sin embargo Rapel, en lo posible coordina exclusivamente con el receptor, los temas comerciales. La responsabilidad de RAPEL, respecto a la fruta termina en planta.

Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. trabaja tanto directamente con supermercados como indirectamente con receptores, que distribuyen a cadenas de supermercados menores. Para mercado de Estados Unidos tienen como ventaja que cuentan con una oficina propia, con lo cual se mejora la relación comercial con los clientes de dicho país.

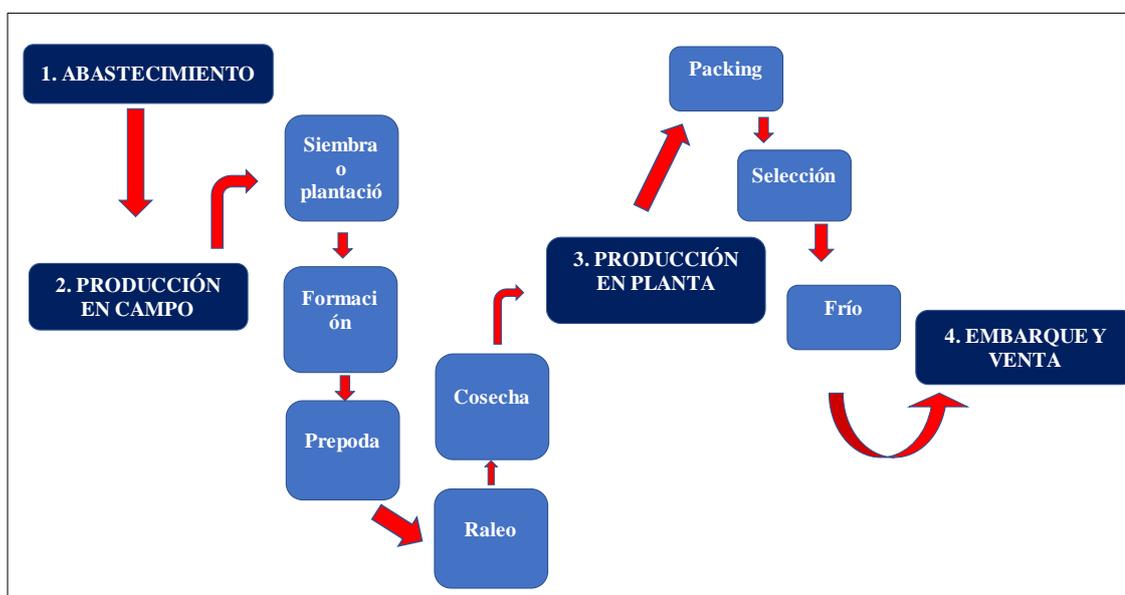
Debido a que las negociaciones y ofertas de uva de mesa se hacen por cada campaña agrícola (anual) y con las variedades que cuenta la empresa para tal año, se tiene que no se puede realizar una oferta directa de la variedad Sweet Globe, dado que aún no cuenta con un área cultivada de dicha variedad. Para indicios de venta de la variedad Sweet

Globe no se tiene acuerdos ya formalizados, debido a lo explicado anteriormente; pero existen demandas efectuadas por los clientes de la empresa Rapel, sobre todo en Estados Unidos, respecto a esta variedad; tal como lo muestra el Anexo N° X Correos sobre acuerdos comerciales.

Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. de las variedades sin semillas realiza el 98% de todos los envíos a Estados Unidos, encontrando con ello una fortaleza, dado que encuentra en este país un potencial cliente para la variedad Sweet Globe (sin semilla)

La figura N° 5.1. nos muestra en resumen los procesos de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C., que van desde el abastecimiento hasta el embarque y venta al exterior de la uva de mesa. La responsabilidad de RAPEL termina en puerto.

**Figura N° 5.1. Procesos en la empresa Sociedad Agrícola RAPEL S.A.C.**



*Fuente RAPEL SAC  
Elaboración Propia*

### **5.5. Estados Financieros de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.**

Con la finalidad de ofrecer un diagnóstico de la situación económica y financiera de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C., hemos procedido a revisar los estados financieros de los últimos cinco años, tal como lo muestra el Anexo N° XI.

### 5.5.1. Análisis Vertical

**Cuadro N° 5.3. Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera 2014 a 2018**

<b>RAPEL S.A.C.</b>					
<b>Análisis Vertical</b>					
<b>Balance General</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS CORRIENTES:</b>					
Efectivo	3.1%	4.4%	2.5%	2.8%	6.6%
Cuentas por cobrar comerciales	32.6%	24.3%	26.1%	28.6%	26.9%
Cuentas por cobrar a entidad relacionada	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%
Inventarios	4.9%	3.8%	4.8%	2.2%	3.9%
Activo biológico	5.4%	6.7%	6.2%	0.0%	0.0%
Otros activos	<u>7.4%</u>	<u>7.0%</u>	<u>7.0%</u>	<u>9.8%</u>	<u>6.5%</u>
Total activos corrientes	<u>53.5%</u>	<u>46.6%</u>	<u>46.6%</u>	<u>43.4%</u>	<u>44.0%</u>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES:</b>					
Propiedades, planta productora, maquinaria	46.5%	53.4%	53.4%	42.3%	46.0%
Activo Biológico, neto	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	10.0%
Activos intangibles, neto	<u>0.0%</u>	<u>0.0%</u>	<u>0.0%</u>	<u>0.0%</u>	<u>0.0%</u>
Total activos no corrientes	<u>46.5%</u>	<u>53.4%</u>	<u>53.4%</u>	<u>56.6%</u>	<u>56.0%</u>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b><u>100.0%</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVOS CORRIENTES:</b>					
Obligaciones financieras	28.8%	34.9%	42.0%	26.5%	25.3%
Cuentas por pagar comerciales	15.7%	13.5%	19.4%	16.2%	16.2%
Pasivo para beneficios a los trabajadores	2.1%	1.5%	1.9%	1.7%	1.5%
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	0.0%	0.1%	0.8%	0.7%	0.5%
Otros pasivos	1.0%	0.1%	0.3%	0.2%	0.4%
Pasivo por instrumentos financieros derivado	<u>0.0%</u>	<u>0.0%</u>	<u>0.2%</u>	<u>0.5%</u>	<u>0.2%</u>
Total pasivos corrientes	<u>47.6%</u>	<u>50.2%</u>	<u>64.6%</u>	<u>45.7%</u>	<u>44.2%</u>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES:</b>					
Obligaciones financieras	33.5%	36.7%	8.3%	13.0%	16.6%
Cuentas por pagar comerciales	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%	0.0%
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	1.7%	1.2%	1.2%	1.9%	0.8%
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	<u>0.0%</u>	<u>0.0%</u>	<u>12.2%</u>	<u>21.3%</u>	<u>23.2%</u>
Total pasivos no corrientes	<u>35.2%</u>	<u>37.9%</u>	<u>21.7%</u>	<u>38.9%</u>	<u>40.6%</u>
Total pasivos	<u>82.8%</u>	<u>88.0%</u>	<u>86.2%</u>	<u>84.5%</u>	<u>84.8%</u>
<b>PATRIMONIO:</b>					
Capital social emitido	3.3%	3.8%	3.8%	4.9%	6.9%
Reserva Legal	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Resultados acumulados	<u>13.2%</u>	<u>8.2%</u>	<u>10.0%</u>	<u>10.6%</u>	<u>8.3%</u>
Total patrimonio	<u>17.2%</u>	<u>12.0%</u>	<u>13.8%</u>	<u>15.5%</u>	<u>15.2%</u>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b><u>100.0%</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>

*Elaboración Propia*

**Cuadro N° 5.4. Análisis Vertical del Estado de Resultados 2014 a 2018**

<b>RAPEL S.A.C.</b>					
<b>Análisis Vertical</b>					
<b>Ganancias y Pérdidas</b>	<u>2018</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Ingresos de operación	100%	100%	100%	100%	100%
Costo de ventas	<u>-72%</u>	<u>-83%</u>	<u>-73%</u>	<u>-66%</u>	<u>-66%</u>
Ganancia bruta	28%	17%	27%	34%	34%
Gastos administrativos	-12%	-15%	-17%	-15%	-14%
Gastos de ventas	-4%	-3%	-4%	-4%	-5%
Gastos financieros, neto	-4%	-4%	-3%	-3%	-1%
Diferencia en cambio, neta	0%	0%	0%	-2%	0%
Otros ingresos, neto	<u>11%</u>	<u>2%</u>	<u>1%</u>	<u>3%</u>	<u>3%</u>
	-10%	-20%	-23%	-21%	-18%
(Pérdida) Ganancia antes de impuestos a las ganancias	17%	-4%	5%	13%	16%
Gasto por impuesto a las ganancias	-3%	0%	-1%	-4%	-2%
<b>(Pérdida) ganancia neta del año</b>	14%	-4%	4%	10%	14%
Otro resultado integral del año					
<b>Resultado integral total del año</b>	<u>14%</u>	<u>-4%</u>	<u>4%</u>	<u>10%</u>	<u>14%</u>

*Elaboración Propia*

**Cuadro N° 5.5. Análisis Vertical del Estado de Flujo de Efectivo 2014 a 2018**

<b>RAPEL S.A.C.</b>					
<b>Análisis Vertical</b>					
<b>Flujo de Efectivo</b>	<u>2018</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>
<b>ACTIVIDADES DE OPERACION:</b>					
Cobranza correspondiente a:					
Venta de bienes	76.4%	79.7%	85.3%	91.9%	74.1%
Devolución por saldo a favor del exportador	8.9%	10.6%	14.3%	5.1%	25.9%
Devolución de drawback	1.5%	0.8%	0.1%	2.8%	0.0%
Ingreso por reclamo a seguro	12.6%	8.2%	0.0%	0.0%	0.0%
Otros cobros de efectivo relativos a la actividad de operación	<u>0.6%</u>	<u>0.6%</u>	<u>0.4%</u>	<u>0.2%</u>	<u>0.0%</u>
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Pagos correspondientes a:					
Proveedores de bienes y servicios	-59.3%	-72.6%	-55.9%	-65.4%	-59.4%
Trabajadores	-28.3%	-25.8%	-39.4%	-27.7%	-19.5%
Tributos	-2.0%	-0.3%	-0.3%	-6.3%	-4.2%
Impuesto a las ganancias	0.0%	-0.8%	-0.8%	-0.2%	0.0%
Intereses	0.0%	-3.2%	-3.3%	-2.8%	-0.6%
Otros pagos de efectivo relativos a la actividad de operación	<u>-1.5%</u>	<u>-0.4%</u>	<u>0.0%</u>	<u>-0.1%</u>	<u>0.0%</u>
<b>Efectivo neto (utilizado en) provisto por las actividades de operación</b>	8.9%	-3.1%	0.2%	-2.5%	16.3%

*Elaboración Propia*

## 5.5.2. Análisis Horizontal

**Cuadro N° 5.6. Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera 2014 a 2018 (en miles de dólares)**

<b>RAPEL S.A.C.</b>					
<b>Análisis Horizontal</b>					
<b>Balance General</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS CORRIENTES:</b>					
Efectivo	0.96	1.21	0.70	0.59	1.00
Cuentas por cobrar comerciales	2.49	1.64	1.76	1.49	1.00
Cuentas por cobrar a entidad relacionada	0.00	66.40	0.10	0.10	1.00
Inventarios	2.59	1.77	2.24	0.80	1.00
Activo biológico	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros activos	<u>2.35</u>	<u>1.96</u>	<u>1.95</u>	<u>2.12</u>	<u>1.00</u>
Total activos corrientes	<u>2.50</u>	<u>1.93</u>	<u>1.93</u>	<u>1.39</u>	<u>1.00</u>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES:</b>					
Propiedades, planta productora, maquinaria y eqt	2.08	2.11	2.11	1.29	1.00
Activo Biológico, neto	0.00	0.00	0.00	2.00	1.00
Activos intangibles, neto	<u>11.20</u>	<u>5.20</u>	<u>5.60</u>	<u>6.60</u>	<u>1.00</u>
Total activos no corrientes	<u>1.71</u>	<u>1.73</u>	<u>1.73</u>	<u>1.42</u>	<u>1.00</u>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b><u>2.06</u></b>	<b><u>1.82</u></b>	<b><u>1.82</u></b>	<b><u>1.41</u></b>	<b><u>1.00</u></b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVOS CORRIENTES:</b>					
Obligaciones financieras	2.34	2.50	3.01	1.47	1.00
Cuentas por pagar comerciales	1.98	1.51	2.17	1.40	1.00
Pasivo para beneficios a los trabajadores	2.80	1.82	2.25	1.55	1.00
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	0.18	0.18	2.87	1.89	1.00
Otros pasivos	5.58	0.63	1.58	0.67	1.00
Pasivo por instrumentos financieros derivados	<u>0.30</u>	<u>0.30</u>	<u>1.63</u>	<u>3.72</u>	<u>1.00</u>
Total pasivos corrientes	<u>2.22</u>	<u>2.06</u>	<u>2.65</u>	<u>1.46</u>	<u>1.00</u>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES:</b>					
Obligaciones financieras	4.16	4.02	0.90	1.10	1.00
Cuentas por pagar comerciales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	4.21	2.64	2.74	3.28	1.00
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.95</u>	<u>1.29</u>	<u>1.00</u>
Total pasivos no corrientes	<u>1.78</u>	<u>1.69</u>	<u>0.97</u>	<u>1.35</u>	<u>1.00</u>
Total pasivos	<u>2.01</u>	<u>1.89</u>	<u>1.85</u>	<u>1.40</u>	<u>1.00</u>
<b>PATRIMONIO:</b>					
Capital social emitido	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Reserva Legal	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Resultados acumulados	<u>3.26</u>	<u>1.78</u>	<u>2.18</u>	<u>1.79</u>	<u>1.00</u>
Total patrimonio	<u>2.33</u>	<u>1.43</u>	<u>1.65</u>	<u>1.43</u>	<u>1.00</u>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b><u>2.06</u></b>	<b><u>1.82</u></b>	<b><u>1.82</u></b>	<b><u>1.41</u></b>	<b><u>1.00</u></b>
<i>Elaboración Propia</i>					

**Cuadro N° 5.7. Análisis Horizontal del Estado de Resultados 2014 a 2018 (en miles de dólares)**

<b>RAPEL S.A.C.</b>					
<b>Análisis Horizontal</b>					
<b>Ganancias y Pérdidas</b>	<u><b>2018</b></u>	<u><b>2017</b></u>	<u><b>2016</b></u>	<u><b>2015</b></u>	<u><b>2014</b></u>
Ingresos de operación	1.92	1.51	1.37	1.20	1.00
Costo de ventas	<u>2.10</u>	<u>1.92</u>	<u>1.51</u>	<u>1.20</u>	<u>1.00</u>
Ganancia bruta	1.55	0.74	1.11	1.20	1.00
Gastos administrativos	1.61	1.56	1.58	1.28	1.00
Gastos de ventas	1.59	1.02	1.15	0.84	1.00
Gastos financieros, neto	10.14	7.90	5.70	4.68	1.00
Diferencia en cambio, neta	3.27	0.01	-1.80	6.77	1.00
Otros ingresos, neto	<u>7.84</u>	<u>1.22</u>	<u>0.62</u>	<u>1.40</u>	<u>1.00</u>
(Pérdida) Ganancia antes de impuestos a las ganancias	2.05	-0.36	0.41	1.00	1.00
Gasto por impuesto a las ganancias	2.57	0.04	0.36	1.97	1.00
<b>(Pérdida) ganancia neta del año</b>	<u><b>1.97</b></u>	<u><b>-0.43</b></u>	<u><b>0.42</b></u>	<u><b>0.85</b></u>	<u><b>1.00</b></u>
Otro resultado integral del año					
<b>Resultado integral total del año</b>	<u><b>1.97</b></u>	<u><b>-0.43</b></u>	<u><b>0.42</b></u>	<u><b>0.85</b></u>	<u><b>1.00</b></u>
<i>Elaboración Propia</i>					

**Cuadro N° 5.8. Análisis Horizontal del Estado de Flujo de Efectivo 2014 a 2018**  
(en miles de dólares)

RAPEL S.A.C.					
Análisis Horizontal					
Flujo de Efectivo	<u>2018</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>
<b>ACTIVIDADES DE OPERACION:</b>					
Cobranza correspondiente a:					
Venta de bienes	1.64	1.70	1.34	1.03	1.00
Devolución por saldo a favor del exportador	0.55	0.65	0.64	0.17	1.00
Devolución de drawback	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingreso por reclamo a seguro	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros cobros de efectivo relativos a la actividad de operación	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
	1.59	1.58	1.16	0.83	1.00
Pagos correspondientes a:					
Proveedores de bienes y servicios	1.59	1.94	1.09	0.92	1.00
Trabajadores	2.31	2.10	2.35	1.18	1.00
Tributos	0.74	0.10	0.09	1.25	1.00
Impuesto a las ganancias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intereses	0.00	8.69	6.56	4.02	1.00
Otros pagos de efectivo relativos a la actividad de operación	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
<b>Efectivo neto (utilizado en) provisto por las actividades de operación</b>	0.87	-0.30	0.01	-0.13	1.00
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION:</b>					
Pagos correspondientes a:					
Compra de propiedades, maquinaria y equipo	0.70	1.07	1.45	1.34	1.00
Compra de planta productora	0.03	0.17	7.98	5.16	1.00
Compra de activos intangibles	0.00	0.40	0.00	6.80	1.00
Préstamo concedido a entidad relacionada	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingresos correspondiente a:					
Venta de propiedades, maquinaria y equipo	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
<b>Efectivo neto utilizado en las actividades de inversión</b>	0.46	0.92	2.73	2.26	1.00
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:</b>					
Cobranza correspondiente a:					
Préstamos con entidades financieras	2.33	3.58	2.82	1.95	1.00
Préstamos recibidos de entidades relacionadas	0.17	0.00	0.00	0.90	1.00
Pagos correspondientes a:					
Préstamos con entidades financieras	4.15	3.59	2.70	2.42	1.00
Préstamos con entidades relacionadas	<u>0.00</u>	<u>1.11</u>	<u>0.37</u>	<u>0.14</u>	<u>1.00</u>
<b>Efectivo neto provisto por las actividades de financiamiento</b>	<u>-8.63</u>	<u>17.58</u>	<u>29.29</u>	<u>22.19</u>	<u>1.00</u>
<i>Elaboración Propia</i>					

### 5.5.3. Ratios Financieros

#### 1. Liquidez

**Cuadro N° 5.9 Ratios de Liquidez (en miles de dólares)**

LIQUIDEZ	RAPEL S.A.C.				
	2018	2017	2016	2015	2014
Activo corriente	96,809	74,526	74,503	53,761	38,693
Inventarios	8,923	6,119	7,721	2,747	3,449
Pasivo corriente	86,254	80,233	103,169	56,574	38,876
Ventas	93,913	74,228	67,333	58,928	49,035
Generación operativa de caja	8,751	-3,040	146	-1,275	10,031
Razón circulante = Razon corriente = Ratio liquidez	1.12	0.93	0.72	0.95	1.00
Razón rápida = Razón ácida	1.02	0.85	0.65	0.90	0.91
Capital de trabajo	10,555	-5,707	-28,666	-2,813	-183
Capital de trabajo / Ventas	11.2%	-7.7%	-42.6%	-4.8%	-0.4%

Elaboración Propia

#### 2. Administración de activos

**Cuadro N° 5.10 ratios de administración de activos (en miles de dólares)**

ADMINISTRACION DE ACTIVOS	RAPEL S.A.C.				
	2018	2017	2016	2015	2014
Cuentas por cobrar comerciales	59,118	38,853	41,688	35,436	23,710
Inventario	8,923	6,119	7,721	2,747	3,449
Cuentas por pagar comerciales	28,368	21,624	31,045	20,065	14,295
Ventas	93,913	74,228	67,333	58,928	49,035
Costo de ventas	67,985	61,917	48,835	38,874	32,324
Activo corriente	96,809	74,526	74,503	53,761	38,693
Activo no corriente	84,301	85,341	85,292	70,077	49,322
Activo total	181,110	159,867	159,795	123,838	88,015
Rotacion de cuentas por cobrar	1.59	1.91	1.62	1.66	2.07
Periodo promedio de cobranza	229.77	191.05	225.98	219.49	176.49
Rotación de inventario	7.62	10.12	6.32	14.15	9.37
Periodo promedio de inventario	47.91	36.07	57.71	25.79	38.95
Rotación de cuentas por pagar	2.40	2.86	1.57	1.94	2.26
Periodo promedio de pago	152.30	127.47	232.03	188.40	161.42
Ciclo operativo	277.67	227.12	283.69	245.28	215.44
Ciclo de caja	125.37	99.65	51.66	56.89	54.02
Rotación de activo corriente	0.97	1.00	0.90	1.10	1.27
Rotación de activo no corriente	1.11	0.87	0.79	0.84	0.99
Rotación de activos totales	0.52	0.46	0.42	0.48	0.56

Elaboración Propia

### 3. Endeudamiento

**Cuadro N° 5.11 Ratios de endeudamiento de RAPEL SAC. (en miles de dólares)**

ENDEUDAMIENTO	RAPEL S.A.C.				
	2018	2017	2016	2015	2014
Utilidad de operación	10,507	-1,288	4,459	8,881	7,122
Gasto financiero	4,054	3,158	2,278	1,871	400
Tasa impositiva	17.0%	0.0%	11.8%	26.8%	13.6%
Activo	181,110	159,867	159,795	123,838	88,015
Pasivo	149,958	140,743	137,765	104,689	74,628
Patrimonio	31,152	19,124	22,030	19,149	13,387
Otros pasivos financieros corrientes	47	47	258	587	158
Otros pasivo financieros no corrientes	-	-	-	-	-
Pasivo / Patrimonio	4.81	7.36	6.25	5.47	5.57
Grado de propiedad	0.17	0.12	0.14	0.15	0.15
Capacidad de pago - intereses	2.59	-0.41	1.96	4.75	17.81

Elaboración Propia

### 4. Rentabilidad

**Cuadro N° 5.12. Ratios de Rentabilidad (en miles de dólares)**

RENTABILIDAD	RAPEL S.A.C.				
	2018	2017	2016	2015	2014
Utilidad neta	13,425	-2,906	2,860	5,762	6,808
Utilidad operativa	10,507	-1,288	4,459	8,881	7,122
Utilidad bruta	25,928	12,311	18,498	20,054	16,711
Ventas	93,913	74,228	67,333	58,928	49,035
Activo	181,110	159,867	159,795	123,838	88,015
Pasivo	149,958	140,743	137,765	104,689	74,628
Patrimonio	31,152	19,124	22,030	19,149	13,387
Margen de utilidad bruta	27.6%	16.6%	27.5%	34.0%	34.1%
Margen de utilidad operativa	11.2%	-1.7%	6.6%	15.1%	14.5%
Margen de utilidad neta	14.3%	-3.9%	4.2%	9.8%	13.9%
Rentabilidad de los activos (ROA)	5.8%	-0.8%	2.8%	7.2%	8.1%
U. Operacion / Ventas = margen operativo	11.2%	-1.7%	6.6%	15.1%	14.5%
Ventas / Activo = rotacion de activos	0.52	0.46	0.42	0.48	0.56
	5.8%	-0.8%	2.8%	7.2%	8.1%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	43.1%	-15.2%	13.0%	30.1%	50.9%
U. Neta / Ventas = Margen neto	14.3%	-3.9%	4.2%	9.8%	13.9%
Ventas / Activo = Rotacion de activo	0.52	0.46	0.42	0.48	0.56
Activo / Patrimonio = Endeudamiento	5.81	8.36	7.25	6.47	6.57
	43.1%	-15.2%	13.0%	30.1%	50.9%

Elaboración Propia

## 5.6. Cadena de Valor de la Empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.

Sociedad Agrícola Rapel SAC se encuentra ubicado a 15 km al nor-este de Piura Perú, en el distrito de Castilla (5°03'58,2''S-80° 35'49,5''W), como se observa en la Fig. 5.2., contando con más de 2.500 hectáreas, de las cuales 1.700 Ha están actualmente plantadas con uva de mesa.

