



**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA  
EMPRESA MISSION PRODUCE”**

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

**Presentado por**

**Srta. Claudia Guillén Zegarra  
Sr. Víctor Hugo Huanay Tarazona  
Srta. Claudia Elvira Ríos Maguiña**

**Asesor: Dr. Juan Alejandro Flores Castro**

**2015**

A Dios, quien guía mi vida.

A mis padres, por su apoyo incondicional y por ser los pilares de mi vida.

**Claudia Guillen Zegarra**

A mi esposa y a mis hijos, por haberme apoyado en todo momento y ser mi fuente de energía, y a mis padres, por sus consejos y sus valores que me han permitido convertirme en una persona de bien.

**Víctor Huanay Tarazona**

Al Corazón de Jesús, que me dio la oportunidad y acompañó en cada paso de este camino; a mis padres, por su incalculable apoyo.

**Claudia Ríos Maguiña**

Agradecemos a Dios, por la oportunidad; a nuestros familiares, por el apoyo brindado; y a los profesores de la Universidad del Pacífico, en especial a nuestro asesor Alejandro Flores, por su dedicación, apoyo y exigencia.

## **Resumen ejecutivo**

Mission Produce es una empresa que se dedica al cultivo, procesamiento y comercialización de palta para el consumo interno en Estados Unidos, Canadá, Europa y Asia. Al año 2013 vende más de US\$ 400 millones, siendo el principal distribuidor de paltas en Estados Unidos, manteniendo una cuota del mercado del 23% en dicho país (Álvarez y Shelman 2014).

La ventaja competitiva de Mission Produce se sustenta en sus centros de maduración y en sus canales de distribución. La creación de los centros de maduración le ha permitido a la empresa convertirse en el principal distribuidor de palta madura a nivel nacional. Llevar la palta madura a los escaparates de los comercios minoristas es una exigencia del consumidor final. Adicionalmente, su amplia red de distribución le permite tener el fruto disponible en todas las regiones de Estados Unidos.

Recientemente, Mission Produce ha iniciado un cambio en su modelo de negocio, realizando una integración vertical hacia atrás; para ello la empresa ha invertido cerca de US\$ 25 millones en el Perú en el año 2011 para adquirir el 50% de participación en los fundos Arato y Beggie, lo que les permitirá asegurar su oferta y sus planes de crecimiento en participación de mercado, además de tener un mejor control sobre la calidad del producto. Esta decisión les facilita participar desde el proceso de cultivo hasta la distribución a sus clientes (mayoristas, minoristas, servicios de alimentos y corredores). Los productos que comercializa la empresa se dividen en fruta dura (48%), fruta madura (36%) y embolsado (16%, que son frutos más pequeños que se venden en red de nylon).

La empresa aplica políticas de buen gobierno corporativo entre los accionistas e inversionistas, directores y su presidente y director ejecutivo, Steve Barnard. Se tiene claramente identificada a la competencia que le sigue en participación de mercado: Calavo (19%), Westpack (6%) y Guimarra (6%). Cuenta con fuertes relaciones comerciales y alianzas estratégicas con proveedores locales de California y proveedores externos de México, Chile y Perú. Su demanda está totalmente centrada en el mercado nacional (minoristas, mayoristas y corredores de Estados Unidos y Canadá) pero también cuentan con participación en el mercado internacional (Asia y Europa). Finalmente, tiene el apoyo del gobierno de Estados Unidos que participa activamente en el marketing de la industria, el soporte de los gobiernos de los países productores, así como de consumidores que indirectamente la apoyan.

Existen más de 500 variedades de palta, siendo la más comercial la palta Hass. Por sus características, es la de mayor demanda a nivel local e internacional y, a través de su abastecimiento diversificado con proveedores en distintas zonas del mundo como California, México, Perú y Chile, han logrado un programa de comercialización continuo para los 12 meses del año.

Mission Produce fue fundada en 1983 y desde ese entonces ha tenido una gran evolución, pasando de simple intermediario a ser un productor e importador de paltas, así como exportador a Europa, Asia y Canadá, lo cual le ha permitido ser el líder en participación en el mercado (Álvarez y Shelman 2014).

