



**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

INDICE GENERAL

1	CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1	Contexto de la idea de negocio	1
1.1.1	Sobre el negocio en marcha	1
1.1.2	Sobre las características Del producto	2
1.1.3	Sobre la variedad ARRAFIFTEEN (ARRA 15).....	3
1.1.4	Sobre el mercado objetivo.....	4
1.2	Objetivos de investigación.....	5
1.2.1	Objetivo general	5
1.2.2	Objetivos específicos	5
1.3	Delimitación de la investigación.....	6
1.3.1	Alcances	6
1.3.2	Limitaciones.....	6
1.3.3	Justificación y contribución	7
1.4	Metodología de la investigación.....	8
1.4.1	Mapa mental de la investigación.....	8
1.4.2	Fuentes secundarias.....	9
1.4.3	Fuentes primarias	10
2	CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL: CONCEPTO DE PRODUCTO/MERCADO.....	14
2.1	Perfil del producto variedad ARRA.....	14
2.1.1	Sobre el Programa ARRA.....	14
2.1.2	Variedad ARRA 31	15
2.1.3	Manejo agronómico de la uva sin semillas	17
2.1.3.1	Habilitación del Terreno	17
2.1.3.2	Instalación de las estructuras y el parronal:	18
2.1.3.3	Cultivo y Manejo Agronómico de uva de mesa variedad ARRA 15.....	19
2.1.3.4	Densidad de Siembra y Conducción del Parrón	23
2.1.3.5	Cosecha.....	23
2.1.3.6	Descripción del Proceso de Empaquetado	24
2.1.4	Condiciones agronómicas para el cultivo de uvas sin semillas.....	26
2.1.5	Beneficios de su consumo.....	26
2.1.5.1	Beneficios de las uvas rojas	26
2.1.5.2	Beneficios de la uva verde	27
2.1.6	Conclusiones	28
2.2	El producto: necesidades buscadas	28
2.2.1	De los consumidores finales.....	28
2.2.2	De los compradores industriales	28
2.3	El Negocio: tecnología de entrega de valor	29
2.3.1	Los procesos agrícolas que crean valor diferenciado al producto.....	29
2.3.2	Los procesos agroindustriales que crean valor diferenciado al producto .	29
2.3.3	Conclusiones: principales factores clave de éxito.....	30
2.4	El mercado: grupo de compradores internacionales	31
2.4.1	Tipología de compradores intermediarios de uva de mesa	31

3	CAPITULO III. EL MODELO ROYALTY EN LA PRODUCCIÓN DE UVA DE MESA EN EL PERÚ.....	33
3.1	Modelo royalty.....	33
3.1.1	Definición de royalty.....	33
3.1.2	Ventajas y desventajas del Royalty.....	35
3.2	Impacto económico del Royalty en el sector uvas de mesa.....	36
3.2.1	Trayectoria en Perú.....	36
3.2.2	Productores de variedades ARRA en el Perú.....	37
3.3	Conclusiones.....	38
4	CAPITULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA UVA DE MESA.....	39
4.1	Perfil del mercado mundial.....	39
4.1.1	Consideraciones preliminares.....	39
4.1.2	Impacto de la uva de mesa sin semilla en el hemisferio sur.....	39
4.1.3	El mercado de Asia.....	39
4.1.4	El mercado de Europa.....	40
4.1.5	El mercado norteamericano.....	40
4.1.6	Oportunidades para América Latina.....	40
4.1.7	Principales productores a nivel mundial.....	40
4.1.8	Principales importadores a nivel mundial.....	41
4.1.9	Principales exportadores a nivel mundial.....	42
4.1.10	Análisis de precios de las exportaciones mundiales.....	43
4.1.11	Análisis de canales de distribución.....	44
4.2	Conclusiones preliminares.....	45
4.3	Justificación del mercado objetivo.....	46
4.3.1	Norteamérica: EUA.....	47
4.3.1.1	Importancia económica del mercado de EUA para Giumarra.....	48
4.3.1.2	Segmentos de mercado que atiende Giumarra.....	48
4.3.1.3	Presencia de Giumarra en países productores de uva.....	48
4.3.2	Europa: Alemania.....	51
4.3.3	Asia: China.....	55
4.3.3.1	Consideraciones.....	56
4.3.3.2	China como país productor de uvas de mesa.....	56
4.3.3.3	Uva de mesa importada.....	57
4.3.3.4	Escenario de los países exportadores a China.....	57
4.3.3.5	Importación y comercialización.....	59
4.3.3.6	Sensibilidad de precios.....	59
4.3.3.7	Tarifas de importación.....	60
4.3.3.8	Consideraciones para la comercialización de uva de mesa peruana en China.....	60
4.4	Análisis de la competencia.....	61
4.4.1	Competencia directa.....	61
4.4.2	Futuros competidores.....	61
4.4.3	Amenazas de productos sustitutos.....	61
4.4.4	Amenazas de poder de negociación de compradores (clientes de Giumarra).....	62
4.4.5	Amenazas de poder de negociación de proveedores de Giumarra.....	62
4.4.6	Conclusión del análisis de la competencia de Giumarra.....	63
4.5	Las exportaciones peruanas en el contexto mundial.....	63