**Figura N° 5.2. Ubicación de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.**



*Fuente: Página web RAPEL  
Elaboración Propia*

**Figura N° 5.3. Vista panorámica de Sociedad Agrícola Rapel S.A.C, por fundos.**



*Fuente: Google Maps  
Elaboración Propia*

La empresa cuenta con 3 importantes zonas:

- Zona Administrativa, las oficinas administrativas se encuentran ubicadas estratégicamente, en el Caserío El Papayo, junto con el área de empaque y despacho. En esta zona administrativa se encuentra las siguientes áreas físicas: Oficinas del Directorio, Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas, Jefaturas de Contabilidad, Recursos Humanos, Comercial, Transportes, Adquisiciones, Servicios, Aseguramiento de la Calidad, entre otras.
- Zona Productiva (Fundos)

La zona productiva, como se mencionó en el análisis funcional se subdivide en cinco campos productivos: El Papayo, San Vicente, Algarrobos, Aproa y Olivares, cuya distribución se muestra en el Anexo N° XII Distribución de fundos.

- Zona de Empaque y Despacho

RAPEL cuenta con 5 packing, zonas de proceso y despacho. Su planta de procesamiento tiene la capacidad de 100,000 cajas por día, siendo la Planta de Proceso más grande en América del Sur.

Para cuantificar cada una de las actividades que forman parte de la Cadena de Valor de la empresa Sociedad Agrícola Rapael S.A.C., hemos procedido a desagregar cada componente del estado de resultados del año 2015, siendo que el margen obtenido en este año es el margen promedio. Cabe precisar que en el año 2017 la empresa sufrió los estragos del Fenómeno de El Niño; por tanto, los resultados de los ejercicios 2017 y 2018 son atípicos. El cuadro N° 5.13 muestra el resultado operativo de la empresa Rapel S.A.C. para el año 2015.

**Cuadro N° 5.13. Resultado operativo de RAPEL SAC, del año 2015**

<b><u>SOCIEDAD AGRICOLA RAPEL S.A.C.</u></b>			
<b>ESTADOS DE RESULTADOS</b>			
<b>Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015</b>			
<b>(En miles de dólares estadounidenses (US\$000))</b>			
Ingresos de operación		58,928	100%
Costo de ventas	A	(38,874)	-66%
Ganancia bruta		20,054	34%
Gastos administrativos	B	(9,061)	-15%
Gastos de ventas	C	(2,112)	-4%
		(11,173)	-19%
(Pérdida) Ganancia operativa		8,881	15%

Elaboración Propia

Conforme lo muestra el cuadro N° 5.13, hemos identificado 3 rubros importantes de los costos y gastos de la empresa, que procederemos a desagregar, para relacionar cada una de las estructuras del costo a una actividad de la cadena de Valor.

Así tenemos, relacionada cada estructura del costo de ventas a una actividad de la cadena de Valor, como lo muestra el Cuadro N° 5.14.

**Cuadro N° 5.14. Relación del costo de ventas con las actividades de la cadena de valor.**

<b>A. COSTO DE VENTAS</b>			
Saldos iniciales de productos terminados	1,317	Venta	2%
Consumo de materiales, envases y embalajes	12,651	Operaciones	21%
Cargas de personal	14,403	Operaciones	24%
Servicios prestados por terceros	5,054	Operaciones	9%
Otros costos de gestión	3,184	Logística Entrada	5%
Depreciación	1,995	Infraestructura	3%
Depreciación planta productora	890	Infraestructura	2%
Saldos finales de productos terminados	(620)	Venta	-1%
	<b>38,874</b>		<b>66%</b>

Fuente: Estados Financieros auditados año 2015  
Elaboración Propia

La cuantificación resulta de la proporción de la estructura de los costos con el nivel de ventas registrado en el año de estudio.

**Cuadro N° 5.15. Relación de los gastos administrativos con las actividades de la cadena de valor.**

<b>B. GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
Cargas de personal	1,400	Recursos Humano	2%
Cargas de personal	847	Compras	1%
Servicios prestados por terceros	2,121	Desarrollo Tecnol	4%
Tributos	272	---	0%
Cargas diversas de gestión	3,306	Logística externa	6%
Depreciación	1,104	Infraestructura	2%
Amortización de intangibles	11	---	0%
	<b>9,061</b>		<b>15%</b>

Fuente: Estados Financieros auditados año 2015  
Elaboración Propia

**Cuadro N° 5.16. Relación de los gastos de ventas con las actividades de la cadena de valor.**

<b>C. GASTOS DE VENTAS</b>			
Servicio de operación logística	1,999	Logística externa	3%
Gastos de embarque	113		0%
	<b>2,112</b>		<b>4%</b>

Fuente: Estados Financieros auditados año 2015  
Elaboración Propia

El cuadro 5.17 resume las actividades de la cadena de valor, luego de haber analizado cada uno de los componentes del costo y gasto del Estado de resultados del año 2015.

**Cuadro N° 5.17. Resumen de la cuantificación de las actividades de la cadena de Valor de Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.**

Logística de entrada	5%
Operaciones	54%
Logística del Exterior	9%
Venta	2%
Compras	1%
Desarrollo de la tecnología	4%
Recursos Humanos	2%
Infraestructura	7%
	<b>85%</b>

Elaboración Propia

En la Fig. 5.4. Observamos la cadena de valor de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C, empresa productora exportadora de uva de mesa, que exporta principalmente a EEUU y China.

Figura N° 5.4. Cadena de Valor de la empresa Sociedad Agrícola Rapel SAC

ACTIVIDADES	<b>Infraestructura</b>				Margen				
	Accionistas Directorio	Gerencia General Gerencia Administración y Finanzas Gerencia de Producción Gerencia Técnica Jefe de Planta	Contabilidad Finanzas	<b>7%</b>					
	<b>Recursos Humanos</b>								
	- Reclutamiento, selección, contratación de persona - Compensación y Pago de Planillas		- Análisis de perfiles de puestos - Evaluación de desempeño			<b>2%</b>			
	<b>Desarrollo de la Tecnología</b>								
- Investiga nuevas formas de producir		- Investiga nuevas variedades de uvas		<b>4%</b>					
DE	<b>Compras</b>				15%				
	- Apertura de líneas de crédito - Cotizaciones de materiales - Emisión y envío de órdenes de compra		- Adquisición de activos fijos - Emisión y envío de órdenes de servicio (servicio alquiler, riego, electricidad)			<b>1%</b>			
ACTIVIDADES	<b>Logística de Entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística del Exterior</b>	<b>Venta</b>	<b>Servicios</b>	Margen			
	- Recepción plantines en área cuarentenaria - Recepción de insumos, EPP, químicos y fertilizantes en los distintos almacenes. - Recepción de materiales de exportación en Almacén - Administración de órdenes de compra y servicio - Tomas de inventario	- Producción en campo (Siembra, formación, pre poda, raleo y  - Proceso de producción en planta (recepción materia prima, aplicación fungicida, abocado, control de calidad, selección uva, pesaje, embalaje, control de calidad, paletizaje, prefrio	- Generación de órdenes de pedido - Inspección de temperaturas y condiciones del contenedor - Revisión fitosanitaria oficial por SENASA - Despacho de contenedores de planta Rapel a Puerto de Paita	- Programas de comercialización desde la casa matriz, tomando en consideración los países destino y la variedad de fruta a ofrecer - Comunicación con los brokers	- Contratación de seguro para atender reclamos de clientes  - Emisión de facturas de exportación  - Actualización de data de clientes		<b>5%</b>	<b>54%</b>	<b>9%</b>

Elaboración Propia

En la Fig. 5.4 observamos la Cadena de Valor de Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. desde a Logística de Entrada hasta Servicios, involucrando además procesos paralelos de estructura de gestión de la empresa, Gerencia de recursos Humanos, Desarrollo de la Tecnología y Compras.

### 5.7. Procesos críticos de la Cadena de Valor de la empresa Sociedad Agrícola RAPEL SAC

En el cuadro N° 5.18 observamos la importancia de los procesos que se generan en la empresa RAPEL S.A.C.

**Cuadro N° 5.18. Importancia en la generación de valor de los procesos de la cadena de valor de Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.**

PROCESOS		BAJO	MEDIO	ALTO
1. Abastecimiento	Compra de plantines	X		
	Compra de Abono	X		
	Compra de Cinta de amarre	X		
	Compra para programa fito	X		
	Compra para programa ferti	X		
	Abastecimiento en Planta		X	
2. Producción en Campo	Siembra			X
	Formación			X
	Prepoda			X
	Raleo			X
	Cosecha			X
3. Producción en Planta	Recepción	X		
	Aplicación de Fungicida		X	
	Abocado		X	
	Control de Calidad			X
	Selección			X
	Pesaje		X	
	Embalaje			X
	Paletizaje y Rotulado		X	
	Prefrio		X	
	Despacho	X		
Inspección SENASA		X	X	
4. Comercialización	Embarque	X		
	Venta			X

*Fuente: Elaboración Propia*

Consideramos que los procesos críticos se encuentran en las áreas de producción (2), planta (3) y comercialización. En producción, dado que, al generarse una nueva variedad de uva, el personal tiene que estar capacitado; sin embargo, se destaca que la empresa tiene experiencia en variedades sin semilla.

En packing, se rescata que si bien es cierto la empresa ampliaría su línea productiva, la capacidad de producción que actualmente cuenta la empresa, le permite ofrecer servicios de empaque a terceros.

Comercialización, la empresa se estaría enfrentando a una nueva ventana comercial; sin embargo, cuenta con un director de nuevos negocios que se encuentra en constante investigación de nuevos mercados.

Podemos concluir, según lo que observamos en el cuadro N° 5.18 que los procesos que generan mayor valor se encuentran en la zona de producción (tanto de campo como de planta) y comercialización.

## **5.8. Conclusiones**

- La empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. cuenta con una estructura organizacional sólida que le permite establecer y hacer seguimiento a las funciones desempeñadas por cada uno de sus colaboradores.
- Los objetivos de corto, mediano y largo plazo son informados a cada uno de los colaboradores a través de reuniones mensuales, las mismas que se realizan por separado, dependiendo del nivel organizacional.
- La empresa se encuentra en mejoras continuas, tanto para las áreas de recursos humanos, seguridad y salud ocupacional, contabilidad, adquisiciones, entre otras; las mismas que tienen como objetivo primordial mejorar los procesos, que le permitan ser más competitivos.
- La empresa cuenta con 1,643 hectáreas plantadas, y con un terreno alrededor de 2,000 hectáreas, el mismo que le permite ampliar su línea productiva.
- La variedad red globe representa el 37% de la producción total.
- El fundo Aproa, es el fundo con mayor capacidad productiva, representando el 24.1% de la producción total.
- El equipo comercial del grupo económico se encuentra en constantes estudios para ampliar su mercado objetivo.

- Se pueden distinguir cuatro procesos principales en la empresa Sociedad Agrícola Rapel SAC: Abastecimiento, Producción en campo, producción en planta y Comercialización.
- Los procesos que generan valor a la empresa Rapel SAC se encuentran en las áreas de producción y comercialización.

## **CAPÍTULO VI: ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

En este capítulo realizaremos el análisis del entorno en el cual se desarrollará el plan de negocios, para conocer las condiciones competitivas que presenta el mercado de exportación de la Uva de mesa, en Estados Unidos. Para poder realizar este análisis utilizaremos 03 herramientas, que son las siguientes:

### **6.1. Macroentorno (Análisis SEPTE)**

Este análisis toma en cuenta los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que rodean a nuestra empresa y que pueden tener algún tipo de incidencia.

Es una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en los bloques siguientes:

- **Político - legales:** Incluye Factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno o fenómenos como la corrupción que impactan en el gobierno.
- **Económicos:** Incluye Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que a otros).
- **Socio - culturales:** Incluye la configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Incluye variables como: la evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patronos culturales y la Religión.
- **Tecnológicos:** Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial.

#### **6.1.1. Factores Políticos, gubernamentales y legales**

En el mercado Destino (Estados Unidos):

Actualmente el gobierno de Donald Trump, se ha mostrado favorable a los vínculos comerciales y económicos con Perú, según la información de ADEX (Asociación de Exportadores).

Existe un Acuerdo de Promoción Comercial Perú – Estados Unidos, este acuerdo está vigente desde el 2009 y es un factor muy importante de apoyo.

Las preferencias arancelarias permiten ingresar las uvas con arancel cero a Estados Unidos.

En el Perú los organismos del Estado que participan en la exportación de uva de mesa son los siguientes:

- **Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA).**

SENASA, es un Organismo Público Técnico Especializado Adscrito al Ministerio de Agricultura con Autoridad Oficial en materia de Sanidad Agraria, Calidad de Insumos, Producción Orgánica e Inocuidad agroalimentaria.

Este es el encargado de certificar el estado fitosanitario y zoonosanitario de los predios agrícolas y dar la conformidad para la exportación.

De esta forma, SENASA, busca la consolidación de los productos peruanos, en este caso la uva de mesa, en mercados internacionales y la apertura de nuevos mercados para el beneficio de los pequeños y medianos productores.

SENASA ahora, ha celebrado convenios con instituciones internacionales de certificación y reconocimientos de equivalencia y validez y permite la homologación de certificados internacionales, también tiene procesos más rápidos y ágiles en los registros de insumos agrarios (plaguicidas no más de 180 días).

- **Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA).**

DIGESA es responsable en el aspecto técnico, normativo, vigilancia, en materia de inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano.

Es DIGESA, quien tiene competencia para otorgar: certificaciones, autorizaciones, permisos y registros en el marco de sus competencias, por lo cual constituye la última instancia administrativa en materia de su competencia.

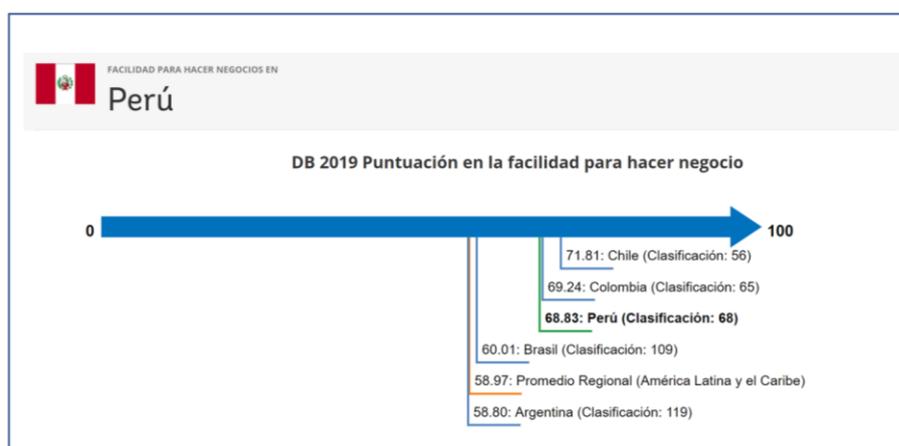
Actualmente mediante resolución ministerial N°1006-2016/MINSA, se aprueba la norma sanitaria que establece los límites máximos de residuos (LMR) de plaguicidas de uso agrícola en alimentos de consumo humano y es DIGESA, la encargada de fiscalizar su cumplimiento.

- **Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)**

SUNAT Es el organismo técnico especializado, adscrito al ministerio de economía y finanzas y tiene la responsabilidad, en este caso, de que las empresas agrícolas, paguen tributos e impuestos. Además, este organismo administra la actividad aduanera de las empresas agroexportadoras.

Según el WEF (World Economic Forum), en el reporte del 2019, donde se analiza las regulaciones que se aplican a las empresas ubicadas en una economía, el Perú se ubica en el puesto 68, como tercera en Sudamérica, por encima de Brasil y sobre el promedio regional (ver figura N°1).

**FIGURA 6.1: “PUNTUACIÓN DE FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS- CASO PERU – DOING BUSINESS 2019”.**



Fuente: doingbusiness.org 2019

Finalmente, hemos identificado que las entidades públicas (SENASA, DIGESA y SUNAT) son las que influyen en el negocio de la exportación de uva y que actualmente, según el reporte del WEF, la legislación vigente en el Perú, en general, es favorable y facilita la creación de nuevos negocios.

Actualmente está vigente un tratado de libre comercio (TLC) con EEUU, mediante el cual, las exportaciones de los productos agrícolas peruanos tienen acceso al mercado norteamericano, con preferencias arancelarias (arancel cero) y este beneficio es permanente en el tiempo.

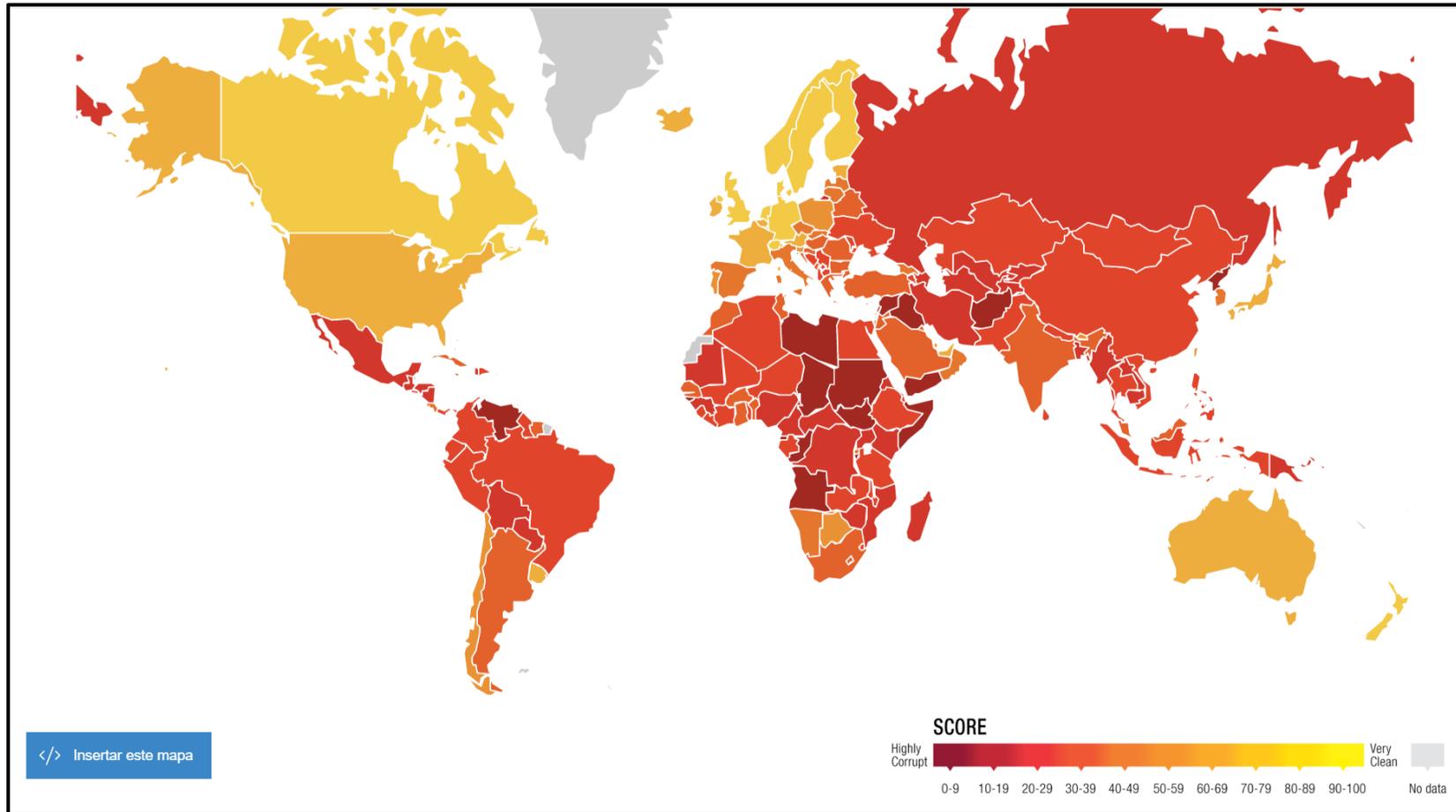
El TLC, prevé la Eliminación de tarifas para 80% de las exportaciones hacia EEUU, incluido la uva; así como la Permanencia del estado “duty free” para exportaciones de Perú (ATPA).

