



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MISSION PRODUCE
2016-2020”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Enrique Manuel Arroyo Panduro

Sr. Julio César Palacios Ruiz

Sr. Willie Safra Montoya

Asesor: Profesor Alejandro Flores

2015

Nuestro agradecimiento a las autoridades de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico por las facilidades brindadas, y de manera especial a nuestro asesor Alejandro Flores por su orientación, exigencia y dedicación.

A Dios, por estar conmigo en los triunfos y los momentos difíciles. A mis padres Lady y Luis, por ser las personas que me acompañaron y velaron por mí durante este arduo camino para convertirme en un profesional. A Gabriela, mi fiel compañera, que me ayudó a dar el primer paso y terminar con éxito este nuevo reto. A mi hermano Christian, mi tía Lila y toda mi familia por su constante apoyo y respaldo.

Enrique

A Dios y la Virgen María por estar conmigo siempre. A mi amada esposa Lincy, compañera y amiga que me motivó a iniciar y terminar con éxito este nuevo reto. A mi querida hija Lucía, mi motivación y alegría diaria. A Pedro y Elizabeth, mis padres, porque a ellos les debo todo.

Julio

A Dios por estar siempre a mi lado. A Sandra, mi amada esposa, compañera y amiga. A Rosa y Willy, mis padres, quienes siempre me brindan apoyo de manera incondicional. A toda mi familia, por su compañía, amor y amistad.

Willie

Resumen ejecutivo

Mission Produce es un productor, importador y distribuidor global de paltas Hass. Al 2015, la empresa tiene operaciones en México, Chile, Perú y los Estados Unidos. Más del 90% de las ventas de palta de Mission se realizan en los Estados Unidos y Canadá, el 6% en Japón y el resto en Europa, Singapur y China. En 2013, la empresa vendió el equivalente a un total de 176 mil toneladas a nivel mundial, siendo el 70% clientes minoristas, el 15% mayoristas, el 13% de servicios de alimentos y el 2% corredores, lo que le permitió obtener el 23% de la cuota del mercado. La oferta de los productos que Mission distribuye es 50% como palta dura, 36% como palta madura y el 16% empaquetada (frutas más pequeñas que se venden juntas en una red de nailon).

Una orden federal de mercado en los Estados Unidos, aprobada en 2002, requiere que todos los vendedores de paltas Hass (nacionales e importadas) contribuyan con \$ 0.055 centavos por cada kilo vendido. El Consejo del Palta Hass (HAB por sus siglas en inglés) administra los fondos y destina el 85% a las juntas estatales o juntas de importadores de palta para ser gastado en la promoción del producto. Los fondos de HAB también se utilizan para la investigación científica y del consumidor.

Mission revolucionó la industria de paltas por ser la primera empresa en asegurar la entrega continua de fruta madura para los minoristas y las empresas de servicio de alimentos, mediante el desarrollo de una red de centros de maduración, diferentes modelos de adquisición de paltas y la integración vertical hacia atrás. En 2013, la empresa contaba con centros de maduración y distribución en ocho ciudades de los EE.UU.

Mission decide comprar terrenos en el Perú y a principios del 2012 comenzó a transformar la zona desértica en uno de los mayores fundos de palta en el mundo. Lo más importante de los fundos en el Perú es que le otorgan en el mediano plazo el control total de la cadena de suministro.

El consumo de paltas en EE.UU. al 2013 estaba en pleno auge, lo que generaba una escasez en la oferta global. Mission se había integrado verticalmente hacia atrás para ayudar a cerrar la brecha de la oferta, sin embargo, existían muchas otras oportunidades en el mercado. Dentro de las prioridades de Mission figura la adquisición de más tierras en Perú y otros cultivos de alto valor, como la uva y bayas. Otras interesantes alternativas son invertir en cultivos de paltas en otros países, diversificarse hacia el procesamiento, ampliar las actividades de su marketing internacional y construir la marca Mission en Europa y China.

Índice

Resumen ejecutivo.....	iii
Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Introducción	1
Capítulo I. Situación general de Mission Produce	2
1. Consideraciones generales	2
1.1 Mission Produce.....	2
1.2 Consideraciones específicas.....	4
1.2.1 Expansión internacional.....	4
1.2.2 Centros de maduración.....	4
1.2.3 Integración vertical.....	5
2. Perfil estratégico de Mission Produce.....	5
2.1 Modelo de negocios	5
2.2 Misión actual.....	7
2.3 Visión actual	7
3. Definición de la situación-problema	7
3.1 Enfoque de solución.....	7
Capítulo II. Análisis externo	8
1. Internacionalización: el modelo de distancia CAGE	8
1.1 Conclusiones	8
2. Análisis del entorno general de EE.UU.	8
2.1 Conclusiones	10
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	11
4. Análisis de la industria o sector	12
4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	12
4.1.1. Barreras de entrada	12
4.1.2. Barreras de salida.....	13
4.2 Poder de los proveedores	13
4.3 Poder de negociación de los clientes.....	14
4.4 Amenaza de productos sustitutos	14
4.5 Rivalidad de la industria	15
4.6 Organismos reguladores.....	15

4.7 Grado de atracción general de la industria	16
4.8 Grado de atracción general de la industria para Mission Produce	17
4.9 Conclusiones	17
5. Cadena de valor de la industria	18
6. Matriz del perfil competitivo (MPC)	19
7. Conclusiones	21
Capítulo III. Análisis interno	22
1. Análisis de las áreas funcionales.....	22
1.1 Estructura organizacional de Mission Produce	22
1.2 Función administrativa.....	23
1.2.1 Dirección.....	23
1.2.2 Gerencia general	23
1.2.3 Desarrollo de negocios.....	24
1.2.4 Operaciones	24
1.2.4.1 Abastecimiento.....	24
1.2.4.2 Logística.....	24
1.2.4.3 Calidad	24
1.2.5 Marketing y ventas.....	25
1.2.6 Planeamiento, finanzas y contabilidad.....	25
1.2.7 Recursos humanos	25
1.2.8 Personal TI.....	25
2. Cadena de valor.....	25
2.1 Actividades primarias.....	26
2.2 Actividades de apoyo	28
2.3 Conclusiones	28
3. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO	29
4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	30
5. Determinación de la ventaja competitiva.....	31
6. Conclusiones	31
Capítulo IV. Estimación de la demanda	32
1. Introducción	32
2. Brecha entre oferta y demanda de palta en EE.UU.....	32
3. Conclusiones	34

Capítulo V. Formulación de objetivos.....	36
1. Propuesta de misión y visión 2016 – 2020	36
1.1 Definición del negocio	36
1.2 Visión y misión	36
2. Objetivo general.....	37
3. Objetivo estratégicos.....	37
3.1 Objetivos de rentabilidad	37
3.2 Objetivos de crecimiento.....	37
3.3 Objetivos de supervivencia	37
4. Conclusiones.....	38
Capítulo VI. Generación de estrategias	39
1. Consideraciones previas.....	39
2. Matriz FODA (cruzado).....	39
3. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)	40
4. Matriz interna – externa (IE).....	41
5. Matriz de la estrategia principal.....	42
Capítulo VII. Selección de estrategia	43
1. Matriz de alineamiento estratégico	43
2. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC	43
3. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos	44
4. Conclusión y selección de iniciativas estratégicas.....	45
5. Descripción de la estrategia seleccionada	45
5.1 Estrategia competitiva.....	45
5.2 Estrategia de negocio	45
Capítulo VIII. Las estrategias y los planes funcionales	46
1. Plan de marketing	46
1.1 Introducción	46
1.2 Objetivos de marketing	46
1.3 Estrategia de crecimiento	46
1.4 Estrategia de segmentación	47
1.5 Estrategia de posicionamiento.....	48
1.6 Marketing <i>mix</i>	48
1.6.1 Estrategia de producto.....	48

1.6.2 Estrategia de precio	49
1.6.3 Estrategia de distribución	49
1.6.4 Estrategia de promoción.....	49
1.7 Presupuestos.....	50
1.7.1 Presupuesto de marketing y promoción	50
1.7.2 Presupuesto de ventas	50
2. Plan de operaciones.....	51
2.1 Introducción	51
2.2 Objetivos	51
2.3 Acciones estratégicas de operaciones	51
2.4 Presupuesto	52
3. Plan de recursos humanos (RR.HH.)	52
3.1 Introducción	52
3.2 Objetivos	53
3.3 Acciones estratégicas de recursos humanos.....	53
3.4 Presupuesto	54
4. Plan de responsabilidad social	54
4.1 Introducción	54
4.2 Objetivos	54
4.3 Acciones estratégicas de responsabilidad social	54
4.4 Presupuesto	55
5. Plan financiero	55
5.1 Objetivos	55
5.2 Flujo económico sin estrategia.....	56
5.3 Flujo económico con estrategia.....	56
Conclusiones y recomendaciones.....	58
Bibliografía	60
Anexos	62
Nota biográfica	81

Índice de tablas

Tabla 1. Modelo de negocio de Mission Produce al 2013	5
Tabla 2. Matriz Pestel de Mission Produce.....	9
Tabla 3. Evaluación de factores externos (EFE).....	11
Tabla 4. Matriz de barreras de entrada.....	12
Tabla 5. Matriz de barreras de salida	13
Tabla 6. Matriz de poder de los proveedores	13
Tabla 7. Matriz de poder de negociación de los clientes	14
Tabla 8. Matriz de amenazas de productos sustitutos	15
Tabla 9. Matriz de rivalidad de la industria	15
Tabla 10. Matriz de organismos reguladores	16
Tabla 11. Grado de atracción general de la industria.....	16
Tabla 12. Matriz de perfil competitivo (MPC)	20
Tabla 13. Matriz VRIO para Mission Produce al 2013.....	29
Tabla 14. Matriz EFI para Mission Produce al 2013	30
Tabla 15. Matriz FODA cruzado	39
Tabla 16. Matriz PEYEA para Mission	40
Tabla 17. Principales estrategias	41
Tabla 18. Matriz interna externa para Mission al 2013.....	42
Tabla 19. Matriz de la estrategia principal para Mission Produce	42
Tabla 20. Matriz de alineamiento estratégico para Mission Produce.....	43
Tabla 21. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC	43
Tabla 22. Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos.....	44
Tabla 23. Resumen de objetivos	45
Tabla 24. Iniciativas estratégicas seleccionadas	45
Tabla 25. Objetivos de marketing de Mission 2016 - 2020	46
Tabla 26. Estrategia de segmentación 2016-2020.....	47
Tabla 27. Proyección al 2020 de la contribución de la población hispana a la demanda de palta en EE.UU.	48
Tabla 28. Presupuesto de marketing y promoción	50
Tabla 29. Presupuesto de ventas	50
Tabla 30. Objetivos operacionales para Mission para el periodo 2016-20120	51
Tabla 31. Presupuesto de operaciones	52
Tabla 32. Objetivos de recursos humanos para Mission para el periodo 2016-2020.....	53
Tabla 33. Presupuesto de recursos humanos.....	54
Tabla 34. Objetivos de responsabilidad social para Mission para el periodo 2016-2020	54

Tabla 35. Presupuesto de responsabilidad social	55
Tabla 36. Flujo económico sin estrategia (en millones de US\$).....	56
Tabla 37. Flujo económico con estrategia (en millones de US\$).....	57

Índice de gráficos

Gráfico 1. Cronología de Mission Produce.....	3
Gráfico 2. Cadena de valor de la industria de palta Hass fresca	18
Gráfico 3. Organigrama tentativo de Mission Produce al 2013	23
Gráfico 4. Cadena de valor.....	26
Gráfico 5. Brecha entre la oferta y la demanda histórica y proyectada en EE.UU.	33
Gráfico 6. Brecha demanda y oferta semanal en EE.UU. en el periodo 2015-2020.....	34
Gráfico 7. Matriz PEYEA.....	41

Índice de anexos

Anexo 1. Abastecimiento de palta Hass para EE.UU en el 2014.....	63
Anexo 2. Estacionalidad de la producción de palta Hass.....	63
Anexo 3. El modelo CAGE para la palta desde la perspectiva de Estados Unidos	64
Anexo 4. Análisis Pestel de Mission Produce.....	65
Anexo 5. Centros de maduración de Mission Produce al 2013	69
Anexo 6. Distancias en horas por carretera entre los centros de maduración de Mission Produce al 2013.....	69
Anexo 7. Análisis de oferta y demanda de palta Hass en EE.UU.	70
Anexo 8. Producción propia estimada para Mission Produce (TM)	75
Anexo 9 Crecimiento del mercado de palta hass en EE.UU.	76
Anexo 10. Crecimiento en ventas de los minoristas por formato 2012- 2017	76
Anexo 11. Distribución de la población hispana por estado en EE.UU. al 2010.....	77
Anexo 12. Presupuesto de ventas por tipo de presentación	77
Anexo 13. Tabla del aumento de la población hispana en EE.UU.	77
Anexo 14. Metodología de la encuesta de clima laboral para Mission Produce.....	78
Anexo 15. Grupos de interés de Mission Produce al 2015	78
Anexo 16. Determinación del WACC y COK	79
Anexo 17. Proyección del ROA y ROE (2016-2020).....	79
Anexo 18. Proyección de EBITDA 2016-2020 para Mission.....	80
Anexo 19. Supuestos básicos para el período 2016-2020.....	80

Introducción

El objeto de estudio de la presente investigación es la empresa americana, productora y comercializadora de paltas Hass, Mission Produce, fundada en 1983 por Steve Barnard y Ed Williams, ambos veteranos de la industria de productos agrícolas. Más del 90% de las ventas de palta de Mission se realiza en los Estados Unidos y Canadá.

Mediante el desarrollo de una red de centros de maduración, diferentes modelos de adquisición de paltas y la integración vertical hacia atrás, Mission revolucionó la industria de paltas por ser la primera empresa en asegurar la entrega continua de fruta madura. El objetivo de la empresa es crecer en participación de mercado y mantenerse como el primer comercializador de paltas Hass en EE.UU. y Canadá.

La principal problemática de Mission es definir su estrategia de crecimiento para el periodo 2016 al 2020.

La presente investigación tiene como finalidad aplicar las diferentes herramientas y conocimientos adquiridos en el desarrollo de la Maestría en Administración al caso Mission Produce, proporcionado por la Universidad del Pacífico con la finalidad de optar el Grado Académico de Magister en Administración.

La estructura del presente trabajo consta de antecedentes de la empresa, planteamiento del problema, análisis externo e interno, formulación de objetivos, generación y selección de la estrategia y desarrollo de las estrategias funcionales. Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones que se han identificado luego del análisis del caso.

Capítulo I. Situación general de Mission Produce

1. Consideraciones generales

Mission fue fundada en 1983 por Steve Barnard y Ed Williams, ambos veteranos de la industria de productos agrícolas. En dicha época, la producción de paltas en California comenzaba a extenderse y Barnard vio la oportunidad de desarrollar relaciones con los nuevos cultivadores que le permitirían a Mission suministrar paltas a los minoristas en toda la temporada. Rápidamente la empresa desarrolló una reputación por su gran servicio y visibilidad con sus clientes minoristas.

Los minoristas y Mission consideraban que los consumidores querían fruta madura que se usara inmediatamente. Es por ello que Mission empezó con los ensayos de maduración de la palta en cajas de atmósfera modificada. Ante los buenos resultados obtenidos, decidieron construir instalaciones dedicadas a la maduración de la palta en condiciones adecuadas. Cerca del 40% de las ventas de palta de Mission en EE.UU. eran de producto madurado.

Barnard y su equipo habían estado observando el desarrollo del Perú como productor de paltas desde finales de 1990. Es por ello que decidió reunirse con Luis Gonzales¹ e invertir en dos propiedades ubicadas en la región de La Libertad. Además de tierras baratas, Perú ofrecía un clima favorable para la producción agrícola y especialmente buena para las paltas, porque favorece el crecimiento y mayor producción de estas, lo que permite que se logre el control de la cadena de abastecimiento.

1.1 Mission Produce

Mission Produce se fundó en 1983 e inicia su camino como comercializador comprando paltas a consignación a los productores de California; además enfriaba, procesaba la palta y la distribuía a minoristas y a las empresas de servicios de alimentos. En la década del 80 inicia las exportaciones a Japón y a finales de 1990 importa a los EE.UU. paltas procedentes de Chile y México.

En el 2000, inicia sus pilotos de maduración con los cuales logra reducir sus mermas al 1% e incrementar las ventas de los minoristas en 300%, para luego convertir este proceso en su ventaja competitiva. El mismo año, se asoció con Camposol para hacerse dueño de la

¹ Luis González había formado la empresa agrícola Camposol, pero en el 2007 vendió la empresa a un grupo de capital privado y los nuevos propietarios lo cotizaron en la Bolsa de Valores de Noruega al año siguiente.

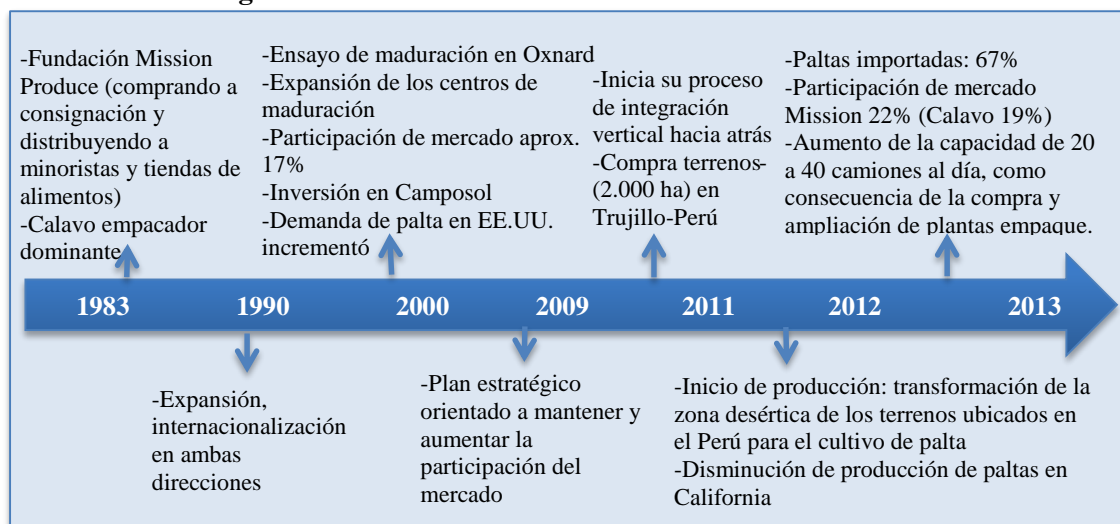
producción de paltas en el Perú. Adicionalmente la empresa se vio favorecida por organismos gubernamentales y privados que han invertido, investigado y promocionado el consumo de palta durante toda una década, como el caso del Hass Avocado Board (HAB).

El plan estratégico de Mission del 2009 se orientó a aumentar su participación de mercado a 25% para el 2015; por ello, en el 2011 inicia su proceso de integración vertical hacia atrás con la compra de tierras en el Perú (Arato y Beggie) e invirtiendo \$25 millones para asegurar su oferta de palta futura. Al 2013, su participación de mercado era del 23% y las ventas aumentaron de \$ 87 millones en el 2000 a \$ 462 millones en el 2013.

En el 2011, también adquirió el 50% del Cabilfrut, la cuarta empacadora de palta más grande de Chile, y en 2012, compró una segunda planta de envasado en México. En los EE.UU., Mission compró un lote de ocho hectáreas en Oxnard, California, y comenzó la construcción de una nueva planta de empaque que aumentaría la capacidad de veinte a cuarenta camiones al día, y además alquiló una instalación de 9.290 metros cuadrados en Nueva Jersey para reemplazar un centro de distribución que ya le quedaba pequeño. Entre agosto y diciembre del 2013, Mission añadió personal a su equipo de gestión, contratando nuevos directores de marketing estratégico, logística global y de distribución y despacho. Con esto, el volumen de operaciones del 2012 al 2013 aumentó en un 17%, lo que significó un incremento del 15% de sus ventas.

A continuación se detallan los acontecimientos más importantes en la historia de Mission Produce desde su fundación.

Gráfico 1. Cronología de Mission Produce



Fuente: Elaboración propia, 2015

Considerando la información del anexo 1 y asumiendo que Mission se abastece de paltas, de la misma forma que lo hace EE.UU., se concluye que el abastecimiento en su gran parte proviene de México y su segundo abastecedor es California, con un 69% y 17% respectivamente. Adicionalmente, el abastecimiento proveniente de Perú representa el 7%. También se puede observar el potencial que ofrece Perú en el rendimiento de t/ha; este es 1.47 veces más que en Chile y 0.7 veces más que en California. Por ello, considerando los bajos costos² de producción en el Perú y el alto rendimiento, es recomendable reordenar las fuentes de abastecimiento de Mission (situación que será evaluada más adelante). Si se tuviera la misma cantidad de tierras de Chile en el Perú para la producción de paltas, este último sería el segundo abastecedor de paltas de Mission; sin embargo, esto no es tan factible por las estaciones de producción, puesto que Chile produce en momentos diferentes que el Perú (ver anexo 2).

1.2 Consideraciones específicas

Mission ha tomado tres decisiones clave para el negocio: la creación de un negocio internacional, el desarrollo de una red de centros de maduración y, el más reciente, la integración vertical.

1.2.1 Expansión internacional

La expansión internacional fue el primer paso que dio Mission más allá del modelo tradicional estadounidense de la industria de productos agrícolas (envasador-distribuidor-vendedor regional a los mayoristas que venden a los minoristas). Así, la empresa decidió optar un modelo importador-productor- envasador distribuidor-vendedor regional (minoristas/mayoristas/empresas de servicios de alimentos) - exportador. Mission se convierte, de esta manera, en una empresa internacional que importa y exporta paltas.

1.2.2 Centros de maduración

Mission cuenta con centros de maduración y distribución en las ciudades de Oxnard, Seattle, Toronto, New Jersey, Atlanta, Denver, Chicago y Dallas. Estas instalaciones regionales, especialmente diseñadas permiten la maduración de la fruta en condiciones adecuadas y la optimización de los tiempos de entrega, lo que reduce la administración de los inventarios y mejora la eficiencia en la distribución. Mission asegura de esta manera un flujo constante de un producto fresco en el momento real en que lo necesita.

² Fuente: Caso HBR: Mission Produce

1.2.3 Integración vertical

Con el objetivo de garantizar el suministro de paltas, Mission decide comprar terrenos en el Perú y logra así una integración vertical hacia atrás, además del control de la cadena de suministros, lo cual le permite brindar un volumen y precio fijos para toda la temporada. Una base de suministro confiable y de alta calidad era fundamental para el crecimiento de la empresa.

2. Perfil estratégico de Mission Produce

2.1 Modelo de negocios

A continuación se detalla el proceso y la propuesta de valor de Mission Produce, mediante lo cual la empresa genera ingresos.

Tabla 1. Modelo de negocio de Mission Produce al 2013

8. Socios estratégicos	6. Actividades clave	2. Propuesta de valor	3. Relación con el cliente	1. Segmentos de clientes
-Productores en EE.UU. -Productores fuera de EE.UU. -Asociaciones que promueven el consumo de palta. - Organizaciones certificadoras de alimentos	-Proceso de maduración. -Sistema de información para soportar abastecimiento a diferentes canales. -Marketing y ventas -Producción y búsqueda de nuevas fuentes de producción.	Entrega continua de paltas Hass en diferentes estado de maduración	-Asistencia personalizada en ventas. -Asistencia en el desarrollo de programas. -Sistema de información integrado con clientes para el estado de órdenes compra.	-Minoristas de EE.UU y Canadá: 70% -Mayoristas: 15% -Empresas de servicios alimentarios: 13% -Brókeres de paltas: 2%
	7. Recursos clave		4. Canales	
	Físicos: centros de maduración Intelectual: método de maduración Humano: especialistas en ventas, marketing y compra de paltas Financiero: alto patrimonio, contratos de abastecimiento a clientes y con proveedores de paltas.		-Equipo de ventas (negociación y ventas) -Equipo de marketing (desarrollo de programas)	
9. Estructura de costos		5. Ingresos		
Costos fijos: mantenimiento de almacenes de maduración, planillas, producción Variables: costos de ventas, investigación de nuevas tierras y mercados. -El costo promedio por Kilogramo de palta es: USD 2.40. -Esto representa el 91% del precio de venta USD 421,627,642.		Íntegramente a través de la venta del producto. -Precio promedio por Kilogramo es USD 2.62. Presentación Distrib. (%) Cant. (Kg.) Ventas (USD) Fruta dura 48% 84,480,000 221,728,384 Fruta madura 36% 63,360,000 166,296,288 Fruta embolsada 16% 28,160,000 73,909,461 Total 176,000,000 461,934,134		

Fuente: Elaboración propia, 2015³

1. Los clientes de Mission Produce son supermercados de ventas al por menor en EE.UU. y Canadá (70%), mayoristas (15%), empresas de servicios alimentarios (13%) y en un menor porcentaje (2%) los bróker de paltas.