Las tasas de crecimiento de las ventas alcanzadas a partir de sus mejoras tecnológicas, inversiones y alianzas comerciales en el mundo le suponen un gran reto: **¿Cómo podrá Mission Produce crecer y, de esta manera, responder al incremento de la demanda de palta a nivel mundial cuando toma de tres a cinco años incrementar la oferta?**

Para lograr responder al reto de crecimiento que plantea el mercado, la empresa debe analizar las condiciones del entorno, tanto interno como externo, para generar estrategias que le permitan tener un crecimiento sostenido para el periodo 2016-2020.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>xii</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>iv</b>
<b>Capítulo I. Identificación del problema</b> .....	<b>1</b>
1. Consideraciones generales .....	1
1.1. Mission Produce.....	1
1.2. Consideraciones específicas .....	1
1.3 Descripción y perfil estratégico de la empresa .....	2
1.4 Misión y visión .....	3
1.5 Descripción del problema .....	3
1.6 Enfoque y descripción de la solución prevista.....	3
<b>Capítulo II. Análisis externo</b> .....	<b>4</b>
1. Internacionalización: el modelo de distancia CAGE .....	4
2. Análisis del entorno general.....	5
2.1 Las macrovariables (PESTEL). Indicadores del 2013-2014.....	5
2.1.1 Factores políticos .....	5
2.1.2 Factores económicos.....	6
2.1.3 Factores socioculturales .....	7
2.1.4 Factores tecnológicos.....	9
2.1.5 Factores ecológicos.....	11
2.1.6 Factores legales.....	11
2.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	12
2.3 Análisis de la industria o sector .....	13
2.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	14
2.3.2 Poder de los proveedores .....	14
2.3.3 Poder de negociación de los clientes .....	15
2.3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	16
2.3.5 Rivalidad de la industria .....	16
2.3.6 Barreras de salida.....	17

2.3.7 Atracción general de la industria .....	17
2.4 Cadena de valor del sector .....	18
2.5 Matriz del perfil competitivo (MPC) .....	18
3. Conclusiones.....	19
<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>20</b>
1. Aspectos generales.....	20
2. Análisis de las áreas funcionales.....	20
2.1 Estructura organizacional de Mission Produce .....	20
3. Cadena de valor de Mission Produce .....	20
4. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO 2015 .....	20
5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	21
6. Determinación de la ventaja competitiva.....	22
7. Conclusiones.....	22
<b>Capítulo IV. Demanda .....</b>	<b>23</b>
1. Consideraciones .....	23
2. Proyección de la demanda .....	23
3. Análisis de la oferta .....	24
4. Análisis de la brecha .....	25
5. Conclusiones.....	25
<b>Capítulo V. Formulación de objetivos.....</b>	<b>26</b>
1. Consideraciones previas.....	26
2. Grupos de interés .....	26
3. Propuesta de misión y visión .....	26
3.1 Bases para la misión y visión.....	26
3.1.1 Análisis de los componentes básicos de la misión.....	26
3.1.2 Análisis de los componentes básicos de la visión.....	27
4. Objetivo general del 2016 al 2020 .....	27
5. Objetivos estratégicos .....	28
5.1 Objetivos de rentabilidad .....	28
5.2 Objetivos de crecimiento.....	28
5.3 Objetivos de supervivencia .....	28
6. Conclusiones .....	28

<b>Capítulo VI. Generación de estrategias</b> .....	29
1. Identificación de iniciativas .....	29
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA) .....	30
3. Matriz interna-externa (IE) .....	31
4. Matriz de la estrategia principal.....	32
<b>Capítulo VII. Selección de la estrategia</b> .....	33
1. Matriz de alineamiento estratégico cuantitativo .....	33
2. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	33
3. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos .....	34
4. Descripción de la estrategia seleccionada .....	35
4.1 Estrategia competitiva: liderazgo en costos .....	35
4.2 Estrategia de crecimiento: penetración de mercado.....	35
4.3 Estrategias funcionales.....	35
<b>Capítulo VIII. Planes funcionales</b> .....	36
1. Objetivo .....	36
2. Plan funcional de operaciones .....	36
2.1 Introducción .....	36
2.2 Objetivos generales.....	36
2.3 Objetivos específicos .....	36
2.4 Estrategia de crecimiento.....	37
2.4.1 Adquisición de tierras en Perú.....	37
2.4.2 Implementación de nuevos centros de procesamiento y maduración de paltas .....	39
2.4.3 Presupuesto de operaciones .....	41
3. Plan funcional de marketing y ventas .....	42
3.1 Introducción .....	42
3.2 Objetivos generales.....	42
3.3 Objetivos específicos .....	42
3.4 Estrategias.....	43
3.4.1 Estrategia de crecimiento.....	43
3.4.2 Estrategia de posicionamiento .....	43
3.4.3 Estrategia de segmentación.....	44
3.4.4 Marketing mix.....	44
3.5 Presupuesto de marketing y ventas .....	45