En cuanto a la corrupción. Este es un factor negativo. La corrupción daña la imagen de un país. Nuestro mercado destino, Estados Unidos, puede percibir una imagen equivocada de nuestras operaciones de exportación.

La corrupción en el Perú incluso ha llegado al poder judicial, esto produce un efecto de desconfianza e inseguridad, que puede afectar las inversiones, como la del proyecto de Uva de mesa.

Según el índice de percepción de la corrupción 2018 en el mundo, publicado por Transparency Internacional (TI), el Perú tiene una puntuación de 35/100, siendo 100 altamente Corrupto y 0 muy limpio, lo cual lo sitúa en el puesto 105/180 (Ver figura 6.2).

**FIGURA 6.2: “INDICE DE PERCEPCION DE LA CORRUPCION 2018 EN EL MUNDO”.**



Fuente: <https://www.transparency.org/cpi2018>.

En cuanto a los poderes del estado, actualmente se percibe que hay un enfrentamiento entre el poder ejecutivo y el poder legislativo (congreso); sin embargo, según la última encuesta de agosto del 2019, publicada por IPSOS, la aprobación de la gestión del presidente Vizcarra es 54%, contra 38% de desaprobación.

En cuanto al congreso de la Republica, según la misma encuesta de IPSOS, tiene un 76% de desaprobación y tan solo un 17% de aprobación.

A pesar de este panorama político incierto, las entidades públicas influyentes en el negocio de exportación de uvas de mesa no han sido afectadas y es poco probable que el TLC con EE. UU., sufra modificación. Además, hasta el momento no se han modificado las políticas de gobierno alineadas a la agroexportación, por el contrario, existe un interés por el gobierno de promover el crecimiento de las agroexportaciones de los productos tradicionales y no tradicionales.

#### **6.1.2. Factores Económicos**

En el mercado Destino (Estados Unidos), es importante destacar que Estados Unidos es el segundo destino de exportación y tomar en cuenta la estructura del mercado, en este sentido son 2 puntos para analizar:

- Hábitos de consumo: Según los estudios anuales realizados por THE PACKER, la uva es la tercera fruta con mayor popularidad en el mercado de Estados Unidos. La uva es reconocida por su alto valor nutritivo, alto contenido de fitonutrientes, beneficios saludables para el corazón y prevención de enfermedades cancerígenas. Además el consumidor de los Estados Unidos tiene variedad en sus intereses que, afectan su decisión a la hora de elegir sus compras de productos frescos. El factor principal que incide en la compra de un producto es su expectativa del gusto y su experiencia anterior por el gusto.
- Actitudes de los consumidores de los Estados Unidos frente a los productos frescos: En Estados Unidos, nuestro mercado destino, los productos frescos representan el 8,8 % de las ventas en los almacenes de alimentos naturales y el 9,7 % en los supermercados convencionales. El Fresh Trends, 2001 Profile of the Fresh Produce Consumer, se refirió sobre el tema de las compras de productos frescos convencionales, poniendo énfasis en temas relacionados con los productos orgánicos y sus oportunidades

En el mercado Origen (Perú), según el Banco Mundial, en su reporte actualizado de abril del 2019, en el mediano plazo, se espera que el crecimiento de Perú se mantenga cercano al 4% anual, sostenido por la fortaleza que viene mostrando la demanda interna y por un paulatino aumento de las exportaciones. Según El Banco Central de Reserva (BCR), las proyecciones de inflación para este año oscilan entre 2.40% y 2.50%, esto acompañado de un constante crecimiento del PBI y una reducción en los niveles de riesgo país.

Dentro de este contexto, existe una buena perspectiva para el sector agrario debido al incremento de la demanda mundial de alimentos y de los precios internacionales: mayor capacidad adquisitiva en el país y en el mundo, crecimiento poblacional (China, India, etc.), y el crecimiento de la agricultura moderna en costa y sierra asociados a acuerdos comerciales renovables en el tiempo.

En cuanto a la demanda externa, está creciendo. Dentro de este crecimiento destacan los productos no tradicionales entre los cuales se encuentran los textiles, agropecuarios y siderometalúrgicos, pero también los productos tradicionales aumentaron la demanda externa como el cobre, plata, etc. Los productos que han presentado mayor producción en Perú son la uva, café, mango, caña de azúcar, maíz amarillo duro, espárrago y papa entre otros.

En la actualidad el gobierno está incentivando las agroexportaciones a través de préstamos, inversión, fomento de una cultura agroexportadora, gremios, tratados comerciales y a través de entidades como SENASA y PROMPERU. El principal cambio que se ha producido en el Perú es que los agricultores se han enfocado a trabajar donde hay valor en el agro: la comercialización y la logística.

### **6.1.3. Factores Socio - Culturales**

En Estados Unidos está aumentando el consumo de frutas (dentro de ellas, la uva de mesa), la gente está consumiendo cada vez más productos saludables y se está generando un hábito llevar frutas al lugar de trabajo para comerlas en tiempo libre. Estados Unidos y otras potencias cada año aumentan la demanda de uva de mesa para incluirlas dentro de su dieta diaria.

Existe una corriente de aprobación a la cultura alimenticia de Perú, es cierto que, en cuanto a la exportación de uva, Chile nos lleva una delantera importante, también es importante, por ejemplo, el reconocimiento del pisco peruano y de la aceptación de la

variedad de la comida y el sabor de la comida peruana; todos estos factores juegan a favor de la imagen de los productos peruanos. RAPEL, tienen sus operaciones en la zona de media del valle de Piura. Allí posee 05 fundos. En la actualidad tiene buenas relaciones con las comunidades de la zona donde tienen lugar sus operaciones, la empresa cuenta con un área de Comunicación que depende directamente del área de Recursos Humanos. Desarrollan actividades de apoyo a la comunidad, como, por ejemplo, Navidad.

#### **6.1.4. Factores Tecnológicos**

Existe un gasto gubernamental en investigación muy bajo. Desde la perspectiva actual, antes el sistema agrario era obsoleto, no existía un sistema de innovación agraria, cabe indicar que era notorio la falta de objetivos claros para dirigir los temas de investigación y el INIA (Instituto Nacional de Innovación Agraria) era y sigue siendo una institución débil. En la actualidad tenemos el sistema Nacional de Innovación Agraria, que promueve el desarrollo de la investigación, capacitación y transparencia tecnológica (SNIA).

#### **6.1.5. Factores Ecológicos**

En el mercado de origen, de acuerdo con la ubicación geográfica, el Perú, tiene un alto riesgo de ser afectado por fenómenos climatológicos tales como el fenómeno del niño, el niño costero, etc. Que, en el 2017, tuvo un impacto negativo sobre la producción y exportación de uva de mesa. Según Gestión, en el 2017, las exportaciones de uvas frescas de mesa cayeron un 10% por las fuertes lluvias y las temperaturas inestables causadas por el fenómeno meteorológico El Niño Costero.

El Perú participa en “Tratados Ambientales Internacionales” para contrarrestar los efectos ambientales negativos, de las actividades agrícolas.

En una agricultura sostenible se prioriza el cuidado del medio ambiente para que los efectos negativos generados por el uso de pesticida para el control de plagas y enfermedades se reduzca.

**CUADRO 6.1: ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LOS FACTORES SEPTE**

SEPTE	Oportunidades	Amenazas
<b>Factores Políticos, gubernamentales y legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Según el WEF, la legislación vigente en el Perú, en general, es favorable y facilita la creación de nuevos negocios</li> <li>• El TLC vigente con EEUU, incentiva las exportaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La corrupción daña la imagen de un país. Nuestro mercado destino, Estados Unidos, puede percibir una imagen equivocada de nuestras operaciones de exportación.</li> <li>· El panorama político de enfrentamiento entre el poder ejecutivo y el poder legislativo, en extremo, retrasaría la toma de decisiones económicas, dentro de ellas, las agroexportaciones</li> </ul>
<b>Factores Económicos y Financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El crecimiento de Perú, se mantiene cercano al 4% anual, sostenido.</li> <li>· La inflación es moderada entre 2.40% y 2.50%.</li> <li>· El tipo de cambio moneda extranjera(Dolar americano) experimento un ligero incremento; pero en general se mantiene relativamente estable(min 3.33 y max 3.39).</li> </ul>	
<b>Factores Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aumento de la aprobación de la cultura alimenticia Peruana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impedimento para realizar el tránsito y/o operaciones de la Planta Envasadora por parte de los pobladores de la zona.</li> </ul>
<b>Factores Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe un incremento de la inversión en innovación, que repercute positivamente en la tecnologías para la agroindustria.</li> </ul>	
<b>Factores Ecológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Condiciones favorables de clima suelo para el cultivo de uva de mesa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La posible ocurrencia de fenómenos climatológicos es un riesgo que puede afectar la producción de los cultivos.</li> </ul>

Elaboración Propia

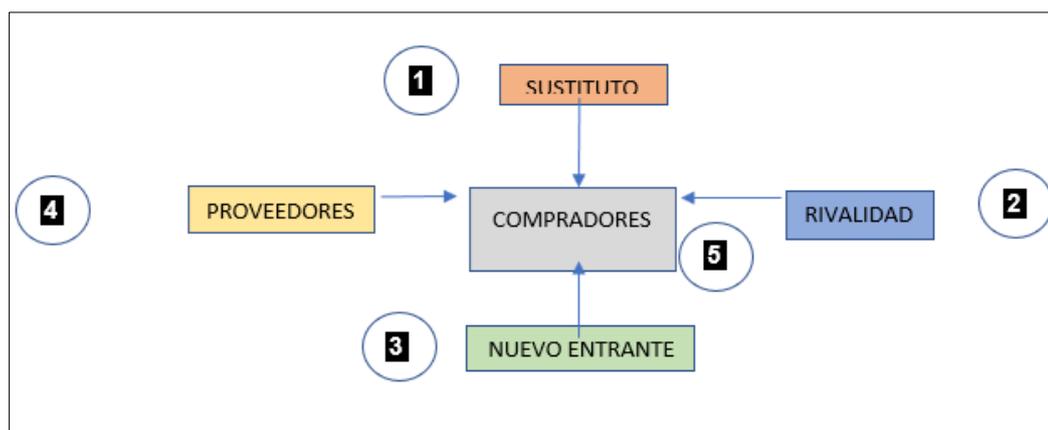
## 6.2. Las Cinco Fuerzas de Porter

Para analizar el caso de RAPEL, nuestra empresa, en esta idea de negocio, es importante, tener claro el concepto de las 5 fuerzas, para poder establecer una estrategia adecuada. Las 5 fuerzas consideradas por PORTER son:

- **PRIMERA FUERZA**: Es la existencia de los productos que pueden sustituir el nuestro. Este es uno de los factores que más competencia produce. En este caso se puede tener que incluso reducir el costo. **(SUSTITUTOS)**.
- **SEGUNDA FUERZA**: Es la rivalidad. Si nuestra empresa cuenta con pocos productos en el sector, la rivalidad que tendremos será muy baja, sin embargo, si lo que ofrecemos es un producto que ofrecen muchas más empresas, que son los que suelen ser de alta demanda. La rivalidad será muy superior **(RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS)**.
- **TERCERA FUERZA**: Es la de la amenaza de los nuevos competidores. Aquí es donde realmente nos medimos con otras empresas para poder ver si nuestro producto realmente es rentable o no. Además, podemos medir el atractivo que tenemos con los clientes al ponernos cara a cara con otras empresas. **(NUEVOS ENTRANTES)**.
- **CUARTA FUERZA**: Es la negociación con el intermediario, que son los proveedores, lo cual requiere que le prestemos un poco más de atención, ya que son los que realmente saben dónde está la rentabilidad en el sector. **(PROVEEDORES)**.
- **QUINTA FUERZA**: Es la negociación directa con los clientes. Esto hace que podamos ver si realmente estamos llegando a los clientes y cuál es el grado de dependencia o lealtad de ellos con nuestros productos **(CLIENTES)**.

En la Figura 6.3 se muestra la interrelación entre las fuerzas:

**FIGURA 6.3: INTERRELACIÓN ENTRE LAS CINCO FUERZAS**



Elaboración propia

### 6.2.1. Amenaza de los sustitutos (SUSTITUTOS)

En la actualidad en el sector agro-exportador, y en el mercado destino (EEUU), no existe otra fruta que tenga las mismas características de textura, forma y sabor que la uva de mesa. Estas características son importantes y decisivas en el momento de evaluar los posibles sustitutos de nuestro producto.

Según Fresh Trends, en un estudio del año 2001 sobre el perfil del consumidor de productos frescos, muestra, que el factor principal en el consumidor de los Estados Unidos, que incide en la compra de un producto es su expectativa del gusto.<sup>8</sup>

Otro factor importante es la estacionalidad, existe una ventana de oportunidad decisiva que son los meses de septiembre a diciembre, en los que sólo en Perú, puede producir esta uva y esto lo sabe el consumidor de Estados Unidos.

Por otro lado, como sustituto de la uva de mesa, Sweet Globe, y de la uva en general, podemos encontrar otras variedades de frutas, como el arándano, que podrían representar competencia ya que es una fruta que tiene una alta aceptabilidad dentro del mercado, por lo tanto, representa un bien sustituto.

**En Conclusión:** Esta amenaza tiene un nivel bajo.

### 6.2.2. Rivalidad de los competidores (RIVALIDAD)

En cuanto a los competidores o rivales internos de RAPEL (dentro de Perú), actualmente según el ranking de principales exportadores de uva de mesa peruanos,

<sup>8</sup> <http://www.fao.org/3/y1669s/y1669s0g.htm>

desde el 2016, RAPEL ocupa el primer lugar y tiene como competidores cercanos a EL PEDREGAL S.A. (Segundo puesto) y ECOSAC AGRICOLA (Tercer puesto). RAPEL se diferencia de sus competidores porque ellos solo exportan uvas tradicionales, y aún no cuentan con la variedad Swet Globe dentro de sus variedades.

Otro detalle importante es que tanto RAPEL, como sus competidores inmediatos son de capital chileno y algo que caracteriza al mercado, especialmente en situaciones similares en el sector, es que muestran una actitud de no rivalidad. Por otro lado, el producto elegido Uva Sweet Globe, es una variedad nueva donde se espera que RAPEL, obtenga ventaja competitiva, pues tiene desarrollado todo el estudio de investigación.

También hay que tener en cuenta que, en esa ventana de oportunidad de tiempo de los meses de septiembre a diciembre, Rapel no tiene competidores aún.

**En conclusión:** Esta amenaza tiene un nivel Bajo.

#### 6.2.3. Amenaza de los entrantes (NUEVO ENTRANTE)

Debido a la alta rentabilidad de la uva existe un incremento de la oferta; sin embargo, existe una barrera para los competidores externos de RAPEL (Fuera de Perú) y también para los competidores internos de RAPEL (Dentro de Perú); que es los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre, meses que son nuestra ventana de oportunidad, donde no pueden producir.

**En Conclusión:** La Amenaza de los entrantes es Baja.

#### 6.2.4. Poder de negociación de los proveedores (PROVEEDORES)

Hemos identificado los proveedores siguientes:

a. **Mano de Obra Local** (Poder Bajo): En el Perú la mano de obra, posee un costo relativamente bajo, comparado con otros países. La mano de obra calificada es accesible. Actualmente existe un ingreso importante de mano de obra inmigrante de Venezuela. Mano de obra, en su mayoría, no calificada, pero barata.

b. **Genetistas dueños de los Plantines de Uva Sweet Globe (Poder Alto):**

La casa genética, dueña de los plantines de uva, son dueñas de la patente, por un tiempo determinado. Por este hecho tienen Alto poder de negociación.

**En Conclusión:** El poder de negociación de los proveedores (Casa genetistas) es Alto.

### **6.2.5. Poder de negociación de los compradores (COMPRADORES)**

En el sector agroexportador de uva de mesa, Estados Unidos es uno de los mayores compradores de grandes volúmenes de uva, con relación a la producción de sus proveedores.

Las empresas receptoras que tratan de satisfacer la alta demanda de Estados Unidos, de estos productos alimenticios; tienen en cuenta que no todas las empresas proveedoras pueden brindarle este producto con la calidad que el mercado exige, ni en los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre (ventana de oportunidad de RAPEL).

Los clientes son los grandes comercializadores (importadores) y que distribuyen luego a los mercados locales.

Estados Unidos tiene una alta demanda de estos productos alimenticios; pero no todos los proveedores pueden brindarle este producto con la calidad que el exige, ni en los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre (ventana de oportunidad).

**En conclusión:** El poder de negociación de los Compradores es **bajo**.

### **6.3. Matriz Evaluación de Factores Externos MEFE**

La matriz MEFE, es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de nuestro proyecto. Además, facilita la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

En nuestro caso, a partir del análisis PESTE, hemos listado 10 oportunidades y 10 amenazas, que influyen el proyecto y en el sector y que nos permiten evaluar el entorno incluyendo a los competidores o vecinos que están ubicados en el mismo sector.

#### **Recordando que:**

- El peso de cada factor va desde 0.0, menos importante a 1.0 muy importante, hay que recalcar que el peso indica la importancia del factor y su influencia para alcanzar el éxito en el sector.
- Mayormente las oportunidades tienen un peso alto por encima de las amenazas, sin embargo, si la amenaza puede atentar contra la estabilidad y crecimiento de la marca, su peso es igual de alto como una oportunidad.
- La suma de todos los factores, deben dar 1.0, no puede ser menos ni más.

- En cuanto a la calificación se tiene cuatro valores entre 1 y 4, asignados a cada uno de los factores, a efecto de indicar si el factor representa **una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fuerza menor (3) o una fuerza mayor (4)**. Así, las calificaciones se refieren a la eficacia de las estrategias mientras que los pesos del paso 2 se basan en el sector o área.

- En cuanto al peso ponderado su valor está entre el 1.0 (como el valor más bajo) y 4.0 (el valor más alto), el valor promedio del valor ponderado es de 2.5.

- Finalmente analizamos los resultados, tenemos un valor total de las Oportunidades de 2.625 y el valor total de las Amenazas es 0.45. Vemos que el valor de las Oportunidades es superior que las Amenazas, significa que el entorno externo es favorable para nuestro proyecto

### CUADRO 6.2. MATRIZ MEFE

MATRIZ EFE				
ITEM	Factores determinantes del Éxito	Peso % (Sector)	Calificación (Empresa)	Peso Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	CLIMA ESPECIAL DE PIURA	0.1	4	<b>0.4</b>
2	SUELO ESPECIAL DE PIURA	0.1	4	<b>0.4</b>
3	INCREMENTO DE LA DEMANDA DE CONSUMO DE FRUTAS (UVA)	0.1	4	<b>0.4</b>
4	LEGISLACION FAVORABLE EN ACTIVIDADES	0.1	3	<b>0.3</b>
5	TLC CON ESTADOS UNIDOS	0.1	4	<b>0.4</b>
6	INNOVACION TECNOLOGICA EN LA AGRICULTURA	0.025	3	<b>0.075</b>
7	VENTANA COMERCIAL EN LOS MESES DE SEPT, OCT, NOV, DIC	0.1	4	<b>0.4</b>
8	MAYOR CANTIDAD DE PROGRAMAS DE INVESTIGACIONES DE UVA	0.025	3	<b>0.075</b>
9	EXISTENCIA DE MANO DE OBRA CALIFICADA EN LA ZONA	0.025	3	<b>0.075</b>
10	IMPLEMENTACIÓN DE POLITICAS ALINEADAS A LA AGROEXPORTACIÓN	0.025	4	<b>0.1</b>
				<b>2.625</b>
<b>AMENAZAS</b>				
1	APARICION DE SUSTITUTOS (ARANDANO)	0.05	2	<b>0.1</b>
2	LA FUGA DEL TALENTO HUMANO CALIFICADO, POR LA APARICION DE MEJORAS ECONOMICAS EN LOS NUEVOS PROYECTOS.	0.025	1	<b>0.025</b>
3	RIESGO DE APARICION DE FENOMENOS CLIMATOLOGICOS TIPO EL NIÑO COSTERO	0.05	2	<b>0.1</b>
4	MAYOR RIESGO REGULATORIO, CADA VEZ ES MAS EXIGENTE LA LEGISLACION	0.025	1	<b>0.025</b>
5	LA APARICION DE UNA VARIEDAD DE UVA SIMILAR, MAS BARATA.	0.05	1	<b>0.05</b>
6	LA INESTABILIDAD JURIDICA, A LA QUE SE VEN ENFRENTADOS LOS INVERSIONISTAS.	0.025	1	<b>0.025</b>
7	LA ACTUAL SITUACION POLITICA DEL GOBIERNO	0.025	1	<b>0.025</b>
8	INVESTIGACION Y DESARROLLO EN UVA POR PARTE DE USA	0.025	2	<b>0.05</b>
9	LENTITUD PARA ADOPTAR NUEVAS CERTIFICACIONES FITOSANITARIAS	0.025	1	<b>0.025</b>
10	AMENAZA DE COMPETIDORES EN ESTA VENTANA	0.025	1	<b>0.025</b>
				<b>0.45</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.0</b>		<b>3.075</b>

Elaboración propia.