³ Fuente: Caso HBR: Mission Produce, utilizando el Business Model Canvas de Alexander Osterwalder.

2. La propuesta de valor de Mission consiste en la entrega continua de paltas en diferentes estados de maduración. Su cadena de abastecimiento es la que permite ofrecer el producto con las características necesarias. Por ejemplo, grado de madurez para los servicios de alimentos, porque se necesita la palta lista para comer ese día; en cambio, para los minoristas, se requiere madurez 3 o 4, es decir, listo para comer dentro de 1 a 3 días.
3. La relación con los clientes se fundamenta en la efectividad del proceso de reabastecimiento y en la asistencia personalizada que brinda la empresa a través del desarrollo de programas para incrementar las ventas.
4. Los canales de distribución que emplea Mission son la venta directa, a través de su equipo de ventas, además del equipo de marketing, que se encarga de desarrollar los programas en conjunto con los clientes.
5. Los ingresos de Mission provienen de la venta de paltas en sus diferentes estados de maduración (de acuerdo con el requerimiento del cliente) y en diferentes empaques. Los principales ingresos (48%) provienen de la venta de fruta dura.
6. Las actividades clave tales como el proceso de maduración, el sistema de información para soportar abastecimiento a diferentes canales, el marketing y las ventas y la producción y la búsqueda de nuevos espacios productivos garantizan la oferta de productos, la calidad de los mismos y los servicios brindados al cliente y, por tanto, su satisfacción.
7. Los recursos clave, tales como los centros y los métodos de maduración, los centros de producción, la cadena de distribución, el recurso humano especializado en marketing, ventas y compras, la reputación en el mercado como empresa seria, los contratos de abastecimiento a clientes y los contratos con proveedores de paltas coordinan entre sí para crear una red de actividades que sostienen el negocio.
8. Entre los socios estratégicos de Mission encontramos a los productores de paltas, las empresas *retail* de supermercados y las organizaciones que promueven el consumo de sus productos en EE.UU., Canadá y demás países adonde se exporta.
9. Los costos en los que incurre Mission son los relacionados con el mantenimiento de los almacenes de maduración, planillas del personal, las actividades relacionadas con la producción y los costos de ventas e investigación en ingreso a nuevos mercados (para producir y vender). Los costos de ventas representan el 91% del precio de venta.

2.2 Misión actual⁴

Con base en la información obtenida, se ha supuesto que la misión de la empresa es la siguiente: “Ser creador comprometido de valor para nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas a través del acopio, la maduración y la distribución de la palta”.

2.3 Visión actual⁵

Con base en la información obtenida, se ha supuesto que la visión de la empresa es la siguiente: “Ser la empresa líder en abastecimiento de paltas a nivel mundial admirada por la calidad de sus productos”.

3. Definición de la situación-problema

El problema que enfrenta Mission Produce es definir su estrategia de crecimiento 2016-2020.

3.1 Enfoque de solución

1. Definir un plan de crecimiento en el que se detallará los posibles nuevos mercados y el plazo de realización.
2. Mantenerse como el primer comercializador de palta en EE.UU. y Canadá y, para ello, adquirir más tierras en el Perú o en otros lugares, considerando los riesgos que esto implica, con la finalidad de asegurar el abastecimiento de paltas Hass para su comercialización.
3. Definir la estrategia de posicionamiento de la empresa en el futuro, considerando alternativas como diversificación hacia el procesamiento o ser el mayor abastecedor de paltas en el mundo.
4. Invertir en el desarrollo del mercado internacional como Europa o China e incluso incursionar con marca propia.

⁴ Elaboración propia, a partir de la información del Caso HBR: Mission Produce y de la página web: www.missionpro.com/.

⁵ Elaboración propia, a partir de la información del Caso HBR: Mission Produce y de la página web: www.missionpro.com/.

Capítulo II. Análisis externo

1. Internacionalización: el modelo de distancia CAGE

Dentro de la evaluación de situación actual se contempló el análisis de distancias CAGE desde la perspectiva de EE.UU. para poder determinar la factibilidad de continuar con los mercados productores actuales o expandirse hacia nuevos mercados. Se ha considerado la evaluación en los siguientes países como fuente de abastecimiento: Perú, Chile y México (ver anexo 3).

1.1 Conclusiones

En los países donde Mission tiene presencia, tales como Perú, México y Chile, no hay grandes distancias que los separen. Los tres tienen similares distancias culturales, administrativas (políticas) y económicas; sin embargo, México sí se ve favorecido por su cercanía geográfica con EE.UU., que en muchos casos le permite abaratar los costos incluso existen convenios de exportación a EE.UU. y ventajas arancelarias sobre cualquier otro país.

Asimismo, considerando que Mission desee incrementar las exportaciones a Asia, podría aprovechar la producción de Indonesia, segundo productor de paltas en el 2014, puesto que geográficamente está cerca, tiene producción todo el año, la mano de obra conoce el cultivo, tiene convenios de exportación con Japón y cuenta con la infraestructura adecuada para la exportación. También en el Perú ha habido recientes negociaciones que permiten el ingreso de palta Hass peruana a Asia. Es importante considerar, además, que entre Japón y China las importaciones de palta para el consumo interno desde el 2010 al 2014 han aumentado en 38% (17.7 toneladas)⁶.

2. Análisis del entorno general de EE.UU.

En el análisis PESTEL se evalúan factores del entorno externo: político, económico, socio cultural, tecnológico, ecológico y legal, para determinar las oportunidades y las amenazas que se generan (ver anexo 4).

La totalidad de aspectos relevantes del entorno externo de EE.UU. se aprecian en la tabla 2.

⁶www.andina.com.pe/agencia/noticia-palta-hass-accedera-a-mercados-china-y-japon-tras-cumplirse-requisitos-sanitarios-545942.aspx.

Tabla 2. Matriz Pestel de Mission Produce

Tendencias	Cambios relación proveedor / cliente	Impacto probable en empresa	O/A
Políticas			
Políticas de promoción del consumo de alimentos saludables por USDA y HHS.	Mayor producción y mayor demanda.	Búsqueda de proveedores. Producir más.	O
Liderazgo del gobierno.	Seguridad para las importaciones y el desarrollo de la Industria.	Importar a menor precio.	O
Posibles conflictos bélicos y ataques terroristas.	Menor necesidad de paltas.	Disminución de ventas, baja de precios, altos stocks.	A
Inestabilidad Política en países productores.	Menor oferta.	Disminución de ventas, alza de precios, altos stocks.	A
Económicas			
Mejora de los indicadores macroeconómicos en USA.	Incremento de la demanda. Incremento de la producción.	Incremento de ventas.	O
Crecimiento promedio del 2.6% de la inflación en alimentos y vegetales frescos	interés por la producción ya que el precio se incrementa.	Incremento de ventas.	O
Fortalecimiento del dólar vs monedas latinoamericanas y europeas.	Conveniencia para los exportar a USA.	Producción fuera de USA.	O
Incremento de la cantidad de supermercados.	Mayor demanda del producto para abastecer tiendas.	Incremento de ventas.	O
Número 6 en el Top Fruit Growth, número 1 en crecimiento con 15.5% 2014 vs 2013.	Mayor demanda del producto para abastecer tiendas.	Incremento de ventas.	O
Incremento de venta de paltas orgánicas creció en 49% en el 2012.	Cambios de cultivos en productores y preferencia de los consumidores.	Búsqueda de nuevos proveedores y producir paltas orgánicas.	O
Incremento de importaciones de palta del 30% al 67% en el periodo 2000-2012.	Más proveedores y mayor demanda.	Búsqueda de nuevos proveedores. Producir.	O
Incremento del consumo per cápita de palta (de 1.5 a 5.1 libras de 1990 al 2012).	Más proveedores y mayor demanda.	Búsqueda de nuevos proveedores. Producir.	O
Social y cultural			
Incremento del consumo de alimentos sanos y nutritivos.	Variar los productos de acuerdo a la necesidad del mercado, diferenciación.	Mayor demanda de paltas número 1.	O
Desarrollo de la industria de restaurantes y comida.	Desarrollo de platos/recetas de comidas naturales.	Mayor demanda de paltas número 2.	O
Desarrollo de los segmentos Indiewoman y Millennials.	Desarrollo de estrategias de ventas generacionales.	Mayor demanda. Mayores ventas.	O
Incremento de la edad de la población (de 65+ 7%, otros segmentos permanecen estables).	Incremento o reducción de ventas.	Incremento o reducción de ventas.	O/A
Incremento de la población hispana (41%) y asiática(37%) al 2025.	Desarrollo de estrategias de ventas étnicas.	Mayor demanda. Mayores ventas.	O
Incremento de snacks saludables.	Desarrollo de productos snacks naturales.	Mayor demanda. Mayores ventas.	O
Actual preferencia por productos con valor agregado (tipo comida rápida).	Compra de productos enlatados/embolsados.	Disminución de ventas.	A
Tecnológico			
Incremento de tiendas en línea, formato E-commerce.	Nuevos clientes.	Alianzas comerciales e incremento en ventas.	O
Acceso a mayor información y compra personalizada por el Mobile Marketing.	Mayor interés por el producto.	Incremento de ventas.	O
Investigación de las propiedades de la palta	Mayor interés por el producto.	Incremento de ventas.	O

Tendencias	Cambios relación proveedor / cliente	Impacto probable en empresa	O/A
Nuevas fuentes de energía industriales	Cambio de proveedores/procesos de energía.	Disminución de costos, mayor productividad.	O
Ecológico			
Incremento de requerimientos de alimentos orgánicos para consumo.	Mayor demanda de paltas orgánicas.	Incrementar la producción y compras de palta orgánica.	O/A
Posibles problemas climáticos en países productores.	Disminución de la oferta e incremento del precio.	Pérdidas, incumplimiento de contratos. Baja de ventas.	A
Alto consumo de agua para la irrigación.	Disminución de la demanda. Altos precios para los proveedor	Disminución de las ventas.	A
Sostenibilidad y huella de carbono.	Certificaciones de producción de acuerdo a normas estándar y elaboración de productos eco-friendly.	Trabajar con productos naturales para empaquetado y revisión y mejora de los procesos internos.	O/A
Legal			
Tratados de libre comercio con países proveedores.	Nuevos proveedores.	Incremento de importaciones y/o producción.	O
Legislación actual estable y estricta que permite la importación de palta, Control de calidad de productos importados.	Nuevos proveedores. Mejoras en los procesos de calidad.	Incremento, sostenibilidad de la calidad de los productos.	O/A
Reforzamiento de las leyes Inmigratorias.	Encarecimiento de los costos de producción en EE.UU.	Incremento de las importaciones.	O/A
Promoción del consumo de paltas en USA comisiones / comités de Palta y agencias del Gobierno.	Incremento de la demanda. Incremento de la producción.	Incremento de ventas.	O
Arancel 0 para algunos países exportadores de palta.	Incremento de proveedores. Reducción de precios.	Posibilidad de nuevos proveedores y bajos precios.	O

Fuente: Elaboración propia, 2015

2.1 Conclusiones

Luego del análisis PESTEL realizado podemos concluir que las variables son en su mayoría favorables para la proliferación de la industria de frutos frescos en EE.UU.

- El liderazgo del gobierno de EE.UU. a nivel mundial y la solidez económica actual y proyectada para los próximos años crea oportunidades para el desarrollo de negocios.
- Las políticas de promoción del consumo de alimentos saludables por parte de los organismos gubernamentales y entidades privadas como el HAB crean un entorno favorable para el crecimiento del consumo de productos frescos y naturales.
- Se observa el incremento del consumo de alimentos saludables y el desarrollo de la industria de restaurantes. Esto viene soportado por el desarrollo de segmentos poblacionales como Indiewoman, Millennials y el de adultos mayores de 65 años.
- Se prevé un incremento de la población hispana en 41% desde el 2013 hasta el 2025.
- La existencia de múltiples tratados de libre comercio que tiene EE.UU. facilita la importación y la exportación de bienes y servicios.

Adicionalmente, existen variables que presentan retos para los negocios:

- El desarrollo de diferentes fuentes de energía para el uso de la industria (energías renovables).
- El incremento de la importancia de la sostenibilidad y la huella de carbono para el desarrollo de los negocios.
- Problemas climáticos que podrían presentarse en EE.UU. y en países proveedores de EE.UU.

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de los factores externos (EFE) explica las oportunidades y las amenazas que tiene Mission en su entorno. El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y significa que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. El total ponderado más bajo posible es 1.0 e indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. El valor del promedio ponderado es 2.5. (Ver tabla 3)

Tabla 3. Evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Existencia de productores de palta con mano de obra barata	8%	4	0.32
Organizaciones que promueven el consumo de palta. Por ejemplo HAB	10%	3	0.3
Cultura de consumo de palta	5%	4	0.2
Nuevos proveedores de palta	5%	4	0.2
Incremento de población hispana en Estados Unidos	6%	3	0.18
Crecimiento de PBI de EE.UU estable con Inflación controlada o estable	4%	4	0.16
Tendencia de venta de comida fresca por internet	5%	3	0.15
Desarrollo de tecnologías de información para la industria agrícola.	5%	3	0.15
Crecimiento poblacional adulto a nivel mundial	3%	4	0.12
Orientación al consumo de productos saludables.	3%	4	0.12
Amenazas			
Parte de la oferta mundial no cumple con los requisitos fitosanitarios de EE.UU.	5%	2	0.1
Uso de pesticidas no naturales	6%	2	0.12
Sobreproducción de palta	5%	2	0.1
Riesgos climáticos	8%	1	0.08
Desarrollo y promoción de la denominación de origen	8%	1	0.08
Inestabilidad política en países productores	4%	2	0.08
Escasez de agua	5%	2	0.1
Corrupción en países productores	5%	1	0.05
	100%		2.61

Fuente: Elaboración propia, 2015

La calificación 2.61 obtenida indica que Mission tiene una respuesta al entorno ligeramente por encima del promedio, lo que obliga a replantear la estrategia y aprovechar más las oportunidades y manejar mejor las amenazas, especialmente asegurar que los productores cumplan con las normas establecidas por EE.UU.

4. Análisis de la industria o sector

Las fuerzas que a continuación se analizarán son las siguientes: barreras de entrada y de salida, proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores. Adicionalmente se considera necesario el análisis de la participación de los organismos reguladores en la industria.

Cada variable recibe una puntuación que determina el grado de atracción de la industria: 1 muy poco atractiva, 2 poco atractiva, 3 neutral, 4 atractiva y 5 muy atractiva. Posterior a la asignación de puntuaciones, se promedian las cifras, resultando el grado de atracción final de la industria.

4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

4.1.1. Barreras de entrada

A diferencia de la mayoría de las frutas, las paltas no maduran en el árbol. El fruto maduro llega a su punto perfecto de maduración o se ablanda solo después de ser cosechado, por lo tanto se requiere una alta inversión de capital, sobre todo para la implementación de centros de maduración, porque la fruta que recibe una refrigeración adecuada, transporte y almacenamiento puede durar hasta seis semanas desde el momento que es cosechada hasta que es utilizada por el consumidor. Si se otorga el tratamiento adecuado, la pérdida (mermas) en la cadena de suministro es muy baja. Esta inversión permitirá tener la palta justo a tiempo en los canales de distribución. Asimismo, se requiere una inversión en investigación y desarrollo para mejorar la producción de las cosechas. Por lo tanto, esto hace que la barrera de entrada sea alta.

Tabla 4. Matriz de barreras de entrada

Grado de atracción de la industria	Bajo 1	2	3	4	Alto 5
Requerimientos de capital		x			
Existencia de economías de escala		x			
Diferenciación del producto en la industria			x		
Identificación de la marca en el sector			x		
Reacción de empresas actuales			x		
Promedio		2.6			

Fuente: Elaboración propia, 2015

4.1.2. Barreras de salida

Debido a la estacionalidad de la producción de paltas, se realizan contratos muchas veces a largo plazo para asegurar la oferta y el precio, lo cual permite evitar las variaciones del mercado. Por lo tanto, esto hace que la barrera de salida sea alta.

Tabla 5. Matriz de barreras de salida

Grado de atracción de la industria	Bajo 1	2	3	4	Alto 5
Estacionalidad del producto		x			
Costos tangibles e intangibles de salida		x			
Integración vertical hacia atrás y adelante		x			
Restricciones gubernamentales y sociales		x			
Promedio		2			

Fuente: Elaboración propia, 2015

4.2 Poder de los proveedores

Actualmente EE.UU. tiene como proveedor local de palta al estado de California y a nivel internacional importa palta de cinco países (México, Chile, Perú, República Dominicana y Nueva Zelanda). Considerando que son pocos los países productores que exportan palta a los EE.UU., debido a que no todos los países a nivel mundial que producen palta cumplen con los requisitos fitosanitarios y sanitarios exigidos por EE.UU. ni la tecnología adecuada para ingresar a ese país, en la elección de los productores proveedores mucho tiene que ver el rendimiento de la tierra (volumen de producción), la estacionalidad, la calidad del producto y la ubicación geográfica, lo que hace que el precio del producto varíe y que el poder de negociación lo tengan los proveedores. Sin embargo, debe considerarse que para el grupo de proveedores las empresas en los EE.UU. son clientes importantes debido a los convenios de los tratados de libre comercio y porque no cuentan con la capacidad y el tamaño para satisfacer directamente los requerimientos del *retail* de supermercados. Por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es medio.

Tabla 6. Matriz de poder de los proveedores

Grado de atracción de la industria	Bajo 1	2	3	4	Alto 5
Cantidad de proveedores		x			
Tratados / convenios				x	
Cercanía del productor a la planta de acopio				x	
Disponibilidad / estacionalidad		x			
Calidad del producto				x	
Costo de cambio de proveedores		x			
Promedio			3		

Fuente: Elaboración propia, 2015

4.3 Poder de negociación de los clientes

El consumo de palta en los Estados Unidos aumentó 200%, de 0.69 kilos per cápita en la década de 1990 a 2.31 kilos por habitante en 2012. Entre las razones que explica este crecimiento se pueden mencionar el aumento de la población hispana durante la última década y de los esfuerzos promocionales de productores e importadores por generar nuevos consumidores en el mercado general. Los márgenes brutos tradicionales sobre paltas en los supermercados minoristas en EE.UU. estaban en el rango de 50%, mientras que las cadenas de descuento, como Costco, vendían con márgenes brutos de alrededor de 18%. Las paltas son rentables para los minoristas debido al margen y las características de merma sin embargo, los márgenes para los envasadores normalmente son de entre el 3% y el 6%. Es por ello que, ante un aumento en el precio del producto, los clientes disminuirían el volumen de compras o simplemente buscarían mejores precios en la competencia, debido a que la palta es un producto relativamente elástico para el consumidor final (si el precio sube se vende menos palta). Esto, sumado al interés de los clientes por ganar más, generaría una reducción en las ventas y márgenes para la envasadora. Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es alto.

Tabla 7. Matriz de poder de negociación de los clientes

Grado de atracción de la industria	Bajo 1	2	3	4	Alto 5
Cantidad de clientes					x
Participación de compra de los canales					x
Costo de cambiar servicios				x	
Diferenciación de productos			x		
Posicionamiento de marca			x		
Promedio				4	

Fuente: Elaboración propia, 2015

4.4 Amenaza de productos sustitutos

La palta, en la mayoría de los casos, se consume fresca, en una ensalada o como un complemento, por ser un producto con un alto contenido vitamínico, mucho más que otras frutas y verduras de la estación. Estados Unidos se encuentra en el ranking de producción⁷ o importación de tomates, fresas, uvas, duraznos, manzanas y naranjas, por lo que la palta podría ser reemplazada (en el caso de los usos relacionados con la alimentación del consumidor) por tales frutas y vegetales. Por todo lo anterior, puede concluirse que los precios de la palta son altos dentro del grupo de frutas tropicales más comunes; sin embargo, estos serían productos sustitutos indirectos.

⁷ Publicado en la FAO <<http://faostat.fao.org>>

Tabla 8. Matriz de amenazas de productos sustitutos

Grado de atracción de la industria	Bajo 1	2	3	4	Alto 5
Existencia de productos similares			X		
Bajos precios			X		
Propensión a probar sustitutos			X		
Accesibilidad de los productos sustitutos			X		
Promedio			3		

Fuente: Elaboración propia, 2015

4.5 Rivalidad de la industria

El liderazgo se evidencia claramente en el hecho de que tan solo siete de las doce empresas abarcan el 80% del mercado nacional y dos de ellas incluso llegan a controlar un 42%, como es el caso de Mission (23%) y Calavo (19%). En esta industria no existe la diferenciación del producto, por tratarse de una fruta genérica; sin embargo, la lucha está por ofrecer el producto de manera continua. Esto se debe a la estacionalidad de producción de las paltas que provienen de los países productores y se ve afectado también por factores, principalmente climáticos, que suelen alterar las ventanas comerciales de cada país proveedor, lo que conlleva tener un adecuado control del abastecimiento del producto.

Tabla 9. Matriz de rivalidad de la industria

Grado de atracción de la industria	Bajo 1	2	3	4	Alto 5
Diferenciación del producto		x			
Número de competidores iguales		x			
Oferta continua				x	
Diferenciación de precios				x	
Integración hacia atrás				x	
Promedio			3.2		

Fuente: Elaboración propia, 2015

4.6 Organismos reguladores

EE.UU. posee una política severa para el comercio de las paltas Hass con el fin de proteger la producción nacional. Para empezar, toda importación de paltas Hass debe estar acompañada de una certificación aprobada por la USDA (United States Department of Agriculture). Además, esta política regula la época, el lugar de origen y los puertos de destino de las importaciones. Asimismo, para ingresar a la lista del Servicio de Inspección Sanitaria de Plantas y Animales de los Estados Unidos⁸, APHIS por sus siglas en inglés, los países deben realizar gestiones para

⁸United States Department of Agriculture: Fruits and Vegetable Permit Information. http://www.aphis.usda.gov/import_export/plants/manuals/ports/downloads/fv.pdf

garantizar que las áreas de las que pretenden extraer la palta para la exportación se encuentren libres de plagas o enfermedades invasivas que preocupan a los EE.UU. Es importante recalcar que todas las paltas Hass comercializadas en EE.UU., ya sean producidas localmente o importadas, están sujetas a un pago de US\$ 0.055 centavos por kilo vendido. Estos fondos son administrados por el Hass Avocado Board (HAB) con la finalidad de la promoción e investigación de la palta Hass. Finalmente, todos los alimentos importados por los EE.UU. son inspeccionados por la Administración de Alimentos y Medicamentos, FDA por sus siglas en inglés, en el puerto de ingreso y son detenidos en caso de que no cumplan con los requisitos preestablecidos⁹.

Tabla 10. Matriz de organismos reguladores

Grado de atracción de la industria	Bajo 1	2	3	4	Alto 5
Número de organismos reguladores		x			
Riesgo del producto					x
Requerimientos para el producto importado (impuestos y condiciones para arancelarias)	x				
Promedio		2.7			

Fuente: Elaboración propia, 2015

4.7 Grado de atracción general de la industria

De las matrices anteriormente analizadas, se determina que la industria de paltas es poco atractiva debido principalmente a las barreras de entrada y de salida, el poder de los competidores y el grado de concentración de los competidores.

Tabla 11. Grado de atracción general de la industria

Grado de atracción de la industria	Bajo 1	2	3	4	Alto 5
Poder de los proveedores			3		
Barreras de entrada		2.6			
Barreras de salida		2			
Poder de los clientes				4	
Amenaza de productos sustitutos			3		
Rivalidad entre competidores			3.2		
Organismos reguladores		2.7			
Evaluación global		2.93			

Fuente: Elaboración propia, 2015

⁹Food and Drug Administration: Importing Food into the US. <http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/ImportsExports/Importing/default.htm>

4.8 Grado de atracción general de la industria para Mission Produce

Como se puede apreciar en la tabla 11, el grado de atracción general de la industria es bajo; sin embargo, la industria de la palta Hass en Estados Unidos ha tenido un desarrollo notable en la última década, producto del incremento en la demanda del consumidor norteamericano por dicha fruta. Como un reflejo de ello, la cantidad de palta comercializada en este mercado experimentó un crecimiento de 200%. Más aún, cuando las proyecciones acentúan ese fenómeno de cara a los próximos años, todo parece confirmar que la palta Hass estaría atravesando por uno de sus mejores momentos en el mercado norteamericano.