4. Plan funcional de recursos humanos (RRHH) .....	45
4.1 Introducción .....	45
4.2 Objetivo general .....	46
4.3 Objetivos específicos .....	46
4.4 Estrategia de crecimiento .....	46
4.5 Presupuesto de recursos humanos .....	46
5. Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE).....	46
5.1 Introducción .....	47
5.2 Objetivos generales .....	47
5.3 Objetivos específicos .....	47
5.4 Estrategia de crecimiento .....	47
6. Plan financiero .....	48
6.1 Introducción .....	48
6.2 Objetivo general .....	48
6.3 Objetivos específicos .....	48
6.4 Estrategia de crecimiento .....	48
6.4.1 Estimación de flujos de caja de Mission Produce sin inversiones adicionales .....	48
6.4.2 Estimación de flujos de caja de Mission Produce con inversiones adicionales .....	49
6.4.3 Análisis de la comparación de estados consolidado de operaciones con y sin inversión nueva .....	55
6.5 EBITDA .....	56
6.6 Balance score card .....	57
6.7 Conclusiones .....	57
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>58</b>
1. Conclusiones .....	58
2. Recomendaciones .....	58
<b>Bibliografía .....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>.....</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>80</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo CAGE Estados Unidos-Perú .....	4
Tabla 2.	Tabla resumen de los factores políticos .....	6
Tabla 3.	Tabla resumen de los factores económicos .....	7
Tabla 4.	Tabla resumen de los factores socioculturales .....	9
Tabla 5.	Tabla resumen de los factores tecnológicos .....	10
Tabla 6.	Tabla resumen de los factores ecológicos .....	11
Tabla 7.	Tabla resumen de los factores legales .....	12
Tabla 8.	Matriz de evaluación de factores externos .....	13
Tabla 9.	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	14
Tabla 10.	Poder de los proveedores .....	14
Tabla 11.	Poder de negociación de los clientes .....	15
Tabla 12.	Amenaza de productos sustitutos .....	16
Tabla 13.	Rivalidad entre competidores .....	16
Tabla 14.	Barreras de salida .....	17
Tabla 15.	Grado de atracción general de la industria .....	17
Tabla 16.	Matriz del perfil competitivo (MPC).....	19
Tabla 17.	Matriz VRIO.....	21
Tabla 18.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	22
Tabla 19.	Proyección de la demanda .....	24
Tabla 20.	Bases de la misión .....	26
Tabla 21.	Bases de la visión .....	27
Tabla 22.	Matriz FODA .....	29
Tabla 23.	Variables y dimensiones de la matriz PEYEA .....	30
Tabla 24.	Principales estrategias .....	31
Tabla 25.	Matriz de alineamiento estratégico .....	33
Tabla 26.	Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	34
Tabla 27.	Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos .....	35
Tabla 28.	Matriz de expansión del producto-mercado .....	35
Tabla 29.	Proyección de producción de paltas en Perú .....	37
Tabla 30	Porcentaje de distribución de abastecimiento por países de Mission Produce proyectado al 2020 .....	37
Tabla 31.	Comparación de costos totales de abastecimiento de Mission Produce .....	38
Tabla 32.	Proyección de porcentaje de participación de mercado de Mission Produce ..	39

Tabla 33.	Porcentaje de crecimiento acumulado de procesamiento de paltas en Mission Produce .....	39
Tabla 34.	Implementación año a año de nuevos centros de procesamiento y maduración .....	40
Tabla 35.	Distribución geográfica de los cuatro nuevos centros de procesamiento y maduración .....	41
Tabla 36.	Presupuesto de operaciones de Mission Produce .....	41
Tabla 37.	Objetivos de crecimiento de marketing y ventas .....	42
Tabla 38.	Precio de venta proyectado para Mission Produce (2016 a 2020).....	43
Tabla 39.	Matriz de estrategia de precio-calidad .....	44
Tabla 40.	Presupuesto de marketing y ventas.....	45
Tabla 41.	Presupuesto de recursos humanos .....	46
Tabla 42.	Estado consolidado de operaciones sin inversión en nuevas tierras y centros de maduración .....	50
Tabla 43.	Estado consolidado de operaciones con inversión en nuevas tierras y centros de maduración y financiamiento bancario .....	51
Tabla 44.	Estimación de los flujos de cajas incrementales que generará la nueva inversión .....	54

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Fuentes de abastecimiento de Mission Produce .....	2
Gráfico 2.	Modelo de negocios Canvas de Mission Produce .....	3
Gráfico 3.	Factores de decisión de compra de los consumidores de Estados Unidos.....	8
Gráfico 4.	Matriz PEYEA .....	31
Gráfico 5.	Matriz interna-externa .....	32
Gráfico 6.	Matriz de la estrategia principal .....	32