## 6.4. Matriz Evaluación de Factores Internos MEFI

**Cuadro 6.3. Matriz MEFI**

MATRIZ MEFI				
Item	Factor Crítico de Éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Fortalezas</b>				
1	El Clima de Piura, es óptimo para el cultivo de uva de mesa.	0.1	4	<b>0.4</b>
2	Producir en periodos de contraestación, en comparacion de sus competidores, nacionales e internacionales.	0.1	4	<b>0.4</b>
3	El Perú es uno de los principales exportadores de uva de mesa.	0.025	4	<b>0.1</b>
4	RAPEL ocupa el primer puesto en el Perú de empresas que exportan uva de mesa.	0.025	4	<b>0.1</b>
5	Mano de obra con experiencia, en la zona.	0.025	4	<b>0.1</b>
6	Abundancia de agua en la zona. Rapel tiene hasta 8 reservorios de agua (Piscinas) cerca de la zona, para asegurar el agua durante la epoca de mayr demanda de agua, durante la produccion.	0.025	4	<b>0.1</b>
7	Contar con certificaciones publicas y privas muy exigentes, tales como: TESCO, Global Gap, JAS, KFDA, etc.	0.025	4	<b>0.1</b>
8	La zona de produccion, esta cerca de puerto de paita, lo cual facilita el transporte hacia la exportacion.	0.05	4	<b>0.2</b>
9	La empresa(Sociedad agricola Rapel), tiene buenas relaciones comerciales con el mercado destino(EEUU)	0.025	3	<b>0.075</b>
10	Escaza presensia de plagas y enfermedades.	0.1	4	<b>0.4</b>
11	Buena relación entre productores, asociaciones y población.	0.025	3	<b>0.075</b>
		0.5		<b>2.05</b>
<b>Debilidades</b>				
1	Producto perecible.	0.05	2	<b>0.1</b>
2	Poca experiencia en la producción de esta variedad Sweet Globe.	0.07	2	<b>0.14</b>
3	Cercanía de productores competidores, tales como: ECOSAC AGRICOLA SAC, EL PEDREGAL S.A., PROAGRO(PROCESOS AGROINDUSTRIALES), tec.	0.05	2	<b>0.1</b>
4	Crecente demanda de mano de obra de la empresa y competidores.	0.05	2	<b>0.1</b>
5	Dado que es una empresas de raices familiares, los puestos directivos, en su mayoria, son encargados a familiares, afectando las decisiones técnicas y la meritocracia.	0.025	2	<b>0.05</b>
6	Posibilidad de formacion de Sindicatos.	0.025	2	<b>0.05</b>
7	Falta de capacitación técnica de los administradores.	0.025	1	<b>0.025</b>
8	Baja aplicación tecnológica actual y dependencia de conocimiento de paises competidores.	0.05	2	<b>0.1</b>
9	Al ser una variedad blanca(sin semilla), es susceptible a pérdida de calidad.	0.025	2	<b>0.05</b>
10	Costumbres muy arraigadas por parte del personal obrero.	0.05	2	<b>0.1</b>
11	El costo de producir 1 HA de variedad sin semillas, es mas alto que una uva tradicional(aproximadamente 30% mas).	0.05	1	<b>0.05</b>
		0.5		<b>0.865</b>
		<b>1.0</b>		<b>3</b>

Elaboración propia.

En el cuadro se muestra que, después de asignar un peso y una calificación a cada uno de los factores críticos de éxito, el valor ponderado total es 3, se observa que es una posición interna de fuerza.

Las **fuerzas** internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2.05 contra 0.90 de las **debilidades** (La empresa tiene más fortalezas que debilidades).

El valor total está por encima de 2.5, indica que la idea de negocio es fuerte en el factor interno en su conjunto.

#### **6.5. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)**

La matriz FODA, se genera a partir de las matrices EFE y EFI. En Esta matriz, se cruzan las Oportunidades y las amenazas, con las Fortalezas y las debilidades, para obtener estrategias que estén compuestas de los factores que evidencian potencial éxito.

La MFODA presenta la idea de negocio de uva de mesa, variedad Swet Globe y busca estrategias, para explorar, buscar, confrontar y evitar. De esta manera se han identificado 19 estrategias que serán analizadas en este capítulo.

**CUADRO 6.4. MATRIZ FODA**

MATRIZ FODA		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1.- CLIMA ESPECIAL DE PIURA	APARICION DE SUSTITUTOS (ARANDANO)
		2.- SUELO ESPECIAL DE PIURA	LA FUGA DEL TALENTO HUMANO CALIFICADO, POR LA APARICION DE MEJORAS ECONOMICAS EN LOS NUEVOS PROYECTOS.
		3.- INCREMENTO DE LA DEMANDA DE CONSUMO DE FRUTAS (UVA)	RIESGO DE APARICION DE FENOMENOS CLIMATOLOGICOS TIPO EL NIÑO COSTERO
		4.- LEGISLACION FAVORABLE EN ACTIVIDADES AGRICOLAS	MAYOR RIESGO REGULATORIO, CADA VEZ ES MAS EXIGENTE LA LEGISLACION
		5.- TLC CON ESTADOS UNIDOS	LA APARICION DE UNA VARIEDAD DE UVA SIMILAR, MAS BARATA.
		6.- INNOVACION TECNOLOGICA EN LA AGRICULTURA	LA INESTABILIDAD JURIDICA, A LA QUE SE VEN ENFRENTADOS LOS INVERSIONISTAS.
		7.- VENTANA COMERCIAL EN LOS MESES DE SEPT, OCT, NOV, DIC	LA ACTUAL SITUACION POLITICA DEL GOBIERNO
		8.- MAYOR CANTIDAD DE PROGRAMAS DE INVESTIGACIONES DE UVA	INVESTIGACION Y DESARROLLO EN UVA POR PARTE DE USA
		9.- EXISTENCIA DE MANO DE OBRA CALIFICADA EN LA ZONA	LENTITUD PARA ADOPTAR NUEVAS CERTIFICACIONES FITOSANITARIAS
		10.- IMPLEMENTACIÓN DE POLITICAS ALINEADAS A LA AGROEXPORTACIÓN	AMENAZA DE COMPETIDORES EN ESTA VENTANA
FORTALEZAS		ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
1.-	El Clima de Piura, es óptimo para el cultivo de uva de mesa.	1.-	Aprovechar el clima y buen suelo, para que en epocas dificiles, tambien se pueda cultivar arandano, como producto alternativo
2.-	Producir en periodos de contraestación, en comparacion de sus competidores, nacionales e internacionales.	2.-	
3.-	El Perú es uno de los principales exportadores de uva de mesa.	3.-	
4.-	RAPEL ocupa el primer puesto en el Perú de empresas que exportan uva de mesa.	4.-	
5.-	Mano de obra con experiencia, en la zona.	5.- Usar la mano de Obra experta para el cultivo de esta variedad nueva, en la ventana de oportunidad	Aprovechar la mano de obra experimentada en la zona
6.-	Abundancia de agua en la zona. Rapel tiene hasta 8 reservorios de agua (Piscinas) cerca de la zona, para asegurar el agua durante la epoca de mayr demanda de agua, durante la producción.	6.- Clasificar losa reservorios, en Excelente y Bueno, de tal manera de usar los mejores para la ventana de oportunidad y tener un plan B.	
7.-	Contar con certificaciones publicas y privas muy exigentes, tales como: TESCO, Global Gap, JAS, KFDA, etc.	7.- Promocionar la empresa RAPEL, en cuanto a las certificaciones recibidas	Aprovechar que se cuenta con certificaciones internacionales para competir con proveedores que no tienen certificaciones
8.-	La zona de produccion, esta cerca de puerto de paíta, lo cual facilita el transporte hacia la exportacion.	8.-	
9.-	La empresa(Sociedad agricola Rapel), tiene buenas relaciones comerciales con el mercado destino(EEUU)	9.- Promocionar a la empresa RAPEL, en cuanto a sus buenas relaciones comerciales con EEUU	Aprovechar las buenas relaciones con EEUU, para capacitar a nuestros trabajadores y procurar transferencia de tecnologia de EEUU a RAPEL
10.-	Escaza presensia de plagas y enfermedades.	10.-	
11.-	Buena relación entre productores, asociaciones y población.	11.-	
DEBILIDADES		ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
1.-	Producto perecible.	1.- Se buscará realizar consultas tecnicas, en EEUU, para encontrar una solucion a este problema.	Se debera tener cuidado en los plazos que establece la ley para evitar la degradacion de los productos, en almacenes o transito.
2.-	Poca experiencia en la producción de esta variedad Sweet Globe.	2.-	Se buscará capacitación en EEUU, y acceso a información sobre esta variedad de uva. Se buscará desarrollar e investigar en alianza con laboratorios de EEUU, a fin de conoce mejor este producto.
3.-	Cercania de productores competidores, tales como: ECOSAC AGRICOLA SAC, EL PEDREGAL S.A., PROAGRO(PROCESOS AGROINDUSTRIALES), etc.	3.-	
4.-	Creciente demanda de mano de obra de la empresa y competidores.	4.-	
5.-	Dado que es una empresas de raices familiares, los puestos directivos, en su mayoría, son encargados a familiares, afectando las decisiones técnicas y la meritocracia.	5.-	
6.-	Posibilidad de formacion de Sindicatos.	6.-	
7.-	Falta de capacitación técnica de los administradores.	7.- Capacitación al personal técnico en el manejo de uva de mesa.	
8.-	Baja aplicación tecnológica actual y dependencia de conocimiento de países competidores.	8.-	
9.-	Al ser una variedad blanca(sin semilla), es susceptible a pérdida de calidad.	9.- Se buscará realizar ensayos antes de aplicar una nueva tecnica o aplicación de productos quimicos y comprar resultados.	
10.-	Costumbres muy arraigadas por parte del personal obrero.	10.-	
11.-	El costo de producir 1 HA de variedad sin semillas, es mas alto que una uva tradicional(aproximadamente 30% mas).	11.-	

Elaboración propia.

## 6.6. Acciones Estratégicas

Luego de revisar las Matriz MFODA, hemos seleccionado las siguientes acciones estratégicas para el proyecto:

**Objetivo 01:** Identificar y Aprovechar la mano de Obra experta para el cultivo de esta variedad nueva, de uva, de modo que estén reclutados, listos y entrenados a tiempo, para trabajar en la ventana de oportunidad.

- Realizar una data del personal que ha laborado en la empresa con sus respectivos rendimientos y tratar que siempre estén laborando en la empresa.
- Realizar capacitaciones para que el personal mejore continuamente sus rendimientos.

**Objetivo 02:** Identificar y Clasificar los reservorios, que existen en la zona, de acuerdo a “Excelente y Bueno”, de tal manera de usar los mejores para la ventana de oportunidad y tener un plan B.

- Realizar un estudio de la zona con las posibles fuentes de agua que se podría explotar en caso de ser requeridos.

**Objetivo 03:** Como parte del Plan de marketing, promocionar a la empresa RAPEL, en cuanto a las certificaciones recibidas, esto es una Fortaleza.

- Actualizar en la página web de la empresa las certificaciones adquiridas.

**Objetivo 04:** Como parte del Plan de Marketing, promocionar a la empresa RAPEL, en cuanto a sus buenas relaciones comerciales con EE. UU., considerando que es el mercado destino.

- Buscar alianzas con nuevos clientes en EE. UU. fomentando la buena reputación de la empresa.
- Asistencia a ferias internacionales presentando los productos de la empresa y su calidad.

**Objetivo 05:** Se buscará realizar consultas técnicas, en EE. UU., para encontrar una solución a posibles problemas de envío.

- Se incluirá el manejo de tiempos, de manera específica el manejo de los plazos que establece la ley, para evitar la degradación de los productos, en almacenes o lugares de tránsito.

**Objetivo 06:** Capacitación al personal técnico en el manejo de uva de mesa.

- Incluir capacitaciones en EE. UU. y el exterior sobre esta nueva variedad de uva, dado que la información más actualizada proviene de EE. UU y Europa

**Objetivo 07:** Realización de ensayos antes de aplicar una nueva técnica o aplicación de productos químicos

El área de Gerencia técnica realizara un seguimiento y monitoreo registrado de ensayos de nuevas técnicas y productos para observar los resultados y luego de ello evaluar si es conveniente aplicarlos a toda el área de cultivo.

### **6.7. Modelo CANVAS**

El lienzo CANVAS, permite ver claramente los elementos que sustentan y generan la propuesta de valor de la idea de negocio. El cuadro N° 6.5, muestra el lienzo Canvas de la empresa RAPEL, para la idea de negocio de la uva de mesa Sweet Globe, con los 9 elementos que lo conforman, en cada uno se detalla, información que ha sido estudiada y detallada en los capítulos anteriores.

Se observa la relación que existe entre RAPEL y las empresas comercializadoras de uva de mesa, los proveedores de insumos químicos, las certificadoras y los bancos acreedores, estos son los PARTNERS

La principal propuesta de valor que presenta RAPEL es la de ofrecer un producto de calidad, uva de mesa Sweet Globe, en una ventana comercial de oportunidad, donde otros países no lo hacen.

Se Observa que el único y principal canal para la exportación del producto a los clientes del extranjero, son los recibidores.

**CUADRO 6.5. CANVAS**

PROYECTO: UVA SWEET GLOBE			VERSION: FECHA: 24/09/2019		
PARNETS CLAVE		ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTAS DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<u>COMERCIALIZADORES DE UVA DE MESA (RECIBIDORES)</u>		Labores de formacion, produccion, cosecha, empaque y comercializacion.	Ofrecer producto de calidad, en una ventana comercial donde otros paises competidores, no pueden ofrecer.	PRECIO JUSTO, CON CALIDAD.  Servicio Propio.	<b>MERCADO DE EEUU</b>
<u>PROVEEDORES DE INSUMOS</u>					
Bayer	Basf				
Molinos y cia	EQC				
Yara	TQC				
	Quimica Suiza.				
	SQM	<b>RECURSOS CLAVES</b>		<b>CANALES</b>	
<u>CERTIFICADORAS</u> Control union SGS SENASA, TESCO. GLOBAL GAP		Mano de Obra Calificada. Tecnología. 1 Ingeniero agronomo especialista en Uva de mesa Sweet Globe		<b>A TRAVES DE RECIBIDORES</b>	
<u>FINANCIADORAS</u> BCO CONTINENTAL, BCO INTERBANK					
<u>CA SA GENETISTA QUE VENDE PLANTIN UVA SWEET GLOBE</u>					
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>			<b>FLUJOS DE INGRESO</b>		
Costos Fijos, administrativos y de campo: Internet , telefono, sueldos de personal administrativo y de campo. Instalacion de sistema de riego, construccion de estructura de parro. Costos variables: agua, sueldos de personal de campo. Insumos			VENTA DE UVA DE MESA SWEED GLOBE A EEUU		

Fuente: Elaboración Propia.

### **6.7.1. PARTNERS CLAVE CANVAS**

Se ha identificado 03 Aliados claves, que son:

**1.-Comercializadores de Uva.** -Aquí están los recibidores, que son los intermediarios para poder llevar a nuestros clientes finales.

**2.-Proveedores de Insumos.** - Dentro de este grupo, solo se ha considerado estratégico, a los proveedores de Agroquímicos (principalmente los distribuidores de pesticidas, usados para prevenir y erradicar alguna plaga que se presente).

En este grupo se encuentran potencias en el rubro; sin embargo, Bayer, es la más destacada y prestigiosa y destaca como aliado estratégico, por las razones siguientes:

- Es un proveedor directo, dado que las compras, son al por mayor, por lotes. Bayer, te ofrece un buen precio.
- Bayer te atiende con cronograma de entrega, anual.
- Bayer es garantía de buen producto.
- Bayer realiza constante investigación y desarrollo. Bayer tiene un área, encargada de descubrir nuevos productos para mejorar la calidad de la uva. Además, siempre están interesados en realizar ensayos (aplicación de algún producto en campo, propio de la empresa), sin costo alguno. Para que la empresa vea los resultados y pueda verificar que si funcionan sus productos y en ocasiones puedes comparar con los productos ofrecidos por otros proveedores.

En cuanto a Fertilizantes, se aplican vía el sistema de riego. Los aliados claves son: Molinos, SQM y YARA.

- Dejan producto al por mayor, anual por lote, hacen descuentos.
- Atienden con cronograma de entrega, anual.
- Tienen buena formulación. Brinda garantía, Evita los materiales inertes, que pueden obstruir el sistema de riesgo.

### **PROPUESTA DE VALOR**

Ofrecer un producto de calidad, en una ventana de oportunidad donde los competidores no pueden hacerlo.

## 6.8. Conclusiones

- Respecto al análisis PESTEL, En general, el escenario externo es favorable. El TLC (Tratado de Libre Comercio) con Estados Unidos, es el factor más rescatable y es favorable porque incluso los aranceles son nulos, y el tiempo de este beneficio perdura en el tiempo.  
Políticamente Existe un ambiente favorable para la exportación, tecnológicamente se ha mejorado la tecnología aplicada al cultivo de uva, así mismo los mecanismos para a la exportación de uva, son más ágiles, en la actualidad.
- Respecto a las 5 fuerzas de Porter, Rescatamos el bajo poder de negociación de los proveedores, también es bajo el poder de negociación del cliente, es bajo la amenaza de un entrante y la rivalidad con los competidores es baja también, dado que nuestra empresa también tiene raíces chilenas como nuestros principales competidores.
- Respecto a la matriz EFE, Luego de haber analizado las oportunidades y amenazas, y haber asignado los puntajes respectivos, se obtiene un puntaje de 2.6, que está por encima del promedio de 2.5, lo que se interpreta como que La empresa aprovecha las oportunidades externas y evita las amenazas

## **CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING**

Después de analizar el mercado de Estados Unidos en el capítulo anterior, y habiendo identificado que la uva de mesa es un producto no convencional a exportar, se procederá a diseñar el plan de marketing que presentará las características de la comercialización de la uva de mesa. Para el desarrollo del Capítulo VIII, cabe mencionar que la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C no venderá la uva de mesa al cliente final, sino será vendida a los importadores que tienen establecido y ya desarrollado un mercado para consumidores finales. Una de las metas a mediano plazo de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C es posicionar su marca para integrar toda la cadena de abastecimiento hasta llegar a supermercados reconocidos.

Se analizará el perfil del mercado de Estados Unidos y se utilizará las estrategias de marketing mix analizando producto, precio, plaza y promoción. Determinaremos los procedimientos y controles de calidad necesarios y establecidos para satisfacer al mercado de estados Unidos.

### **7.1. Marketing Mix**

Debido a que nuestro segmento de mercado son personas de hábitos de consumo de frutas frescas, plantearemos una mezcla de marketing adaptada, ya que la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A no es una empresa global, la empresa ajustará la mezcla de las 4P al mercado de Estados Unidos. Actualmente Sociedad Agrícola Rapel S.A.C cuenta con buena relación de negocios con importadores que comercializan su producto en Estados Unidos, esto puede incurrir a favor de la empresa para no aumentar los costos al entrar al mercado meta.

#### **7.1.1. Producto**

El producto que se exportará será uva de mesa convencional que cumplirá con los estándares y certificaciones que validan su producción y origen requeridos por el mercado de Estados Unidos. Los certificados serán BPA, estándar de cumplimiento de los LMR, mencionados y descritos en el Capítulo V.

##### **a. Características del Producto**

La uva de mesa a exportar es de la familia de las Vitáceas, es un fruto que se cosecha sano y libre de podredumbre además debe alcanzar un grado de madurez comercial

satisfactorio, como mínimo 16° Brix. La uva de mesa se clasifica en categorías (Extra, categoría I, categoría II), para este plan de negocio proyectamos producir Extra y categoría I (85%) y categoría II (15%). Los frutos dentro del envase serán homogéneos, constituidos por uva de mesa de la misma variedad, calidad y grado de madurez.<sup>9</sup>

La principal ventaja comparativa de la uva de mesa en Piura es que puede producirse en cualquier época del año, ya que cumple con las condiciones climatológicas necesarias. La costa del Perú, en los meses de enero hasta abril presentan lluvias esporádicas tropicales y en algunos años anormales presenta el Fenómeno El Niño, como prevención a estos casos estamos proyectando la cosecha en los meses de octubre a diciembre, evitando que la fruta se vea afectada por las lluvias. De acuerdo a esto, podemos asegurar la oferta de producto al mercado de Estados Unidos en la ventana comercial donde nuestros competidores no pueden ofrecer y no satisfacen la demanda de ese mercado.