4.9 Conclusiones

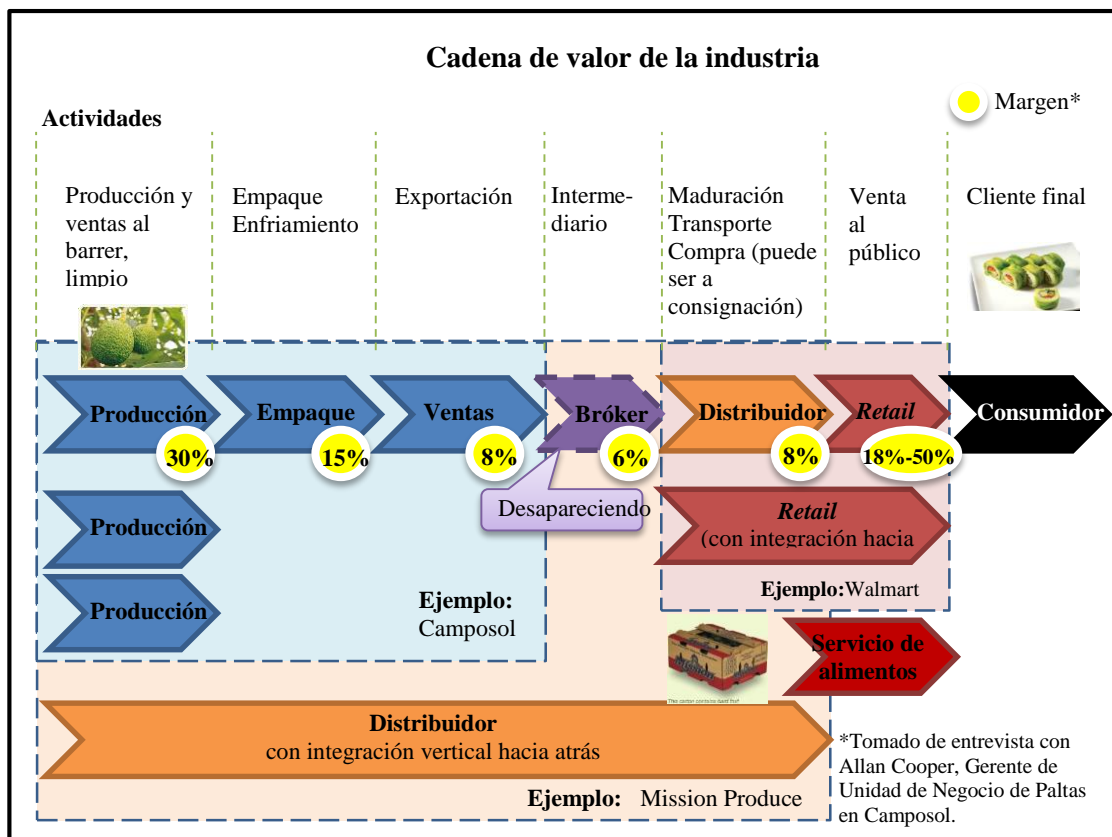
De lo explicado anteriormente, se concluye lo siguiente:

- En esta industria el consumidor final ejerce un alto poder de negociación por la poca diferenciación del producto, por tratarse de un producto genérico.
- El alto grado de inversión y la existencia de economías de escala generan una barrera de entrada que hacen poco atractiva a la industria. Asimismo, debido a la estacionalidad del producto, las restricciones gubernamentales y sociales y desarrollo de una integración vertical hacen que las salida de la industria generé un alto costo.
- La existencia de una gran cantidad de proveedores, tratados y convenios que EE.UU. y Canadá tienen con muchos de países productores de palta Hass hacen atractiva a la industria.
- El alto grado de concentración de competidores genera poca atracción de la industria; sin embargo, esta se ve contrarrestada por la oferta continua realizada por pocos competidores y la integración vertical hacia atrás.
- A pesar de la situación adversa por la baja atracción de la industria, Mission desea seguir en el negocio, al tomar en cuenta que en la última década se incrementó el consumo de paltas Hass en 200% en el mercado norteamericano y, sobre todo, porque las proyecciones de la demanda del producto en los EE.UU. seguirá creciendo con fuerza en los próximos años.

5. Cadena de valor de la industria

En una entrevista realizada a Allan Cooper¹⁰, gerente de la Unidad de Negocio de Paltas de Camposol, este indicó lo siguiente: «La cadena de valor de la industria de palta Hass la conforman los productores, empacadores, exportadores, intermediarios (bróker), distribuidores, retail de supermercados, servicios de alimentos y consumidores finales». En el gráfico 2 se puede observar el margen de ganancia que existe en cada eslabón de la cadena; por ejemplo, los productores ganan aproximadamente el 30% del costo total.

Gráfico 2. Cadena de valor de la industria de palta Hass fresca



Fuente: Elaboración propia, 2015

Los tres primeros bloques (producción, empaque, ventas-exportación), son comúnmente integrados en una sola empresa, como por ejemplo Camposol. Sin embargo, la producción puede darse por diferentes empresas y luego realizarse un proceso de acopio que llega hasta el punto de empaque. En estos puntos, el promedio del margen de ganancia es 53%;

¹⁰ Allan Cooper es bachiller en administración de empresas de la Universidad del Pacífico, cuenta con especializaciones en Gestión Comercial y Marketing Internacional en ESIC Business and Management School. Trabaja en la empresa Camposol (empresa agroindustrial peruana) desde enero del 2012 a mayo 2014 como jefe de unidad de negocio y desde mayo 2014 a la fecha como gerente de unidad de negocio de paltas en dicha empresa.

adicionalmente, es importante mencionar que el 90% de las ventas del producto se realizan a consignación al siguiente eslabón de la cadena.

El eslabón donde interviene el bróker, con el pasar del tiempo, ha desaparecido, ya que ha sido integrado por el distribuidor, como por ejemplo Mission Produce, hasta la línea del productor, situación que le permite aumentar sus márgenes de ganancia.

Por último, tenemos que el mismo *retail* de supermercados actualmente está buscando integrarse hacia atrás, de tal forma que evite al comercializador y al bróker, comprándole directamente a las empresas exportadoras. Uno de los riesgos de este proceso es perder el abastecimiento continuo y madurez justo a tiempo. Sin embargo, el distribuidor ya integrado hacia la producción le lleva una ventaja al *retail* de supermercados, porque puede aún negociar con los márgenes de ganancia.

6. Matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo (MPC) compara a Mission con sus principales competidores, según las siguientes variables:

- Participación de mercado: explica el competidor directo en EE.UU.
- Producto fresco todo el año: explica si el competidor es permanente en el mercado y si ha logrado alianzas con productores de otros países.
- Producto procesado: explica si el competidor ha incursionado en la elaboración de productos diferentes al de palta fresca.
- Competitividad de precios: explica los precios al consumidor final.
- Presentación: profundidad en la presentación de paltas frescas
- Presencia global: explica si la empresa vende en otros mercados diferentes al de Estados Unidos.

No se ha considerado la variable origen de la palta porque la mayoría importa paltas de Chile, Perú y México, e incluso tienen integración vertical.¹¹

¹¹ www.2000agro.com.mx/agroindustria/crecera-un-10-la-produccion-de-aguacate/.

Tabla 12. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores clave	Ponderación	MP		Calavo		Del Rey Avocado		Giumarra	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Participación de mercado	0.15	4	0.6	4	0.6	2	0.3	2	0.3
Producto fresco todo el años	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Producto procesado	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.3	2	0.3
Adquisición de tierras en países productores	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3	2	0.3
Competitividad de precios	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3	3	0.45
Presentación	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Presencia global	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Total	1		3.5		3.6		2.6		2.75

Fuente: Elaboración propia, 2015

Bajo esta comparación, el competidor más cercano y mejor posicionado es Calavo, que actualmente tiene una mayor presencia global y ha incursionado en la venta de productos procesados.

Si bien Mission es líder en palta fresca, sus competidores tienen otros productos con los cuales compiten en EE.UU. Por ejemplo, Calavo comercializa otras frutas en EE.UU. y también al resto del mundo, incluso con productos procesados, y es importante mencionar que ocupa el segundo lugar en participación de mercado como comercializador de palta en EE.UU. Posee además una empacadora de palta y procesadora de guacamole en México, mientras que Mission tiene una empacadora en México.

En el caso de Giumarra, a diferencia de Mission Produce, tiene nuevas presentaciones para ofrecer las paltas frescas. También tiene presencia en Europa. Por su parte, Del Rey Avocado ha logrado comercializar palta fresca todo el año en EE.UU., al igual que Mission. Así mismo, ninguno de los competidores ha adquirido tierras para producción de palta, sino que compran, maquilan y empacan.

Por lo expuesto, se concluye que el competidor directo es Calavo. Mission posee actualmente una ventaja, que es tener tierras para producción de palta, sin embargo, la brecha entre las ventajas diferenciadoras cada vez se va reduciendo. Además, la ventaja en el mediano plazo no es sostenible, considerando que los competidores también pueden realizar una integración vertical hacia atrás y además pueden tener un minucioso y mayor control sobre su cadena de abastecimiento.

7. Conclusiones

De lo explicado en este capítulo, se concluye lo siguiente acerca de Mission:

- Existe potencial para ampliar su capacidad en la producción de palta y exportación desde los países productores en los que tiene presencia. Además, las distancias CAGE no son muy grandes.
- Las variables económicas, la tendencia hacia el cuidado de la salud y el consumo de los alimentos naturales son positivos para el desarrollo de la industria.
- El análisis PESTEL indica que los factores macro externos son en general favorables para el desarrollo de la industria en EE.UU. Luego de la caída de la economía a nivel mundial, esta se viene recuperando y los indicadores económicos a largo plazo son positivos, lo cual apoya el incremento de la demanda de la palta.
- PESTEL también muestra que el desarrollo de la tecnología a través del Internet y de los negocios dentro de él, junto con el crecimiento de las tendencias pro ambientalistas y de consumo de productos saludables, apoya la demanda de las paltas.
- Existen amenazas relacionadas con factores políticos, como los posibles conflictos bélicos en los que podría involucrarse EE.UU. y la inestabilidad política de los países productores de palta (países latinoamericanos como México, Perú y Chile).
- También hay amenazas relacionadas con los altos estándares de calidad para ingresar a EE.UU. y la dificultad de conseguir productos orgánicos y de rehacer los procesos internos para que estos sean ecoamigables.
- En esta industria el consumidor ejerce un alto poder debido a las exigencias para el consumo del producto.
- La industria de comercialización de palta resulta poco atractiva para nuevos competidores debido al alto grado de requerimiento de capital y a la implementación de centros de maduración. A ello, habría que sumarle las barreras de entrada y salida propias de la tendencia de la integración vertical que están logrando algunos comercializadores y la llegada de los *retail* de supermercados.
- No tiene un perfil competitivo muy bien posicionado frente a su competencia más cercana, Calavo, que a la fecha le ha ganado en participación de mercado, sin embargo, esto no garantiza continuidad ni permanencia, puesto que la ventaja no es sostenible en el mediano plazo.

Capítulo III. Análisis interno

1. Análisis de las áreas funcionales

En el presente capítulo se analizarán las áreas funcionales de Mission, por medio de las cuales se logra la consecución de la estrategia.

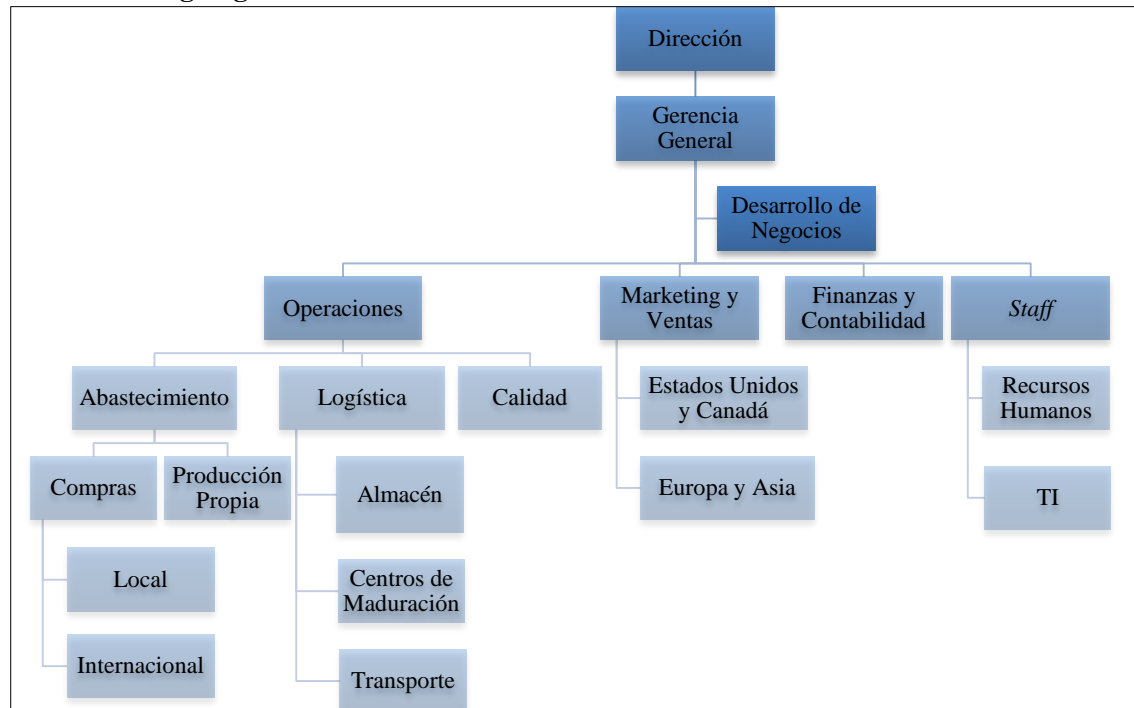
1.1 Estructura organizacional de Mission Produce

Debido a que en el caso no se menciona y que tampoco se ha accedido a información privilegiada de la empresa, se parte del supuesto de que la organización de la empresa a finales del 2013 es de tipo funcional de jerarquía vertical (ver gráfico 3). Es importante considerar que la organización, a nuestro criterio, está determinada por el tamaño de la empresa; por tanto, Mission es un *mix* entre la normalización (procesos y resultados) y la adaptación mutua. No hay una división marcada, puesto que no hay diversificación de productos; sin embargo, sí existe el área de Desarrollo de Negocios, que es transversal a toda la organización. Esta organización comprende lo siguiente:

- Su parte fundamental es el núcleo de operaciones apoyado por la tecnoestructura, encargada de revisar todos los procesos de la organización e inversiones en otros países.
- Hay mecanismos de coordinación basados en la normalización de procesos orientados a la reducción de costos y eficiencia operativa; esto se da en toda la línea de Operaciones.
- Entre los parámetros de diseño a considerar, tenemos los que se indican a continuación:
 - Especialización de puestos en la línea de producción, especialmente en los países de abastecimiento propios, como en las plantas de distribución y maduración. Así controlan la producción y las actividades en países como México y Perú.
 - Preparación y poco adoctrinamiento del puesto, especialmente en la línea de operaciones.
 - Mucha formalización del comportamiento, puesto que es necesaria una sola guía en cada actividad desarrollada e incluso en la línea de ventas.
 - La organización ha sido dada según las funciones con unidades amplias abajo y estrechas arriba.

- La planificación y el control son centralizados en EE.UU. y se requiere que cada acción sea planificada y controlada.
- La descentralización es limitada, puesto que las decisiones se toman en California.

Gráfico 3. Organigrama tentativo de Mission Produce al 2013



Fuente: Elaboración propia, 2015

1.2 Función administrativa

1.2.1 Dirección

Mission cuenta con un directorio que aprueba la estrategia hacia donde se enfocará la empresa, como por ejemplo:

- Aprobar el control de la producción peruana como un objetivo fundamental.
- Aprobar el plan estratégico 2016-2020.
- Aprobar la adquisición de nuevos capitales.

La junta directiva cuenta con siete integrantes y es presidida por Stephen Beebe.

1.2.2 Gerencia general

Steve Barnard es el Presidente y Director Ejecutivo de la empresa (sociedad anónima cerrada). La gerencia es la encargada de presentar las propuestas al directorio y definir los planes estratégicos a seguir.

1.2.3 Desarrollo de negocios

El área de desarrollo de negocios está dirigida por Jim Donovan, responsable de buscar nuevas alternativas para la empresa. Donovan identificó tres aspectos claves para la compañía: la creación de un negocio internacional en ambas direcciones, el desarrollo de una red de centros de maduración y la integración vertical. Es a través de esta unidad que se logró el primer contrato con Camposol y esta área considera que hay mucho que trabajar aún con las paltas.

1.2.4 Operaciones

Las operaciones Mission son de tipo local y remota. Esta área es responsable del abastecimiento y de toda la cadena de suministro.

1.2.4.1 Abastecimiento

Provee el producto necesario para la comercialización de Mission Produce. En México, Mission le compra directamente al productor y organiza la cosecha de acuerdo con su necesidad. Los precios se fijan en las subastas diarias. En Chile, Mission compra en consignación, y en el Perú, Mission envasa y comercializa paltas de Camposol en consignación. En el futuro, la fruta peruana sería cultivada por la misma empresa. Los fundos en Perú permiten el control total de la cadena de suministro.

1.2.4.2 Logística

Entre las actividades que se llevan a cabo en los almacenes, se encuentra el congelado y el procesado de la fruta: lavado, selección, clasificación, inspección de calidad y encerado, entre otros procedimientos, así como empaque por tamaño. Mission cuenta con siete centros de maduración y esta red ha permitido a los minoristas recibir paltas justo a tiempo y listas para comer. Además ha servido como una póliza de seguros: *Cualquier fruta demasiado madura es nuestra, no de ellos*. También permite ofrecer un suministro constante, ya que tienen fruta colocada en todo el país.

1.2.4.3 Calidad

Garantiza que logre las diferentes certificaciones con las que cuenta Mission y al mismo tiempo permite que se mantenga en el mercado. En esta área se aseguran que el producto esté en óptimas condiciones para el consumo y la comercialización; es un área transversal a todas las operaciones.

1.2.5 Marketing y ventas

Esta área está dirigida por Ross Wileman, vicepresidente de marketing y ventas (está desde los inicios de Mission y fue haciendo carrera en la empresa), quien es responsable de que ventas negocie los precios y marketing desarrolle programas para aumentar las ventas e incluso dar ventas a consignación. Las ventas se realizan a mayoristas, minoristas y empresas de servicio de alimentos. El crecimiento en ventas ha sido de 13.6% anual con un objetivo de participación de mercado del 25%. En los últimos análisis han evaluado que la demanda de palta ha aumentado a nivel mundial y que China es un mercado muy atractivo.

1.2.6 Planeamiento, finanzas y contabilidad

Dirigida por Tim Albers, es el área que ha definido y apoyado todas las iniciativas de crecimiento: creación de infraestructura y un sistema para gestionar la reposición, el transporte y el mantenimiento. Albers permitió identificar que los ingresos aumentaban pero la participación de mercado se mantenía estática; por ello, se cambió el plan estratégico en el 2009 y al 2013 se tiene un ingreso por ventas de \$ 462 millones. Ha explicado que ir a nuevos lugares conlleva riesgos que deben revisarse con detenimiento e incluso ha recomendado que se tenga un socio local.

1.2.7 Recursos humanos

La empresa cuenta con mil empleados que trabajan siete días a la semana impulsados por la pasión por el negocio. Muchos de sus vicepresidentes son personas que empezaron a trabajar desde la creación de Mission Produce. Esta área es responsable de mantener motivado al personal.

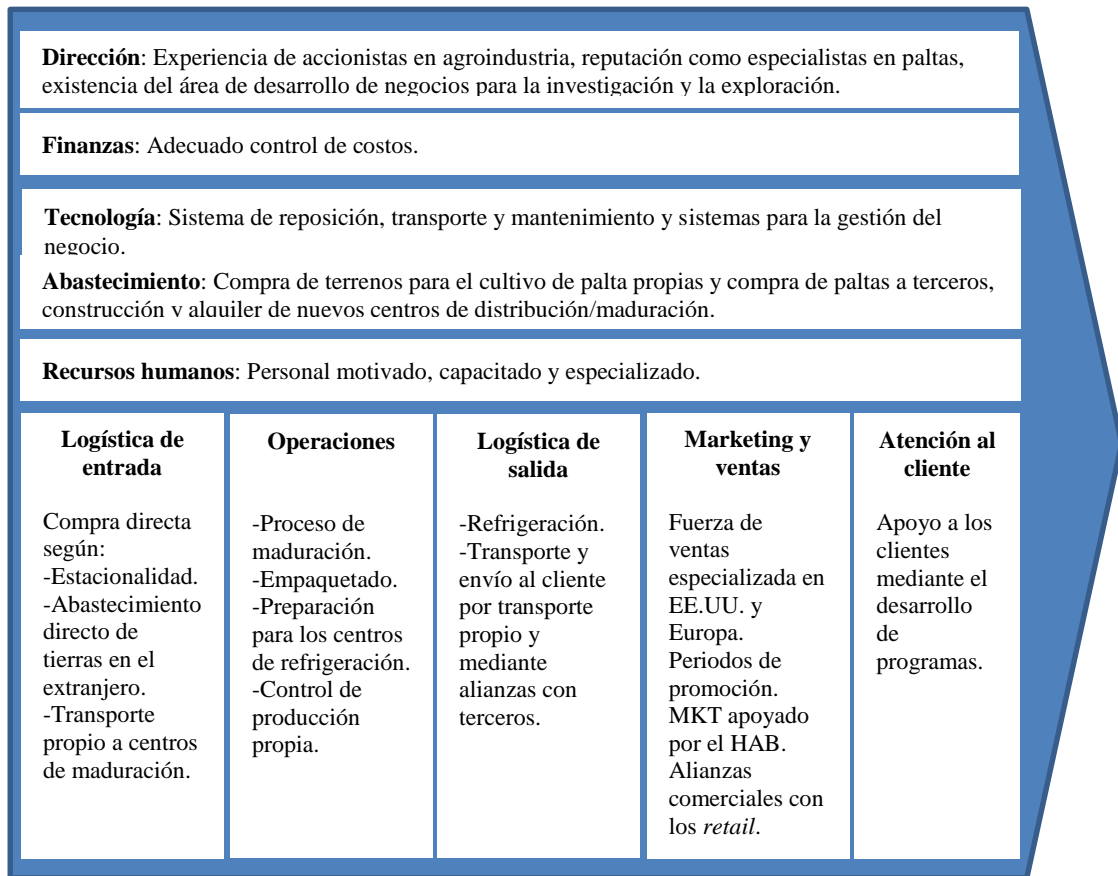
1.2.8 Personal TI

Es el personal responsable de habilitar las soluciones tecnológicas que faciliten el trabajo de la compañía, como por ejemplo sistemas para la gestión de negocios que permitan el trabajo remoto, así como sistemas de reposición, transporte y mantenimiento.

2. Cadena de valor

Con el análisis de la cadena de valor se detallarán las actividades de apoyo y primarias que realiza la empresa y la manera cómo interactúan entre ellas (ver gráfico 4).

Gráfico 4. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2015

2.1 Actividades primarias

- Logística de entrada:** Mission trabaja muy de cerca con los productores en todos los países que lo abastecen. Considerando la estacionalidad de la cosecha, se programa la compra del producto o el abastecimiento propio de la producción en el Perú. La palta es transportada por vía terrestre en camiones desde los puertos o lugares de acopio hasta los centros de maduración, donde se realiza el empaquetado para su posterior distribución. Al 2013, la empresa contaba con ocho centros de maduración (que fungen como almacenes) repartidos estratégicamente al norte, sur, oeste y este de EE.UU. y al sureste de Canadá (ver anexo 5)
- Operaciones:** Esta parte de la cadena de valor es la más importante, pues aquí se lleva a cabo el proceso de maduración y se realiza el tratamiento en la variedad del estado del producto que se envía a los clientes. Casi el 40% de las paltas vendidas en EE.UU. de Mission son de producto madurado. Este proceso es garantizado gracias a los almacenes especializados para la maduración de la fruta en condiciones adecuadas y que genera un

adecuado control de la merma. Este proceso sirve a los minoristas como una póliza de seguros. *Cualquier fruta demasiado madura es nuestra, no de ellos.* Posteriormente se realiza el empaquetado del producto y la preparación para la refrigeración. Asimismo, en este proceso se realiza el control de la producción propia de paltas en el Perú, lo cual garantiza un suministro constante.

- **Logística de salida:** Debido a que la propuesta de valor de Mission se basa en la entrega continua y oportuna (justo a tiempo) de paltas Hass en distintos estados de maduración a sus clientes, la empresa cuenta con la red de transportes Henry Avocado como operador logístico especializado en el transporte de paltas. Los camiones de atmósfera controlada ingresan diariamente a los almacenes para cargar, transportar y luego distribuir la fruta al 100% de clientes de Mission en EE.UU. y Canadá. Los centros de maduración se encuentran estratégicamente ubicados en zonas de concentración de población hispana y con distancias no amplias entre cada uno de ellos, con un promedio de diferencia de doce horas de manejo por carretera entre los centros de maduración colindantes (ver anexo 6).
- **Marketing y ventas:** En Mission, el equipo de ventas negocia los precios de ventas y mantiene informado a los compradores sobre la disponibilidad del producto durante el año, lo cual asegura una oferta de productos que atiende las necesidades de todos los clientes y cumple con los estándares de calidad. Durante el período de promoción, los precios pueden fijarse para cuatro o cinco semanas, gracias a la producción propia. La empresa puede brindar un volumen fijo además de un precio fijo para toda la temporada. Las ventas de palta son apoyadas por el gasto obligatorio del marketing de la industria, en donde los vendedores de paltas Hass, (tanto nacionales como importadas), contribuyen \$ 0.055 por cada kilo que venden, para ser gastado en promoción e investigación científica y del consumidor (el marketing no podía hacer referencia a los nombres de marca privada, pero sí permitía mencionar el origen).
- **Atención al cliente:** El equipo de marketing visita a cada cliente dos o tres veces al año con la finalidad de escuchar y averiguar a través de los clientes lo que quiere el consumidor y de esta manera desarrollar estrategias de venta para las paltas (por ejemplo, precios especiales, publicidad y exhibición en la tienda) para aumentar las ventas de la fruta. Con el tiempo, Mission desarrolló una reputación por su gran servicio y visibilidad respecto de sus clientes minoristas.

