



**Maestría en Administración de Agronegocios
Tiempo Parcial Chiclayo 2013-1**

**PRODUCCIÓN Y EXPORTACION DE UVAS DE MESA SIN SEMILLA
VARIEDADES ARRA, BAJO UN MODELO DE ROYALTY: PLAN DE
NEGOCIOS PARA LA EMPRESA HUERTO GÉNESIS S.A.C. EN LA ZONA
DE CAYALTI (CHICLAYO, LAMBAYEQUE)**

**Tesis presentada como parte de los requerimientos para optar el grado de
Magíster en Administración de Agronegocios**

por:

Atalaya Muñoz, Luis Alberto

Gaspar Uribe, John Robert

Tapia Salas, Luis Alberto

Velasco Guerrero, Fernando Florelío

Chiclayo, 31 de agosto del 2016

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal del presente trabajo es demostrar que financieramente es rentable la implementación de un proyecto para la producción de uva de mesa con una variedad protegida dentro de un marco contractual de royalty, en una zona agrícola con clima, suelo y agua que presentan características ideales para dicho cultivo. La idea es implementar 200 ha de uva de mesa de la variedad ARRA 15 (uva blanca sin semilla), con plantaciones graduales, iniciar con 50 ha y luego del tercer año plantar sucesivamente hasta completar las 200 ha en el séptimo año, iniciando con un financiamiento de 1.2 millones de dólares y una inversión propia de 500 mil dólares se da el arranque al proyecto. Para las siguientes plantaciones se hará con recursos provenientes de los excedentes de los flujos anuales, tal como se puede apreciar en la evaluación económica y financiera de la inversión requerida para implementar este negocio.

El cultivo de agroexportación de mayor crecimiento en los últimos años en Perú es la uva de mesa que en la actualidad se estima unas 25,000 hectáreas, siendo las principales regiones productivas Ica y Piura. Las exportaciones por uva de mesa al finalizar el 2015 han sido de aproximadamente 690 millones de dólares, por encima del café y espárrago inclusive (AGRODATA PERU, 2016). La tendencia es crecer aún más y se estima que llegando inclusive a unas 50,000 mil hectáreas no afectaría los precios el volumen ofrecido en la ventana comercial que cosecha Perú, principalmente para mercado de USA y en menor cantidad para Europa y Asia.

La principal variedad que se cultiva en Perú y por tanto la que más se exporta es la Red Globe (roja con semilla). En el 2015 alcanzó aproximadamente 70% de las exportaciones, y sin embargo la tendencia es de una mayor demanda con mejores precios para las uvas seedless, conocidas también como uvas sin pepa o semilla. Es por ello que a partir del 2015 prácticamente todas las plantaciones nuevas son variedades de uva de mesa sin semilla, entre las cuales se destacan Crimson y Flame (rojas) y Superior y Thompson (verdes o blancas).

Existen diferencias marcadas en cuanto a cultivar uvas con semilla como la Red Globe y las uvas sin semillas convencionales o libres, en el sentido que es más difícil lograr cantidad y calidad en las uvas sin semilla. Ante ello y desde hace unos 5 años han comenzado a ingresar a Perú empresas que producen y ofrecen variedades protegidas en un esquema de pago de Royalty para variedades de uva sin semilla, con

altamente productivas, de excelente sabor, mayor resistencia a viajar y por tanto con mejor rentabilidad para los productores agrícolas.

Agronegocios Génesis es un grupo empresarial peruano cuyo giro de negocio es la comercialización de semillas importadas. Además, tiene empresas hermanas como Viveros Génesis que produce y comercializa plantas de hortalizas y frutales para las principales agroindustrias de exportación del Perú. Otra empresa del grupo Agrogénesis viene a ser Huerto Génesis que cuenta con 1,600 ha de terreno en el distrito de Cayaltí, provincia de Chiclayo. En dicho fundo se ubica el vivero para producción de plantas de uva, un laboratorio de biotecnología y los huertos madre donde se produce el material vegetal a partir de los cuales se producen plantas de uva, palta, granada, banano, etc. En dicho fundo también se han instalado las variedades ARRA y se ha desarrollado para las mismas los protocolos de manejo agronómico.

Las variedades ARRA obtenidas por proceso de mejora genética y que son variedades protegidas ingresaron a Perú en el 2009. Viveros Génesis SAC tiene la representación exclusiva para la producción de plantas de uva con dichas variedades y a través de Huerto Génesis se ha desarrollado el know how para cada una de las variedades que actualmente se están plantando en Perú. Aquello otorga una gran ventaja a Huertos Génesis para implementar un área comercial de uva de mesa con las variedades ARRA.

La ventajas o factores favorables que tenemos para asegurar el éxito del proyecto vienen a estar dadas por la tendencia creciente en el mercado por uvas sin semilla, y esto se potencializa cuando se trata de una variedad que ofrece mejores características de sabor y calidad en anaquel, lo cual redundará en mejores precios y la orientación del producto a mercados o segmentos premium en USA, Europa y Asia, asegurando los retornos y la rentabilidad del negocio.

En la planeación estratégica se han trabajado varias estrategias como por ejemplo las matrices EFE y EFI, matriz FODA cruzada y en estos casos los resultados son favorables, es decir el producto tendrá aceptación favorable en los mercados y los ejecutores del proyecto podrán aprovechar en su totalidad las potencialidades de la genética y las condiciones que permitirán obtener un productos de gran aceptación. Así mismo la estrategia de posicionamiento del producto será por **diferenciación**, esto por tratarse de un producto con características organolépticas y de calidad superiores a las otras variedades convencionales.

Así mismo se buscará la penetración intensiva de mercados en un marco de integración vertical hacia adelante considerando alianzas estratégicas con grandes empresas productoras de vid, así como con los recibidores de fruta en los principales mercados de destino.

En cuanto al plan de negocio, se considera a la uva ARRA 15 como un producto en la etapa de crecimiento, cuyas características principales son: ventas en rápido aumento, los precios promedio son altos y están determinados por la oferta y demanda del producto pero fuertemente influenciados por la calidad con que llega el producto, con los retornos que se obtiene en los primeros 07 años se puede hacer reinversión en uva o en otros cultivos, también se considera un crecimiento continuo de clientes recibidores y consumidores finales debido a las características de la variedad ARRA15.

Se ha buscado implementar un proyecto que sea sostenible en el tiempo y que le permita crecer a la empresa de manera que no caiga en endeudamientos, para ello se ha elaborado el flujo de caja, del cual se ha obtenido VANF y TIRF positivos que demuestran la viabilidad del proyecto a nivel económico y financiero.