## Índice de anexos

Anexo 1.	Ficha técnica de la palta Hass.....	61
Anexo 2.	Línea de tiempo de hechos importantes de Mission Produce.....	62
Anexo 3.	Evolución del PBI de Estados Unidos.....	62
Anexo 4.	Evolución de la inflación de Estados Unidos (2000-2013). ....	63
Anexo 5.	Evolución del empleo agrícola de Estados Unidos. ....	63
Anexo 6.	Ficha nutricional de la palta. ....	64
Anexo 7.	Evolución de la tasa de crecimiento de la población de Estados Unidos. ....	65
Anexo 8.	Crecimiento de la población total de Estados Unidos. ....	65
Anexo 9.	Cadena de valor del sector.....	66
Anexo 10.	Justificación de ponderación de la MPC .....	67
Anexo 11.	Cadena de Valor de Mission Produce.....	68
Anexo 12.	Consumo de paltas en kilogramos en Estados Unidos. ....	69
Anexo 13.	Cálculo de la demanda.....	69
Anexo 14.	Demanda proyectada en toneladas de consumo de paltas en Estados Unidos. 70	
Anexo 15.	Demanda de paltas en Estados Unidos.....	70
Anexo 16.	Producción e importaciones de palta a Estados Unidos (en toneladas).....	71
Anexo 17.	Proyección de la oferta de palta en Estados Unidos.....	71
Anexo 18.	Proyección oferta total de paltas en Estados Unidos (en toneladas). ....	71
Anexo 19.	Brecha entre la demanda y la oferta de paltas en Estados Unidos proyectada. ....	72
Anexo 20.	Brecha proyectada entre la demanda y la oferta de paltas en Estados Unidos (en toneladas). ....	72
Anexo 21.	Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) .....	73
Anexo 22.	Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos. ....	74
Anexo 23.	Estados de Estados Unidos con mayor proyección de población hispana al 2020 y proyección de su consumo.....	74
Anexo 24.	Centros de Procesamiento y maduración de paltas de Mission Produce y representantes de ventas regionales (actual y proyectado).....	75
Anexo 25.	Estimación participación de mercado Mission Produce (2016-2020). ....	75
Anexo 26.	Perfil del puesto.....	76
Anexo 27.	Estado consolidado de operaciones sin inversión en nuevas tierras.....	77
Anexo 28.	Desembolsos y cronogramas de pago .....	78
Anexo 29.	Mapa estratégico (Balance Score Card-BSC) .....	79

## **Capítulo I. Identificación del problema**

### **1. Consideraciones generales**

En este capítulo se abordarán las principales características de la empresa, la identificación del problema principal, y un primer enfoque y detalle de la solución prevista.

#### **1.1 Mission Produce**

Mission Produce es una empresa agroindustrial, fundada en 1983 por Steve Barnard y Ed Williams, quienes contaban con experiencia en la industria de productos agrícolas. La empresa inició sus actividades como comercializadora de productos agrícolas, teniendo como producto estrella a la palta Hass (características y propiedades de la palta se detallan en el anexo 1). Mission Produce tomaba paltas en consignación de los productores y las vendía a minoristas y servicios de alimentos. En ese entonces el principal empacador de paltas en Estados Unidos era Calavo. El anexo 2 muestra los hechos relevantes del desarrollo de la empresa Mission Produce.

Debido a todos estos hechos y decisiones, Mission Produce pasó de tener ventas de US\$ 87 millones en el año 2000 a US\$ 462 millones en el año 2013, logrando una participación de mercado entre el 22% y 23%.

#### **1.2 Consideraciones específicas**

El estado de California, al año 2013, cuenta con más de 24.000 ha de palta, lo cual representa aproximadamente el 95% de la cosecha total en los Estados Unidos (Álvarez y Shelman 2014). Las paltas se cultivan durante todo el año en California, gracias a su particular microclima presente en toda la costa del estado.

México representa el mayor productor mundial de palta Hass con más de 300.000 ha de árboles; Chile emplea un total de 65.000 ha ya que cuenta con un clima muy parecido al de California, dándose la mejor producción entre los meses de noviembre a febrero.

En el año 2013 el Perú contaba con más de 20.000 ha destinadas a este producto (Ministerio de Agricultura y Riego, MINAGRI, 2015), siendo la mejor temporada la de junio a agosto. En

Perú, Mission Produce cuenta como socio estratégico a las empresas Camposol, y Beggie y Arato.