2.2 Actividades de apoyo

- **Dirección:** Empresa dinámica con enfoque emprendedor, en donde la mayor parte de los accionistas están involucrados en el negocio de productos frescos, ya sea como productores o envasadores y comercializadores, esto permite a Mission tener la reputación de una empresa especialista en paltas, esto genera el impulso en los ingresos. Asimismo la existencia del Área de Desarrollo de Negocios es crucial en la empresa puesto que está en constante búsqueda de futuros mercados.
- **Finanzas:** Con el incremento continuo en las ventas y con un ROE del 26%, Mission realiza inversiones en mejorar sus procesos y crecimiento de su negocio. Con la finalidad de tener un adecuado control en sus costos, realizó inversiones tales como la compra de terrenos en Perú e inversiones en desarrollo de sistemas para la gestión de negocio.
- **Tecnología:** Debido a la expansión internacional, como importador y exportador, tuvo la necesidad de aprender a operar de forma remota por lo que desarrollaron operaciones y sistemas para la gestión de negocios lejos de la sede central de California. Asimismo se implementó un sistema para gestionar la reposición, transporte y mantenimiento, esto permite a Mission ofrecer un suministro constante del producto.
- **Abastecimiento:** Mission adquirió 2,000 hectáreas en el Perú para plantar nuevos huertos de paltas con la finalidad de ayudar a cerrar la brecha de la oferta. También cuenta con siete centros de maduración en los EE.UU. y uno en Canadá. Asimismo, Mission construyó una nueva planta de empaque en Oxnard, California, lo que permitió aumentar la capacidad de 20 camiones a 40 camiones al día, compró el 50% del Cabilfrut, cuarta empacadora de palta más grande en Chile y compró una segunda planta de envasado en México, y en New Jersey, alquiló una instalación de mayor capacidad para reemplazar un centro de distribución que ya les quedaba pequeño.
- **Recursos Humanos:** Mission trabaja con colaboradores motivados, altamente capacitados y especializados, principales pilares para lograr el éxito hasta ahora conseguido. Como explicó Ross Wileman, vicepresidente de ventas y marketing: “Trabajamos siete días a la semana, impulsados por la pasión y el amor por este negocio”. Producto de esta cultura.

2.3 Conclusiones

De lo explicado se concluye lo siguiente:

- Mission tiene un total control sobre la cadena de suministro y se convierte en su principal fortaleza.
- Cuenta con personal altamente motivado, desde una dirección con conocimientos agroindustriales hasta vendedores motivados con claras estrategias de marketing.
- La empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para realizar las inversiones para su crecimiento.
- En tecnología no se encuentra mucha información; sin embargo, consideramos que siempre está renovando y evaluando sus procesos.

3. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO

Mediante el análisis de los recursos y las capacidades de la empresa, se determinará la posición competitiva o de desempeño de Mission frente a otras empresas del sector. La matriz VRIO valida estos recursos y capacidades bajo los lineamientos siguientes: valioso, raro, inimitable y organizado (ver tabla 13).

Tabla 13. Matriz VRIO para Mission Produce al 2013

Matriz VRIO (valioso, raro, inimitable, organización)							
Recurso / Capacidad	Tipo	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancias Competitivas	Fortaleza/ Debilidad
Talento							
Existencia del área de desarrollo de negocio para investigación y exploración	Intangible	Sí	No	No	No	Ventaja	Fortaleza
Especialista en ventas	Humano	Sí	No	No	Sí	Paridad	Fortaleza
Recursos							
Inversión en activos en países productores de palta	Tangible	Sí	No	No	Sí	Paridad	Fortaleza
Plantas de maduración (existencia y ubicación) y grandes almacenes	Tangible	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja	Fortaleza
Sistema de reposición, transporte y mantenimiento con entrega continua y justo a tiempo	Intangible	Sí	No	No	Sí	Paridad	Fortaleza
Personal motivado	Humano	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja	Fortaleza
Gestión de TI	Intangible	Sí	No	No	Sí	Paridad	Debilidad
Reputación e imagen de especialista en paltas	Intangible	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja	Fortaleza
Procesos							
Proceso de Maduración	Intangible	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja	Fortaleza
Monoproducción, solo opera con palta	Intangible	Sí	No	No	Sí	Paridad	Debilidad
Integración vertical hacia atrás para el abastecimiento propio	Intangible	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja	Fortaleza
Procesos de abastecimiento de terceros	Intangible	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2015

El acercamiento del equipo de marketing y ventas hacia sus clientes minoristas facilita el relevamiento de las necesidades de los clientes finales de la cadena de valor y el conocimiento del negocio minorista. A partir de este conocimiento, Mission priorizó la mejora de sus procesos de maduración del producto e implementó grandes almacenes y plantas de maduración en las

distintas regiones de EE.UU., con la finalidad de establecer un proceso de entrega continua y justo a tiempo de sus productos a sus clientes minoristas y empresas de servicios de alimentos. Esta estrategia para realizar negocios ha llevado a que la empresa sea reconocida por su gran reputación e imagen de especialista en paltas.

Por lo expuesto, se concluye que Mission ha ganado terreno en el negocio de paltas en EE.UU. porque tiene una ventaja a corto plazo producto de sus procesos de abastecimiento. Por ello, se recomienda diversificar sus fuentes lo antes posible para garantizar la oferta continua y mantener la delantera a la competencia. Sin embargo, una de las debilidades es que Mission está enfocada solo en el negocio de paltas, lo que la hace una empresa monoprodutora vulnerable a cualquier aspecto negativo del producto.

4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI permitirá identificar las fortalezas y las debilidades de Mission Produce, valorarlas de acuerdo con la tendencia de la industria y determinar la eficiencia de sus fortalezas para minimizar sus debilidades, de tal manera que se identifiquen las oportunidades de mejora y procesos críticos.

Tabla 14. Matriz EFI para Mission Produce al 2013

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Proceso de abastecimiento de terceros	12%	4	0.48
Integración vertical hacia atrás para el abastecimiento propio	12%	3	0.36
Proceso de Maduración	10%	4	0.4
Plantas de maduración (existencia y ubicación) y grandes almacenes	7%	4	0.28
Inversión en activos en países productores de palta	8%	3	0.24
Sistema de reposición, transporte y mantenimiento con entrega continua y justo a tiempo	8%	3	0.24
Especialista en ventas	6%	3	0.18
Existencia del área de desarrollo de negocio para investigación y exploración	8%	2	0.16
Reputación e imagen de especialista en paltas frente a sus principales clientes	5%	4	0.2
Personal motivado	4%	3	0.12
Debilidades			
Gestión de TI	10%	1	0.1
Monoprodutor	10%	1	0.1
	100%		2.86

Fuente: Elaboración propia, 2015

Considerando que la puntuación fuerte es de 3 a 4 (Fred David 2008:235), el resultado 2.86 indica que Mission tiene una posición medianamente alta. Esto responde a fortalezas aún no sólidas en las cuales debe enfocarse, tales como la integración vertical hacia atrás y la inversión en investigación y desarrollo de nuevos mercados para vender directamente a las cadenas

minoristas y empresas de servicios de alimentos en EE.UU. y Canadá, principalmente. Otra de las fortalezas de Mission son los grandes almacenes y plantas de maduración distribuidas en las diferentes regiones de EE.UU., el sistema de reposición y el transporte que le permite la entrega continua y justo a tiempo de sus productos.

5. Determinación de la ventaja competitiva

Sobre el análisis de recursos y capacidades, así como de otros factores del análisis interno, la ventaja competitiva está basada en el canal de distribución con base en lo siguiente:

- Asegurar la entrega continua de paltas Hass con el desarrollo de una red de centros de maduración, ubicados a solo ocho horas en camión desde cualquier tienda, que permite el rápido reabastecimiento y dominio de este canal.
- Convenios con productores de terceros y la inversión en la integración vertical hacia atrás, con la compra de tierras en el Perú, que permite asegurar una oferta y precios estables a sus clientes.

6. Conclusiones

De lo explicado en este capítulo, se concluye lo que se enumera a continuación:

- El área de desarrollo de negocios es una de las más importantes, puesto que en ella se da la investigación y la exploración de nuevos mercados en EE.UU y Canadá.
- Estructuralmente, Mission se define como una empresa maquina productora que se enfoca en reducir sus costos de los procesos de las cadenas de abastecimiento y distribución mediante la integración vertical hacia atrás.
- Las tecnologías de información (TI) utilizadas en los procesos de los centros de maduración son las que permitan agilizar el negocio operativamente, permitiendo otorgar el producto en sus distintos estados de maduración.
- La ventaja competitiva se centra en el dominio del canal de abastecimiento y distribución mediante la integración vertical hacia atrás y el desarrollo y la ubicación de sus centros de distribución, dándole una alta capacidad de negociación con productores y una entrega constante de palta a un precio competitivo.

Capítulo IV. Estimación de la demanda

1. Introducción

El presente análisis busca identificar el comportamiento de la oferta y la demanda de paltas en EE.UU. para los próximos cinco años, con la finalidad de establecer la existencia de una brecha entre la oferta y la demanda que otorgue una base a la empresa para fijar las metas y las estrategias de crecimiento en dicho país.

2. Brecha entre oferta y demanda de palta en EE.UU.

Luego de haber encontrado la proyección de la oferta y la demanda de palta para EE.UU. hasta el 2020 (ver anexo 7), se puede observar que existe una brecha marcada a favor de la demanda¹². Esta brecha es en promedio el 16% de la demanda proyectada desde el 2015 hasta el 2020.

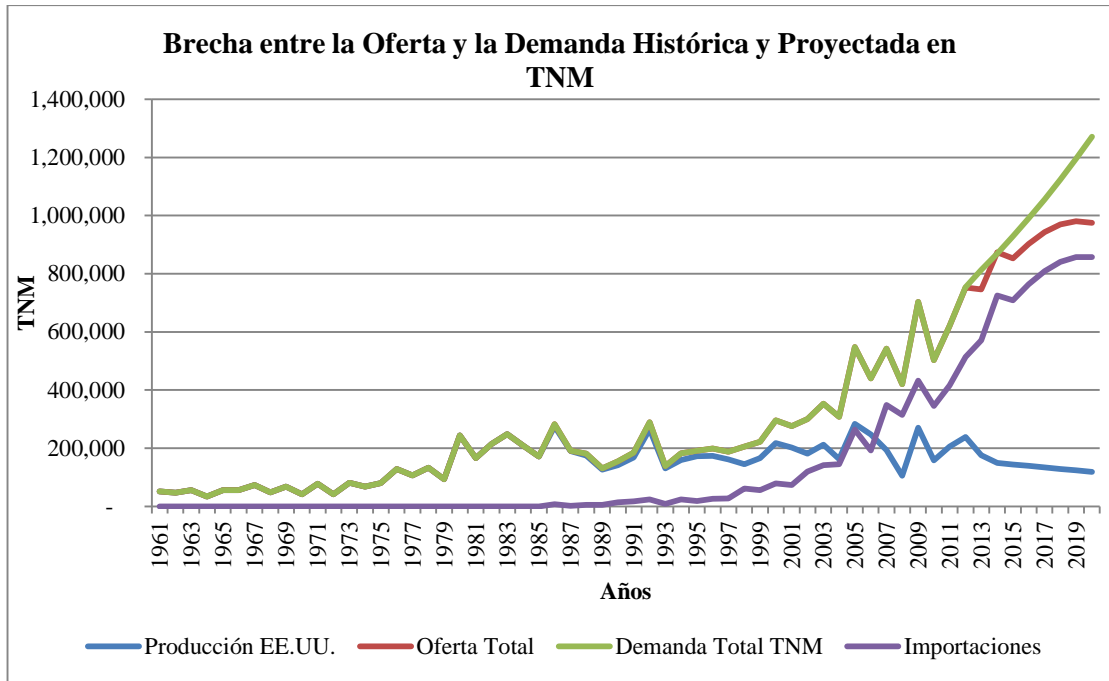
El gráfico 5 muestra cómo desde inicios de la década de los 90 la demanda total de palta en EE.UU. no puede ser abastecida por la producción interna de ese país de manera significativa. Se muestra además que la brecha entre la demanda y la producción interna se va acrecentando con los años y cómo esa brecha se logra cubrir con las importaciones hasta el 2014, con excepción del 2013.¹³

El gráfico 6 muestra cómo desde el 2015 la tasa de crecimiento de la oferta proyectada (sin incluir las importaciones del Perú) va decreciendo significativamente, creándose así oportunidad para el incremento de las importaciones desde el Perú y otros países productores de palta.

¹² Definimos la brecha como la diferencia que hay entre la demanda proyectada menos el resultado de sumar la producción interna y las importaciones proyectadas. Asimismo, esta brecha no toma en cuenta las importaciones desde Perú a EE.UU. desde el 2015 en adelante.

¹³ El 2013 la oferta se ve afectada debido a la reducción de las importaciones desde Chile a causa de los problemas climatológicos en dicho país y a la disminución significativa de la producción interna de palta en EE.UU.

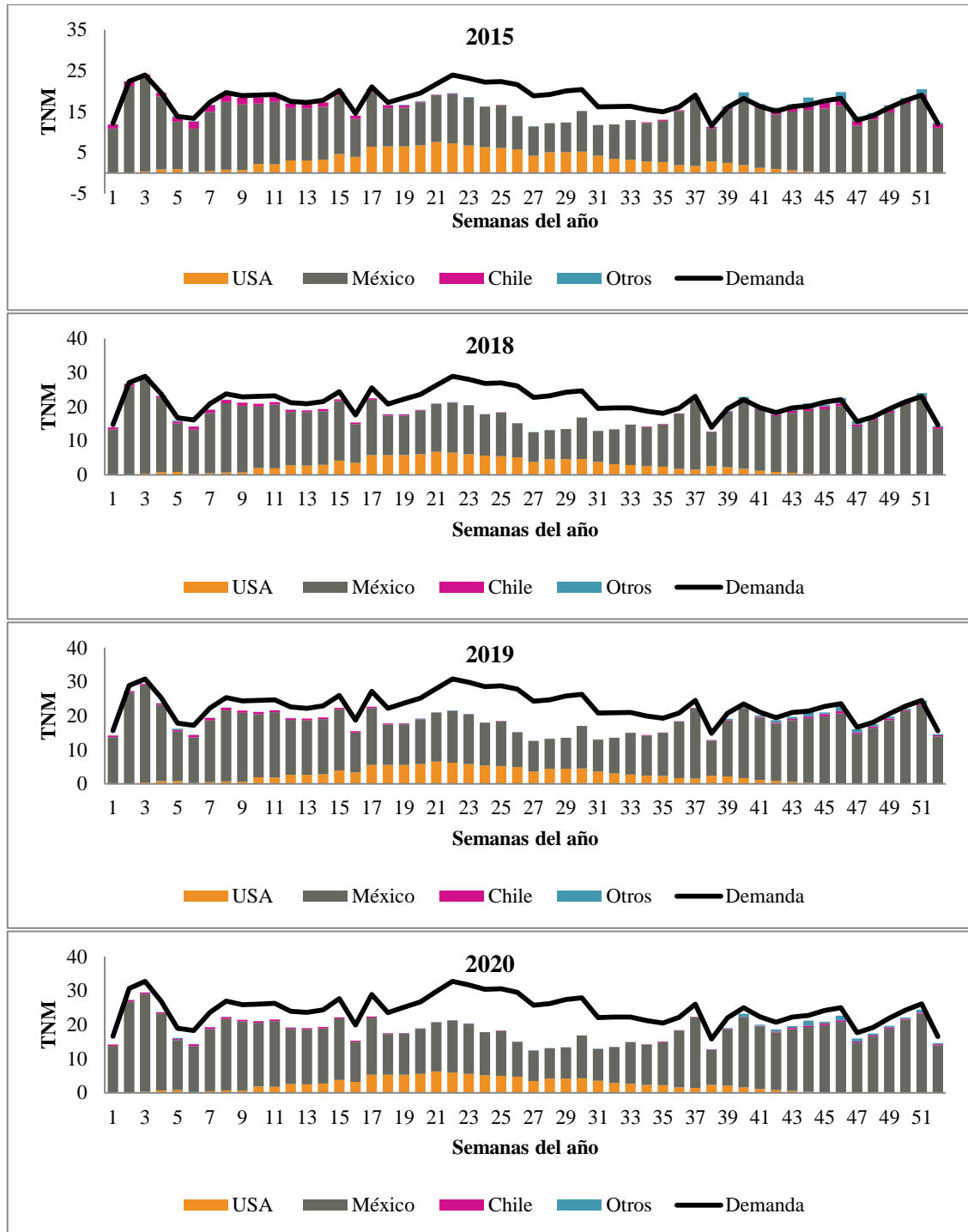
Gráfico 5. Brecha entre la oferta y la demanda histórica y proyectada en EE.UU.



Fuente: Elaboración propia, 2015

Asimismo, se muestra la brecha entre la oferta y la demanda desde el 2015 al 2020, de acuerdo con lo hallado en los puntos anteriores, pero de manera semanal. Se puede ver cómo la principal brecha puede ser satisfecha con la oferta del Perú (entre las semanas 17 a 37) desde el 2015 (con 33 mil toneladas) hasta el 2020 (129 mil toneladas). También vemos cómo la demanda crece más que la oferta para las demás semanas (1 a 16 y 38 a 52) desde el 2018 (87 mil toneladas) hasta el 2020 (167 mil toneladas). (Ver gráfico 6).

Gráfico 6. Brecha demanda y oferta semanal en EE.UU. en el periodo 2015-2020



Fuente: Elaboración propia, 2015

3. Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis de oferta y demanda de palta para EE.UU. concluimos lo siguiente:

- La demanda de palta en EE.UU. es creciente para los años proyectados. Se demuestra también que esta demanda está altamente correlacionada con el crecimiento de la población hispana en EE.UU.
- La tasa de crecimiento promedio anual de la demanda de palta en EE.UU. es de 6.76% entre el 2013 y 2020.
- La tasa de crecimiento de la producción de palta en EE.UU. ha disminuido notablemente. La gráfica de esta variable muestra que la tendencia comienza a tener un comportamiento negativo desde el 2005. Dado que la demanda de palta seguirá creciendo y la producción de ellas en EE.UU. no tendrá el mismo comportamiento, las importaciones tendrán que crecer para abastecer el mercado de EE.UU.
- La oferta de palta mundial a EE.UU. (tomando como base las cantidades históricas de exportación de los países que exportan a EE.UU., sin tomar en cuenta al Perú) seguirá en crecimiento de manera agregada, pero en una menor razón que el crecimiento de la demanda, por tanto existe una brecha significativa entre la oferta y la demanda de palta en EE.UU. El porcentaje de la brecha con respecto de la demanda entre los años 2015 y 2020 es de 16%, sin tomar en cuenta las importaciones desde Perú.
- La brecha encontrada luego del análisis muestra que el mercado de palta en EE.UU. proyecta un crecimiento en la demanda que deja espacios para ser explotados. Dichos espacios pueden ser aprovechados por la empresa para enfocarse en incrementar su participación de mercado y sus ventas en dicho país.
- El análisis semanal nos muestra la brecha entre las semanas 17 y 37. Dicha brecha se da en la ventana de producción de palta del Perú, brecha que está siendo aprovechada hoy en día por dicho país y que podrá ser aprovechada por la empresa a través de la integración vertical hacia atrás que se está implementando de manera satisfactoria en el Perú.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Propuesta de misión y visión 2016 – 2020

La visión y la misión de una empresa son los pilares sobre los cuales se forjan los objetivos y estrategias; por ello, su definición e identificación es el punto de partida para el éxito y la sostenibilidad del negocio.

1.1 Definición del negocio

Mission Produce es un empresa compradora, procesadora y distribuidora de palta en EE.UU., que ha logrado encontrar una ventaja competitiva gracias a su proceso de maduración y distribución, con lo cual llega a sus clientes con paltas en estado de maduración y en el tiempo solicitado. Últimamente, ha crecido integrándose verticalmente hacia atrás comprando tierras en el Perú para la producción de palta y autoabastecerse al 2020 en 28% aproximadamente¹⁴ (ver anexo 8). Las ventas de palta las realiza principalmente a minoristas, mayoristas y negocios alimentarios en EE.UU. y Canadá, pero sus exportaciones han ido creciendo en los últimos años, principalmente a algunos países de Asia y Europa.

1.2 Visión y misión

La visión responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? No se ha hallado una definición de la visión de Mission Produce y por tal motivo se ha propuesto la siguiente: «Ser la empresa líder en abastecimiento de palta a nivel mundial, admirada por la calidad de sus productos». Con base en la información del caso y de los diferentes artículos referentes a la empresa, la visión descrita es concreta y alcanzable; para ello, los objetivos de la empresa se deberán alinear para lograr su cumplimiento.

La misión responde a la pregunta ¿Cuál es la razón de ser de la empresa? De igual manera, tampoco existe una definición explícita por parte de Mission Produce sobre la misión de la organización, por lo que se ha preparado la siguiente, con base en la información recabada: «Ser creador comprometido de valor para nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas, a través del acopio, la maduración y la distribución de la palta». Mission busca generar valor mejorando sus procesos y minimizando los consumos de energía. Además en las zonas donde tiene presencia como proveedor y comprador, Mission es valorada por sus plantas

¹⁴ Cálculos realizados con base en la información de rendimientos esperados por hectáreas de la producción propia de Mission en el Perú.

de empaque de alta eficiencia, por contar con una cadena de distribución nacional y por las asesorías constantes en ventas de palta y crecimiento del negocio.

2. Objetivo general

Se propone el siguiente objetivo a largo plazo:

- Crecer en participación de mercado y mantenerse como el primer comercializador de paltas Hass en EE.UU. y Canadá.

3. Objetivo estratégicos

3.1 Objetivos de rentabilidad

Los objetivos son los siguientes:

- Incrementar el ROE y ROA entre 3% y 2% anualmente.
- Reducir anualmente los costos de producción hasta lograr un 14% el 2020.

3.2 Objetivos de crecimiento

Los objetivos son los siguientes:

- Crecimiento de 8% anual en las ventas de la mano con el aumento de las fuentes de producción.
- Crecer a 27.5% en participación en el mercado de EE.UU. y Canadá durante el periodo 2016-2020.
- Incrementar en 20% los activos con la compra de terrenos para el cultivo del producto.

3.3 Objetivos de supervivencia

Los objetivos son los siguientes:

- Asegurar al 2020 el 28% de abastecimiento propio de paltas Hass mediante integración vertical hacia atrás.
- Brindar productos que mejoren la salud y la calidad de vida del consumidor.

4. Conclusiones

Por lo expuesto se concluye lo siguiente:

- El objetivo de centrarse en EE.UU contribuye con la visión de la empresa al ser líder en abastecimiento de palta a nivel mundial, puesto que EE.UU. es el principal consumidor de palta del mundo, con 43% aproximadamente¹⁵.
- Los objetivos están alineados con cumplir la misión de la empresa y para ello se han enfocado en el aumento de la participación de mercado y aumento de las ventas y las capacidades de abastecimiento con productos de calidad. Solo así la empresa podrá generar valor a sus grupos de interés.
- Producto del objetivo de crecimiento y de asegurar el abastecimiento mediante integración vertical hacia atrás, se logra reducir los costos de producción.

¹⁵ Fuente: www.siicex.gob.pe

Capítulo VI. Generación de estrategias

1. Consideraciones previas

Los objetivos a largo plazo se han establecido en función al potencial del sector y la empresa. Para ello, se han definido las estrategias a implementar y los recursos necesarios, que permitirán aprovechar las oportunidades del mercado y minimizar las amenazas.

2. Matriz FODA (cruzado)

La matriz FODA permitirá identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Mission Produce dentro del ámbito donde se desarrolla. Mediante el análisis de estas variables, se establecerán las estrategias para el cumplimiento de los objetivos formulados (ver tabla 15).