#### **b. Rol del producto en el Mercado de Estados Unidos**

Con respecto al mercado de Estados Unidos, según el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), entre las semanas 1 y 5 del año 2018 la oferta de uva de mesa para ese país fue de 68 211 TM, esto representa un 52% menos a comparación del 2017 y un 11% menos en comparación al 2016.<sup>10</sup>

**Cuadro 7.1. Oferta de uva de mesa en EEUU entre las semanas 1 y 5 en kilogramos.**

	2016	2017	2018
CHILE	49.153.500	80.149.500	49.761.000
PERU	24.673.500	58.666.500	11.956.500
CALIFORNIA	2.992.500	3.177.000	6.111.000
otros	108.000	72.000	382.500
<b>Total</b>	<b>76.927.500</b>	<b>142.065.000</b>	<b>68.211.000</b>

Datos: AMS-USDA

Esto significa una oportunidad para la uva de mesa peruana

<sup>9</sup> <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=norma+internacional+uva+de+mesa>

<sup>10</sup> <https://www.portalfruticola.com/noticias/2018/02/09/mercado-uva-mesa-estados-unidos-registra-fuerte-ajuste-precios/>

Según un **estudio del comportamiento del consumidor** realizado por The Packer, la tendencia del consumo de uva de mesa en Estados Unidos tiende en gran proporción para las uvas GREEN SEEDLESS (verdes sin semillas). Por tanto, la variedad Sweet globe que estamos proponiendo en este plan de negocio es una uva GREEN SEEDLESS, por lo que está dentro de las más demandadas en el mercado americano con una aceptación del 43% de los consumidores. (ver Figura 7.1)

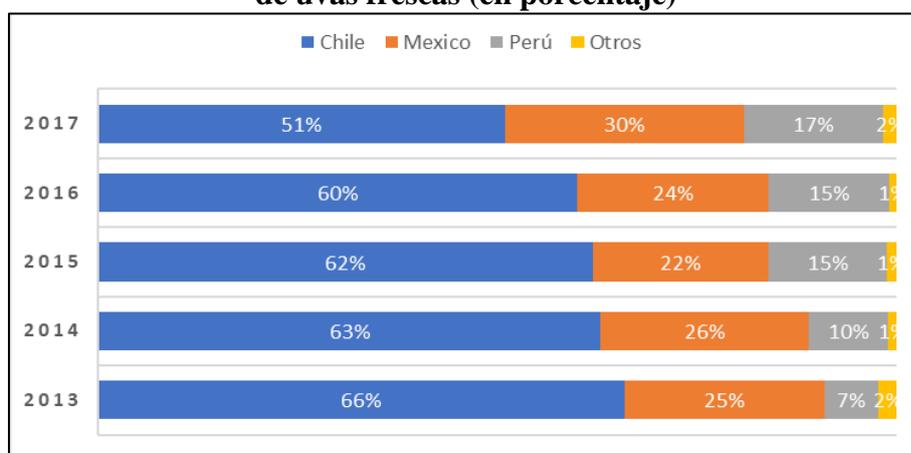
**Figura 7.1. Variedades de uva que el consumidor estadounidense prefiere comprar**



Fuente: The Packer “Fresh Trends 2013”  
Elaboración: The Packer “Fresh Trends 2013”

Según la USITC - United States International Trade Commission, el valor de las importaciones en dólares de Estados Unidos en los últimos años, Perú ha venido aumentando su participación en este mercado, llegando a alcanzar en el 2017 una participación de 17% correspondiente a 300 millones de dólares, siendo superadas por Chile con 51% y México con 30%. (ver Figura 7.2)

**Figura 7.2. Evolución de la participación en las importaciones estadounidenses de uvas frescas (en porcentaje)**



Fuente: UN-COMTRADE, USITC - United States International Trade Commission.  
Elaboración: Propia

### c. Presentación del producto

Debido a los diferentes requerimientos del producto en el mercado americano, la presentación del producto al por mayor será en:

- Caja de Madera: 5 a 8.2 Kg. (11 a 18 lb.)
- Caja de Plástico: 8.2 a 16.5 Kg. (18 a 36 lb)
- Caja de cartón: 4.5 a 10 Kg. (10 a 20 lb.)
- Contenedores reciclables de plástico o bolsas de plástico.

**Figura 7.3. Caja de cartón para uva de mesa**



Fuente: <http://logisticauni.blogspot.com/p/exportacion-de-uvas.html>

**Figura 7.4. Caja de madera para uva de mesa**



Fuente: <http://www.campoandino.com/>

**Figura 7.5. Caja de plástico para uva de mesa**



Fuente: <http://agraria.pe/noticias/peru-se-posiciono-como-el-sexto-exportador-mundial-de-uva-de-17280>

### 7.1.2. Precio

La uva de mesa, al ser un producto de exportación convencional, el precio lo fija el mercado y la temporada en Estados Unidos. Es por eso que además estamos implementando una estrategia para generar valor adicional basándose en la diferenciación del producto mediante ofrecer un producto de buena calidad y cumpliendo las exigencias del cliente.

#### a. Precios al consumidor final

Según se observa en el Cuadro 7.2., los precios promedio de la uva de mesa convencional en los mercados minoristas (Retail) de Estados Unidos, que en el año 2018 osciló entre 4.42 (en Setiembre) y 6.35 (en Mayo) dólares/kilo en promedio en las diferentes presentaciones. Además, se observa que el precio puede fluctuar en 30% entre los meses de un mismo año (año 2018, Cuadro N° 7.2.).

**Cuadro 7.2. Precios promedio por libra de uva de mesa convencional en los mercados minoristas de Estados Unidos (dólares/kilo) – Green Seedless**

Mes	2016	2017	2018	2019
ENERO	6.45	6.31	6.27	5.16
FEBRERO	6.42	5.27	5.36	5.84
MARZO	5.72	4.94	5.22	5.72
ABRIL	5.31	6.26	5.51	5.67
MAYO	6.06	5.50	6.35	
JUNIO	5.21	4.69	5.03	
JULIO	4.70	4.54	5.58	
AGOSTO	4.48	4.37	4.61	
SETIEMBRE	4.44	4.49	4.42	
OCTUBRE	4.72	4.69	4.46	
NOVIEMBRE	5.43	4.97	4.47	
DICIEMBRE	5.70	5.57	4.92	

Fuente: USDA  
Elaboración: Propia

#### b. Desarrollo de precios por valor agregado

Para el presente modelo de negocio se pretende mantener los máximos valores de precios aumentando y conservando la buena calidad del producto, de esta manera logramos una diferenciación con las empresas competidoras que será percibido como valor agregado que ayudan a diferenciar un producto.<sup>11</sup>

Para la uva de mesa convencional de este caso, producir una uva de buena calidad y que cumpla con las exigencias del cliente, generamos diferencia de la competencia nacional e internacional; además promocionaremos la uva de mesa peruana y su origen.

<sup>11</sup> Kloter y Armstrong; Marketing, decimocuarta edición PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012, pag 293.

### **c. Políticas de precios**

Se ha visto conveniente fijar los precios de acuerdo a la influencia del mercado como la oferta, demanda, el tiempo o algún otro factor que promuevan obtener un buen retorno en cuanto al precio. Se considera aprovechar las estaciones adversas para los mercados internacionales como lluvias, medio ambiente desfavorable para producir uva de mesa. Es por ello que estamos basando la cosecha de uva de mesa entre los meses Octubre – Noviembre – Diciembre – Enero.

Antes de comenzar la planificación para la producción de uva de mesa se tendrá que estudiar y analizar la tendencia del mercado internacional para verificar si la ventana comercial para nuestro producto (entre Octubre y Enero) no ha sufrido anomalías en cuanto al precio que se pronostica que presenten.

El medio de pago se realizará mediante transferencias interbancarias.

#### **7.1.3. Plaza o Distribución**

La uva de mesa utiliza a la misma empresa con su misma marca y a importadores para la comercialización en los mercados internacionales, para este caso Estados Unidos. Estos se encargan del traslado desde el puerto hacia el mercado minorista para su distribución en los supermercados locales. Por ahora se continuará con esta estrategia de distribución hasta que la empresa se consolide como marca propia y pueda distribuir la totalidad de su producto directamente a los supermercados minoristas internacionales.

Para el caso de distribución directa a los mercados minoristas, RAPEL realiza el siguiente proceso:

- Contrata al operador logístico que transporta el producto en un contenedor refrigerado con temperatura controlada desde la planta de la empresa, ubicada en el medio Piura, hasta el puerto de Paita y un agente de Aduanas se encargará de los trámites de aduaneros correspondientes. RAPEL asume el costo.
- Se realiza el traslado del puerto de Paita al puerto destino, en este caso Estados Unidos.
- Se hace la distribución directa a los supermercados minoristas de Estados Unidos, respetando los acuerdos y cantidades correspondientes, para ellos luego realicen la venta final al consumidor.

Para el caso de distribución indirecta, la empresa trabaja con recibidores, que son los encargados de distribuir el producto de la empresa a los supermercados minoristas, la empresa realiza el siguiente proceso:

- RAPEL contrata al operador logístico que transporta el producto en un contenedor refrigerado con temperatura controlada desde la planta de la empresa, ubicada en el medio Piura, hasta el puerto de Paita y un agente de Aduanas se encargará de los trámites de aduaneros correspondientes. RAPEL asume el costo.
- Se realiza el traslado del puerto de Paita al puerto destino, en este caso Estados Unidos.
- Ya en el puerto de arribo se le entrega el producto al importador, según acuerdos establecidos en el proceso de comercialización antes de ser empacado, este es el encargado de distribuir el producto a los mercados minoristas de Estados Unidos.

Con la distribución directa se logra aumentar los márgenes de ganancia y generar más clientes, para después de ello, la marca de la empresa logre posicionarse con los supermercados locales. Además, se reduce el riesgo que puedan generar los intermediarios; como por ejemplo integridad y condición del producto en arribo, posibles descuentos de precio por condiciones de mercado. Para que funcione esta estrategia, la empresa debe monitorear todo el proceso de distribución, realizando visitas frecuentes al mercado destino, participar de ferias internacionales para estar informados ante cambios de en la demanda internacional y las tendencias fluctuantes del mercado.

En el **Bill of Lading (B/L)**, que es el documento que otorga la pertenencia de la mercadería, va el nombre del Recibidor (Importador).

Por ahora la empresa tiene como política realizar la distribución de las dos formas: directamente a supermercados (30% de la totalidad del producto) y a través de recibidores (70% de la totalidad del producto), hasta que se consolide la marca en el mercado destino y se logre ganar más experiencia fidelizando clientes.

No existe merma de producto en destino, todo se comercializa.

#### 7.1.4. Promoción

##### a. Slogan

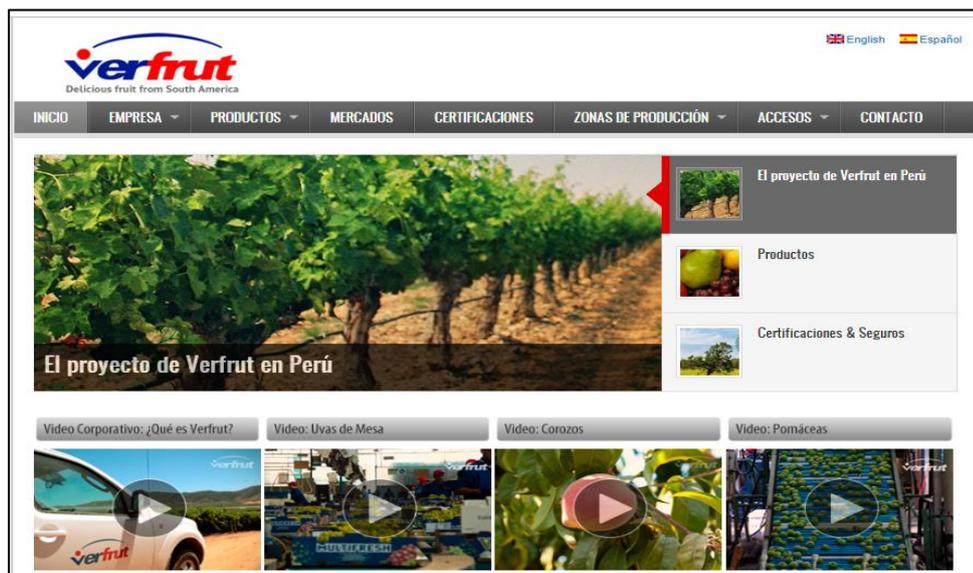
La empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C cuenta con slogan ya creado (Delicious fruit from South America), en el cual los clientes identifican la uva de mesa peruana y poco a poco se están fidelizando con la empresa y su producto, en este caso la uva de mesa, por su calidad y presentaciones. La uva de mesa está ingresando a los nuevos mercados de Estados Unidos y afianzándose en los ya existentes, de esta forma poco a poco está logrando un posicionamiento aceptable en los clientes, transmitiendo un mensaje de confianza, calidad y seguridad de consumir un producto saludable.

Para mantener este crecimiento de ingreso a nuevos mercados e incentivar el consumo de uva de mesa variedad Sweet globe de manera gradual, se está considerando aprovechar las ferias internacionales a las cuales asiste la empresa y hacer un estudio interno, debido a que es una nueva variedad. Con este estudio la empresa pretende conocer a profundidad como viene desarrollándose y comportándose esta variedad de uva de mesa (Sweet globe).

##### b. Página web

Ya existe una página web creada por la empresa, en este caso la empresa utiliza la página web del Grupo Verfrut, donde dentro de esta fomenta la promoción de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.

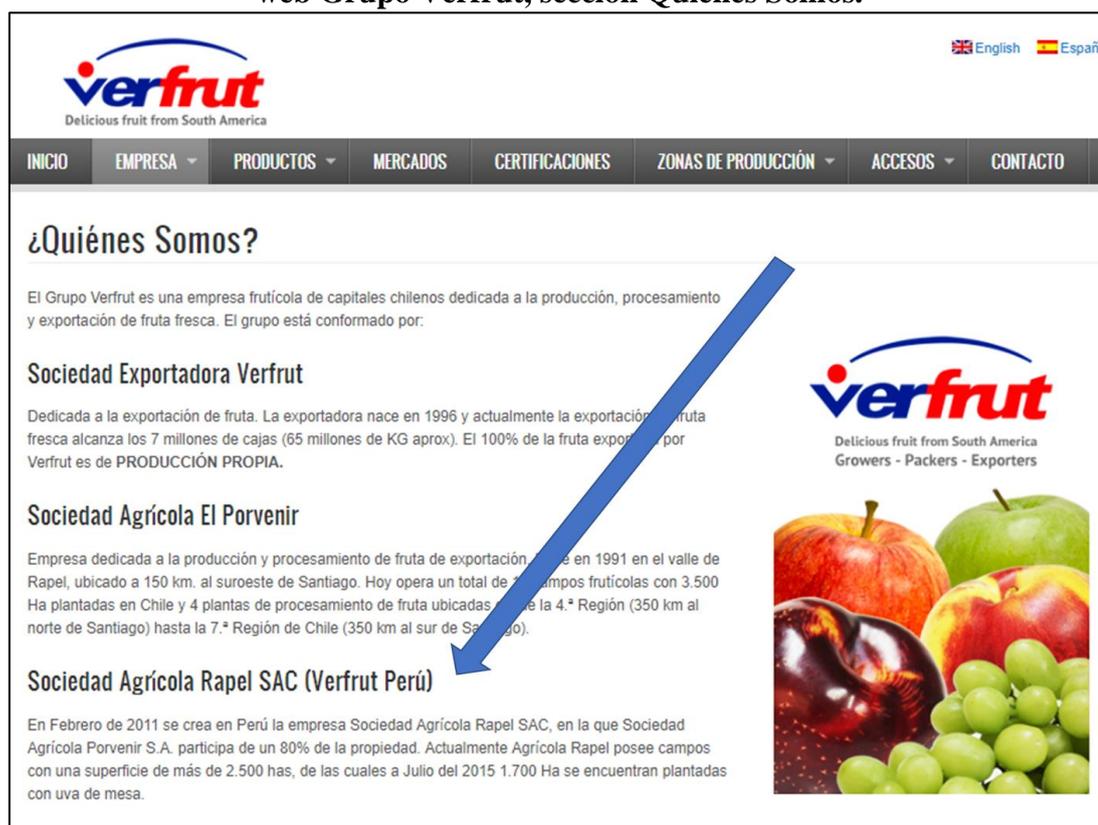
**Figura 7.6. Imagen de la página web Grupo Verfrut.**



Fuente: <https://www.verfrut.cl/>

En esta website se encuentra y detalla la información de la empresa, de los productos que cuenta, procesos, certificados, mercados, zonas de producción y datos para contactarse con personal referente que conforma la empresa; todo esto para promocionar a la empresa con el fin de aumentar la cantidad de clientes y grupos de interés.

**Figura 7.7. Detalle de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C en la página web Grupo Verfrut, sección Quiénes Somos.**



Fuente: <https://www.verfrut.cl/>

La empresa tiene montado un equipo de Tecnología de la Información, que divide sus trabajos en el área de Soporte y Programación. El área de soporte tiene asignada la misión de mejorar el diseño del website e implementar con información más detallada de las variedades de uva de mesa con las que cuenta la empresa, dentro de ellas la variedad Sweet globe.

### **c. Ferias nacionales e internacionales**

Al participar de ferias nacionales e internacionales se generarán nuevas relaciones comerciales y fortalecerán las ya existentes para Sociedad Agrícola Rapel S.A.C, al mismo tiempo se podrán acceder a nuevos clientes potenciales que se lograrán un beneficio para la empresa. Al ser parte de ferias, simposios, congresos, etc; se obtiene experiencias en el mundo del agro que pueden ser aplicadas a la empresa en busca de mejora, se intercambian conocimientos y buenas prácticas para mejorar el manejo productivo de la uva de mesa. Además, existen ferias exclusivas para observar el comportamiento de los mercados internacionales y las nuevas tendencias de los consumidores; a partir de ello se puedan revidar las estrategias comerciales de la empresa y qué medidas se podrían adoptar para beneficio de Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.

La feria más importante para la categoría de frutas y vegetales frescos es Fresh Summit, el cual es uno de los eventos internacionales más grandes del mundo donde se reúnen más de 18 000 participantes de todas partes del mundo con el fin de aprender, buscar nuevas relaciones y establecer futuros negocios. Para el 2019, la Fresh Summit se llevará a cabo en California, EE.UU., del 17 al 19 de octubre, donde se reunirán los principales inversionistas, productores, distribuidores y comercializadores de uva de mesa en el mundo.<sup>12</sup>

A nivel nacional ADEX organiza la feria Expoalimentaria junto con la colaboración del Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio de Relaciones Exteriores y Promperú, donde se reúnen más de 45 000 participantes y más de 650 empresas nacionales e internacionales para generar nuevas oportunidades de negocio en cinco sectores especializados: alimentos y bebidas, maquinarias, envases y embalajes y servicios al comercio exterior. Para el 2019, la feria Expoalimentaria se llevará a cabo del 25 al 27 de Setiembre, en el Centro de Exposiciones Jockey – Lima.<sup>13</sup>

El costo de asistir a estas Ferias está dentro de del Item Capacitaciones y Ferias en el Fujo.

### **d. Presencia en supermercados de Estados Unidos**

Para seguir consolidándose en el mercado de Estados Unidos, Sociedad Agrícola Rapel S.A.C buscara seguir ingresando de manera directa a los supermercados de

---

<sup>12</sup> <https://www.pma.com/events/freshsummit>

<sup>13</sup> <http://www.expoalimentariaperu.com/default.aspx>

Estados Unidos, está previsto establecer a largo plazo negocios con un 70% de supermercados de manera directa sin contar con intermediarios; por ahora la empresa maneja como estrategia un ingreso de manera gradual, buscando la buena reputación, imagen, marca y producto de la empresa.

### 7.2. Presupuesto de promoción y publicidad

Para seguir promocionando la uva de mesa peruana tanto a nivel nacional como internacional, se estima sería necesaria elevar un 10% del presupuesto anual que ya cuenta la empresa y fomentar la participación de los miembros representantes de la empresa a las ferias nacionales e internaciones ya mencionadas, con nuevos involucrados del área de Producción Agrícola.

### 7.3. Conclusiones

- Para mejorar la información del mercado al que la empresa no tiene acceso (oferta y demanda), se busca mejorar el plan de marketing comercial, con los que por ahora la empresa realiza contratos con intermediarios y así poder realizar la correcta política de precios.
- Para que en el largo plazo la empresa se consolide en la venta de manera directa a los supermercados de Estados Unidos. se busca seguir fortaleciendo las alianzas y negociaciones con supermercados de manera directa, a través de respetar acuerdos comerciales y entregando un producto de acuerdo a las exigencias del cliente.

## **CAPÍTULO VIII: PLAN OPERATIVO**

Este capítulo explicará las características y atributos del producto (uva de mesa) que ofrece la empresa para entregar un producto de buena calidad para sus clientes, la estrategia de operaciones tendrá como finalidad de que la empresa alcance sus objetivos establecidos. Se describirá las actividades principales que realizará la empresa y las que tendrá que tercerizar. Además, se analizará las relaciones comerciales con el receptor y proveedores a fin de mantener una buena relación a largo plazo. También se detallará el ciclo comercial del producto desde preparación de terreno hasta proceso de empaque.

### **8.1. Estrategia de operaciones**

La estrategia de operaciones depende de la dirección general para la toma de decisiones, esta se enfocará a la satisfacción del cliente y la excelencia operativa.

Satisfacción del cliente: Para contar con un producto de buena calidad, las actividades que se realicen en la empresa tendrán que ser aceptables, con lo cual el producto cumpla con los estándares internacionales de exportación. Un cliente satisfecho a largo plazo se obtiene cumpliendo con sus exigencias y volúmenes de pedido establecidos en acuerdos comerciales. En los últimos tiempos el mercado de la uva de mesa se está volviendo más exigente debido al incremento de la oferta mundial y a los nuevos gustos de los clientes. La empresa tiene como visión consolidarse como el mejor productor-exportador de uva de mesa, debido a ello y para cumplir con las exigencias del mercado, está expandiendo su área agrícola a 80 hectáreas de uva de mesa variedad Sweet globe.

Excelencia operativa: La uva de mesa producida será un producto de exportación de primera calidad, cumpliendo con las certificaciones de estándares de calidad para entrar a Estados Unidos y cumpliendo con las entidades nacionales como SENASA para las normas fitosanitarias establecidas para la exportación del producto.