Mission Produce se abastece constantemente de fruta de calidad, contando con hectáreas de producción en diferentes países. El siguiente gráfico muestra los países de donde se abastece:

**Gráfico 1. Fuentes de abastecimiento de Mission Produce**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 1.3 Descripción y perfil estratégico de la empresa

El modelo de negocio de Mission Produce se enfoca en lograr una cadena de suministro con integración vertical, desde el proceso de cultivo, centros de maduración, derivando la producción a plantas de procesamiento con altos estándares (lavado, clasificado, etiquetado y empaque) y, finalmente, llegando hasta el distribuidor mayorista, minorista, corredor y empresa de servicios. El siguiente gráfico muestra el modelo de negocios actual de Mission Produce (2013):

**Gráfico 2. Modelo de negocios Canvas de Mission Produce**

Aliados	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultivadores del norte de California</li> <li>Empacadores de Perú y Chile</li> <li>Luis Gonzales</li> <li>Productores</li> <li>Consejo de Palta Hass (HAB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maduración de las paltas</li> <li>Cultivos de paltas</li> <li>Compra de paltas en el mercado</li> <li>Distribución y despacho</li> <li>Almacenamiento</li> </ul> <p><b>Recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tierras en Perú</li> <li>Centros de maduración</li> <li>Equipo de campo</li> <li>Equipo de ventas</li> <li>Equipo de marketing</li> <li>Plantas de empaque</li> <li>Distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución de paltas en todas las épocas del año y amplia red de centros de maduración que permiten llevar la fruta madura y lista para comer al consumidor final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratos directos con grandes mayoristas.</li> <li>Distribución a centros minoristas y servicios de alimentos.</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta directa</li> <li>Oficina de ventas en Europa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayoristas</li> <li>Minoristas (Kroger y Costco)</li> <li>Clientes en Estados Unidos y Canadá</li> <li>Clientes en Japón, Europa, Singapur y China</li> <li>Servicios de alimentos</li> <li>Corredores</li> </ul>
<p><b>Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planilla de 1.000 empleados, entre operarios y staff</li> <li>Compra de las cosechas de paltas en Chile y México, principalmente.</li> <li>Importación en menor medida de Perú y Nueva Zelanda.</li> <li>Costos de cosecha propia en California.</li> <li>Marketing y ventas dirigido a los mayoristas y minoristas.</li> </ul>		<p><b>Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de palta Hass.</li> <li>Más del 90% de ventas en el mercado interno de Estados Unidos y Canadá.</li> </ul>		

Fuente: Álvarez y Shelman 2014, y Osterwalder, 2010.  
Elaboración: Propia.

#### 1.4 Misión y visión

No se ha encontrado testimonio de la declaración de la misión y visión de Mission Produce.

#### 1.5 Definición del problema

Existe mucha demanda insatisfecha en el mercado interno de Estados Unidos; por lo tanto, Mission Produce debe determinar su estrategia de crecimiento para enfrentar el reto del aumento de la demanda y de esta manera cubrir una mayor cuota de mercado.

#### 1.6 Enfoque y descripción de la solución prevista

El problema que se presenta está enfocado en el aumento constante de la demanda en el mercado local. Por lo tanto, la estrategia a seguir es la de crecimiento en el mercado de Estados Unidos, aumentando su participación y siendo más eficientes en sus costos, para lo cual se evaluará:

- Adquisición de tierras y preparación para la producción de paltas.
- Generar mejores márgenes de ganancia por la operación de venta de paltas.
- Disminuir costos de operaciones para ser más eficientes en toda su cadena de producción.

## Capítulo II. Análisis externo

### 1. Internacionalización: el modelo de distancia CAGE

El modelo de distancia CAGE (Ghemawat 2008) permite identificar las principales diferencias, más allá de las distancias físicas o geográficas que existen entre países. El modelo considera cuatro dimensiones: cultural, administrativa, geográfica y económica. Dado que el 90% de la producción de Mission Produce se destina al mercado estadounidense y que se está planteando el crecimiento interno, se ha realizado el modelo CAGE con la finalidad de identificar el abastecimiento desde el extranjero dado que la producción nacional no va a ser suficiente, considerando el crecimiento estimado de la demanda y análisis de la oferta.

A continuación se presenta el análisis tomando a Perú como principal proveedor para continuar con su integración vertical.