Tabla 15. Matriz FODA cruzado

		Oportunidades (O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10)	Amenazas (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9)
		FO: Crecimiento	FA: Adaptación
Fortalezas (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10)	IE1: Mantener el ritmo de crecimiento actual (F7, O2, O6).		IE10: Asegurar alianzas estratégicas entre instituciones fitosanitarias (F1, F8, A1). IE11: Fortalecer el proceso de Q&A durante el abastecimiento (A2, A3, F14, F8). IE12: Búsqueda de un uso eficiente del agua y alternativas que minimicen su consumo (F1, A9). IE13: Establecer acuerdos con empresas de giros similares para garantizar el cumplimiento de normas de conducta (D1, A8, A9). IE14: Explorar nuevos productos que puede trabajar o producir (D3, F1).
	IE2: Ingreso a nuevos mercados en EE.UU asegurando una oferta continua (F1, O2, O3).		
	IE3: Adquirir nuevas tierras que garantice una oferta permanente (F8, O3, O5).		
	IE4: Establecer alianzas con nuevas tiendas retail (F7, O6).		
	IE5: Establecer alianzas con los nuevos proveedores (F4, F6, F8, O1, O6, O7).		
	IE6: Inversión en almacenes y red de transporte (F5, F10, O6, O7, O9).		
	IE7: Promover el consumo de palta orgánica (O10). IE7: Promover el consumo de palta orgánica (O10).		
		DO: Mejora	DA: Cierre
Debilidades (D1, D2)	IE8: Optimizar procesos para reducir costos (D2, O10). IE9: Explorar de qué otra forma se puede ofrecer la palta (D3, O10).		

Fortalezas		Oportunidades	
F1	Existencia del área de desarrollo de negocio para investigación y exploración.	O1	Organizaciones que promueven el consumo y control de la calidad de la palta.
F2	Especialista en ventas.	O2	Cultura de consumo de palta.
F3	Inversión en activos en países productores de palta.	O3	Nuevos proveedores de palta.
F4	Plantas de maduración (existencia y ubicación) y grandes almacenes.	O4	Incremento de población hispana en Estados Unidos.
F5	Proceso de maduración.	O5	Existencia de productores de palta con mano de obra más barata.
F6	Proceso de abastecimiento de terceros.	O6	Crecimiento de PBI de EE.UU. estable con inflación controlada o con tendencia estable.
F7	Integración vertical hacia atrás para el abastecimiento propio.	O7	Tendencia de venta de comida fresca por Internet.
F8	Personal motivado.	O8	Desarrollo de tecnologías de información para la industria agrícola.
F9	Sistema de reposición, transporte y mantenimiento con entrega continua y justo a tiempo.	O9	Crecimiento poblacional adulto a nivel mundial.
F10	Reputación e imagen de especialista en paltas frente a sus principales clientes.	O10	Orientación al consumo de productos saludables.
Debilidades		Amenazas	
D1	Gestión de TI.	A1	Parte de la oferta mundial no cumple con los requisitos fitosanitarios de EE.UU.
D2	Monoproductor: solo produce palta.	A2	Uso de pesticidas no naturales.
		A3	Sobreproducción de palta.
		A4	Riesgos climáticos.
		A6	Desarrollo y promoción de la denominación de origen.
		A7	Inestabilidad política en países productores.
		A8	Corrupción en países productores.
		A9	Escasez de agua.

Fuente: Elaboración propia, 2015

3. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)

La matriz PEYEA permite realizar el análisis de la dimensión interna (FF: fortalezas financieras y VC: ventajas competitivas) y externa (EA: estabilidad ambiental y FI: fortaleza de la industria) de la empresa y la industria, a fin de determinar la posición estratégica general de la organización, identificando el tipo de estrategia a considerar (ver tabla 16).

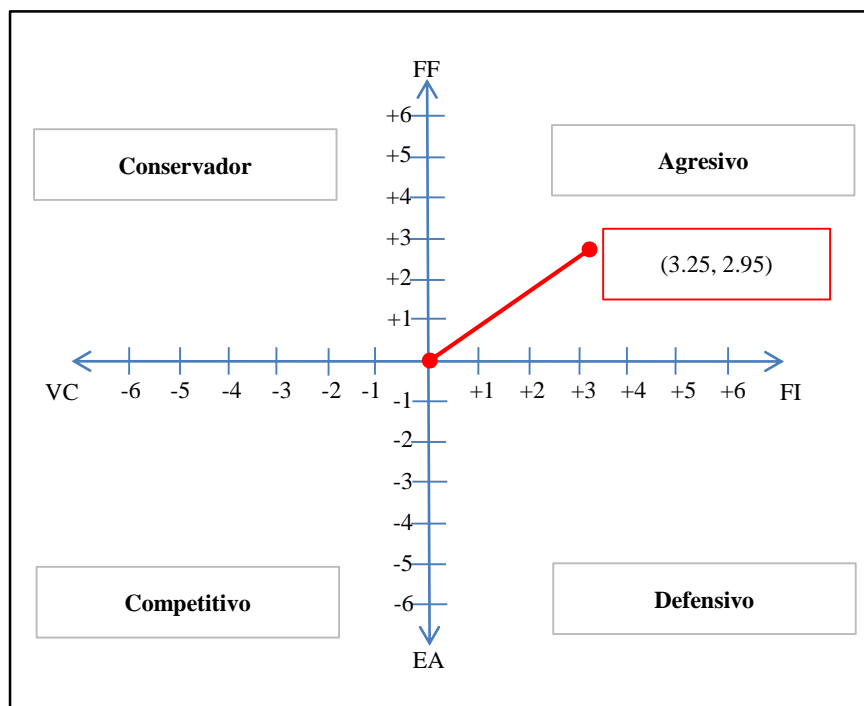
Tabla 16. Matriz PEYEA para Mission

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
1 ROE	6	1 Seguridad en las importaciones	-1
2 ROA	4	2 Contracción del PBI	-3
3 Liquidez	5	3 Estabilidad política	-2
4 Endeudamiento	6	4 Aumento tasa inmigrantes	-3
5 Capital de trabajo	5		
	26		-9
Promedio FF	5.2	Promedio EA	-2.25
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
1 Participación de mercado	-2	1 Concentración de competidores	5
2 Integración vertical hacia atrás	-1	2 Potencial de crecimiento	6
3 Centros de maduración	-1	3 Alto número de proveedores	4
4 Tecnología	-2	4 Estabilidad económica	4
	-6		19
Promedio VC	-1.5	Promedio FI	4.75
EJE X	3.25	EJE Y	2.95

Fuente: Elaboración propia, 2015

De acuerdo con el análisis realizado, es posible determinar que Mission cuenta con un perfil agresivo (ver gráfico 7), debido al desarrollo de una estrategia de liderazgo de costos que le ha permitido ser una empresa financieramente estable, logrando ser el principal distribuidor de paltas Hass en los Estados Unidos con ventas de más de US\$ 400 millones en el 2013 y que en los últimos cinco años obtuvo un ROE del 26%, en una industria estable y creciente, logrando ventajas competitivas importantes que le permite a Mission la entrega permanente de paltas de alta calidad, listas para el consumo. Cuenta con una participación de mercado del 23%.

Gráfico 7. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 17. Principales estrategias

Penetración de mercado	Incrementar las ventas en EE.UU. impulsados por el mercado.
	Generar mayores convenios con empresa <i>retail</i> y empresas que brinden servicios de alimentos.
Desarrollo de mercado	Invertir en el desarrollo del mercado local o internacional.

Fuente: Elaboración propia, 2015

4. Matriz interna – externa (IE)

La matriz interna - externa considera los resultados de las matrices EFE y EFI para determinar el tipo de estrategia a implementar. Mission tiene una puntuación de 2.61 en la matriz EFE y 2.86 en la matriz EFI, lo que indica que la estrategia es retener y mantener, especialmente en el mercado norteamericano (ver tabla 18).

Tabla 18. Matriz interna externa para Mission al 2013

		Puntuaciones ponderadas totales EFI		
		Fuerte 3 a 4	Promedio 2 a 2.99	Débil 1 a 1.99
Puntuaciones ponderadas totales EFE	Alta 3 a 4	I	II	III
	Media 2 a 2.99	IV	V EFE: 2.61; EFI: 2.86	VI
	Baja 1 a 1.99	VII	VIII	IX
Cuadrante		I, II, IV	III, V, VII	VI, VII, IX
Estrategia		Crecer y Construir	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir

Fuente: Elaboración propia, 2015

5. Matriz de la estrategia principal

Considerando el rápido crecimiento del mercado de la palta Hass con su proyección hasta el 2020 (ver anexo 9) y la posición competitiva de Mission Produce, esta se ubica en el cuadrante I (ver tabla 19) de la matriz de la estrategia principal, con una posición estratégica muy buena, que refuerza la estrategia de retener y mantener el mercado actual en EE.UU. Mission está en una posición estratégica excelente y se puede aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas y correr riesgos agresivamente cuando sea necesario.

Tabla 19. Matriz de la estrategia principal para Mission Produce

		Crecimiento rápido del mercado			
Posición competitiva débil		Cuadrante II	Cuadrante I	Posición competitiva fuerte	
		Cuadrante III	Cuadrante IV		
		Crecimiento lento del mercado			

Fuente: Elaboración propia, 2015

Estar en el cuadrante I (ver tabla 19) significa que Mission puede tomar las siguientes estrategias: desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica.

Capítulo VII. Selección de estrategia

1. Matriz de alineamiento estratégico

La matriz de alineamiento estratégico toma las iniciativas más alineadas a los objetivos y las cruza con el resultado de las matrices FODA, PEYEA, IE y EP, para implementar en el corto plazo las iniciativas con mayor puntaje (ver tabla 20).

Tabla 20. Matriz de alineamiento estratégico para Mission Produce

	Iniciativas Estratégicas	FODA	PEYEA	IE	EP	Total
IE1	Mantener el ritmo de crecimiento actual.	X	X	X	X	4
IE2	Ingreso a nuevos mercados en EE.UU. asegurando una oferta continua.	X	X	X	X	4
IE3	Adquirir nuevas tierras que garantice una oferta permanente.	X	X	X	X	4
IE4	Establecer alianzas con nuevas tiendas <i>retail</i> .	X	X	X	X	4
IE5	Establecer alianzas con los nuevos proveedores.	X	X	X	X	4
IE6	Inversión en almacenes y red de transporte.	X	X	X	X	4
IE7	Promover el consumo de palta orgánica.	X			X	2
IE8	Optimizar procesos para reducir costos.	X	X	X	X	4
IE9	Explorar de qué otra forma se puede ofrecer la palta.	X			X	2
IE10	Asegurar alianzas estratégicas entre instituciones fitosanitarias.	X	X	X		3
IE11	Fortalecer el proceso de Q&A durante el abastecimiento.	X		X	X	3
IE12	Búsqueda de un uso eficiente del agua y alternativas que minimicen su consumo.	X		X	X	3
IE13	Establecer acuerdos con empresas de giros similares para garantizar el cumplimiento de normas de conducta.	X		X		2
IE14	Explorar nuevos productos que puede trabajar o producir.	X				1

Fuente: Elaboración propia, 2015

De esta manera se concluye que se tiene siete iniciativas estratégicas con mayor puntaje. Estas vienen orientadas al crecimiento, la cadena de abastecimiento y la distribución.

2. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC

En la siguiente tabla se muestra el orden de prioridad obtenido en el MPEC.

Tabla 21. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC

Cód.	Iniciativas estratégicas	Pun-taje
IE1	Mantener el ritmo de crecimiento actual.	3.5
IE2	Ingreso a nuevos mercados en EE.UU. asegurando una oferta continua.	3.2
IE3	Adquirir nuevas tierras que garantice una oferta permanente.	3.3
IE4	Establecer alianzas con nuevas tiendas <i>retail</i> .	2.8
IE5	Establecer alianzas con los nuevos proveedores.	2.9
IE6	Inversión en almacenes y red de transporte.	2.6
IE7	Promover el consumo de palta orgánica.	2.2
IE8	Optimizar procesos para reducir costos.	2.8
IE9	Explorar de qué otra forma se puede ofrecer la palta.	2.3
IE10	Asegurar alianzas estratégicas entre instituciones fitosanitarias.	2.7
IE11	Fortalecer el proceso de Q&A durante el abastecimiento.	2.3
IE12	Búsqueda de un uso eficiente del agua y alternativas que minimicen su consumo.	2.6
IE13	Establecer acuerdos con empresas de giros similares para garantizar el cumplimiento de normas de conducta.	2.1
IE14	Explorar nuevos productos que puede trabajar o producir.	2.4

Fuente: Elaboración propia, 2015

Esta matriz se ha logrado usando el siguiente método:

- Valorar los factores de FODA según la industria.
- Valorar el aporte del factor a la iniciativa estratégica de la empresa.
- Establecer una ponderación entre la valoración de la industria (a) y la empresa (b), para así identificar el puntaje final de la iniciativa estratégica.

Aquí podemos observar que las estrategias de mayor prioridad están orientadas al crecimiento y a cómo hacer para lograrlo, especialmente en fuentes de abastecimiento, ingreso a nuevos mercados y con costos eficientes.

3. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

En la tabla 22 se puede observar que la estrategia que se necesita para cumplir la mayor parte de los objetivos es ingresar en nuevos mercados de EE.UU., estableciendo alianzas con *retail* o supermercados, asegurando una oferta continua mediante alianzas con nuevos proveedores de palta y adquiriendo nueva tierras para el abastecimiento propio. También es importante considerar que la infraestructura debe ser la adecuada frente a la estrategia de crecimiento.

Tabla 22. Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

Iniciativas estratégicas			Objetivos estratégicos						No. de coincidencias	
			OR1	OR2	OC1	OC2	OC3	OS1		OS2
Crecimiento	IE1	Mantener el ritmo de crecimiento actual.	X		X	X	X	X		5
	IE2	Ingreso a nuevos mercados en EE.UU asegurando una oferta continua.	X		X	X	X		X	5
	IE3	Adquirir nuevas tierras que garantice una oferta permanente.	X	X		X	X	X		5
	IE4	Establecer alianzas con nuevas tiendas <i>retail</i> .	X	X	X	X	X			5
	IE5	Establecer alianzas con los nuevos proveedores.	X	X		X		X	X	5
	IE6	Inversión en almacenes y red de transporte.	X			X		X	X	4
	IE7	Promover el consumo de palta orgánica.	X		X				X	3
Mejora	IE8	Optimizar procesos para reducir costos.	X	X			X	X	X	5
	IE9	Explorar de qué otra forma se puede ofrecer la palta.	X		X				X	3
Adaptación	IE10	Asegurar alianzas estratégicas entre instituciones fitosanitarias.		X				X	X	3
	IE11	Fortalecer el proceso de Q&A durante el abastecimiento.	X	X					X	3
	IE12	Búsqueda de un uso eficiente del agua y alternativas que minimicen su consumo.	X	X				X		3
	IE13	Establecer acuerdos con empresas de giros similares para garantizar el cumplimiento de normas de conducta.						X		1
	IE14	Explorar nuevos productos que puede trabajar o producir.							X	1

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 23. Resumen de objetivos

Código	Objetivos estratégicos
OR1	Incrementar el ROE y ROA en 3 y 2% anualmente.
OR2	Reducir anualmente los costos de producción hasta lograr un 14% el 2020.
OC1	Crecimiento de 8% anual en las ventas de la mano con el aumento de las fuentes de producción.
OC2	Creecer a 27.5% en participación mercado de EE.UU. y Canadá durante el periodo 2016-2020.
OC3	Incrementar en 20% los activos con la compra de terrenos para el cultivo del producto.
OS1	Asegurar al 2020 el 28% de abastecimiento propio mediante integración vertical hacia atrás
OS2	Brindar productos que mejoren la salud y calidad de vida del consumidor.

Fuente: Elaboración propia, 2015

4. Conclusión y selección de iniciativas estratégicas

Considerando las matrices explicadas en los puntos anteriores del presente capítulo, podemos concluir que son siete las iniciativas estratégicas (ver tabla 24) que permitirán cumplir con los objetivos planteados en el capítulo V y que son las estrategias que se desarrollarán en el siguiente capítulo.

Tabla 24. Iniciativas estratégicas seleccionadas

Cód.	
IE1	Mantener el ritmo de crecimiento actual.
IE2	Ingreso a nuevos mercados en EE.UU asegurando una oferta continua.
IE3	Adquirir nuevas tierras que garantice una oferta permanente.
IE4	Establecer alianzas con nuevas tiendas retail.
IE5	Establecer alianzas con los nuevos proveedores.
IE6	Inversión en almacenes y red de transporte.
IE8	Optimizar procesos para reducir costos.

Fuente: Elaboración propia, 2015

5. Descripción de la estrategia seleccionada

5.1 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de Mission es de liderazgo en costos basada en un crecimiento sostenible del negocio con la búsqueda de nuevos mercados y alianzas con nuevos y actuales *retail* de supermercados a nivel local, garantizando así la demanda de sus productos.

5.2 Estrategia de negocio

La estrategia de negocio de Mission es garantizar la penetración de mercado con el abastecimiento continuo de paltas Hass en EE.UU y Canadá, y crecer mediante la integración vertical hacia atrás con la compra de más terrenos en los países productores que ofrezcan mayor rendimiento por hectárea, bajos costos de producción y una producción óptima de la palta; así mismo, se buscará convenios con los proveedores productores de palta para cubrir las estacionalidades.

Capítulo VIII. Las estrategias y los planes funcionales

1. Plan de marketing

1.1 Introducción

Tal como señalan Kotler y Keller (2012), el plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing.

El presente plan de Marketing tiene como finalidad dar soporte a la estrategia de penetración de mercado para sobrellevar el crecimiento sostenido en ventas de paltas Hass y, a su vez, garantizar el crecimiento de la cuota de participación de mercado en EE.UU. Se formularán objetivos a corto, mediano y largo plazo y se propondrá el uso de diferentes herramientas y tácticas alineadas con las estrategias.

1.2 Objetivos de marketing

Se presentan el objetivo principal y los objetivos específicos para Mission para los próximos cinco años.

Tabla 25. Objetivos de marketing de Mission 2016 - 2020

Objetivo general	
Crecer en ventas de manera sostenible en promedio 8.5% anual, siguiendo el comportamiento del crecimiento del mercado, e incrementar la participación de mercado a 27.5% al 2020.	
Objetivos específicos	
Corto plazo (2016-2017)	- Incremento del 8.8% en ventas anuales con respecto del año anterior. - Incremento de participación de mercado del 25% al 26% (0.5% anual).
Mediano plazo (2018)	- Incremento de la tasa de crecimiento del 8.5% en ventas respecto del año anterior. - Incremento de participación de mercado al 26.5%.
Largo plazo (2019-2020)	- Incremento de la tasa de crecimiento del 8.3% en ventas respecto del año anterior. - Incremento de participación de mercado del 26.5% al 27.5% (0.5% anual).

Fuente: Elaboración propia, 2015

1.3 Estrategia de crecimiento

De acuerdo con el modelo estratégico de la Matriz de Ansoff, que relaciona el mercado con el producto, las estrategias a desarrollar para Mission son de penetración y desarrollo de mercado local.

Estas estrategias de desarrollo y penetración de mercado interno tienen como objetivo incrementar y mantener la participación de mercado de distribución de paltas Hass en EE.UU.

en 27.5% para el periodo 2016 al 2020, asumiendo un crecimiento sostenido de la oferta y la demanda del producto en su mercado meta¹⁶ y, a través del establecimiento de alianzas estratégicas, con los principales clientes para asegurar las ventas en sus nuevos puntos de venta¹⁷.

1.4 Estrategia de segmentación

Mission abastece a clientes que compran grandes volúmenes de paltas Hass. Por esto, dentro de los principales clientes se encuentran las cadenas *retail* de alimentos, mayorista y empresas de servicios alimentarios. La estrategia es crecer en la participación de mercado aumentando el porcentaje de participación en la redistribución de la cartera de clientes. La segmentación propuesta para enfocar las ventas se muestra en la tabla 26.

Tabla 26. Estrategia de segmentación 2016-2020

Segmento	Crecimiento del sector (2012-2015)	Distribución de clientes al 2013	Redistribución de clientes (2016-2020)
Minoristas de EE.UU. y Canadá	3%	70%	75%
Mayoristas	0%	15%	10%
Empresas de servicios alimentarios	11%	13%	15%
Brókeres de paltas	0%	2%	0%
Total		100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Asimismo, se ha considerado un crecimiento promedio en ventas del 11% para las empresas de servicios alimentarios, dentro de los cuales están los restaurantes que en su carta tienen platos con productos vegetales. De acuerdo con el análisis de la demanda para los próximos cinco años realizado en el capítulo IV, el crecimiento de la demanda de paltas en EE.UU. sería de más del 6% año a año; de igual manera, esto viene acompañado por el crecimiento del 3% en promedio para los minoristas (ver anexo 10).

1.4.1 Segmentación demográfica

Es importante mencionar que la variable determinante del consumo de palta en Estados Unidos es la población hispana, con una contribución del 29% de la demanda total proyectada (ver tabla 27). Por ello, es necesaria identificar los territorios con mayor crecimiento de población hispana (ver anexo 11), en donde se puede apreciar que los cinco estados con mayor población hispana son California, Texas, Florida, Nueva York e Illinois. Por ese motivo, los clientes hispanos de Mission se encuentran distribuidos en esas regiones.

¹⁶ Tal como se muestra en el capítulo IV de estimación de oferta y demanda para EE.UU.

¹⁷ Se estima un promedio de crecimiento del 10% de puntos de venta. Por ejemplo, Walmart abrirá 500 tiendas nuevas hacia el 2020 sobre las 5.000 ya existentes. Fuente: Retail Report HAB, 2015.

Tabla 27. Proyección al 2020 de la contribución de la población hispana a la demanda de palta en EE.UU.

Años	% hispana vs EE.UU	Demanda (t) por población hispana	Demanda (t) por población EE.UU.	Demanda total proyectada (t)
2013	6%	48,697	764,891	813,588
2014	11%	99,397	770,246	869,643
2015	16%	152,920	775,637	928,557
2016	21%	209,405	781,067	990,472
2017	25%	269,001	786,534	1,055,535
2018	30%	331,862	792,040	1,123,902
2019	33%	398,151	797,584	1,195,735
2020	37%	468,038	803,167	1,271,205
Promedio	29%	Últimos 5 años		

Fuente: Elaboración propia, 2015

1.5 Estrategia de posicionamiento

Según Kotler y Keller (2012), para crear una marca fuerte y evitar caer en la trampa de productos de uso masivo, los especialistas de marketing deben estar convencidos de que pueden diferenciar el producto. Por lo tanto, la ventaja competitiva es la habilidad de una empresa para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no puedan o deseen igualar. Dado que la palta Hass es un producto masivo, sin ninguna diferenciación, Mission desea mantener la posición en su segmento meta y por lo tanto mejorar la eficiencia a través de actividades de servicio excepcional, lo que se concreta en la entrega oportuna del producto en sus distintos estados de maduración y asegurar la calidad de su producto, asumiendo las pérdidas por aquellos entregados en mal estado (merma de 1% actualmente).

1.6 Marketing mix

1.6.1 Estrategia de producto

Se presenta a continuación la lista de atributos tangibles e intangibles de los productos de Mission:

Líneas de producto: paltas Hass en sus diferentes estados de maduración: dura y madura.

Producto real: las presentaciones del producto son las siguientes:

- Paltas en cajas de 17, 11 y 5.5 kilos.
- Paltas en bolsas de nailon de color verde y empaque de color verde.

El etiquetado se da en ambas presentaciones con un *sticker* pequeño que muestra la marca.

Tipo de producto: bienes de conveniencia, debido a que no requieren de un mayor esfuerzo para influir en las decisiones de compra, pues son conocidos y la frecuencia es habitual.

Ciclo de vida: crecimiento, dado que la demanda del producto en el mercado sigue en ascenso y Mission busca incentivar el incremento de clientes y de las compras de los mismos.

1.6.2 Estrategia de precio

El precio de paltas Hass en EE.UU. y Canadá es determinado por el mercado, es decir, que es afectado por factores de oferta y demanda, clima, cambios estacionales y hábitos culturales. Asimismo, según lo explicado en el capítulo III, cadena de valor de la industria, la compra del producto a terceros se realiza a consignación, lo que le permite a Mission obtener un margen fijo de ganancia.

1.6.3 Estrategia de distribución

La propuesta de valor de Mission se basa en la entrega continua y oportuna de paltas Hass en distintos estados de maduración. Es por ello que los centros de maduración se encuentran estratégicamente ubicados en zonas donde existe mayor concentración y crecimiento de la población hispana. Los centros de maduración de Oxnard y Nueva Jersey se encuentran cercanos a los puertos más importantes del país, puerta de ingreso del producto procedente de Perú, Chile y Nueva Zelanda, y además han sido repotenciados recientemente para soportar el incremento de las operaciones a largo plazo. Sin embargo, se ha considerado aumentar en 50% la capacidad instalada en el mediano plazo de los centros de Dallas y Atlanta, debido al aumento de población hispana en las regiones aledañas. De la misma manera, se fortalecerá la red de transporte a través de un proceso de *outsourcing* que se utilizará para cubrir la demanda adicional.