### **8.2. Alcance del diseño operacional**

#### **8.2.1. Diseño operacional**

El diseño operacional tiene como objetivo producir y ofrecer un producto que cumpla con las características y exigencias requeridas por el cliente. Para producir uva de mesa de buena calidad contaremos con un manual de Buenas Prácticas Agrícolas

(BPA) y de Manufactura (BMA), estas estarán supervisadas y ejecutadas por los Ingenieros de Sociedad Agrícola Rapel y las empresas que compran la uva de mesa.

#### 8.2.2. Actividades que realizará la empresa

Sociedad Agrícola Rapel se dedica a la producción y exportación de uva de mesa y banano orgánico. Además, dentro del proceso productivo, la empresa cuenta con una planta procesadora (packing) que es operada por personal de la empresa. Existen actividades que la empresa terceriza, el transporte del producto en contenedores acondicionados.

- Actividades que la empresa opera: Son las actividades relacionadas al trasplante, poda, riego, fertilización, aplicaciones fitosanitarias, cosecha y empaqueo de la uva de mesa.
- Actividades a tercerizar: El transporte del producto de la planta procesadora al puerto de Paita es la actividad que se tercerizará, que estará a cargo de un operador logístico. El costo y servicio aduanero lo asume RAPEL.

#### a) **En el área de cultivo.**

- Compra de plantas de Viveros los Viñedos.

#### b) **En la planta de procesamiento y traslado a puerto de Paita.**

- Contratación del servicio de transporte desde el fundo hasta el puerto de Paita.

#### c) **En el proceso de ventas.**

- El área comercial será encargada de la negociación directa con el importador que compre la uva de mesa.

#### d) **En las actividades de las áreas de apoyo.**

- Gestiones administrativas para reclutar al personal capacitado para el puesto y evaluar al personal reclutado de acuerdo a su eficiencia.

#### 8.2.3. Alianzas en el diseño operacional

Debido que una de las principales estrategias es la excelencia operativa, juegan un papel muy importante la cadena de abastecimiento, producción, packing y distribución del producto. Por este motivo las coordinaciones entre la empresa y proveedores se realizarán de manera eficiente y efectiva. Nuestros socios estratégicos jugarán un papel clave para el éxito del negocio y crecimiento de la empresa.

#### **a) Relación con los proveedores**

Mantener una buena relación con los proveedores es una de las características estratégicas de la empresa. Esto ha generado mantener buenas relaciones a largo plazo y crear una marca empresarial reconocida. Este logro se ha generado cumpliendo con los plazos determinados de pago, reconociendo con esto que ellos forman una pieza clave dentro de la cadena de abastecimiento. Como consecuencia de esto, los proveedores están más comprometidos en los requerimientos realizados por la empresa.

#### **b) Relación con el receptor**

Al igual que los proveedores, cumplen y son un papel fundamental para con la empresa, por lo cual, se ha conseguido un alto nivel de confianza. Desde antes de iniciar la etapa productiva se ha determinado un plan y cronograma de pedidos, con lo cual la empresa pueda realizar las coordinaciones internas para poder cumplir con los pedidos y cantidades en el momento deseado por el para ser exportado. Además, optimizaremos los tiempos y costos, siendo más eficientes, para proyectar los ingresos y gastos.

### 8.3. Puesta en marcha

El proceso de operaciones empieza con un cronograma de pedidos y ventas requeridos por los importadores. De este cronograma dependen las decisiones que se tomen para realizar el plan de producción y cosecha de la uva de mesa. Se tiene planificado sembrar 80 hectáreas de uva de mesa variedad Sweet globe. Cada hectárea plantada tendrá un rendimiento de 33 TM y se estimará un 95% de la producción sea exportable, el 5% restante es merma y pérdida durante la producción.

#### 8.3.1. Ciclo productivo comercial

Entre las actividades más importantes tendremos la compra de plantas del vivero para su posterior trasplante a campo definitivo previa preparación de terreno y labores preoperativas. La planta empacadora y la selección de fruta de acuerdo con su categoría y calibre serán la etapa intermedia del ciclo productivo. Finalmente, el traslado al puerto de Paita, embarque y gestión de cobranza según acuerdos será el final del ciclo productivo comercial.

##### **a. Labores Pre Operativas**

Antes de realizar el trasplante de vid, se necesita previamente realizar un nivelado y limpieza de terreno para incorporar la materia orgánica (guano de vacuno) para crear

un ambiente adecuado en suelo y las plantas puedan desarrollar su sistema radicular con mayor facilidad. La presencia de materia orgánica en el suelo ayuda a mejorar la textura del suelo reteniendo mayor humedad y sin ocasionar una asfixia a las raíces de las plantas.

#### **b. Labores Operativas**

- Trasplante: después de la recepción de las plantas, se procede a plantar en terreno definitivo a una distancia de 1.6 metros entre cada planta. La densidad de plantas por hectárea mencionada anteriormente es de 1875 plantas.
- Riego: consiste en brindar al cultivo la cantidad y momento adecuado de agua. Se utilizará un sistema de riego por goteo.
- Fertilización: de acuerdo a la edad y etapa fenológica del cultivo se realizará la inyección de fertilizantes para que las plantas puedan nutrirse. La fertilización se realizará junto con el agua de riego con fertilizantes solubles a dosis y concentraciones óptimas.
- Poda: son cortes manuales que se realizan a los sarmientos de las plantas para obtener un número adecuado de yemas y producir uva de mesa de buena calidad.
- Cosecha: es la actividad final en campo, la fruta se cosechará cuando cumpla con los grados de azúcar adecuado e índice de madurez óptima para ser empacado y exportado. La fruta cosechada se colocará en jabas plásticas adecuadas para uva de mesa.
- Transporte: las jabas con fruta serán trasladadas en camiones hacia la planta de proceso.

#### **c. Labores en Planta Procesadora Packing**

- Recepción y pesado: las jabas que provienen del campo serán recepcionadas para ser pesadas antes de ingresar a selección. El ambiente de recepción contará con un sistema de aire forzado que permita la remoción de polvo y tendrá una temperatura de 10°C.
- Selección: las jabas ingresarán dentro del ambiente de packing a través de un riel mecanizado para que el personal de selección proceda a seleccionar la fruta que cumpla con las normas para exportación, la fruta que no cumpla con las normas será regresada al ambiente de selección para su proceso de venta al

mercado nacional. Este ambiente de selección está conformado por líneas de selección donde el personal realiza la labor de seleccionar la fruta de acuerdo a su categoría y calibre. El ambiente contará con temperatura acondicionada de 16 – 18°C.

- Pesado: luego de la selección, la fruta pasa a ser pesada de acuerdo a estándares establecidos para cada tipo de embalaje y país destino.
- Embalado: colocan y ordenan los racimos en las cajas de exportación con sus respectivos materiales (papel, cartón corrugado, bolsas, etc.).
- Etiquetado: luego se colocará la información en el cabezal frontal de la caja de acuerdo a su categoría y calibre. Se sellarán las cajas para ser llevados a paletizado.
- Paletizado: toman las cajas y las colocan ordenadamente en pallets según corresponda la variedad de uva de mesa, categoría, calibre embalaje y altura de pallet solicitado por los compradores. En esta labor también se coloca un autoadhesivo que detalla el productor, variedad, fecha de embalaje, número de lote y packing de origen.
- Almacenamiento: los pallets armados serán transportados a una cámara de almacenamiento acondicionada a 0°C.
- Despacho: cuando se cuente con la cantidad requerida por los clientes se procederá a despachar a frigorífico (contenedor climatizado).

### 8.3.2. Plan de implementación

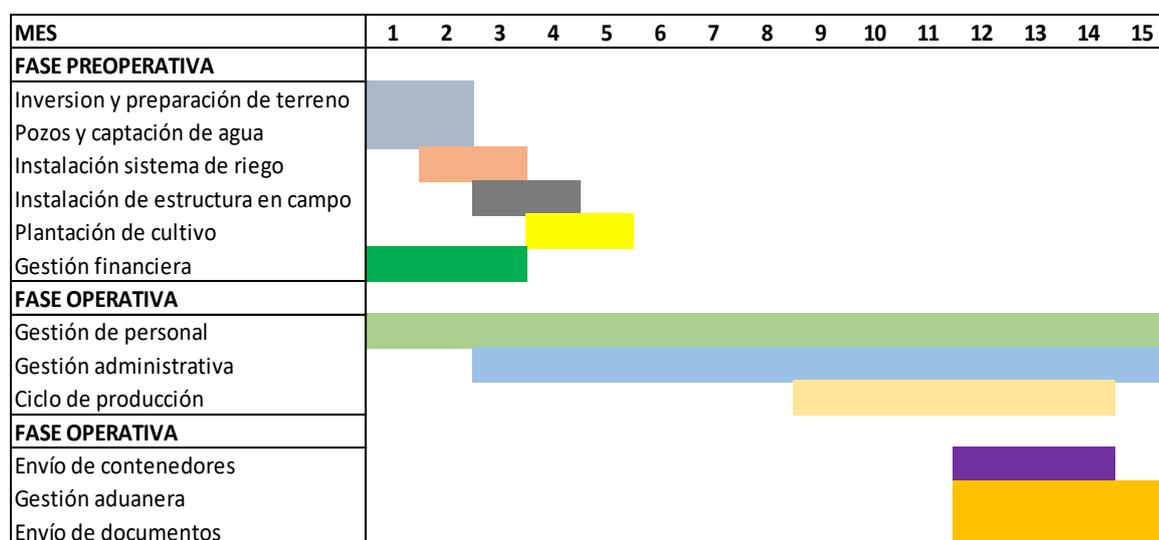
Este plan de implementación implica las actividades que se realizarán con el fin de iniciar la operación del negocio. Están incluidas las actividades que velan por el desarrollo y el lanzamiento del producto.

El plan de implementación lo constituye las labores operativas, desde plantado, riego, fertilización, manejo agronómico del cultivo, mantenimiento y cosecha. También incluye las actividades relacionadas al acopio y transporte de fruta a la planta procesadora para su empaque y embalaje. Luego de esto, se realizará el transporte al puerto y embarque para ser llevado al país destino, en este caso Estados Unidos. Finalmente se realizará la documentación requerida para su posterior cobranza.

### 8.4. Cronograma de implementación

En la figura 8.1 se puede apreciar el cronograma de actividades para la ampliación e implementación de 80 hectáreas de cultivo de uva de mesa, el cual tomará un tiempo de 15 meses hasta su colocación al cliente. Se distinguen 3 fases importantes que tendrá el plan de negocio, preoperativa, operativa y comercial. La primera etapa preoperativa es el inicio de la implementación que se refiere a establecer el plan de financiamiento, inversión e instalación de la estructura en campo definitivo. En la fase operativa se ejecutarán las labores referidas al personal, actividades administrativas y ejecución del financiamiento establecido para cada etapa de cultivo. Y, por último, en la fase comercial, se realizarán las actividades de comerciales de venta y distribución de la uva de mesa de acuerdo a los requerimientos pre-acordados.

**Figura 8.1. Cronograma de actividades de implementación.**



Elaboración propia

### 8.5. Tecnología de Información

La empresa cuenta con un sistema de información ERPFRUSYS que integra las áreas de administración, finanzas, logística y operaciones. Esto permite tener un mejor control de las operaciones de la empresa y a través de este generar datos y reportes confiables de lo que se está ejecutando a diario

## 8.6. Conclusiones

- La empresa será la encargada de realizar las labores plenamente de operación y productivas, que iniciaran desde la implementación del terreno hasta la distribución de los contenedores climatizados hasta el puerto de Paita. Cada área de operación estará a cargo de un responsable técnico o superior. Las actividades de producción estarán a cargo de los Ingenieros de la empresa. El receptor realizará las coordinaciones con el área comercial para el respectivo seguimiento del proceso de acuerdo a lo acordado y pueda realizarse de manera correcta y eficiente.
- La empresa tercerizará en la etapa comercial, que involucra el transporte de la planta procesadora hasta el puerto de Paita. La distribución que involucra exportar el producto lo gestionará el receptor directamente.

## **CAPÍTULO IX: PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO**

Es preciso desarrollar una evaluación económica con la finalidad de determinar la factibilidad de nuestro proyecto, para lo cual se ha revisado las proyecciones de ventas, costos, gastos, IGV, además de las inversiones que ha realizado la empresa en capital de trabajo, activos tangibles e intangibles.

Con la información mencionada en el párrafo precedente se determinará el Flujo de Caja Proyectado, que tiene como fin determinar el Valor Presente Ajustado (APV), el mismo que incluye el Valor Presente del Flujo de los escudos tributarios generados por adquirir deuda.

Nuestro proyecto se enmarca dentro del Sector Agrario, sector que tiene beneficios amparados en la Ley N° 27360 **Ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario**, Ley publicada en el año 2000, y que inicialmente tenía vigencia hasta el año 2010; pero posteriormente, se amplió la vigencia hasta el año 2021. Dentro de los beneficios que indica la norma, podemos separarlos en dos aspectos: 1) Beneficios Tributarios; y 2) Beneficios Laborales y de la Seguridad Social. Para el primer punto, la Ley indica que para efectos del Impuesto a la Renta las empresas del sector agrario deben aplicar la tasa del 15% (quince por ciento); además de que podrán depreciar a razón de 20% (veinte por ciento) anual el monto de las inversiones en obras de infraestructura hidráulica y obras de riego que realicen durante la vigencia de la Ley. Respecto al segundo punto, las empresas del sector agrario podrán contratar a su personal, quienes se sujetarán a un régimen con características especiales, tales como a) la remuneración que percibirán incluirá la compensación por tiempo de servicios y las gratificaciones de fiestas patrias y navidad; b) el descanso vacacional será de 15 (quince) días calendarios remunerados por año de servicio.

### **9.1. Parámetros considerados**

- La empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. desde el inicio de sus operaciones en el año 2011 se encuentra acogida bajo el Régimen Agrario, régimen amparado en la ley N° 27360; por tanto, goza de los beneficios tributarios y laborales, descritos en el párrafo precedente.
- El horizonte de evaluación del presente proyecto es de 15 años, tomando en consideración la vida útil de la plantación de uva, la misma que se encuentra amparada en un informe técnico de un especialista.

- Para el cálculo del capital de trabajo requerido se está utilizando el método del déficit acumulado.

## **9.2. Régimen Tributario**

La empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. se encuentra acogida al Régimen Tributario otorgado en la Ley 27360 y su Reglamento D.S. N° 049-2002-AG., como bien lo menciona la parte introductoria del presente capítulo.

La Ley N° 27360 Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario, en su Título II y Título III, menciona aspectos especiales, tanto para el Régimen Tributario como para el Régimen Laboral y de la Seguridad Social, para las empresas que desarrollen cultivos y/o crianzas; con excepción de la industria forestal.

### **9.2.1. Beneficios Especiales**

Los beneficios especiales que aprueba la Ley N° 27360, los agruparemos en dos aspectos, dependiendo del Régimen:

#### **a. Régimen Tributario**

- **Impuesto a la Renta**

Para efectos del Impuesto a la renta, correspondiente a rentas de tercera categoría la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. utiliza una tasa impositiva del 15% anual, la misma que se utilizará en las proyecciones de la idea del negocio.

- **Depreciación acelerada**

Para efectos del Impuesto a la Renta, la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. puede depreciar hasta 20% anual, el monto de las inversiones en obras de infraestructura hidráulica y obras de riego.

- **Recuperación anticipada de IGV**

Las empresas acogidas bajo el Régimen Agrario podrán recuperar anticipadamente el Impuesto General a las Ventas, pagados por las adquisiciones de bienes de capital, insumos, servicios y contratos de construcción, de acuerdo con los montos, plazos, cobertura, condiciones y procedimientos que se establezcan en el Reglamento.

b. Régimen Laboral y de la Seguridad Social

- **Compensación por Tiempo de Servicios y Gratificaciones**

La empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. incluye dentro de la remuneración de los trabajadores la Compensación por Tiempo de Servicios y las Gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad.

- **Vacaciones**

Los trabajadores de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C., tienen derecho a 15 días calendarios de vacaciones, por cada año de servicio.

- **Seguro de Salud y Régimen Previsional**

La empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. realiza un aporte mensual al Seguro de Salud para los trabajadores de la actividad agraria, del 4% (cuatro por ciento) de la remuneración en el mes por cada trabajador. Este rubro se encuentra considerado dentro de las proyecciones de la idea de negocio.

### **9.3. Saldo a Favor del Exportador**

El Apéndice I (Operaciones Exoneradas del IGV), al que se refiere el artículo 5° del D.S. N° 055-99-EF Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, indica que se encuentra exonerada del Impuesto General a las Ventas la Uva con Partida Arancelaria 0806.10.00.00

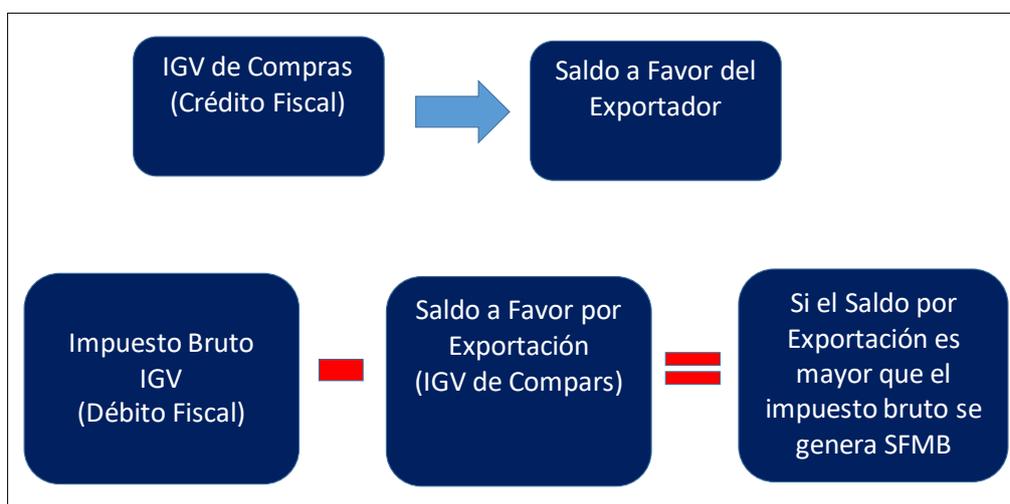
En vista que las operaciones que realiza la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C, están destinadas en un 99% a las exportaciones, las mismas que no se encuentran afectas al Impuesto General a las Ventas, conforme lo señala el artículo 34° del TUO del IGV; por tanto, El monto del Impuesto que hubiere sido consignado en los comprobantes de pago correspondientes a las adquisiciones de bienes, servicios, contratos de construcción y las pólizas de importación, dará derecho a un **saldo a favor del exportador** conforme lo disponga el Reglamento.

La empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. informa a SUNAT su respectivo Saldo a Favor del Exportador a través del aplicativo proporcionado por SUNAT a los contribuyentes **PDB Exportadores**, el mismo que permite registrar correctamente el detalle de las adquisiciones y exportaciones realizadas.

A su vez se tiene que la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. realiza actividades gravadas con el IGV, como por ejemplo, servicio de selección, procesamiento, frío y despacho de fruta; generándose con ello un débito fiscal (IGV de las ventas); el mismo que es contrarrestado con el saldo a favor del exportador (IGV de las adquisiciones) siempre resulta menor; por tanto la empresa tiene un **Saldo a Favor Materia de Beneficio (SFMB)**.

A su vez se tiene que considerar que el límite máximo para solicitar la devolución del SFMB es del 18% de las exportaciones embarcadas en el periodo por el cual se solicita la devolución.

Fig. 9.1: Determinación del SFMB



*Fuente SUNAT  
Elaboración Propia*

#### 9.4. Proyección de tasa inflacionaria y tipo de cambio

Para la evaluación de nuestro proyecto se ha recopilado información histórica de las tasas de inflación y tipo de cambio del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), con una proyección de 15 años, que según la evaluación técnica corresponde a la vida útil de nuestro proyecto.

La historia de los últimos 14 años de la Inflación en el Perú (desde 2005 a 2018) arroja un promedio de 2.9%; sin embargo, las proyecciones macroeconómicas, plasmadas en las expectativas de la inflación, del BCRP indican que en los próximos

años la inflación estará alrededor del 2.5%; por tanto, hemos trasladado esta expectativa a nuestro escenario de vida útil (15 años).

En relación al tipo de cambio, en los últimos 14 años su promedio anual es de 3.04, según datos históricos del Banco Central de Reserva del Perú. Las expectativas macroeconómicas indican que se proyecta cerrar para el año 2019 en 3.33 y para el año 2020 en 3.35; por lo que hemos proyectado este último hacia los 15 años de vida útil de nuestro proyecto; esto es hasta el año 2033.

La información relacionada a las proyecciones de la tasa inflacionaria y tipo de cambio nos permite realizar una evaluación óptima del proyecto a lo largo de su vida útil. (Ver Anexo XVI)

#### **9.5. Proyección de rendimientos de producción**

Para realizar las diversas proyecciones de rendimientos se analiza la producción en cajas y toneladas que producirá una hectárea al año, para este caso se está considerando plantar 1785 plántones de vid variedad Sweet globe (promedio histórico plantado de Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.), posteriormente se tiene por conocimiento y experiencia que una planta de vid en el primer año de producción tiene un rendimiento de **8 kilogramos** (20 racimos por planta a 0.40 kilogramos por racimo) al año, en el segundo año pasa a **10.92 kilogramos** (26 racimos por planta a 0.42 kilogramos por racimo) al año y por último, a partir del tercer año y hacia adelante pasa a **15.64 kilogramos** (34 racimos por planta a 0.46 kilogramos cada racimo) al año. Al multiplicar los kilogramos por planta y la cantidad de plantas por hectárea (densidad de plantado) se obtienen los kilogramos totales de producción, este resultado se divide entre mil para convertirlos en toneladas. Con esta metodología se obtiene que en la primera cosecha el rendimiento por hectárea es de **14.28 toneladas** por hectárea, en el segundo año es de **19.49 toneladas**, y en los siguientes años pasa a **27.92 toneladas** por hectárea por año.