**Tabla 1. Modelo CAGE Estados Unidos-Perú**

	<b>Distancia cultural</b>	<b>Distancia administrativa</b>	<b>Distancia geográfica</b>	<b>Distancia económica</b>
<b>Bilateral (Estados Unidos/Perú)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idiomas diferentes.</li> <li>- Diferencias étnicas</li> <li>- Diferentes valores, normas y disposiciones</li> <li>- Diferentes formas de negociación (tiempos, estilos, enfoques, etcétera)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de lazos coloniales</li> <li>- Inexistencia de un bloque comercial regional común</li> <li>- Inexistencia de una moneda común</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distancia física: 6.527,14 km<sup>1</sup></li> <li>- Diferencia horaria: tres horas</li> <li>- Inexistencia de una frontera entre ambos países<sup>2</sup></li> <li>- Diferencias climáticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferentes etapas de desarrollo económico</li> <li>- Diferencias en nivel de educación</li> <li>- Diferencias en recursos financieros</li> </ul>
<b>Perú</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tradicionalismo</li> <li>- Informalidad comercial y en el estilo de hacer negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economía de libre mercado</li> <li>- País democrático</li> <li>- Instituciones débiles</li> <li>- Corrupción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamaño geográfico: 1'285.216,20 km<sup>2</sup><sup>3</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PBI: US\$ 202.3 millones (2013)</li> <li>- Población total: 30,38 millones (2013)</li> <li>- Nivel de ingresos: ingreso mediano alto</li> <li>- Pobreza: 23,9% de la población (2013)<sup>4</sup></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para el caso de Estados Unidos y Perú, las diferencias encontradas no son significativamente negativas. A favor se tiene el uso global del idioma inglés así como de la moneda (el dólar norteamericano). Así mismo, existen tratados de libre comercio que facilitan el intercambio

<sup>1</sup> Google - Calculadora de Distancia, s.f. a.

<sup>2</sup> DiferenciaHoraria.info, s.f.

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s.f.

<sup>4</sup> Banco Mundial, 2013.

comercial. Adicionalmente a ello, al tratarse del comercio entre empresas formales y de trayectoria, las distancias de formalidad y estilo de hacer negocios pueden ser subsanables considerando, además, que una empresa peruana se esforzará por dar un excelente servicio a una empresa estadounidense.

En conclusión, luego de evaluar el mercado de importación, se puede observar que la principal distancia es la cultural y la administrativa. Ambas son totalmente subsanables con el cumplimiento de estándares y regulaciones comerciales internacionales. Así mismo, los países involucrados deben ser capaces de adaptar sus operaciones y forma de hacer negocios para poder participar de intercambio comercial con los Estados Unidos de Norteamérica.

## **2. Análisis del entorno general**

### **2.1 Las macrovariables (PESTEL). Indicadores del 2013-2014**

El sector económico de Estados Unidos se encontraba condicionado por la situación económica excepcional que estaban atravesando. Actuando tanto desde la demanda como desde la oferta se enfocaron en dos puntos estratégicos: inversión en infraestructuras (redes de transporte, comunicaciones, energía e impulso de una mayor eficiencia energética) y fomento de las exportaciones (estrategia nacional de exportación). Es así como se desarrollan leyes y tratados de libre comercio para tener acceso al crecimiento de ambas partes.

#### **2.1.1 Factores políticos**

Es una obligación de los comercializadores de paltas Hass contribuir con el Consejo de Paltas Hass (HAB). El consumo de palta se viene incrementando en un 10% debido a la promoción que se realiza por parte del Concejo y esto se verá reflejado en la demanda de la misma, lo que es considerado una oportunidad de crecimiento.

En el marco jurídico, existen normas alimentarias elaboradas por el *Codex Alimentarius* (asociación que regula y establece normas de importación/exportación). Todos los países que deseen exportar e importar frutas y vegetales deben cumplir y acogerse a las normas de *Codex Alimentarius*, lo que les permite comercializar sus productos de forma segura. Actualmente Estados Unidos es miembro activo de esta organización.

**Tabla 2. Tabla resumen de los factores políticos**

Factor	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedor	Efecto probable en Mission Produce	+ o -
<b>Consejo Paltas Hass</b>	Obligación de contribuir al Consejo de Paltas Hass (HAB)	<b>Sí, porque se incrementará la demanda de paltas</b>	Incremento de ventas (Oportunidad)	+
<i>Codex Alimentarius</i>	Marco jurídico, existen normas alimentarias elaboradas por el <i>Codex Alimentarius</i>	<b>Sí, porque genera la confianza de recibir un producto de calidad</b>	Comercialización segura de sus productos (Oportunidad)	+

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Actualmente Estados Unidos goza de una política estable. La intervención de los gobiernos estatales es favorable para el fomento y promoción de la palta, a través de instituciones que brindan apoyo al consumo de palta Hass y también capacitación e informan sobre el producto.