1.6.4 Estrategia de promoción

Mediante las estrategias de promoción se busca seguir incrementando el consumo per cápita de paltas en el mercado meta a través del aumento de los consumidores y de la frecuencia y la cantidad de consumo.

La estrategia de promoción se realizará a través de las siguientes tácticas:

- Por medio de los organismos de promoción de paltas, como el Hass Avocado Board. Estos organismos obtienen financiamiento mediante el pago de 0.055 dólares por kilo de palta vendida (sea nacional o importada) en EE.UU. Con dicho financiamiento realizan estudios de mercado, campañas publicitarias, eventos, ferias y exposiciones, con la finalidad de mostrar los beneficios para la salud del producto y expandir el mercado.
- Mediante la publicidad por la página web de la empresa, en la que se presentan los productos que se ofertan los procesos de producción, las tecnologías y los estándares de calidad usados en la producción. También se presentan recetas con palta y sus beneficios para la salud.

- Mediante notas de prensa, artículos de revistas de la industria y revistas orientadas a la salud.
- Entrega a los restaurantes de palta lista para el consumo.

1.7 Presupuestos

1.7.1 Presupuesto de marketing y promoción

En la tabla 28 se presenta el presupuesto de promoción y marketing para los próximos cinco años. Este presupuesto toma en consideración el pago por ley que se realiza al Hass Avocado Board de \$0.055 centavos por cada kilogramo de palta comercializada. Adicionalmente, se asume un gasto de publicidad a través de la página web de la empresa de \$100.000 anuales.

Tabla 28. Presupuesto de marketing y promoción

Año	Ventas (t)	Por promoción al HAB (US\$)	Publicidad portal web (US\$)	Total (US\$)
2016	239,942	13,196,798	100,000	13,296,798
2017	260,717	14,339,445	100,000	14,439,445
2018	282,942	15,561,829	100,000	15,661,829
2019	306,706	16,868,835	100,000	16,968,835
2020	332,102	18,265,632	100,000	18,365,632

Fuente: Elaboración propia, 2015

1.7.2 Presupuesto de ventas

En la tabla 29 se presenta el detalle del presupuesto de ventas para Mission de los próximos cinco años, así como la relación respecto a la participación de mercado y el incremento de ventas.

Tabla 29. Presupuesto de ventas

Años	Demanda en EE.UU. (t)	Participación de mercado	Oferta de Mission (t)	Ventas (US\$)	Costo de ventas (US\$)	Incremento de ventas	Margen de ventas
2016	990,472	25.5%	239,942	629,757,366	548,503,653	8.8%	13%
2017	1,055,535	26.0%	260,717	684,285,026	583,987,300	8.7%	15%
2018	1,123,902	26.5%	282,942	742,617,791	604,047,265	8.5%	19%
2019	1,195,735	27.0%	306,706	804,988,731	629,851,467	8.4%	22%
2020	1,271,205	27.5%	332,102	871,644,492	654,687,754	8.3%	25%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Para la elaboración del presupuesto de ventas se ha tomado como supuesto el precio promedio de venta de 2.62 dólares por kilo de palta para los próximos cinco años.

Así mismo, en el anexo 12 se puede observar el presupuesto de ventas distribuido por tipo de presentación: palta dura, palta madura y palta embolsada.

2. Plan de operaciones

2.1 Introducción

De acuerdo con las estrategias seleccionadas, las actividades de operaciones van a orientarse a lograr los objetivos que se plantean bajo la estrategia competitiva de liderazgo en costos.

2.2 Objetivos

Se presentan a continuación el objetivo principal y los objetivos específicos para Mission para los próximos cinco años.

Tabla 30. Objetivos operacionales para Mission para el periodo 2016-2020

Objetivo general	
Lograr la eficiencia operativa en la entrega continua de paltas Hass en sus diferentes estados de maduración.	
Objetivos específicos	
Corto plazo (2016-2017)	- Aumentar en 4% las fuentes de abastecimiento de terceros, para cubrir las estacionalidades de temporada baja. - Reducir el ratio costo de ventas sobre ventas en 4% respecto del año 2015. - Crecimiento del 50% del centro de maduración de Dallas. - Mantener en 1% la merma del producto durante el proceso.
Mediano plazo (2018)	- Aumentar a 17% el abastecimiento de paltas Hass por producción propia respecto del total de la oferta de Mission. - Reducir el ratio costo de ventas sobre ventas en 4% respecto al año anterior. - Mantener en 0% los problemas de seguridad alimentaria de los productores. - Crecimiento del 50% del centro de maduración de Atlanta. - Mantener en 1% la merma del producto durante el proceso.
Largo plazo (2019-2020)	- Aumentar a 28% el abastecimiento de paltas Hass por producción propia respecto del total de la oferta de Mission. - Reducir el ratio costo de ventas sobre ventas en 6% respecto del año 2018. - Mantener en 0% los problemas de seguridad alimentaria de los productores. - Mantener en 1% la merma del producto durante el proceso.

Fuente: Elaboración propia, 2015

2.3 Acciones estratégicas de operaciones

- Para el abastecimiento por producción propia de paltas Hass para los próximos cinco años, Mission realizará una inversión directa mediante la firma Arato Perú¹⁸, con la compra e implementación para el cultivo de 4.000 ha en Olmos, lo que generaría que el 17% de toda la producción sea propia para el 2018, considerando el rendimiento y la producción de la fruta en el Perú.

¹⁸ Mission busca tener el 50% de participación en esta inversión, para lo cual se asume que ya se cuenta con un socio que cubra el 50% restante.

- Mantener los contratos con los actuales proveedores para continuar con la diversificación y cubrir las estacionalidades de los países productores con la finalidad de ofrecer el producto de manera continua durante todo el año.
- Inversión directa, mediante la estrategia de entrada Greenfield, en la construcción de una nueva planta empaquetadora en el Perú de 27.872 m² para manejar la fruta de aproximadamente 19.140 t, que permitirá a Mission acopiar y empacar la fruta y enviarla directamente desde el Perú hacia los centros de distribución en EE.UU.
- Para mantener en 0% los problemas de seguridad alimentaria de los productores, se exigirá los certificados GAP (Good Agricultural Practice) para garantizar un producto de calidad para la satisfacción total de los consumidores.
- Mantener los procedimientos actuales para asegurar que el porcentaje de merma no crezca.
- Ampliación del 50% de la capacidad de los centros de maduración de Dallas y Atlanta de acuerdo con el crecimiento de la demanda de palta Hass y al aumento de la población hispana (ver tabla 27 y anexo 13).
- Se buscará alianzas estratégicas con empresas operadores logísticas para el traslado de la fruta, a fin de cubrir el aumento de la capacidad de planta.
- Buscar alianzas con socios nacionales y extranjeros, con gran conocimiento local del producto, para la investigación y el desarrollo de nuevas tierras para la producción propia en países que cuenten con un alto grado de productividad y rendimiento y mano de obra barata, TLC, tasas de impuestos y costo de traslado menores, lo que ayudaría a Mission a contribuir con la ventaja competitiva de reducir costos.

2.4 Presupuesto

A continuación se detalla los costos del plan de operaciones.

Tabla 31. Presupuesto de operaciones

Actividad	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nuevos terrenos y plantación	57,471,264			-	-	-
Nueva planta Perú	5,000,000	-	-	-	-	-
Centro de Maduración Dallas	-	5,000,000	-		-	-
Centro de Maduración Atlanta	-	-	-	5,000,000	-	-
Total (US\$)	62,471,264	5,000,000	-	5,000,000	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2015

3. Plan de recursos humanos (RR.HH.)

3.1 Introducción

El presente plan busca alinear los objetivos de recursos humanos con los objetivos definidos en el capítulo V.

3.2 Objetivos

A continuación, se presentan el objetivo principal y los objetivos específicos para Mission para los próximos cinco años en materia de recursos humanos.

Tabla 32. Objetivos de recursos humanos para Mission para el periodo 2016-2020

Objetivo general	
Potenciar la cultura organizacional de Mission.	
Objetivos específicos	
Corto plazo (2016-2017)	- Definir, formalizar y promover la cultura organizacional - Lograr un 75% anual en el clima laboral de la organización.
Mediano plazo (2018 - 2020)	- Lograr un 80% anual en el clima laboral de la organización.

Fuente: Elaboración propia, 2015

3.3 Acciones estratégicas de recursos humanos

Se plantean las siguientes acciones:

- Identificar los valores que representan la cultura organizacional de Mission y alinearlos a la misión y visión definidas.
- Comunicar y fomentar en los colaboradores la misión, la visión y los valores de la organización.
- Implementar un programa de sucesión que permita la continuidad del negocio y mejorar la gestión empresarial mediante la contratación de profesionales con habilidades que compartan los valores de la organización. Este programa se volverá tarea continua y de actualización luego del primer año de implementación (realizada con consultoría externa). El mantenimiento lo realizará el personal de RR.HH.
- Aplicar una encuesta anual de clima laboral, según la metodología presentada en el anexo 14, que mide el grado de motivación de los empleados.¹⁹
- Contratar cuatro personas más para tareas administrativas de los centros de maduración de Dallas y Atlanta. Se espera en promedio que el presupuesto para estas actividades representen el 1.2% del costo del proyecto y que el gasto recurrente sea el mismo anualmente. El costo que implica el personal operativo y de ventas de la repotenciación de estos centro de maduración ya está incluido en el ratio del costo de ventas que se necesita para la operación.

¹⁹ Se parte del supuesto de que la motivación del personal es elevada: «La base del éxito de Mission fue que todos en la compañía estaban motivados», según Ross Wileman, vicepresidente de ventas y marketing, Fuente. Caso Mission, página 4.

- Finalmente, tomar las acciones correctivas basadas en los factores de la encuesta descritos en el anexo 14. Esto debe darse involucrando a los gerentes de cada área con el objetivo de llegar a un 80% (en el largo plazo) en el clima laboral de Mission.

3.4 Presupuesto

El presupuesto requerido para estas actividades es el que se muestra a continuación.

Tabla 33. Presupuesto de recursos humanos

Actividad	2016	2017	2018	2019	2020
Cultura Organizacional y Clima	125,951	136,857	148,524	160,998	174,329
Personal		60,000	60,000	120,000	120,000
Total (US\$)	125,951	136,857	148,524	160,998	174,329

Fuente: Elaboración propia, 2015

4. Plan de responsabilidad social

4.1 Introducción

El presente plan busca alinear los objetivos de responsabilidad social con los objetivos de la empresa. Para ello se han identificado los grupos de interés (ver anexo 15). Sin embargo, por tratarse de una empresa del sector agrícola, los objetivos de responsabilidad social se centrarán en el medio ambiente y los colaboradores.

4.2 Objetivos

A continuación se presentan el objetivo general y los objetivos específicos de Mission para los próximos cinco años.

Tabla 34. Objetivos de responsabilidad social para Mission para el periodo 2016-2020

Objetivo general	
Asegurar que las operaciones de Mission se desarrollen de manera amigable con el medio ambiente y promoviendo el bienestar y la protección de sus colaboradores.	
Objetivos específicos	
Mediano plazo (2016 - 2020)	- Disminuir en 30% el uso de energía no renovable en las plantas de maduración. - Definir y formalizar la atención de la mano de obra en el Perú.

Fuente: Elaboración propia, 2015

4.3 Acciones estratégicas de responsabilidad social

Se plantean las siguientes acciones:

- Implementar sistemas de uso de energía renovables, mediante el uso de la energía solar a través de paneles solares para reducir la cantidad de uso de kW de energía no renovable en la totalidad de sus plantas de maduración.
- Establecer políticas de atención a la mano de obra de sus operaciones en el Perú.
 - No contratar mano de obra infantil.
 - Cumplir con el descanso pre y post natal para madres gestantes.
 - Dotar de equipos de trabajo acordes para las labores del personal.
 - Brindar preparación especializada para el cumplimiento de las labores del personal.
 - Dotar de ropa, sombreros y protección solar al personal.
 - Brindar calidad en los puestos de trabajo.

4.4 Presupuesto

El presupuesto requerido para la implementación de las políticas de atención a los colaboradores es 1% de los ingresos de la empresa. Además, la implementación del sistema de energía renovable en las plantas se detalla en la tabla siguiente.

Tabla 35. Presupuesto de responsabilidad social

Actividad	2016	2017	2018	2019	2020
Atención MO en Perú	629,757	684,285	742,618	804,989	871,644
Sistema de energía renovable	3,000,000	2,000,000	2,000,000		
Total (US\$)	3,629,757	2,684,285	2,742,618	804,989	871,644

Fuente: Elaboración propia, 2015

5. Plan financiero

El plan financiero se ha realizado en base al análisis de los estados financieros de Mission de los años 2012 y 2013, y con dicha información se han realizado las proyecciones para el periodo del 2016 al 2020.

5.1 Objetivos

- Determinar la viabilidad del crecimiento de la empresa con base en los ingresos por ventas y gastos proyectados según las estrategias de los diferentes planes funcionales de la empresa.
- Alcanzar un EBITDA (utilidad operativa más amortización) de 5% como mínimo.
- Garantizar la rentabilidad y la eficiencia del proyecto con un VANE y VANF positivos y TIR superior al 30%,

- Obtener una rentabilidad para el accionista mínima de 20%.

5.2 Flujo económico sin estrategia

Se elabora el flujo económico sin la modificación de su estrategia actual, considerando los supuestos indicados en el anexo 19. Se observa que los flujos dan un VAN económico de US\$ 186 millones. El flujo se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 36. Flujo económico sin estrategia (en millones de US\$)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Producción Propia (t)	10,000	21,300	31,000	43,000	39,000	43,000
Producción terceros (t)	210,532	195,118	199,634	202,573	222,268	234,758
Ventas (t)	220,532	216,418	230,634	245,573	261,268	277,758
Ventas	579	568	605	645	686	729
Costo producción propia (kg)	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24
Costo producción terceros (kg)	2.40	2.40	2.40	2.40	2.40	2.40
Costo de ventas	-517	-494	-517	-539	-581	-616
Utilidad bruta	62	74	89	106	105	113
Gastos adm. y vtas.	-23	-23	-24	-26	-27	-29
Utilidad operativa	39	51	64	80	78	84
Otros ingresos/egresos	0.77	0.83	0.80	0.82	0.81	0.81
Utilidad antes de impuestos	40	52	65	81	78	85
Impuestos	-16	-21	-26	-32	-31	-34
Utilidad neta	24	31	39	49	47	51
-Capital de trabajo	-7	-7	-8	-8	-9	39
Flujo de caja económico	-7	24	31	40	38	90
VAN económico	186.34					

Fuente: Elaboración propia, 2015

5.3 Flujo económico con estrategia

Se elaboran los flujos 2016-2020 asumiendo la implementación de la nueva estrategia y considerando los supuestos indicados en el anexo 19, se observa que los mismos dan un VAN económico de US\$ 208 millones y una TIR de 53%, así como un VAN Financiero de US\$ 203 millones y una TIR de 65%. El flujo se muestra en la tabla 37. De la misma manera se calcula el ROE y ROA promedio para este periodo (ver anexo 17); y se puede observar que el crecimiento anual promedio es del 3.9% y 2.7% respectivamente.

Tabla 37. Flujo económico con estrategia (en millones de US\$)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Producción propia (t)	10,000	21,300	31,000	47,598	61,989	91,966
Producción terceros (t)	210,532	218,642	229,717	235,345	244,718	240,137
Ventas (t)	220,532	239,942	260,717	282,942	306,706	332,102
Ventas	579	630	684	743	805	872
Costo de ventas	-517	-549	-584	-604	-630	-655
Utilidad bruta	62	81	100	139	175	217
Gastos adm. y vtas.	-23	-25	-28	-30	-32	-35
Utilidad operativa	39	56	73	109	143	182
Otros ingresos/egresos	0.8	-0.8	-0.7	-0.6	-0.4	-0.3
Utilidad antes de impuestos	40	55	72	108	142	182
Impuestos	-16	-22	-29	-43	-57	-73
Utilidad neta	24	33	43	65	85	109
Inversión Estrategias	-62	-8	-2	-7	0	0
Capital de trabajo	-8	-8	-9	-10	-11	45
Flujo de inversión	-70	-16	-11	-17	-11	45
Principal	-21.04					
Amortización		-3.82	-4.01	-4.20	-4.40	-4.62
Interés		-1.02	-0.83	-0.64	-0.44	-0.22
Escudo Fiscal		0.41	0.33	0.26	0.17	0.09
Flujo de financiamiento	-21	-26	-23	-18	-14	-10
Flujo de caja						
Inversión	-62	-8	-2	-7		
Ingresos		630	684	743	805	872
Egresos		-574	-611	-634	-662	-690
Cambio KW	-8	-8	-9	-10	-11	45
IR por pagar	0	-22	-29	-44	-57	-73
Flujo de caja económico	-70	17	33	48	75	155
Flujo de caja financiero	-49	13	28	44	70	150
TIR económico	53%					
VAN económico	208.37					
TIR financiero	65%					
VAN financiero	203.65					

Fuente: Elaboración propia, 2015

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Mission es una empresa que se dedica a la comercialización de paltas Hass, en sus distintos estados de maduración, en EE.UU. y Canadá, Japón y parte de Europa. En la actualidad, su principal reto es crecer en participación de mercado y mantenerse como el primer comercializador de paltas Hass en EE.UU. y Canadá.
- Mission ha tomado tres decisiones clave para el desarrollo del negocio: la creación de un negocio internacional, el desarrollo de una red de centros de maduración y, el más reciente, la integración vertical.
- La mayor fortaleza de Mission es el control sobre la cadena de valor a través del aseguramiento de la distribución mediante la red de centros de maduración y del abastecimiento mediante presencia de la empresa en los principales países productores de paltas Hass.
- La oferta de paltas Hass proyectada para EE.UU hacia el 2020 es menor en un 16% a la demanda de la misma, lo que da espacio para el crecimiento de las ventas de paltas Hass en dicho país.
- Los principales esfuerzos en marketing de paltas Hass en EE.UU. lo centraliza el Hass Avocado Board (HAB), a través de la recaudación de la comisión por ventas del producto en el país y de la inversión en campañas de concientización y penetración del producto en el mercado.
- Al proyectar los flujos a cinco años se concluye que Misión obtendrá un valor económico financiero positivo y mayor al valor actual de los flujos de caja proyectados sin estrategia.

2. Recomendaciones

- Con la finalidad de garantizar la continuidad del liderazgo en participación de mercado de paltas Hass en EE.UU., se recomienda asegurar la oferta de paltas Hass mediante el incremento de la producción propia en el Perú, como resultado de la integración vertical hacía atrás.
- Es necesario convertirse en productores en más partes del mundo, para lo cual se debe continuar con la integración de la cadena de suministros mediante la compra de terrenos para el cultivo del producto.
- Se recomienda una búsqueda constante de socios en todo el mundo para que Mission se abastezca de paltas Hass y pueda ofrecer de manera continua el producto en sus diferentes estados de maduración.

- Se recomienda a Mission centrar sus operación en la comercialización de paltas Hass y no incursionar por el momento en el procesamiento del producto, como por ejemplo en guacamole fresco o congelado, porque ello implicaría una mayor inversión en nuevas plantas de procesamiento y publicidad para desplazar a un fuerte competidor como Calavo, empresa que cuenta con mayor experiencia en este rubro de productos procesados.
- Se recomienda que Mission se centre en el mercado de EE.UU. debido a la existencia de una brecha entre oferta y demanda, producto de una mayor demanda de paltas Hass encontrada en dicho país, según proyecciones hasta el 2020.
- Se recomienda darle importancia a la implementación del programa de responsabilidad de social de la empresa, centrándose en el desarrollo de sus actividades, teniendo en cuenta la conservación del medio ambiente y el bienestar de sus colaboradores.

Bibliografía

- Alvarez J., Shelman M., (2014) Caso “Mission Produce” (514-023). Harvard Business Review.
- Agencia Peruana de Noticias. “Palta Hass accederá a mercados de China y Japón tras cumplir requisitos sanitarios”. <http://www.andina.com.pe>, 2015, fecha de consulta: 10 de Abril 2015. <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-palta-hass-accedera-a-mercados-china-y-japon-tras-cumplirse-requisitos-sanitarios-545942.aspx>.
- Asociación de Productores de Paltas Hass del Perú. “Boletín Edición Nro. 1”. <http://www.prohass.com.pe>, 2015, fecha de consulta: 2014-2015. http://issuu.com/prohass/docs/prohass_1.
- Banco Mundial. “Indicadores de desarrollo mundial”. <http://databank.bancomundial.org>, 2015, Fecha de consulta: marzo 2015. <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=indicadores-del-desarrollo-mundial&preview=on>.
- Berk, J., Demarzo, P. (2008). *Finanzas Corporativas*. 1ª Edición. Pearson educación, México.
- Calavo Growers. “Supply Chains Act”. <http://www.calavo.com/>, 2015, Fecha de consulta: 16/07/2015. < <http://www.calavo.com/store/packaging.html>>.
- California Avocado Commission. (2015). “California Avocado Commission Annual Report 2012”. <http://www.californiaavocadogrowers.com>, 2015, fecha de consulta: 15 de enero 2015. <http://www.californiaavocadogrowers.com/sites/default/files/documents/CAC-Annual-Report-2012-2013-FINAL.pdf>.
- Chase, R. y Jacobs, R. (2014). *Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros*. 13ª Edición. Mac. Graw Hill, México.
- Comité de Paltas Hass de Chile. “Exportaciones por destino”. <http://www.paltahass.cl/>, 2015, fecha de consulta: 1 de Febrero 2015. <http://www.paltahass.cl/index.php?op=c4&lang=esp&core=c>.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. & Sullivan, D. P. (2007). *Negocios Internacionales*. 14ª Edición. Thompson. México.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. 11ª Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations, “Statistics Division: Download Data”. <http://faostat3.fao.org>, 2015, fecha de consulta: 10 de Enero 2015. <http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/E>.

- Food and Drug Administration “Importing Food into the US. Fecha de consulta 2014 – 2015”. <http://www.fda.gov>, 2015, fecha de consulta: 5 de Febrero 2015. <http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/ImportsExports/Importing/default.htm>,
- Ghemawat, P. (2008). *Redefiniendo la globalización: La importancia de las diferencias en un mundo globalizado*. 1ª Edición. Ediciones Deusto, Barcelona.
- Hass Avocado Board. “Hass Avocado. Avocado Shipment Volume Data”. www.hassavocadoboard.com, 2015, fecha de consulta: 13 de enero 2015. <http://www.hassavocadoboard.com/shipment-data/historical-shipment-volume> .
- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización. Conceptos y casos*. 7ª Edición. México. Cengage Learning.
- Kotler, P., Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª Edición. Pearson, México.
- Malhotra, Naresh (2008). *Investigación de Mercados*. 5ª Edición. Pearson, México.
- Mintzberg, Henry (1995). *La estructuración de las organizaciones*. 4ª Edición. Ariel, Barcelona.
- Mission Produce, Inc. “Mission Avocados”. <http://www.missionpro.com/>, 2010, fecha de consulta: 04 de diciembre 2014. < <http://www.missionpro.com/avocados.html> >
- Oficina de Promoción Comercial e Inversiones del Perú. “Perfil de Mercado de Palta Hass en Estados Unidos”, <http://www.rree.gob.pe>, 2011, fecha de consulta: 15 de diciembre de 2014. <http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/Documents/Estudios_y_Perfiles/Frutos%20frescos/Perfil_de_Mercado-Palta_Hass_en_EEUU_2011.pdf >
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. 1ª Edición. Estados Unidos Americanos. John Wiley & Sons, Inc.
- Parkin, M., G. Esquivel y M. Avalos (2006). *Microeconomía, Versión para Latinoamérica*, 9ª Edición. Pearson Educación, México
- United States Census Bureau, “Population Estimates”. <http://www.census.gov>, 2014, fecha de consulta: 10 de febrero 2015. < <http://www.census.gov/popest/data/index.html>>.
- United States Department of Agriculture. “Fresh Fruits and Vegetable Manual”. <http://www.usda.gov>, 2012, fecha de consulta: 15 de enero 2015. http://www.aphis.usda.gov/import_export/plants/manuals/ports/downloads/fv.pdf.
- U.S. Department of Agriculture & U.S. Department of Health and Human Services. “Dietary Guidelines for Americans 2010”. <http://health.gov/dietaryguidelines/>, 2010, fecha de consulta: 10 de enero de 2015. <http://health.gov/dietaryguidelines/dga2010/DietaryGuidelines2010.pdf>.

Anexos

Anexo 1. Abastecimiento de palta Hass para EE.UU en el 2014

País	Área de producción (ha) ²⁰	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)	Abastecimiento EE.UU. 2014 (t)	Distribución de abastecimiento
México	144.244	1.467.837	10.2	603.669,98	69%
California	26.138	175.226	6.7	149.014,66	17%
Chile	36.355	164.750	4.5	40.495,11	5%
Perú	25.753	288.387	11.2	65.361,87	7%
Otros	No hay información	No hay información	No hay información	15.415,06	2%
Total	232.490	2,096,200	9.0	873,956.68	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015²¹

Anexo 2. Estacionalidad de la producción de palta Hass

Región	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
California												
México												
Chile												
Perú												
Nueva Zelanda												

Fuente: Caso HBR: Mission Produce

²⁰ Fuente: Área de producción que abastece a Mission produce de paltas; no son tierras de propiedad de Mission.