4.5.1	Cifras de exportaciones de uvas de mesa en Perú.....	63
4.5.2	Conclusiones preliminares	67
4.6	Comportamiento de compra de uva de mesa sin semilla.....	67
4.6.1	De los consumidores finales.....	67
4.6.2	De los compradores intermediarios (importadores).....	68
4.6.3	Del Grupo Giumarra como comprador industrial	70
4.7	Perspectivas de futuro de la uva de mesa sin semilla	70
4.8	Estimación de la demanda para el flujo de caja	70
4.9	Estimación del precio de exportación	72
4.10	Conclusiones: oportunidades y amenazas.....	73
5	CAPITULO V. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA HUERTO GÉNESIS	
	SAC.....	74
5.1	El Grupo corporativo Agrogénesis	74
5.1.1	Trayectoria empresarial.....	74
5.1.2	Ventajas competitivas	77
5.1.3	Productos y servicios	77
5.2	Perfil de la provincia de Cayaltí	82
5.2.1	Ubicación geográfica y sus características hidrológicas.....	82
5.2.2	Las ventajas comparativas de Cayaltí: clima, agua, suelos agrícolas y estacionalidad.....	84
5.2.2.1	El clima en el fundo Sacramenta HG SAC.....	84
5.2.2.2	Los suelos y relieve del fundo	84
5.2.2.3	Disponibilidad y calidad del agua en el fundo.....	85
5.2.2.4	Agua y sistema de riego.....	89
5.3	La competitividad agrícola de Cayaltí: producción agrícola, producción agroindustrial, comercialización y exportación	91
5.3.1	Producción agrícola.....	91
5.3.2	La mano de obra disponible: población, nivel educativo, nivel de pobreza y población económicamente Activa (PEA).....	92
5.3.3	Vías de comunicación y transporte	93
5.3.4	Infraestructura productiva y electricidad	94
5.3.5	Conclusiones: ¿Por qué Huerto Génesis decidió desarrollar su negocio en Cayaltí?	95
5.3.6	Beneficios esperados con la ejecución del proyecto presa las delicias.....	97
5.4	Perfil de la empresa Huerto Génesis SAC	98
5.4.1	Datos generales	98
5.4.2	Actividades económica:	98
5.4.3	Estructura organizacional.....	101
5.4.4	Ventajas competitivas y estrategias competitivas genéricas que actualmente poseen	103
5.5	El plan estratégico del Grupo Agrogénesis.....	103
5.5.1	Análisis estratégico del grupo (otras empresas).....	103
5.5.2	Matriz Auditoría de recursos y habilidades existentes.....	104
5.6	Perfil del proyecto agrícola.....	106
5.6.1	La ubicación y tamaño del fundo agrícola para el proyecto	106
5.6.2	La ubicación de la planta de packing	106
5.6.3	El acceso al puerto marítimo de Paita.....	106
5.7	Conclusiones: principales fortalezas y debilidades	106