Para la presente idea de negocio se plantea una ampliación de plantado de vid de 80 hectáreas, lo cual significa que en el primer año se podrá obtener **1,142.4 toneladas** de uva de mesa variedad Sweet globe, cabe indicar que no todo lo que produce una planta es la cantidad exportable. Según cifras promedio de Sociedad Agrícola Rapel

S.A.C, para el primer año la cantidad exportable es de **92%** y a partir del segundo año será **96%**, la cantidad restante es merma o pérdida. Con lo mencionado se puede definir que la cantidad exportable para el primer año será de **1,051.01 toneladas**, el segundo año será de **1,497 toneladas** y a partir del tercer año será de **2,144.06 toneladas** exportables al año. (Ver anexo XVII)

## **9.6. Inversiones**

Para la idea de negocio que se está presentando se ha planificado una inversión en activos tangibles e intangibles, entre los cuales se encuentran los plantones de vid variedad Sweet globe, estructura del parrón (postes y alambres), sistema de riego.

También se ha planificado requerir inversión en capital de trabajo, el cual fue determinado por el máximo saldo acumulado requerido para que la operación se mantenga.

### **9.6.1. Inversión en activos fijos**

La presente idea de negocio necesita inversión en activos tangibles e intangibles.

#### **a. Activos Tangibles**

Se necesita invertir en edificaciones por un valor de 20,500 dólares que corresponden a las ampliaciones de comedores y servicios higiénicos para el personal.

Implementación de un camino afirmado para el recorrido de maquinaria y moviidades, por un valor de 25,000 dólares.

Inversión en sistema de riego por goteo para las 80 hectáreas, las cuales incluyen mangueras de riego, tubos de PVC, accesorios para las mangueras de riego, válvulas de campo, sistema de filtrado para el riego y fertilización, sistema de automatización de riego, bombas de riego y tablero de mando eléctrico los cuales suman un total de 420,000 dólares.

Para la inversión en la instalación de parrones, que corresponden a los postes de pino tratado y alambres para el levantamiento del sistema Open gable, el costo total sería de 659,040 dólares.

Una camioneta pick-up 4x4 valorizada en 36,500 dólares y una motocicleta valorizada en 2,000 dólares, para el administrador de campo y jefe de campo

respectivamente. Del mismo modo unidades de campo tales como motofurgón y cuatrimoto, valorizados en 9,390 dólares

Archivadores y materiales de oficina para el nuevo filtrado, el cual servirá para guardar y almacenar los registros de riego y fertilización. Todo esto suma un monto de 350 dólares.

El total de la suma de las inversiones iniciales en activos fijos tangibles está valorizado en 1'173,130 dólares.

#### **b. Activos Intangibles**

Los plantines de uva de mesa variedad Sweet globe es la principal inversión en activos intangibles para Sociedad Agrícola Rapel S.AC, el cual tiene un costo de 2.72 dólares por plantin (incluye costos de importación), el requerimiento para una hectárea es de 1785 plantines, multiplicado para las 80 hectáreas de la ampliación, se obtiene como resultado total 142,800 plantines, los cuales equivalen a 388,000 dólares.

La preparación del terreno que se realizará antes de plantar la vid tiene un costo de 278,175.20 dólares para las 80 hectáreas.

La suma de las inversiones iniciales en activos fijos intangibles es 666,175.20 dólares.

El total de la inversión requerida tanto en activos fijos tangibles e intangibles alcanzan los 1'839,305.20 dólares.

Para mayores detalles de las inversiones ver el Anexo XVIII

#### **9.6.2. Inversión en Capital de Trabajo**

Para fijar el capital de trabajo se analiza los tres primeros años y se determina cual sería el requerimiento más alto de capital que Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. necesitaría para que la operación funcione sin ningún problema. Como se muestra en el Anexo N° XIX, el requerimiento más alto de capital de trabajo es de US1'226,360; el mismo que se necesitará en el periodo cero (0), que permitirá afrontar los costos incurridos en los primeros meses del proyecto.

### **9.6.3. Depreciación y amortización de activos fijos**

#### **a. Depreciación de Tangibles**

Los bienes tangibles necesarios para llevar a cabo el proyecto se han clasificado en:

- Edificaciones
- Sistema de Riego
- Estructura de Parrón
- Vehículos
- Muebles.

Para definir las tasas de depreciación se tomarán en cuenta el límite máximo permitido por nuestra legislación tributaria, indicado en el Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta - Decreto Supremo N° 122-94-EF; además de lo indicado en la Ley N° 27360 Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario.

*Las edificaciones* se depreciarán a una tasa anual del 5%, conforme lo establece el inciso a) del artículo 22° del Reglamento del TUO del Impuesto a la Renta.

*El afirmado*, por ser parte integrante de las edificaciones, tomará la misma tasa de depreciación anual (5%).

*El sistema de riego por goteo* se depreciará a una tasa del 20%, acogiéndose al beneficio otorgado por la Ley N° 27360, según el ítem 4.2. del artículo 4°, que a la letra dice “Para efecto del Impuesto a la Renta, las personas naturales o jurídicas que estén comprendidas en los alcances del presente dispositivo podrán depreciar, a razón de 20% (veinte por ciento) anual, el monto de las inversiones en obras de infraestructura hidráulica y obras de riego que realicen durante la vigencia de la presente Ley”.

*Estructura de Parrón* se deprecia a una tasa del 10% anual, siendo que califica en otros bienes del activo fijo.

*Los Vehículos* se deprecian a una tasa del 20% anual, conforme lo establece el inciso b) del artículo 22° del Reglamento del TUO del Impuesto a la Renta.

*Para el caso de los muebles*, al calificarlos como otros bienes del activo fijo, se deprecia a una tasa del 10% anual, conforme lo establece el Reglamento.

**Cuadro 9.1 Límites máximos de depreciación.**

<b>BIENES</b>	<b>PORCENTAJE ANUAL DE DEPRECIACIÓN HASTA UN MÁXIMO DE:</b>
1 Ganado de trabajo y reproducción; redes de pesca.	25%
2 . Vehículos de transporte terrestre (excepto ferrocarriles); hornos en general	20%
3 Maquinaria y equipo utilizados por las actividades minera, petrolera y de construcción; excepto muebles, enseres y equipos de oficina.	20%
4 Equipos de procesamiento de datos.	25%
5 Maquinaria y equipo adquirido a partir del 01.01.91	10%
6 Otros bienes del activo fijo	10%

*Fuente: Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta  
Elaboración Propia*

#### **b. Amortización de intangibles**

De acuerdo con informes técnicos, los plantines de uva tienen una vida útil de 15 años; que en términos de %, estaríamos hablando de una tasa de amortización del 6.67% anual.

Dado que la preparación del terreno está estrechamente relacionada a la plantación de uva, se amortizará igualmente a una tasa de 6.67% anual.

En el Anexo XX se puede observar el detalle de la depreciación y amortización a lo largo de la vida de nuestro proyecto.

#### **9.7. Proyección de ventas**

Siendo que la empresa considera exportar su producción de uva, la proyección de ventas está considerando el volumen exportable; que para el caso de SOCIEDAD AGRICOLA RAPEL S.A.C. es el 92% para el primer año, y el 96% para los siguientes años. El resto de la producción se desecha.

En un escenario conservador, y viendo la tendencia de los últimos 5 años, se está considerando un precio por debajo del precio promedio más bajo en los últimos cinco años; siendo éste es de US\$22.96 (Veintidós con 96/100 dólares americanos) por caja de 8.2 kgs.

Para el primer año se registran 1,051 toneladas de uva a exportar, equivalente a US\$2'942,822 (Dos millones novecientos cuarenta y dos mil con ochocientos veintidós y 00/100 dólares americanos) en ventas. En el segundo año, la cantidad exportable alcanza las 1,497 toneladas, que en términos monetarios equivale a US\$4'191,603

(Cuatro millones ciento noventa y un mil seiscientos tres con 00/100 dólares americanos) en ventas. A partir del tercer año, la producción exportable llega a 2,144 toneladas, equivalente a 6'003,358 dólares en ventas.

Dado que la tendencia de la producción de uva es al alta, se ha decidido mantener el escenario conservador, por lo tanto, no se ha considerado incremento en el precio de la uva para ningún año. Ver anexo N° XXI.

### **9.8. Proyección de costos**

Se proyectaron los costos de cultivo, costos de cosecha y planta, costos indirectos y otros costos, tales como costo de flete de Planta a puerto; obteniendo los siguientes datos:

- ✓ El costo de cultivo que corresponde al abonamiento y fertilización, abonos foliares y pesticidas, Herramientas, mano de obra y otros, necesarios para realizar las labores en campo asciende a 1'349,754.78 dólares para el primer año.
- ✓ Los costos de cosecha y planta, correspondientes a la mano de obra de cosecha y planta, así como los materiales utilizados para el empaque y producción de la uva, ascienden a 730,579 para el primer año.
- ✓ Los costos indirectos, relacionados a la asesoría técnica y otros imprevistos, para el primer año ascienden a US\$ 157,941 dólares.
- ✓ Los otros costos relacionados al flete de planta a puerto de Paita para el primer año ascienden a US\$ 69,426 dólares.

El costo total en el primer año asciende a \$ 2'307,701 dólares, alcanzando un costo total para el año 15 de US\$ 4'700,294 dólares americanos.

En el anexo N° XXII se puede observar la proyección de los costos en el horizonte de vida de la inversión.

### **9.9. Proyección de gastos**

Dentro de la proyección de gastos se ha considerado los sueldos del personal que no está ligado directamente al costo de cultivo, tales como Administrador, Jefes de Campo, Supervisores de Campo, entre otros; además de los gastos por servicios, tales como energía eléctrica, telefonía y capacitaciones y gastos de ferias. Para el primer año

los gastos ascienden a 168,390 dólares; y para el año quince, los gastos ascienden a 218,190 dólares.

En el anexo XXIII se detalla la proyección de gastos.

### **9.10. Proyección de IGV**

Dado que todo exportador tiene el beneficio de solicitar la devolución del Saldo a Favor Materia de Beneficio, generado por sus adquisiciones de bienes y servicios gravados con IGV y que se encuentran destinadas a sus operaciones de ventas al exterior, se ha realizado la proyección de la recuperación de IGV, a lo largo de los 15 años de vida útil, logrando obtener un ingreso adicional de US\$ 178,464 para el primer año.

La proyección de la recuperación de IGV se puede apreciar en el anexo N° XXIV

### **9.11. Restitución de Derechos Arancelarios (DRAWBACK)**

Los productores – exportadores tienen el beneficio de solicitar la restitución de los derechos arancelarios que hayan gravado las importaciones de insumos que utilicen en la producción del bien a exportarse.

Para el caso de la uva de mesa, se está considerando un insumo que se importa desde Chile y se utiliza en el empaque de las uvas en caja.

Actualmente, el drawback corresponde al 3% del FOB exportador, pero para el análisis económico y financiero no se está considerando.

En el anexo N° XXV se proyecta los posibles ingresos de la empresa por este concepto, a lo largo de la vida útil del proyecto.

### **9.12. Flujo de Caja Económico (FCE)**

Con la información recopilada respecto a las inversiones, Capital de Trabajo, Proyección de Ventas, Proyección de Costos, Gastos, y otros ingresos; se ha procedido a elaborar el Flujo de Caja Económico de nuestro proyecto. Así tenemos que para el periodo inicial (periodo 0), la inversión alcanzaría los \$ -3'865,665 dólares. Este importe incluye US\$800,000 por costo de oportunidad del terreno agrícola;

US\$1'839,305 de inversión en activos fijos; y, US\$1'226,360 en capital de trabajo, conforme lo vimos en el punto 9.6.2.

Como podemos apreciar se están generando ganancias desde el primer año, alcanzando para éste el importe de US\$ \$ 1'693,092; y generando durante toda la vida útil del proyecto una ganancia de US\$43'206,374; la misma que no incluye la inversión inicial.

El Valor Actual Neto Económico (**VANE**) asciende a US\$2'613,684 con un  $K_{OA}$  de 29.42% y una Tasa Interna de Retorno (**TIRE**) de 47.42%

En el Cuadro N° 9.2. podemos apreciar el Flujo de Caja Económico.

Todos los componentes del Flujo de Caja Económico, los podemos apreciar con mayor detalle en el Anexo N° XXVI **Estados Financieros y Flujos de Caja.**

**Cuadro N° 9.2: Flujo de Caja Económico**

	0	1	2	3	4	5	6	7
<b>Flujo de Fondos al Koa</b>								
<b>Flujo Caja Oper.</b>	-1,226,360	1,693,092	1,378,541	2,267,900	2,175,342	2,111,309	2,046,158	1,968,138
<b>Perp. FC Oper.</b>								
<b>Inversiones en A/F</b>	-1,839,305	0	0	0	0	0	-48,240	0
<b>Terrenos- Costo Opor</b>	-800,000							
<b>Perp. Inv. A/F</b>								
<b>Flujo Caja Econ (KOA)</b>	<b>-3,865,665</b>	<b>1,693,092</b>	<b>1,378,541</b>	<b>2,267,900</b>	<b>2,175,342</b>	<b>2,111,309</b>	<b>1,997,918</b>	<b>1,968,138</b>

	K	VAN	TIR
<b>Economico (KOA)</b>	<b>29.42%</b>	<b>2,613,684</b>	<b>47.42%</b>

	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Flujo de Fondos al Koa</b>								
<b>Flujo Caja Oper.</b>	1,905,401	1,840,074	1,775,947	1,711,601	1,636,194	1,570,458	1,507,384	1,441,667
<b>Perp. FC Oper.</b>								4,900,796
<b>Inversiones en A/F</b>	0	0	0	-350	-48,240	0	0	0
								1,080,000
<b>Perp. Inv. A/F</b>								10,293,202
<b>Flujo Caja Económ</b>	<b>1,905,401</b>	<b>1,840,074</b>	<b>1,775,947</b>	<b>1,711,251</b>	<b>1,587,954</b>	<b>1,570,458</b>	<b>1,507,384</b>	<b>17,715,666</b>

Elaboración Propia

### **9.13. Flujo de Caja Financiero (FCF)**

Siendo que la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. cuenta con terreno agrícola de su propiedad, para el Flujo de Caja Financiero se ha considerado como Inversión el monto de US\$ 3'065,665, el cual considera la Inversión en activos tangibles e intangibles por el importe de US\$ 1'839,305 y el capital de trabajo de US\$ 1'226,360. El 60% de la inversión (US\$1'839,399) será financiado con el Banco Interbank.

La tasa efectiva anual del Banco Kd es de 4.72%, a un plazo de 10 años, siendo la cuota de US\$234,982 anual.

Se tiene flujos positivos desde el primer año US\$1'458,109, con una ganancia acumulada durante los 15 años que asciende a US\$ 40'933,114, importe que no considera la inversión inicial.

En el Cuadro N° 9.3. presentamos el Flujo de Caja Financiero durante el escenario de los 15 años de nuestro proyecto; y mayor detalle en el Anexo N° XXVII.

**Cuadro N° 9.3: Flujo de Caja Financiero**

	0	1	2	3	4	5	6	7
<b>Flujo Caja Oper.</b>	-1,226,360	1,693,092	1,378,541	2,267,900	2,175,342	2,111,309	2,046,158	1,968,138
<b>Perp. FC Oper.</b>								
<b>Inversiones en A/F</b>	-1,839,305	0	0	0	0	0	-48,240	0
<b>Terrenos- Costo Opor</b>	-800,000							
<b>Perp. Inv. A/F</b>								
<b>Flujo Caja Económico</b>	-3,865,665	1,693,092	1,378,541	2,267,900	2,175,342	2,111,309	1,997,918	1,968,138
<b>Flujo Caja Economico</b>	-3,865,665	1,693,092	1,378,541	2,267,900	2,175,342	2,111,309	1,997,918	1,968,138
<b>Deuda</b>	1,839,399	0						
<b>Servicio de Deuda</b>	0	-234,982	-234,982	-234,982	-234,982	-234,982	-234,982	-234,982
<b>Escudo Tributario</b>	0	0	13,023	11,974	10,875	9,725	8,520	7,259
<b>Flujo Caja Deuda</b>	1,839,399	-234,982	-221,959	-223,008	-224,107	-225,257	-226,462	-227,723
<b>Flujo Caja Financiero</b>	-2,026,266	1,458,109	1,156,581	2,044,892	1,951,235	1,886,052	1,771,456	1,740,415
	<b>Ki</b>	<b>VAN</b>	<b>APV</b>					
<b>Escudos Tributarios</b>	4.72%	58,072	2,671,756					

*Fuente: Elaboración Propia*

	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Flujo Caja Oper.</b>	1,905,401	1,840,074	1,775,947	1,711,601	1,636,194	1,570,458	1,507,384	1,441,667
<b>Perp. FC Oper.</b>								4,900,796
<b>Inversiones en A/F</b>	0	0	0	-350	-48,240	0	0	0
								1,080,000
<b>Perp. Inv. A/F</b>								10,293,202
<b>Flujo Caja Econ. (E)</b>	1,905,401	1,840,074	1,775,947	1,711,251	1,587,954	1,570,458	1,507,384	17,715,666
<b>Flujo Caja Economico</b>	1,905,401	1,840,074	1,775,947	1,711,251	1,587,954	1,570,458	1,507,384	17,715,666
<b>Deuda</b>								
<b>Servicio de Deuda</b>	-234,982	-234,982	-234,982	0	0	0	0	0
<b>Escudo Tributario</b>	5,938	4,554	3,106	1,589	0	0	0	0
<b>Flujo Caja Deuda</b>	-229,044	-230,428	-231,877	1,589	0	0	0	0
<b>Flujo Caja Financie</b>	1,676,357	1,609,646	1,544,070	1,712,839	1,587,954	1,570,458	1,507,384	17,715,666

Fuente: Elaboración Propia

#### 9.14. Valor Presente Ajustado (APV)

Se utiliza el método del Valor Presente Ajustado para determinar la rentabilidad de nuestra idea de negocio. Tenemos que el Valor Actual de los Escudos Tributarios (VAET) es de US\$58,072.

Igualmente tenemos que el Valor Actual Neto Económico (VANE) alcanza los US\$ 2'613,684, que sumándolo al Valor Actual de los Escudos Tributarios (VAET), alcanza un Valor Presente Ajustado (APV) de US\$ 2'671,756.

El detalle de la evaluación crediticia efectuada por el Banco Interbank se encuentra en el Anexo N° XXVIII.

#### 9.15. Análisis de Riesgos

##### 9.15.1. Punto Muerto

Para obtener el punto muerto, que da como resultado VANE igual a 0 dólares, se ha seleccionado las variables Precio por Caja y el Porcentaje de producto exportable que se ha proyectado.

- a) Precio por Caja: Tendría que llegar a bajar a 19.05 dólares por Caja de uva (Nota: Cada caja tiene un peso de 8.2 kg, ósea que el precio por kilo tendría que ser 2.32 dólar) para que se obtenga un VANE igual a 0 dólares.
- b) Volumen Exportable: Si el porcentaje exportable de la producción de uva de mesa se reduce a 68.4% (el porcentaje esperado es 96% a partir del segundo año) el VANE sería igual a 0 dólares

El resumen se observa en el cuadro N° 9.4.

**Cuadro N° 9.4 Puntos Muertos**

Variable	Valor
Precio Caja exportable (VANE = 0)	\$ 19.05
% Exportable a partir del 2do año (VANE = 0)	68.4%

Elaboración propia

Según los datos de Evolución del precio por Kilogramo de Uva de mesa variedad Sweet globe mencionados en el Capítulo IV (Cuadro N° 4.5.), en los últimos años no se ha llegado al valor de 2.32 dólares por kilogramo, así que es muy poco probable que se llegue a ese valor.

En cuanto al porcentaje de producción exportable, es muy difícil que llegue a ese valor de 68.4%, siendo 96% un valor conservador y la tendencia es a que se presente un valor mayor.

#### 9.15.2. Análisis de sensibilidad Unidimensional

Para el Análisis de Sensibilidad de la variable precio, se observa que ante una reducción del precio por kilogramo de uva de mesa variedad Sweet globe de hasta el 15% el VANE sigue resultando positivo. Para obtener un VANE negativo el valor del precio por kilo tendría que reducir más del 15%, volviéndose inviable la propuesta de negocio.

Con respecto al Porcentaje del volumen exportable de la uva de mesa variedad Sweet globe, para que el VANE sea negativo el % volumen exportable tendría que reducir más del 25% del valor propuesto, volviéndose inviable la idea de negocio.