²¹ Fuente: www.missionpro.com y el caso HBR: Mission Produce

Anexo 3. El modelo CAGE para la palta desde la perspectiva de Estados Unidos

	Distancia cultural	Distancia administrativa	Distancia geográfica	Distancia económica
Países con presencia actual: México, Chile, Perú	<ul style="list-style-type: none"> Idioma principal: español. El inglés es secundario. Actividad agrícola aportando al PBI en 3.5 % promedio. Ausencia de lazos coloniales con Chile y Perú. 	<ul style="list-style-type: none"> Convenios de libre comercio: NAFTA (México), Acuerdo de Promoción Comercial – TLC (Perú), FTA (Chile). Ventajas arancelarias: Perú y México (cero), Chile (2 periodos). Segunda moneda: dólar. Instituciones débiles: corrupción. Inestabilidad política. Buenas relaciones políticas. Negociación para ingreso de palta Hass peruana a Asia. Producción tecnificada en Chile y Perú. México y Perú poseen tierras para seguir creciendo en producción de palta Hass. 	<ul style="list-style-type: none"> Distancia física en el siguiente orden: México, Perú y Chile. Frontera solo con México. Horario similar. Diversidad climática en el Perú. Grandes puertos y con salida al mar. México y Chile (Atlántico y Pacífico). En el Perú disponibilidad de tierras para siembra. 	<ul style="list-style-type: none"> Economías en crecimiento. Infraestructura agrícola adecuada y en crecimiento en Perú. En Chile y México es más madura. Apertura hacia la inversión privada. Compañías extranjeras como puentes para exportación. Tasas de crecimiento de exportación de paltas constantes: México 38%, Chile 13% y en los últimos años Perú crece en 190% desde el 2011.
Países potenciales proveedores (Indonesia)	<ul style="list-style-type: none"> Diversidad lingüística, étnica y religiosa. Actividad agrícola aportando al 14 % del PBI. Lazos coloniales. 	<ul style="list-style-type: none"> Convenios de libre comercio. Segunda moneda: dólar, después de la rupia. 	<ul style="list-style-type: none"> Distancia física. No hay frontera común. Horarios opuestos. Grandes puertos. Segundo productor de paltas. 	<ul style="list-style-type: none"> Miembro del G20. Principales mercados de exportación: China, Japón, Estados Unidos.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 4. Análisis Pestel de Mission Produce

a) Factores políticos

En el aspecto político, EE.UU. es una república constitucional, presidencial y federal. Los líderes del país son elegidos mediante el voto de los ciudadanos mayores de edad (presidente, senado, gobierno estatal y municipal). Los partidos políticos con mayor representación (95%) y que dominan la escena política son el partido republicano y el partido demócrata. El partido demócrata es considerado un partido liberal y es el actual partido de gobierno (bajo la presidencia de Barack Obama). El partido republicano es el de índole conservadora y es actualmente el principal partido de oposición.

La gran intervención del gobierno estadounidense en conflictos políticos globales lo hace proclive a conflictos bélicos y ataques terroristas, lo cual es un riesgo latente (aunque de baja probabilidad, debido al gran poder político de EE.UU.) para la industria frutícola en ese país.

Por otra parte, ante el incremento de sobrepeso y obesidad en la población que se experimenta desde hace algunos años en EE.UU., el Agricultural Department y el Health and Human Services Department han unido fuerzas para determinar políticas que faciliten y promuevan la alimentación saludable y el desarrollo de actividades físicas de la población con la finalidad de mejorar la salud de la misma. Adicionalmente al incremento de las políticas de nutrición a nivel de organismos gubernamentales, se suman los esfuerzos de promoción de los comités y comisiones de alimentos (como el Hass Avocado Board, California Avocado Commission y Florida Avocado Commission, por ejemplo).

EE.UU. es el país con mayor liderazgo a nivel internacional. Asimismo, la robustez de la estructura de su sistema de gobierno (judicial, ejecutivo y legislativo) se unge como pilar para el establecimiento de un entorno ordenado, regulado y transparente que propicia el establecimiento de la industria. En el aspecto político de los países productores de palta Hass, como lo son México, Chile y Perú, tienen una historia de inestabilidad política. Pero desde que estos países comenzaron a abrirse al mercado global, desde fines del siglo pasado, los riesgos de inestabilidad política son menos probables.

b) Factores económicos

Económicamente, debido a la crisis financiera que estalló en el 2007, la economía estadounidense y mundial se contrajo, lo cual dio como resultado la caída de los indicadores económicos como el PBI, el alza de tasas de interés, la devaluación de la moneda estadounidense, el crecimiento de los índices de desempleo y la reducción significativa del consumo interno, entre otros. Luego de siete años de gestión gubernamental a través de políticas

económicas expansivas, como inyección de liquidez y reducción de tasas de interés, finalmente la economía está dando indicadores positivos: PBI proyectado de 3.5% para el 2015 y 2.6% desde el 2017 al 2025, inflación estable, tasas de interés estables, disminución de la tasa de desempleo y una lenta pero consistente apreciación de la moneda americana.

Con respecto del mercado de paltas, en el año 2014 este fue el número seis en ventas en la categoría de frutos frescos y el primero en porcentaje de crecimiento, con 15.5% respecto de 2013. De 1990 al 2012, el crecimiento de consumo per cápita en EE.UU. incrementó de 0.7 a 2.3 kilos de palta, razón por la cual se incrementaron las importaciones de la misma desde México, Chile y el Perú, principalmente, con lo cual su participación de mercado creció del 30% al 67% desde el 2000 al 2012.

Creemos que los factores económicos son favorables para el crecimiento de la industria, básicamente debido a la recuperación de la economía de EE.UU. y la economía global. Adicionalmente, el crecimiento del mercado de frutos frescos (y dentro de él, el de las paltas) muestra la capacidad para incrementar las importaciones del producto a EE.UU. y las exportaciones desde EE.UU. (u otros orígenes) hacia otros países.

Con respecto del empleo, la tasa de crecimiento en EE.UU. ha pasado de 0.2% en el periodo 2002-2012 a proyectarse al 1% para el periodo 2012-2022, mostrando así una mejora con respecto del bajo crecimiento durante la crisis económica mundial del 2007-2008. Adicionalmente, la participación del empleo agrícola sobre el empleo total ha ido decreciendo en el tiempo desde representar el 3.6% en 1980 al 1.5% a finales del 2012 y presenta una proyección de 1.2% para el 2022, según información del Department of Labor. Esta reducción denota que EE.UU. incrementará aún más las importaciones de aquellos recursos agrícolas cuya demanda se viene incrementando.

c) Factores socioculturales

A nivel socio cultural, en EE.UU. existe un remarcado crecimiento de la población de las personas mayores de 65 años y una reducción de los segmentos de menor edad. Para el 2025, se prevé el crecimiento de la población hispana en un 41%, seguido por la asiática en 37%. Existe también el crecimiento de segmentos Indiewoman²² y Millennials²³, segmentos que dan importancia al cuidado de la salud, por ende, al consumo de alimentos frescos y saludables como la palta.

²² Segmento de 31 millones de mujeres mayores de 27 años de edad, solteras y que viven solas con un gasto de \$50 mil millones en comida y alimentos de manera anual.

²³ Segmento de la población entre 18 y 34 años de edad.

Por tales motivos, se abre un nicho dentro de las cadenas de supermercados hacia formatos reducidos de tiendas con espacios dedicados a comida fresca. También se vislumbra el crecimiento de tiendas virtuales de comida fresca (sustentada por el crecimiento del *E-commerce* y el *mobile marketing*) y el desarrollo de la industria de servicios alimentarios.

d) Factores tecnológicos

El desarrollo sostenido del Internet y de la tecnología de la información desde los años 90 ha democratizado la información y ha permitido el desarrollo de los mercados virtuales. A la democratización de la información han apoyado el desarrollo de redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest y YouTube, entre otras, y el desarrollo de los mercados virtuales se ha construido sobre los pilares del *E-commerce*, mecanismos de seguridad de información, plataformas de pagos electrónicos, desarrollo de aplicativos web y de aplicativos para teléfonos celulares.

El incremento en el presupuesto de los organismos que publicitan la palta y el interés por las universidades en EE.UU. de realizar estudios acerca de las bondades de esta fruta han fortalecido las bases para la promoción de la palta como un alimento saludable.

Con respecto del proceso de maduración, el estándar ya es conocido y aplicado a nivel mundial. Al tener las paltas mayor densidad necesitan gran cantidad de fluido de aire y refrigeración para que el proceso de maduración se pueda controlar. Adicionalmente, los ambientes de maduración son espacios herméticos en los que se incrementa o disminuye la concentración de gas etileno, de acuerdo con el nivel de maduración requerido.

En el campo de la energía, el desarrollo de fuentes de energía renovables, como la energía solar, eólica o geotérmica, y la aparición de los biocombustibles ha permitido ampliar las fuentes de energía de las industrias y, en consiguiente, reducir los gastos relacionados con la producción, lo cual permite incrementar la productividad y la rentabilidad. Debido a la gran cantidad de energía que se necesita durante el proceso de maduración de la palta, los almacenes para atmósferas de maduración han ido adquiriendo fuentes de energía renovables.

e) Factores ecológicos

Existen marcadas tendencias ecológicas y ambientalistas en pro de la sostenibilidad de los recursos naturales del planeta debido a los altos índices de contaminación ambiental y el calentamiento global. Una de ellas es la huella de carbono, que consiste en la reducción de las emisiones de gas de efecto invernadero en los procesos de las empresas. Esta es una medida que están tomando las organizaciones socialmente responsables.

Con respecto a la demanda de los alimentos orgánicos, esta se ha venido incrementando en casi todas las regiones de EE.UU, pero su participación de mercado aún es baja (aproximadamente 1.7% a finales del 2012). Sin embargo, su incremento ha sido del 30% en promedio para el 2011 y 2012.

Con respecto a la necesidad de irrigación del árbol de la palta, este varía de acuerdo con la estacionalidad, el grado de madurez de la planta, la calidad del suelo y la temperatura climática, principalmente. Sin embargo, se utilizará los datos de California (mayor productor de paltas en EE.UU.) para realizar una comparación de la necesidad de agua contra otros frutos. En California se necesitan 113 litros de agua diariamente por árbol de palta en promedio (Universidad de California, 2012), lo cual es excesivo si se considera que necesita el triple de irrigación que las manzanas, las moras, los olivos, las pecanas y las uvas, y el doble que los frutos cítricos, aproximadamente. Este alto consumo representa un riesgo en la disminución de la demanda por factores ecológicos y a la vez una oportunidad para el mejoramiento tecnológico de la irrigación del árbol de palta.

El marcado crecimiento de la tendencia de preferencia por productos orgánicos y de empresas que realizan procesos en pro de la sostenibilidad del medio ambiente crea una oportunidad para que las empresas se desarrollen en ese sentido. Por el contrario, aquellas que no lo hagan irían perdiendo participación de mercado. Por ende, las empresas, independientemente del rubro al que pertenezcan, deberán adoptar políticas de responsabilidad social establecidas y realizar reportes de sostenibilidad empresarial de acuerdo con lo determinado por la ISO 26000.

f) Factores legales

Con respecto a los factores legales, podemos resaltar los siguientes:

Por un lado, resaltando los factores positivos, EE.UU. cuenta con tratados de libre comercio con veinte países, entre ellos Perú, Chile, Colombia, Canadá, México, Israel, Marruecos, Panamá y Singapur, entre otros. Actualmente se encuentra en negociación del Trans Pacific Partnership con países del Asia Pacífico y el Transatlantic Trade and Investment Partnership con la Unión Europea. Estos tratados de libre comercio crean oportunidades para el comercio entre EE.UU. y diversos países con acuerdos bilaterales.

Por el otro lado resaltando los factores negativos para la industria, el reforzamiento de las leyes inmigratorias en EE.UU. prevén la disminución de mano de obra para la agricultura y el incremento de los costos de producción (esta población representa actualmente aproximadamente el 50% de la mano de obra para el trabajo de la tierra).

Adicionalmente, desde el 2002 se aprobó una orden federal de mercado que obliga a la contribución de 0.055 centavos de dólar por cada kilo de palta vendida dentro de EE.UU. La totalidad de estos fondos son administrados por el Consejo de Palta Hass (Hass Avocado Board) y son destinados para la investigación y la promoción de la palta en dicho país.

Anexo 5. Centros de maduración de Mission Produce al 2013



Fuente: www.missionpro.com

Anexo 6. Distancias en horas por carretera entre los centros de maduración de Mission Produce al 2013

	Seattle	Oxnard (LA)	Dallas	Denver	Chicago	Atlanta	New Jersey	Toronto
Seattle		17 hrs	31 hrs	19 hrs	29 hrs	38 hrs	42 hrs	37 hrs
Oxnard (LA)	17 hrs		22 hrs	16 hrs	29 hrs	32 hrs	41 hrs	37 hrs
Dallas	31 hrs	22 hrs		12 hrs	14 hrs	11 hrs	23 hrs	22 hrs
Denver	19 hrs	16 hrs	12 hrs		14 hrs	21 hrs	26 hrs	22 hrs
Chicago	29 hrs	29 hrs	14 hrs	14 hrs		11 hrs	12 hrs	8 hrs
Atlanta	38 hrs	32 hrs	11 hrs	21 hrs	11 hrs		13 hrs	15 hrs
New Jersey	42 hrs	41 hrs	23 hrs	26 hrs	12 hrs	13 hrs		9 hrs
Toronto	37 hrs	37 hrs	22 hrs	22 hrs	8 hrs	15 hrs	9 hrs	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 7. Análisis de oferta y demanda de palta Hass en EE.UU.

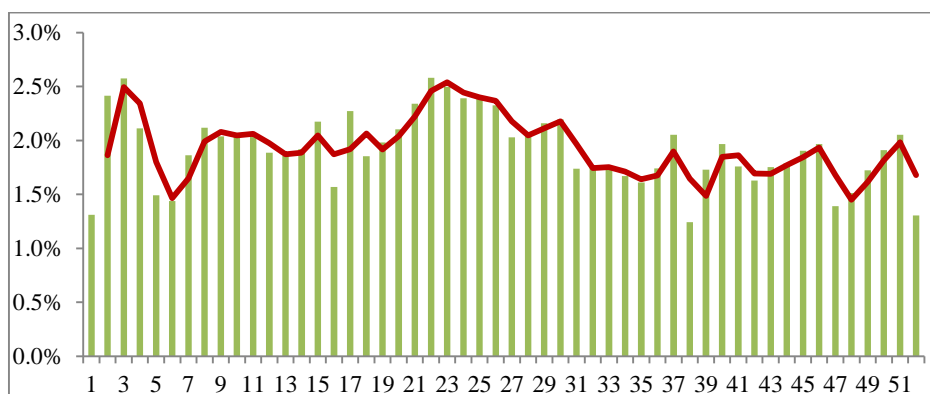
g) Metodología

En la primera parte comenzaremos por proyectar la demanda interna de palta en EE.UU. año a año, para lo cual se utilizará la siguiente fórmula:

$\text{Consumo}_n = \text{Consumo per cápita}_{n-1} \times \text{Población}_{n-1} \times (1 + \text{EXPX} \times (\text{TCPA}/100)^n)$, donde consumo_n es el consumo de año que se desea proyectar, el consumo per cápita $_{n-1}$ es el consumo per cápita del año anterior, población $_{n-1}$ es la población del año anterior, EXPX es la elasticidad de la demanda con respecto al crecimiento de la población hispana en EE.UU.²⁴ y TCPA es la tasa de crecimiento promedio anual de la población hispana en EE.UU.²⁵ Luego se distribuirá la demanda proyectada para cada año en 52 semanas.²⁶

En la segunda parte proyectaremos la oferta de palta en EE.UU. haciendo uso de las cifras anuales históricas de producción de palta de dicho país y de las importaciones de palta a EE.UU. por cada país de procedencia. La fórmula que se utilizará para realizar la proyección es la siguiente: $\text{Oferta a EE.UU.}_n = \text{Producción EE.UU.}_n + \text{Oferta México}_n + \text{Oferta Chile}_n + \text{Oferta otros}_n$ (sin incluir Perú).²⁷ Para hallar la producción EE.UU. y la oferta a EE.UU. de los demás países utilizamos la regresión: $\ln(\text{producción EE.UU. u oferta otro país}) = a + b \text{ tiempo}$, para luego hallar la ecuación de la tendencia polinómica de segundo grado de cada curva hallada²⁸. Luego distribuiremos la oferta proyectada para cada año en 52 semanas mediante la misma metodología usada para hallar la demanda semanal.

Comportamiento semanal de oferta y demanda en EE.UU para el 2014



Fuente: Elaboración propia, 2015²⁹

²⁴Se utilizó esta variable dado que al realizar distintas regresiones, para establecer variables explicativas, el comportamiento de la población hispana era el que mostraba mayor correlación. Esta variable proviene de la regresión $\ln \text{Consumo} = a + b \ln \text{población hispana en EE.UU.}$, donde $\text{EXPX} = b$.

²⁵ Esta tasa proviene de la regresión $\ln \text{población hispana} = a + b \text{ tiempo}$, donde $\text{TCPA} = b$.

²⁶ Se utilizó los datos de oferta y demanda semanal del Hass Avocado Board para obtener el porcentaje semanal.

²⁷ No se utilizan los datos de las exportaciones del Perú a EE.UU. debido a que buscamos establecer la brecha que puede ser ocupada por las exportaciones peruanas y de otros países.

²⁸ Se utilizó la ecuación de la tendencia polinómica porque presenta mayor correlación (R^2)

²⁹ Se utilizó los datos de oferta y demanda semanal del Hass Avocado Board para obtener el porcentaje semanal.

Por último, buscamos encontrar la brecha que existe entre la creciente demanda de paltas en EE.UU. versus la oferta de palta en EE.UU. para los próximos cinco años. Si esta es positiva, daría espacio para que la empresa continúe enfocándose en el mercado estadounidense.

h) Estimación de la demanda

Para realizar la estimación de la demanda se realizaron distintas regresiones, utilizando la ecuación del tipo: $LN(\text{consumo per cápita EE.UU.}) = a + b LN(\text{PBI per cápita EE.UU.}) + c LN(\text{precio real palta EE.UU.}) + d LN(\text{población})$, pero luego de varias iteraciones concluimos que la variable más explicativa de la demanda de la palta en EE.UU. era la población hispana, dado que el coeficiente de correlación es cercano al 0.9 y los valores de las variables estadísticas son aceptables, tal como lo vemos a continuación:

Regresión del consumo per cápita y población hispana en EE.UU.

<i>Estadísticas de la regresión</i>					
Coefficiente de correlación múltiple					0.95
Coefficiente de determinación R ²					0.90
R² ajustado					0.90
Error típico					0.14
Observaciones					23.00
ANÁLISIS DE VARIANZA					
	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>		<i>F</i>
Regresión	1	4.02	4.02		194.64
Residuos	21	0.43	0.02		
Total	22	4.46			
	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>		<i>Probabilidad</i>
Intercepción	-25.24	1.87	-13.47		0.00
LN Población Hispana	1.50	0.11	13.95		0.00

Fuente: Elaboración propia, 2015

De dicha regresión tomamos la elasticidad del crecimiento de la demanda con respecto al crecimiento de la población hispana. La elasticidad (EXPX) hallada es 1.5036.

Para hallar la tasa de crecimiento de la población hispana realizamos la regresión del tipo $LN(\text{población hispana}) = a + b(\text{tiempo})$, donde b es la tasa de crecimiento promedio anual de dicha población (TCPA). Esta es igual a 4.17%. La regresión se muestra a continuación:

Regresión de la población hispana

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0.99
Coefficiente de determinación R ²	0.99
R² ajustado	0.99
Error típico	0.03
Observaciones	23.00

ANÁLISIS DE VARIANZA				
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F
Regresión	1.00	1.76	1.76	1,899.95
Residuos	21.00	0.02	0.00	
Total	22.00	1.78		

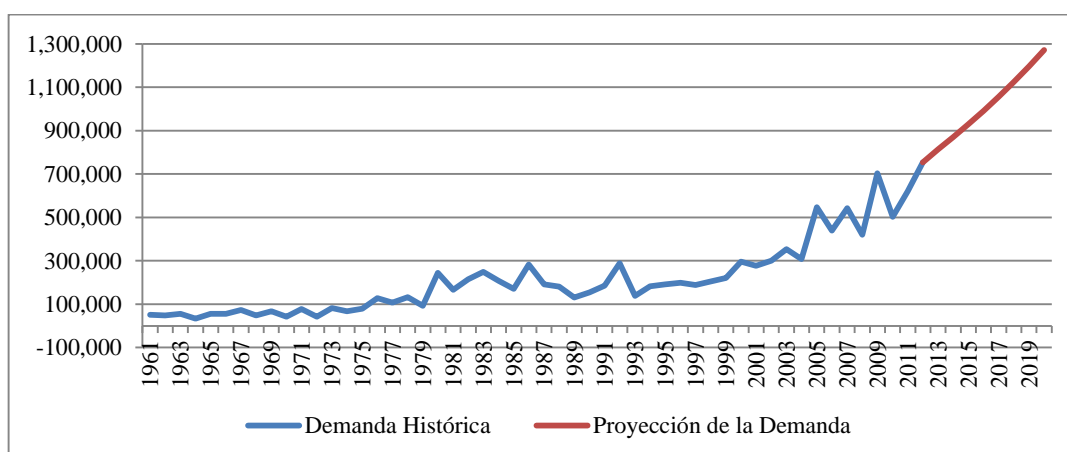
	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad
Intercepción	1688%	1%	128704%	0%
Año	4%	0%	4359%	0%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Como podemos ver, el coeficiente de correlación es cercano al 0.99 y las variables estadísticas son confiables.

Estos datos hallados los utilizaremos para realizar la proyección de la demanda a través de la siguiente ecuación: $\text{Demanda} = \text{Población EE.UU.} * \text{tasa crecimiento población} * \text{consumo per cápita} * (1 + (\text{TCPA}/100) * \text{EXPX})$, utilizando como base la información del año 2012³⁰. Adicionalmente, la TCPA varía respecto al tiempo según la siguiente fórmula: $(1 + \text{TCPA}) ^ (n) - 1$. El comportamiento de la demanda histórica y la demanda proyectada de paltas en EE.UU. mediante esta metodología nos muestra que la evolución y la proyección de la demanda muestran coherencia.

Demanda histórica y proyectada de paltas en EE.UU. (TM)



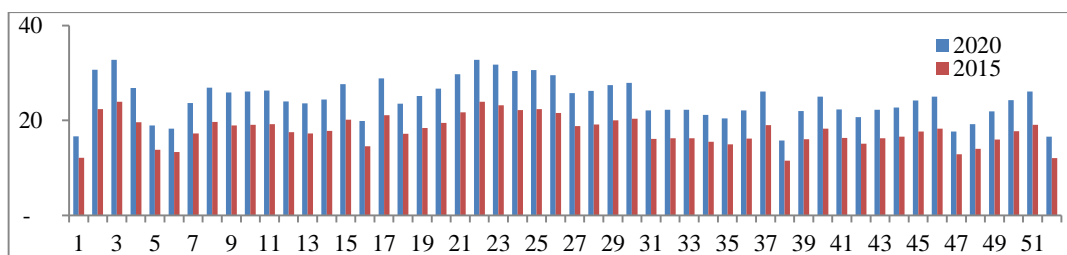
Fuente: Elaboración propia, 2015

³⁰ Fuente: faostat3.fao.org

Adicionalmente, es importante mencionar que la tasa de crecimiento promedio anual encontrada para el periodo 2013 al 2020 es de 6.76%, lo cual representa un crecimiento moderado con respecto a los últimos años históricos.

Luego proyectamos la demanda semanal hallada en el punto anterior desde el 2015 hasta el 2020 y se ve cómo esta va incrementando en este periodo de tiempo.

Demanda semanal proyectada en EE.UU. para el 2015 y 2020 (miles de TM)



Fuente: Elaboración propia, 2015

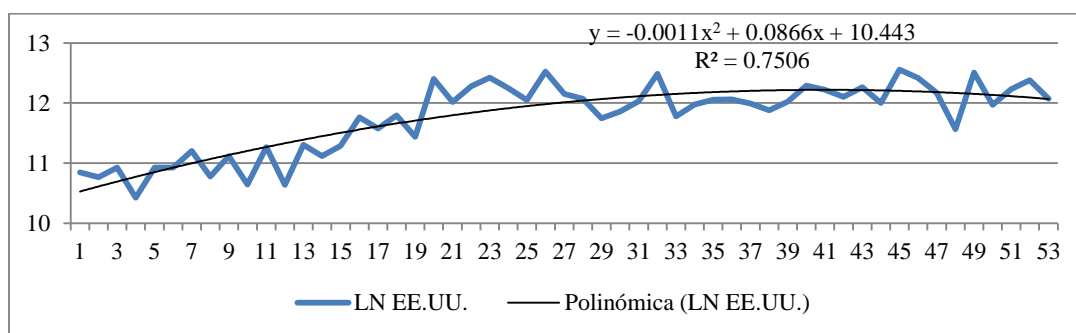
i) Estimación de la oferta

Para realizar la estimación de la oferta se utilizará primero los datos de la producción de palta de EE.UU., que se proyecta con la siguiente ecuación:

LN (producción de paltas en EE.UU.) = $a + b$ tiempo, para hallar la TCPA de acuerdo con la ecuación de la línea de tendencia polinómica de segundo grado $y = -0.0011x^2 + 0.0866x + 10.443$.