6	CAPITULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	108
6.1	Matrices estratégicas.....	108
6.1.1	Evaluación de factores externos (Matriz EFE)	108
6.1.2	Evaluación de los factores internos (Matriz EFI)	109
6.1.3	Matriz FODA Cruzada.....	112
6.2	Evaluación de estrategias competitivas genéricas	115
6.2.1	Estrategia competitiva según ventajas competitivas	115
6.2.2	Estrategias de crecimiento empresarial.....	115
6.2.3	Estrategias según comportamiento de la competencia.....	117
6.2.4	Estrategias según forma de introducir al mercado	118
6.2.5	Estrategias de innovación en los procesos productivos – Metodología SCAMPERR	118
6.3	Monetización del negocio propuesto: el proyecto agrícola ARRAS 15	120
6.3.1	La propuesta del negocio	120
6.3.2	Objetivos estratégicos	120
6.3.3	Modelo CANVAS.....	121
6.3.4	Cadena de valor.....	123
6.3.5	Priorización de factores clave de éxitos considerados	124
7	CAPITULO VII. PLAN DE NEGOCIOS	126
7.1	Marketing mix internacional.....	126
7.1.1	Ciclo de vida, posicionamiento y estrategia de producto.....	126
7.1.2	Precio.....	131
7.1.3	Plaza	132
7.1.4	Publicidad y promoción	132
7.1.5	Políticas de ventas y cobranzas	132
7.1.6	Personal de ventas	133
7.1.7	Presupuesto de marketing	133
7.2	Operaciones agrícolas y agroindustrial.....	134
	Fuente: Autores de esta tesis.....	134
7.2.1	Operaciones agrícolas	134
7.2.2	Operaciones agroindustrial.....	136
7.2.3	Operaciones de logística y distribución internacional	136
7.2.4	Costos de producción	136
7.3	Organización y recursos humanos	136
7.3.1	Forma societaria y determinación del capital de social y junta de accionistas	136
7.3.2	Mejoras a la estructura organizacional.....	137
7.3.3	Funciones y responsabilidades de puestos clave.....	138
7.3.4	Funciones y responsabilidades de órganos de apoyo	139
7.3.5	Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	140
8	CAPITULO VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	143
8.1	Inversión requerida	143
8.1.1	Activos fijos para el área operacional	143
8.1.2	Activos fijos para el área de administración	143
8.1.3	Activos intangibles.....	144
8.1.4	Capital de trabajo	144
8.1.5	Inversión total.....	144

8.2	Financiamiento.....	145
8.2.1	Capital propio.....	145
8.2.2	Préstamos	145
8.3	Pronósticos de ingresos y egresos.....	146
8.3.1	Ingresos	146
8.3.2	Costos de producción.....	147
8.3.3	Gastos administrativos	148
8.3.4	Gastos de marketing y ventas.....	148
8.4	Parámetros de la evaluación	148
8.4.1	Horizonte y método de evaluación del flujo de caja.....	148
8.4.2	Supuestos relevantes	148
8.4.3	Justificación de la tasa de descuento.....	149
8.5	Resultados de la evaluación.....	150
8.5.1	Estado de resultados proyectado	150
8.5.2	Flujo económico o del negocio	151
8.5.3	Flujo de la deuda	151
8.5.4	Flujo financiero o de los accionistas.....	152
8.5.5	Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	152
8.5.6	Otros indicadores de rentabilidad.....	153
8.6	Evaluación de riesgos	154
8.6.1	Análisis del punto de equilibrio	154
8.6.2	Análisis de sensibilidad.....	154
8.6.3	Análisis de escenarios	155
8.6.4	Análisis de otros indicadores	156
9	CAPITULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	158
9.1	Conclusiones.....	158
9.2	Recomendaciones	159
10	ANEXOS	160
11	BIBLIOGRAFÍA	172

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.

Las 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 producto 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.