### 2.1.2 Factores económicos

En la actualidad, Estados Unidos ya muestra una situación económica sólida, recuperándose tanto en el consumo como en la inversión privada. El crecimiento del PBI mundial fue de 3,1% en el 2014, y se estima que para el año 2015 sea de 3,5%, y 3,7% para el año 2016 (en el anexo 3 se encuentra un gráfico con la evolución del PBI de Estados Unidos). La economía mundial se encuentra en recuperación, y estos indicadores se ven reflejados en la economía de Estados Unidos que presentó en el tercer y cuarto trimestre del 2014 un crecimiento de 2,6% y 2,7%, respectivamente. El ingreso per cápita de Estados Unidos es uno de los más estables y sostenidos del mundo, por encima de los países asiáticos y de algunos países europeos.

La tasa de inflación de los Estados Unidos muestra la evolución de los precios de los productos y servicios que adquieren los hogares para su consumo. Se puede observar que en diciembre del 2014 la inflación llegó a 0,756%, por debajo de la inflación del 2013 (1,502%) y del 2012 (1,741%) (Banco Mundial s.f). En el anexo 4 se presenta un gráfico con la evolución de la inflación de los Estados Unidos.

El consumo de palta en Estados Unidos en el 2014 fue de 4,25 millones de paltas (Hass Avocado Board 2014); se estima un incremento del 20% para el 2015, lo cual se considera una oportunidad ya que se incrementará la demanda, la misma que debe ser sostenida para cubrir la oferta. En el anexo 5 se puede apreciar la evolución del empleo agrícola.

**Tabla 3. Tabla resumen de los factores económicos**

<b>Factor</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Cambio en la relación cliente/proveedor</b>	<b>Efecto probable en Mission Produce</b>	<b>+ o -</b>
<b>Tasa de crecimiento PBI Estados Unidos</b>	Tasa de crecimiento PBI con tendencia al alza	<b>Sí, porque se incrementa el poder adquisitivo de los clientes</b>	Se incrementó la venta y el crecimiento (Oportunidad)	+
<b>Tasa de inflación</b>	Tasa de inflación con tendencia a la baja	<b>No, porque los precios de los insumos estarán estables</b>	Costos estables de materia prima e insumos (Oportunidad)	+
<b>Tasa de empleo agrícola de Estados Unidos</b>	Tasa de empleo con tendencia al alza	<b>Sí, porque puede afrontar los pedidos de los clientes</b>	Crecimiento ligero, no se recupera (Oportunidad)	+

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Las cifras de la balanza comercial indican que las importaciones de Estados Unidos crecieron a una tasa mayor (10%) en el año 2012. Estas cifras son el resultado de las medidas que puso en marcha el gobierno estadounidense en el 2011 para superar la crisis financiera, entre ellas, incrementar sus exportaciones y reducir sus importaciones.

Como se puede observar en el análisis de los factores económicos, la economía de Estados Unidos se encuentra en reactivación y esto favorece al poder adquisitivo, incrementando el poder de compra de US\$ 30 a US\$ 66 cuando la palta se encuentra en la canasta familiar.

Según el reporte anual de palta Hass 2011-2012 se tiene que, aproximadamente, uno de cada tres consumidores en Estados Unidos indica que consume más palta que el año anterior. Además, el consumo de palta por parte de latinos es mucho más elevado ya que ocho de cada diez consumidores latinos de palta son consideradores como “súper y mega consumidores”, siendo los “súper” quienes comprarían alrededor de 37 a 119 paltas por año y los “mega”, 120 paltas a más (California Avocado Commission s.f.).