A continuación se muestra el comportamiento histórico de la producción de paltas en EE.UU., el cual muestra que la tasa de crecimiento va disminuyendo en el tiempo hasta finalmente volverse negativa.

Comportamiento de producción de paltas en EE.UU.

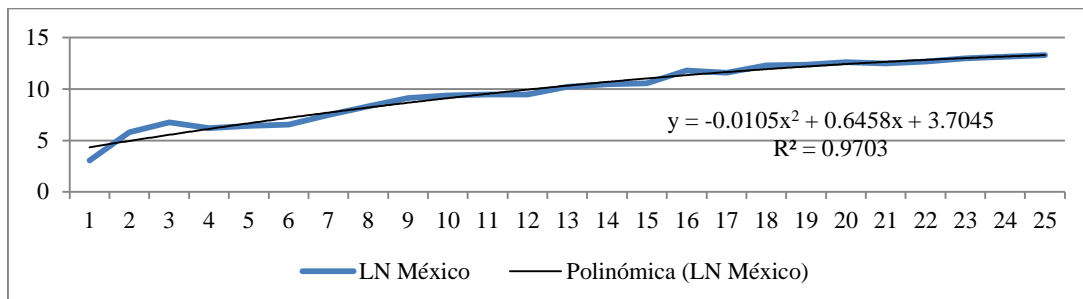


Fuente: Elaboración propia, 2015

Utilizando la misma metodología de cálculo de la proyección de la producción de paltas en EE.UU., hallaremos la proyección de la oferta de paltas de México, Chile y otros países hasta el 2020. Asimismo, recordamos que no se está tomando la proyección de las exportaciones del

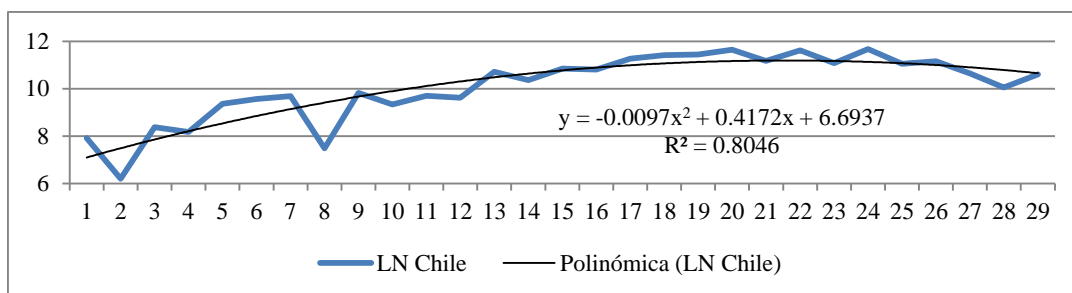
Perú a EE.UU. (ya que buscamos mostrar la brecha que la producción de dicho país podría intentar llenar). Observemos el comportamiento histórico de la importación de paltas a EE.UU. de los distintos orígenes.

Comportamiento de la importación de paltas de México a EE.UU.



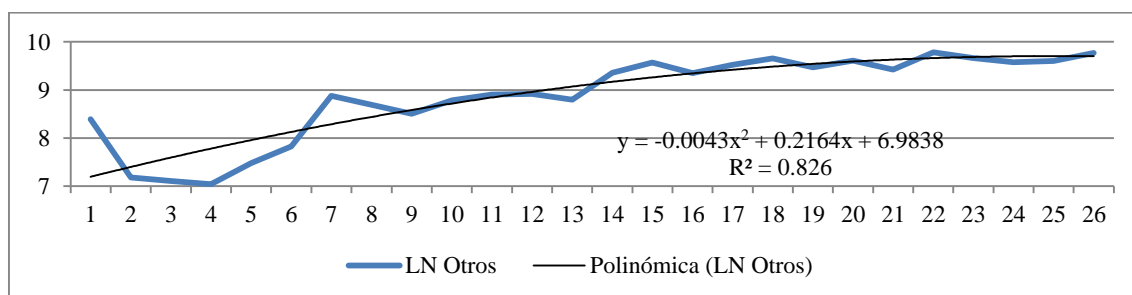
Fuente: Elaboración propia, 2015

Comportamiento de la importación de paltas de Chile a EE.UU.



Fuente: Elaboración propia, 2015

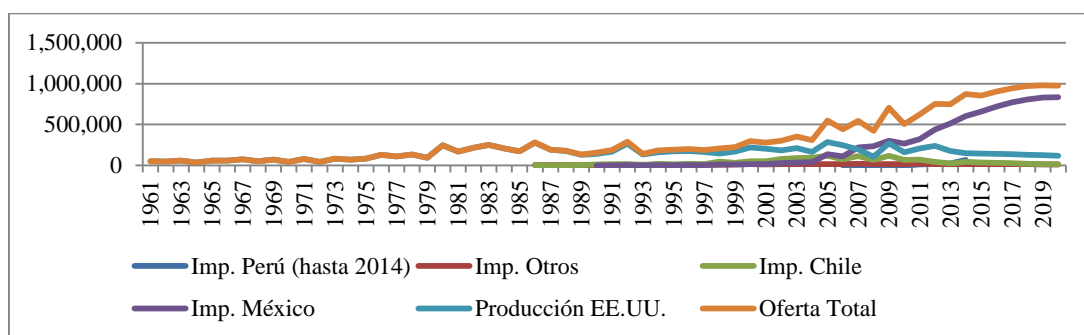
Comportamiento de la importación de paltas de otros países a EE.UU. (sin incluir Perú)



Fuente: Elaboración propia, 2015

Luego de haber calculado las ecuaciones polinómicas de segundo grado que explican el comportamiento de la producción interna y de las importaciones hacia EE.UU., proyectamos estos valores hasta el año 2020.

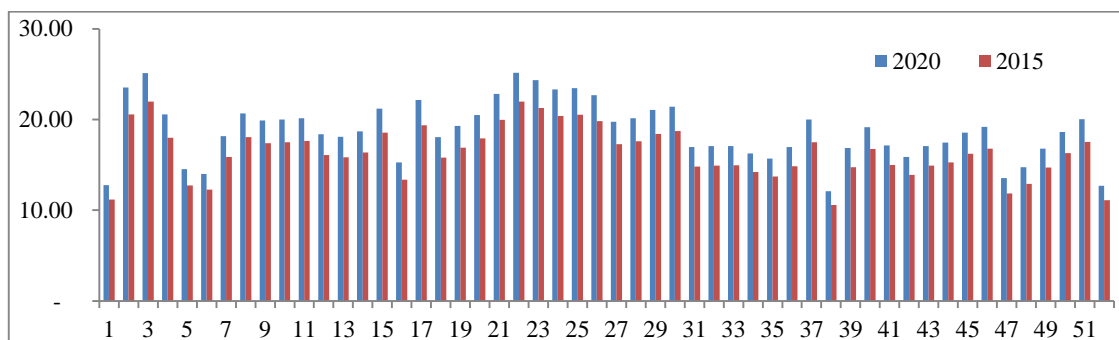
Evolución histórica y proyección de producción + importaciones a EE.UU.



Fuente: Elaboración propia, 2015

Igualmente que a lo hecho con la demanda, proyectamos la oferta hallada en el punto anterior desde el 2015 hasta el 2020, pero de manera semanal, y se puede ver como esta va incrementado en dicho periodo de tiempo pero a menor tasa de crecimiento que la demanda.

Oferta semanal proyectada en EE.UU. para el 2015 y 2020



Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 8. Producción propia estimada para Mission Produce (TM)³¹

Años	Oferta total palta Hass de Mission	Oferta producción propia Perú	Oferta producción terceros	% producción propia Perú	% producción terceros
2015	220,532	10,000	210,532	5%	95%
2016	239,942	21,300	218,642	9%	91%
2017	260,717	31,000	229,717	12%	88%
2018	282,942	47,598	235,345	17%	83%
2019	306,706	61,989	244,718	20%	80%
2020	332,102	91,966	240,137	28%	72%

Fuente: Elaboración propia, 2015

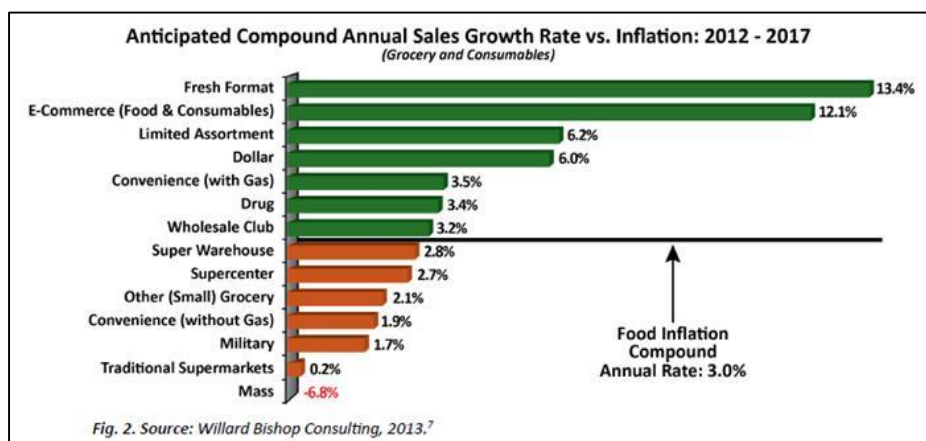
³¹ La producción propia incluye Arato, Beggie y Olmos y está considerada en toneladas.

Anexo 9 Crecimiento del mercado de palta hass en EE.UU.

Año	Consumo de palta per cápita (kg)	Producción + importaciones (toneladas)
2005	1.6	547,608
2006	1.6	439,725
2007	1.6	541,958
2008	1.7	420,046
2009	1.9	702,563
2010	1.9	503,050
2011	2.3	620,848
2012	2.4	737,195
Proyección 2013	2.6	746,053
Proyección 2014	2.7	873,957
Proyección 2015	2.9	852,794
Proyección 2016	3.1	902,887
Proyección 2017	3.2	942,593
Proyección 2018	3.4	969,127
Proyección 2019	3.6	980,348
Proyección 2020	3.8	974,990
Crecimiento	141%	78%

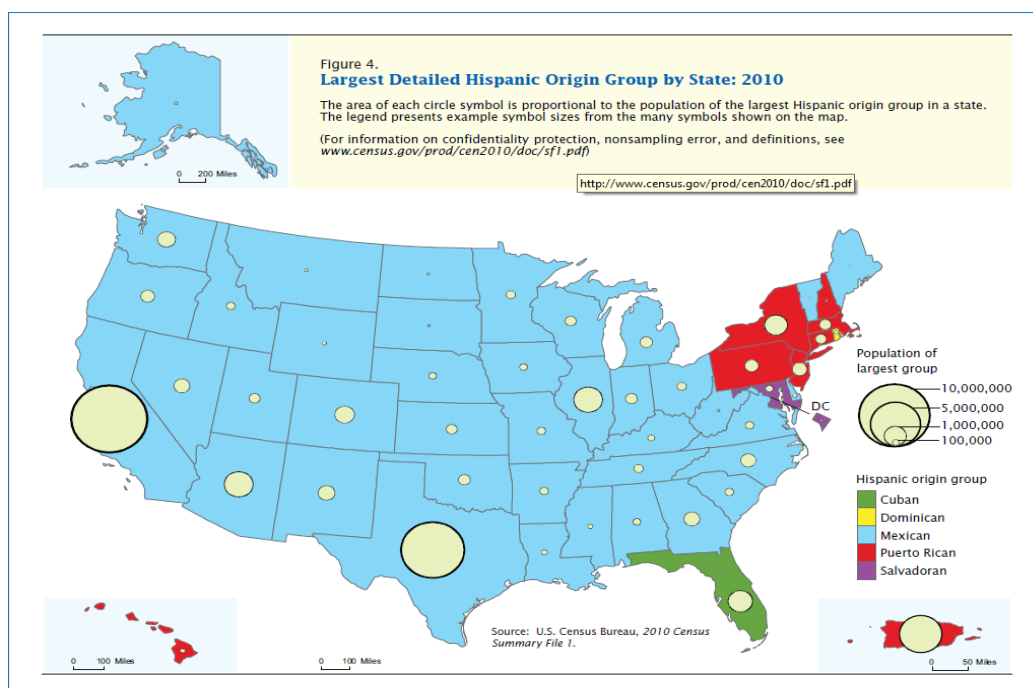
Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 10. Crecimiento en ventas de los minoristas por formato 2012- 2017



Fuente: Retail Report HAB, 2015

Anexo 11. Distribución de la población hispana por estado en EE.UU. al 2010



Fuente: Census Bureau, 2010

Anexo 12. Presupuesto de ventas por tipo de presentación

Presentación	Distribución	2016	2017	2018	2019	2020
Fruta dura	48%	302,283,536	328,456,812	356,456,540	386,394,591	418,389,356
Fruta madura	36%	226,712,652	246,342,609	267,342,405	289,795,943	313,792,017
Fruta embolsada	16%	100,761,179	109,485,604	118,818,847	128,798,197	139,463,119
		629,757,366	684,285,026	742,617,791	804,988,731	871,644,492

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 13. Tabla del aumento de la población hispana en EE.UU.

Orden de crecimiento de población en EE.UU. proyectado al 2025	Estado	% crecimiento de población 2015-2025	Orden de crecimiento de población hispana al 2010	Población hispana 2010	% crecimiento de población hispana 2000-2010	Centro de maduración que abastece el estado	Estado de centro de maduración
1	California	19.1%	1	14,013,719	28%	Oxnard	Ampliado
2	Texas	12.0%	2	9,460,921	42%	Dallas	Por ampliar
3	Florida	12.0%	3	4,223,806	57%	Atlanta	Por ampliar
4	New York	4.8%	4	3,416,922	19%	NJ	Ampliado
5	Illinois	4.9%	5	2,027,578	33%	Chicago	Pendiente
6	Pennsylvania	1.9%	13	719,660	83%	NJ	Ampliado
7	Ohio	1.3%	23	354,674	63%	Chicago	Pendiente
8	Michigan	1.6%	20	436,358	35%	Chicago	Pendiente
9	Georgia	7.3%	10	853,689	96%	Atlanta	Por ampliar
10	New Jersey	7.1%	7	1,555,144	39%	NJ	Ampliado
11	North Carolina	5.8%	11	800,120	111%	Atlanta	Por ampliar
12	Virginia	6.9%	15	631,825	92%	NJ	Ampliado
13	Washington	10.6%	12	755,790	71%	Seattle	Pendiente
14	Massachusetts	5.0%	16	627,654	46%	NJ	Ampliado
15	Tennessee	4.7%	27	290,059	134%	Atlanta	Por ampliar

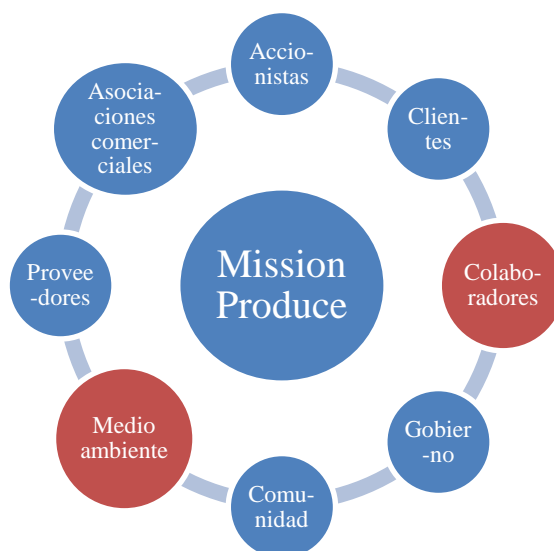
Fuente: Elaboración propia y Census Bureau, 2015

Anexo 14. Metodología de la encuesta de clima laboral para Mission Produce

<p>Ficha técnica: Encuesta de clima laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> Frecuencia de aplicación: Anual Escala de Likert: 1: Desacuerdo a 5: De acuerdo Rangos de favorabilidad: Clara fortaleza: $\geq 75\%$ Moderada fortaleza: $\geq 50\%$ - $< 75\%$ Oportunidad de mejora: $\geq 20\%$ - $< 50\%$ Alerta: 0% a 20% 	<p>Estructura de la encuesta 5 dimensiones y 19 factores</p> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>Gestión de empresa Modelo de gerenciamiento aplicado por la empresa.</p> <p>Factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Claridad y alineamiento estratégico - Integración - Principios y valores - Relaciones externas - Imagen de empresa </div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>Estilo gerencial Comportamiento del superior inmediato en la gestión del desempeño y en el desarrollo de los miembros de su equipo.</p> <p>Factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación del desempeño - Soporte, orientación y seguimiento - Habilidad y justicia </div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>Procesos corporativos Políticas, normas y prácticas organizacionales utilizadas para la gestión de personas.</p> <p>Factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento y desarrollo - Carrera y sucesión - Gestión de desempeño - Remuneración y beneficios - Condiciones de trabajo - Calidad de vida - Comunicación </div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>Compromiso Conexión de las personas con la organización.</p> <p>Factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Credibilidad </div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px;"> <p>Soporte a las tareas Qué soporte me da la organización para lograr éxito en mi desempeño.</p> <p>Factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuación al cargo - Ambiente facilitador </div>
--	--

Fuente: Elaboración propia³², 2015

Anexo 15. Grupos de interés de Mission Produce al 2015



Fuente: Elaboración propia, 2015

³² Tomando como referencia la metodología de Likert.

Anexo 16. Determinación del WACC y COK

Para calcular el costo promedio ponderado de capital (WACC), se utilizaron las siguientes variables: el costo de oportunidad de capital del sector agropecuario (COK), las tasas de financiamiento históricas de Mission (Kd) y la estructura de financiamiento de Mission, resultando **WACC: 4.23%**, que será utilizado para descontar los flujos económicos proyectados de cada estrategia (ver tabla adjunta).

Se utilizaron las siguientes fórmulas para el cálculo: $COK = R_f + \text{Beta calculado de Mission} * (RM - R_f)$. $WACC = K_d * (1 - T) * (\text{Deuda}/(\text{Deuda} + \text{Patrimonio})) + COK * (\text{Patrimonio}/(\text{Deuda} + \text{Patrimonio}))$

Cálculo del WACC y COK

Empresas	Beta apalancado	Deuda (US\$)	Equity (US\$)	D/E	Tasa impositiva	Beta desapalancado
Calavo	0.45	43,790	179,406	0.24	35%	0.39
Archer Daniels Midland Co.	0.69	5,690,000	19,575,000	0.29	35%	0.58
Bunge Limited	0.65	3,887,000	8,446,000	0.46	35%	0.50
Mission	0.66	40,407,540	76,958,418	0.53		0.49
						Beta desapalancado Mission

Variables	Valores
Risk free	1.66%
Market risk	6.43%
Beta Mission	0.66
COK	4.79%

Variables	2013	2012
Intereses gastados	1,709,729	1,540,885
Deuda total	40,407,540	28,253,905
kd anual	4.23%	5.45%
kd calculado	4.84%	

WACC	4.23%
------	-------

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 17. Proyección del ROA y ROE (2016-2020)

BALANCE GENERAL	2016	2017	2018	2019	2020	Variación anual 2016-2020
TOTAL ACTIVOS (US\$)	246,278,781	288,146,173	293,146,173	342,981,023	401,287,797	
PASIVOS 30%	73,883,634	86,443,852	87,943,852	102,894,307	120,386,339	
PATRIMONIO 70%	172,395,146	201,702,321	205,202,321	240,086,716	280,901,458	
PASIVO + PATRIMONIO (US\$)	246,278,781	288,146,173	293,146,173	342,981,023	401,287,797	
ESTADO DE GANACIAS Y PÉRDII						
UTILIDAD NETA (US\$)	33,073,442	43,243,494	64,891,271	85,406,652	108,980,947	
ROA	13%	15%	22%	25%	27%	2.7%
ROE	19%	21%	32%	36%	39%	3.9%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 18. Proyección de EBITDA 2016-2020 para Mission

ESTADO DE GANACIAS Y PÉRDIDAS					
	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	629,757,366	684,285,026	742,617,791	804,988,731	871,644,492
Costo de ventas	-548,503,653	-583,987,300	-604,047,265	-629,851,467	-654,687,754
Utilidad bruta	81,253,713	100,297,726	138,570,526	175,137,264	216,956,738
Utilidad operativa	55,937,467	72,789,468	108,717,291	142,776,717	181,916,630
Utilidad antes de impuestos (US\$)	55,122,403	72,072,490	108,152,118	142,344,420	181,634,912
% Respecto a las ventas	9%	11%	15%	18%	21%

Fuente: Elaboración Propia, 2015

Anexo 19. Supuestos básicos para el período 2016-2020

Supuestos básicos para el periodo 2016 - 2020
<ul style="list-style-type: none"> El análisis y las proyecciones se han realizado bajo dos perspectivas: sin estrategia de crecimiento (manteniendo el nivel de participación de mercado de 25%) y con estrategia de crecimiento en EE.UU. (27.5% de participación de mercado de 2020 en adelante), cuya diferencia representa el desarrollo de las estrategias en los diferentes planes funcionales que permiten lograr los objetivos.
<ul style="list-style-type: none"> Se asume que el crecimiento de las ventas viene dado por la demanda proyectada en el capítulo IV.
<ul style="list-style-type: none"> Se toma del caso, las proyecciones de producción 2014-2020 de las tierras adquiridas en Perú.
<ul style="list-style-type: none"> Los costos de ventas y gastos de administración y ventas son proyectados según la proporción obtenida para los años 2012 y 2013.
<ul style="list-style-type: none"> En otros ingresos/egresos se mantendrá un egreso anual que resulte del promedio ponderado de los años 2012 y 2013.
<ul style="list-style-type: none"> La tasa impositiva (T) a considerar será 40%³³.
<ul style="list-style-type: none"> El gasto adicional de marketing, recursos humanos y responsabilidad social a partir del año 2016 son tomados del presupuesto 2016-2020 de los planes funcionales.
<ul style="list-style-type: none"> La tasa libre de riesgo (Rf) es 1.66% y proviene de la tasa del tesoro americano con vencimiento al 31 de diciembre del 2020.
<ul style="list-style-type: none"> La tasa de rendimiento de mercado (RM) es del 6.43% de acuerdo con las proyección del rendimiento del S&P500 para los próximos años, utilizando como base los rendimientos históricos del 2000 al 2014.
<ul style="list-style-type: none"> El WACC es 4.23% y el COK es 4.79%; observar su cálculo en el anexo 16.
<ul style="list-style-type: none"> Para la estructura de financiamiento se toma como referencia los balances 2012-2013, aproximadamente 30% pasivos y 70% patrimonio.

Fuente: Elaboración propia

³³ <https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estados-unidos/fiscalidad>

Nota biográfica

Enrique Manuel Arroyo Panduro

Nació en Lima en 1981. Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tiene más de diez años de experiencia en análisis, evaluación crediticia y toma de decisiones en la aprobación de productos en el sector bancario. Cuenta con experiencia en auditoría, mejora de procesos, evaluación y análisis de estados financieros. Actualmente desempeña el cargo de Analista de Control en el Banco de Crédito del Perú.

Julio César Palacios Ruiz

Nació en Máncora en 1982. Titulado en Ingeniería Informática por la Universidad Nacional de Piura. Tiene más de diez años de experiencia profesional en la gestión de tecnología de la información e inteligencia de negocios en el sector financiero. Cuenta con experiencia en gestión de proyectos Business Intelligence (BI), tales como la implementación del nuevo *datawarehouse* del Banco de Crédito del Perú, calidad y gobierno de información, adquisiciones de infraestructura y procesos de estabilidad, optimización y tercerización. Actualmente desempeña el cargo de Subgerente de Inteligencia de Negocios en el Banco de Crédito del Perú.

Willie Safra Montoya

Nació en Lima en 1981. Titulado en Ingeniería de Sistemas de Información por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Tiene más de diez años de experiencia profesional en la gestión de riesgos y tecnológica en el sector bancario. Cuenta con experiencia en gestión de proyectos de tesorería, proyectos de seguridad de información y gestión de riesgos operacionales de las distintas unidades del negocio bancario. Actualmente desempeña el cargo de Gerente Adjunto de Tesorería en el Banco de Crédito del Perú.