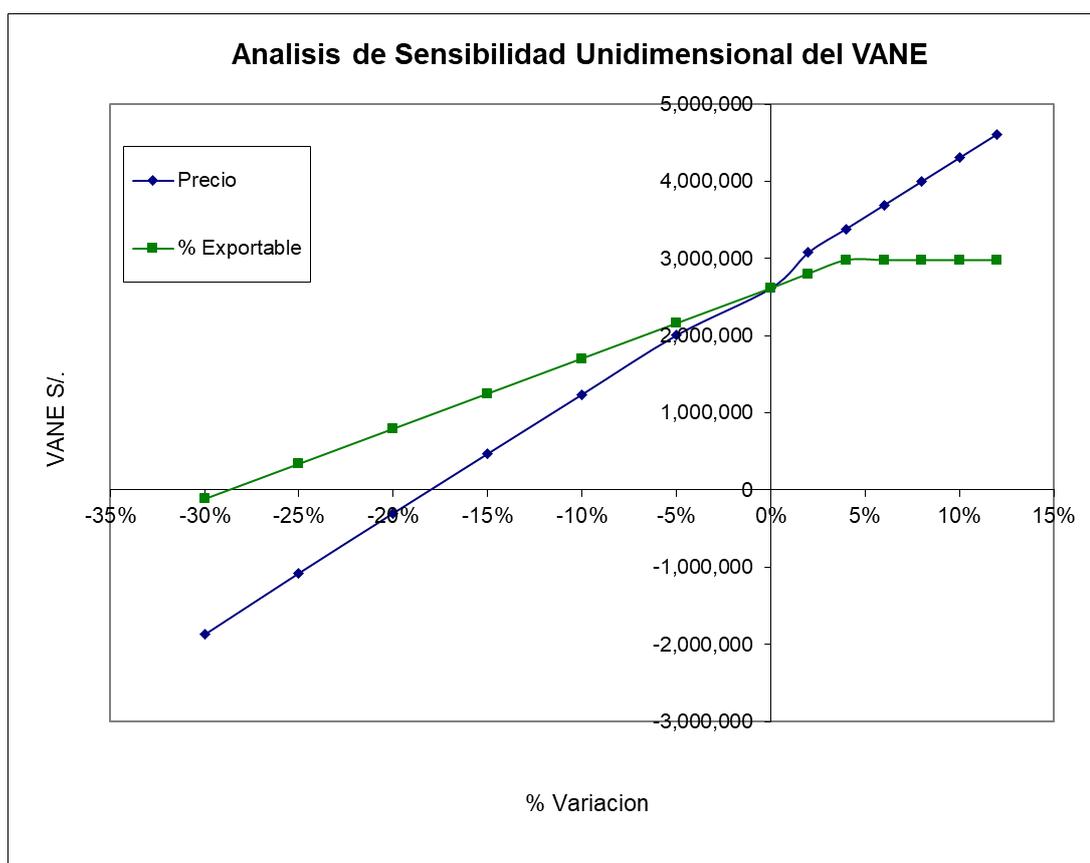
En Cuadro 9.5 se pueden apreciar los análisis de sensibilidad unidimensional VAN con el porcentaje de variación para cada variable (Precio por kilo y % de Exportable).

**Cuadro N° 9.5. Análisis de Sensibilidad Unidimensional VAN (Precio por kilo y % Volumen Exportable)**

	VANE		TIRE	
		2,613,684		47.42%
V A R.  P R E C I O	-30%	-1,872,801		15.53%
	-25%	-1,076,157		21.57%
	-20%	-298,758		27.26%
	-15%	470,803		32.77%
	-10%	1,238,686		38.14%
	-5%	2,005,162		43.37%
	0%	2,613,684		47.42%
	2%	3,078,228		50.51%
	4%	3,384,818		52.51%
	6%	3,691,409		54.49%
	8%	3,997,999		56.46%
	10%	4,304,590		58.42%
	12%	4,611,180		60.36%
		2,613,684		47.42%
V A R.  % E X P O R. T	-30%	-115,818		28.51%
	-25%	339,099		32.02%
	-20%	794,016		35.37%
	-15%	1,248,933		38.57%
	-10%	1,703,850		41.64%
	-5%	2,158,767		44.59%
	0%	2,613,684		47.42%
	2%	2,803,233		48.57%
	4%	2,977,618		49.61%
	6%	2,977,618		49.61%
	8%	2,977,618		49.61%
	10%	2,977,618		49.61%
	12%	2,977,618		49.61%

Elaboración propia

**Figura N° 9.2. Análisis de Sensibilidad Unidimensional VANE**



Elaboración propia

### 9.15.3. Análisis de Escenarios

Las variables que más representan la propuesta de negocio y las que se aplicarán para el análisis de escenarios son Precio por kilogramo, Porcentaje de volumen exportable, el Koa, el Costo de la deuda y el Tipo de cambio de soles a dólares.

Se han estudiado y analizado tres posibles escenarios, el primero es el Esperado, en donde el Precio por kilogramo de uva es menor al precio promedio del año pasado (precio conservador de 2.8 dólares por kilo, ósea 22.96 dólares por caja), que llegó a 3.09 dólares por cada kilogramo. En lo que respecta al porcentaje del volumen exportable, la empresa maneja un valor de 96%, aunque en la mayoría de los casos ha resultado mayor según el histórico de producción de la empresa. Con respecto al Koa se espera un 29.42%, esto resulta usando una tasa de financiamiento bancario y del spread exigido por el directorio de Sociedad Agrícola Rapel SAC y el Tipo de cambio desde el segundo año se mantiene en 3.33 soles por dólar.

El segundo escenario es el Pesimista, donde el Precio por caja de uva es de 20.50 dólares. (2.5 dólares por kilogramo de uva), debido al aumento de área de plantación de uva de mesa variedad Sweet globe de todas las empresas a nivel nacional. En cuanto al porcentaje de volumen exportable se reduce a 80% debido a problemas climatológicos como el fenómeno del niño extremo que pueda afectar la plantación y sobre todo pueda ocasionar pudriciones en la fruta antes de ser cosechada. Para el caso del Koa es de 35% y el Tipo de cambio desde el segundo año se mantiene en 2.80 soles por dólar.

El tercer y último escenario es el Optimista, donde el precio por Caja es de 25 dolares (3.05 dólares por kilo), que ya se ha logrado llegar en el año 2016 hasta 3.34 dólares por kilo como precio promedio de uva de mesa variedad Sweet globe (ver Capitulo IV, Tabla 4.13) y donde se aprovecha considerablemente la ventana comercial que cuenta Perú debido a las condiciones favorables en las fechas de cosecha de la fruta y que otros países no lo presentan. En lo que respecta al porcentaje de volumen exportable asciende a 98%. Para el caso del Koa es de 20% y el Tipo de cambio desde el segundo año se mantiene en 4.00 soles por dólar.

Como se puede observar en la Figura 10.6, se encuentran los resultados de los supuestos escenarios (Pesimista, Esperado y Optimista). El resultado de todos los escenarios resulta VANE y APV positivos.

**Cuadro N° 9.6. Resumen del Análisis de Escenarios**

<b>RESUMEN DE ESCENARIOS</b>	<b>VALORES ACTUALES</b>	<b>PESIMISTA</b>	<b>ESPERADO</b>	<b>OPTIMISTA</b>
<b>Celdas cambiantes</b>				
Precio por Caja (FOB)	\$ 22.96	\$ 20.50	\$ 22.96	\$ 25.00
% Volumen Exportable	96%	80%	96%	98%
Koa	29.42%	35%	29.4%	20%
Tipo de Cambio	S/ 3.33	S/ 2.80	S/ 3.33	S/ 4.00
<b>Celdas de resultado</b>				
VANE	\$ 2,613,684	\$ -913,255	\$ 2,613,684	\$ 8,246,814.79
TIRE	47.4%	n.a.	47.42%	58%
APV	\$ 2,671,756	\$ -288,251	\$ 2,671,756	\$ 4,275,413.19
TIRF	76.09%	n.a.	76.09%	93.93%

Elaboración propia

## 9.16. Conclusiones

- Sociedad Agrícola Rapel SAC se encuentra acogida al régimen agrario, amparado en la Ley N° 27360, el cual fomenta la inversión de empresas del sector al crecimiento de nuevas inversiones y ayuda al crecimiento del PBI nacional.
- La idea del negocio que está determinado por la ampliación de las 80 hectáreas de uva de mesa variedad Sweet globe, tiene una vida útil de 15 años, el cual se proyecta una inversión inicial en el flujo de caja económico de 3'065,665 dólares, con lo cual resulta un VANE de 2,613,684 dólares, con un Koa de 29.42% y una TIR de 47.42%, además de debe considerar que al final del año 15 se realizará la venta del terreno agrícola al valor del mercado, el cual inició como un costo de oportunidad de 800,000 dólares y al final del año 15 llega al valor de 1,080,000 dólares y la recuperación del capital de trabajo alcanza los 1'226,360 dólares.
- Para llevar a cabo el proyecto se ha proyectado contar con un 60% de deuda de toda la inversión, la cual llega a un valor de 1'839,399 dólares, a un costo financiero de 4.72%, a plazo de 10 años, con una cuota anual de 234,982 dólares.
- La idea de negocio presenta un Valor Presente Ajustado (APV), que corresponde a la suma del VANE y VAET (valor actual de los escudos tributarios), con lo que resulta un APV de 2'671,756 dólares, el cual es un valor muy por encima de 0, con lo cual cumplirá con las exigencias del directorio de la empresa.
- Para el análisis de escenarios (Pesimista, Conservador y Optimista), en todos los casos se obtiene un VANE y TIR positivos, lo cual puede asegurarse que esta inversión conllevaría a un retorno favorable para la empresa. El cultivo de uva de mesa genera ingresos en ventas desde el primer año, los cuales ayudan a cubrir las inversiones a inicios del proyecto y los gastos anuales asociados a la operación.

## **CAPÍTULO X: ANÁLISIS DE RIESGOS**

En este capítulo se trata de identificar, analizar, evaluar y controlar los riesgos que aparecen durante la etapa de implementación. Los riesgos pueden ser de distinta naturaleza, es importante mitigar los riesgos de manera efectiva.

### 10.1. Riesgos de implementación

#### 10.1.1. Riesgos tecnológicos

- Calidad de la fruta por inadecuado proceso de empaçado.
- Selección de un plaguicida inadecuado.

#### 10.1.2. Riesgos asociados a los costos

- Incremento de costos directos de producción como: fertilizantes, mano de obra, insecticidas, etc.
- Incremento de costos indirectos de producción como: servicio de empaque, mantenimiento de planta, planilla de trabajadores, etc.
- Influencia del tipo de cambio de dólar a sol y viceversa, que es la moneda en que se harán las transacciones comerciales.

#### 10.1.3. Riesgos asociados a la competencia

- Uso de tecnología por parte de la competencia, para buscar nuevas variedades de uva de mesa.
- Mejora de los procesos productivos de la competencia, que ocasionen que su costo baje.

#### 10.1.4. Riesgos asociados a la oferta

- Ineficiente calidad del producto ocasionada porque el producto no cumple con los requisitos mínimos exigidos por el importador.
- Incremento de mermas, por el mal manejo de área productiva, por ejemplo: aplastamiento de las uvas, lo que ocasiona un rechazo del importador.
- Inadecuada gestión del proceso productivo del cultivo, que puede provocar bajos volúmenes de producción y a su vez afectar los volúmenes ya pactados con el importador.

#### 10.1.5. Riesgos asociados a la demanda

- Incremento de productos sustitutos de la uva de mesa, por ejemplo: el arándano.
- Pérdida de interés por el consumo de frutas orgánicas tipo uva de mesa.
- Incremento de las barreras en el mercado internacional de estados unidos debido a estándares y/o legislaciones más exigentes.

#### 10.2. Reducción y gestión de riesgos

Con el fin de mitigar el riesgo se tomará las acciones siguientes:

- Se contratará a personal experto en temas de calidad para la exportación de uva de mesa, a con el fin de cumplir con los estándares exigidos por el importador.
- Se realizará contratos comerciales con los proveedores estratégicos con el fin de establecer precios fijos de los insumos y materiales necesarios para la producción.
- Se realizará convenios con las empresas que realizan los empaques, a fin de fijar y hacer respetar un precio fijo.
- Se realizará convenio con los transportistas, a fin de hacer respetar una tarifa fija, y evitar el impacto negativo de una posible alza de combustibles.
- Se mantendrá una constante investigación del mercado, concurrencia a ferias internacionales, elaboración de encuestas para hacer seguimiento a las cualidades del producto uva de mesa y estar alerta sobre los cambios en las preferencias del público consumidor.

## **CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **11.1. Conclusiones**

De acuerdo con el desarrollo de viabilidad de la idea de negocio de producción y exportación de uva de mesa variedad Sweet globe al mercado de Estados Unidos, a continuación, se detallan las conclusiones de cada objetivo específico presentados en el Capítulo I.

#### **Objetivo Específico 1: Determinar los factores claves para la producción de uva de mesa, variedad Sweet globe en el departamento de Piura.**

- Contar con terreno agrícola ideal para la producción de uva de mesa variedad Sweet globe en el departamento de Piura, debido a que Piura presenta las condiciones agrometeorológicas ideales para obtener uva de mesa de buena calidad convirtiéndose esta en una ventaja competitiva que otras regiones en el mundo no presentan.
- Contar con insumos y herramientas de una buena calidad, esto nos asegurará que el desarrollo del ciclo productivo del cultivo (labores productivas y mano de obra) pueda resultar exitoso.
- Instalar un sistema de riego tecnificado por goteo, el cual permite brindar al cultivo cantidades ideales de agua y nutrientes para obtener una buena producción de acuerdo con lo proyectado.
- Tener una planta procesadora óptima para poder responder al flujo de uva de mesa al momento de la cosecha y pueda ser empacado y transportados al puerto de Paita en contenedores refrigerados.

#### **Objetivo Específico 2: Justificar las exportaciones de uva de mesa variedad Sweet Globe al mercado americano.**

- El mercado de Estados Unidos a través de los años presenta un aumento de demanda de uva de mesa peruana, pasando de 44,500,144 kg en el 2014 a 112,174,486 kg en el 2018, representando un incremento de 252% en los últimos 5 años, siendo este mercado el que ha presentado mayor crecimiento y lidera los destinos de exportación en los últimos años.
- En cuanto al precio por kilo FOB promedio de la uva de mesa peruana, Reino Unido y Estados Unidos lideran la lista con los mejores precios desde el 2014 (2.76 y 2.69 dólares/kilo respectivamente en el año 2018), superando a los mercados Hong Kong, China y Países Bajos (2.31, 2.27 y 2.07 dólares/kilo

respectivamente en el año 2018). Estos precios incluyen a las variedades con y sin semilla, siendo las uvas sin semillas las que presentan mayor precio.

**Objetivo Específico 3: Establecer las acciones estratégicas para desarrollar la producción y comercialización de uva de mesa, variedad Sweet Globe de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. al mercado americano.**

- Sociedad Agrícola Rapel S.A.C viene trabajando desde el inicio de sus operaciones en Piura con Vivero Los Viñedos S.A.C, siendo una de las empresas más reconocidas en país en la entrega de plantines de buena calidad para poder obtener buenos rendimientos de uva de uva de mesa.
- Sociedad Agrícola Rapel S.A.C cuenta con tierras agrícolas en el Departamento de Piura, las cuales presentan buenas características edafológicas para el cultivo de uva de mesa. Además, cuenta con afluentes de agua asegurados para la irrigación de los terrenos y se pueda producir uva de mesa.
- El contar con riego tecnificado por goteo permite el uso eficiente del recurso agua, el cual permite obtener buenos rendimientos a un bajo costo del recurso agua.

**Objetivo Específico 4: Desarrollar el plan comercial y de operaciones para llevar adelante la idea de negocio, en la empresa Sociedad Agrícola Rapel SAC.**

- Sociedad Agrícola Rapel S.A.C viene liderando las exportaciones de uva de mesa en el Perú desde el año 2016, esto es una ventaja para la empresa en cuanto a las estrategias establecidas que se han implementado dentro de la empresa para consolidarse como líder de las empresas exportadoras peruanas de uva de mesa. Además, desde el año 2017 Sociedad Agrícola Rapel S.A.C envía su uva de mesa a Estados Unidos como principal destino, alcanzando el 30% de toda la producción en el año 2018. Por estas razones Sociedad Agrícola Rapel S.A.C continuará con la comercialización de uva de mesa a Estados Unidos continuando con los mismos planes de comercialización y operación.
- Para que la idea de negocio de producción y exportación de uva de mesa variedad Sweet globe a Estados Unidos sea ejecutada con éxito, es necesario realizar monitoreos y estudios constantes de la demanda de los mercados internacionales y los cambios de preferencia de los consumidores, participar de

ferias internacionales para la promoción de la empresa y su uva de mesa de calidad que cumple con los estándares de los mercados más exigentes del mundo.

- Para la producción y exportación de uva de mesa variedad Sweet globe al mercado de Estados Unidos, Sociedad Agrícola Rapel S.A.C se ha enfocado en desarrollar dos estrategias operativas, lograr una satisfacción del cliente y ofrecer una excelencia operativa. Para lograr la primera estrategia, la empresa cumplirá con los estándares internacionales más exigentes contando con insumos y herramientas de buena calidad, además de los plantines a plantar en el terreno agrícola asignado. Para ofrecer un producto de calidad, la empresa trabajará bajo las normas y certificaciones sanitarias correspondientes establecidas por Senasa y el Ministerio de Agricultura, Sociedad Agrícola Rapel S.A.C viene cumpliendo desde sus inicios de sus operaciones en Piura con la certificación de Buenas prácticas agrícolas, normas internacionales TESCO y las normas fitosanitarias establecidas por SENASA.
- Para que el proyecto sea rentable y constante a través del tiempo, las labores agronómicas se realizaran con personal capacitado para cada labor, además se contará con la supervisión de un jefe de campo y un ingeniero para velar por el cumplimiento de los programas establecidos como el programa de labores, riego, fertilización y aplicaciones fitosanitarias.

**Objetivo Específico 5: Verificar la viabilidad económica de la idea de negocio para la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.**

- La idea de negocio establecido con un horizonte de evaluación de 15 años, es rentable debido a que los resultados evaluados en el Capítulo X brindan una Tasa de Retorno Financiero (TIRF) de 76.09%, con un Costo de Capital (Koa) de 29.42% obteniendo un Valor Presente Neto Ajustado de 2'671,756 dólares, con una inversión inicial de 1'226,266 dólares sin considerar el monto financiado que llega a los 1'839,399 dólares en un plazo de 10 años, dados al inicio del proyecto. Para que el proyecto tenga operatividad se considera un valor de 1'226,360 dólares de capital de trabajo para las inversiones a realizar.
- El proyecto de uva de mesa es un negocio que genera ingresos por ventas desde el primer año, que a través del tiempo cubren las inversiones iniciales y los

gastos anuales que resultan de la operación, siendo la vida útil de los plantines una ventaja para poder instalar el cultivo, producir y exportar.

**Objetivo Específico 6: Examinar los riesgos de la idea de negocio para preparar un plan de gestión de contingencias para la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.**

- Todos los proyectos presentan riesgos. En nuestro caso, se identificó los posibles riesgos, con la finalidad de controlar, mitigarlos, reduciendo los impactos que se pueden generar.

Uno de los riesgos que pueden presentarse en la exportación de uvas de mesa, es el incremento de los costos directos de producción y pérdidas por fluctuaciones del tipo de cambio; por lo que se prefiere trabajar con empresas proveedoras constituidas que pueden establecer contratos anuales, manteniendo el precio pactado.

- Un riesgo importante es la ocurrencia y grado de severidad del fenómeno del niño, el factor climático, es influyente en la zona de Piura. Con respecto a este riesgo, una alternativa para minimizar los daños es construir reservorios para almacenar agua durante un posible colapso de canales existentes. Así mismo construir canaletas para drenar el agua que suele empozarse, debido a las lluvias que ocurren durante este fenómeno.
- Finalmente, un riesgo importante son las plagas o enfermedades que afecta la producción de la uva de mesa. Este riesgo se minimiza contratando los servicios de ingenieros expertos, en combatir las plagas, de esta manera se evita no perjudicar el producto ni los ingresos de la empresa.

**11.2. Recomendaciones**

- Según lo descrito en el presente trabajo y de acuerdo con lo analizado de los distintos escenarios se recomienda invertir en la idea de negocio. Para lo cual se considera que una parte de la inversión sea realizada por las accionistas de la empresa Sociedad Agrícola Rapel SAC los cuales cuentan con la capacidad para afrontar esta ampliación de cultivo y la otra parte sea financiada a través de un

crédito, que de acuerdo con lo observado mejora la idea de negocio considerablemente.

- Se recomienda negociar los precios a inicios de campaña y observación las tendencias de las fluctuaciones de los precios nacionales e internacionales con la demanda del país destino, en este caso Estados Unidos, para poder prever y tomar acciones correctivas ante una posible caída de precio.
- Seguir participando de las ferias internacionales promocionando la empresa y buscando posibles nuevos clientes y mercados para que la empresa se consolide internacionalmente como una empresa con producto de calidad y pueda reducir la cantidad de producto negociado con recibidores.
- Se recomienda que el área técnica siga investigando y ampliando el portafolio de posibles nuevos productos agrícolas para reducir posibles riesgos de cambios de demanda de uva de mesa (nuevas variedades).

## REFERENCIAS

### **Bibliografía**

Kotler, P. Armstrong G. (2017). Dirección de marketing (Décimo sexta edición).  
Madrid: Prentice Hall.

Horngren \* Harrison \* Oliver (2010). Contabilidad (Octava Edición).  
Madrid: Prentice Hall.

Ross Westerfield Jaffe (2012). Finanzas Corporativas (Novena edición)  
McGraw – Hill Interamericana Editores S.A.

### **Sitios Web**

[http://www.digesa.minsa.gob.pe/Expedientes/Consulta\\_Registro\\_Sanitario.aspx](http://www.digesa.minsa.gob.pe/Expedientes/Consulta_Registro_Sanitario.aspx).

<https://www.verfrut.cl/>

<http://www.redagricola.com/pe/papel-digital/>

<http://www.adexperu.org.pe/lista-boletines/>

<https://www.trademap.org/Index.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

<https://www.fruitlogistica.es/>

<http://www.providperu.org/website/>

<https://www.portalfruticola.com/precios-frutas/precios-usda/>

<https://www.veritradecorp.com/>

<https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/que-es-el-flujo-de-caja-y-para-que-sirve-noticia-1056696>

<http://ocw.upm.es/produccion-vegetal/viticultura/contenidos/tema1 morfologia.pdf>

<http://www.providperu.org/website/index.php/recetas-y-salud/valor-nutricional-de-la-uva>