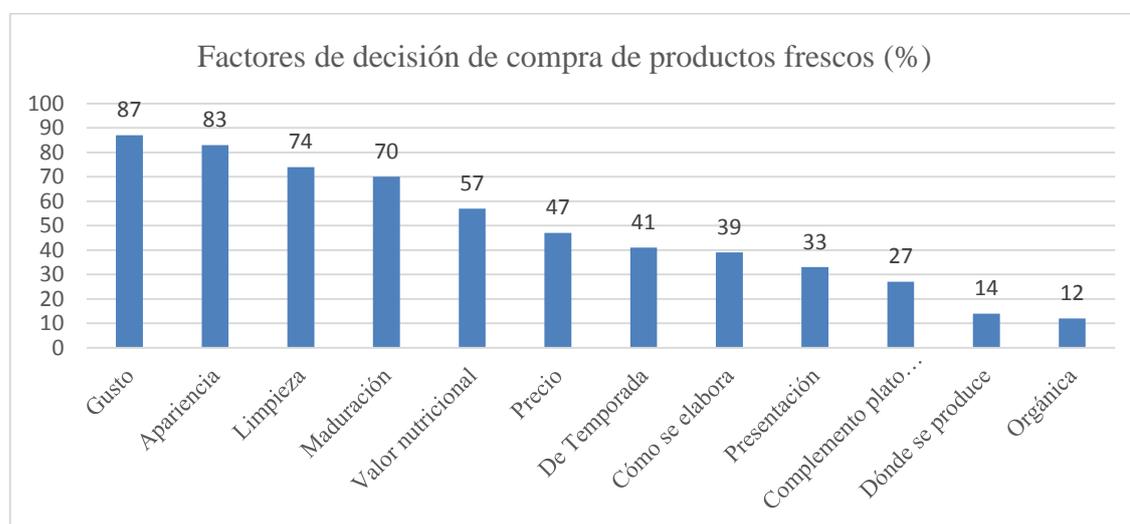
### **2.1.3 Factores socioculturales**

Debido a la recesión del 2008, el consumidor estadounidense cambió en definitiva sus hábitos de consumo. Pasó de ser un consumista en exceso a un consumista moderado. Dejó de ser un comprador de artículos de lujo y se convirtió en un comprador de artículos de calidad.

El consumidor de Estados Unidos identifica los productos alimenticios que consume de la siguiente manera: salud y bienestar, comida casera, ingredientes fáciles de entender y mayor transparencia.

La palta tiene un valor nutritivo muy alto y que es muy apreciado hoy en día por los consumidores, debido a la tendencia social de cada vez alimentarse mejor y con productos de buena calidad. En el anexo 6 se muestra la composición nutricional de 100 gr de palta. El gráfico 3 muestra las preferencias de los consumidores de Estados Unidos respecto a los productos frescos (frutas y verduras).

**Gráfico 3. Factores de decisión de compra de los consumidores de Estados Unidos**



Fuente: Food and Agriculture Organization (FAO), 2009.  
Elaboración: Propia.

El crecimiento de la población de Estados Unidos ha tenido una ligera caída en los últimos años, con una tasa promedio de crecimiento de 0,7%. En el anexo 7 se muestra la evolución de la tasa de crecimiento de la población en el país del norte. La población actual de Estados Unidos es de 316'128.839 habitantes (Banco Mundial 2013). En el anexo 8 se muestra el crecimiento de su población total año a año.

La población hispana de los Estados Unidos al 01 de julio del 2012 es de 53 millones. Es la mayor minoría étnica o racial del país. Los hispanos constituyen el 17% de la población total. El 65% de personas de origen hispano en dicho país eran de origen mexicano en el 2011. El 50% de toda la población hispana vivía en California, Florida y Texas al 01 de julio del 2012 (United States Census Bureau 2005).

Es importante considerar el crecimiento de la población hispana y, en especial, de la mexicana debido a su gran preferencia por el consumo de las paltas. Se estima que el 97% de la población hispana consume paltas y compran en promedio 111 paltas al año por persona (la población mexicana llega a comprar hasta 123 paltas en promedio al año por persona), un promedio mayor a las 70 paltas en promedio que se consumen por persona en todo Estados Unidos (Hass Avocado Board 2014).

**Tabla 4. Tabla resumen de los factores socioculturales**

<b>Factor</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Cambio en la relación cliente/proveedor</b>	<b>Efecto probable en Mission Produce</b>	<b>+ o -</b>
Demográfico	Aumento de la población	<b>Sí, aumento de las operaciones comerciales</b>	Aumento de ventas	+
Estilo de vida	Cambio de estilo de vida	<b>Sí, incremento del consumo de productos naturales que cuiden su salud y ofrezcan bienestar</b>	Aumento de ventas	+
Hábitos de consumo	Cambios en su forma de consumir	<b>Sí, buscan productos de buena relación costo-calidad y preocupación por su origen</b>	Mantener y mejorar la calidad del producto	+
Población hispana	Aumento de la población	<b>Sí, aumento de clientes potenciales</b>	Aumento en las ventas	+

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Es importante resaltar que el estilo de vida en la población de los Estados Unidos está cambiando. Las personas prefieren hoy en día productos más saludables y se preocupan más por conocer las vitaminas que posee cada producto natural que van a consumir (Hass Avocado Board 2010). También se puede resaltar que los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto que les ofrezca garantía de calidad y que sea transparente respecto al origen de donde proviene.

#### **2.1.4 Factores tecnológicos**

Los factores tecnológicos que afectan la producción, procesamiento y venta de las paltas se pueden clasificar en dos: tecnología en la siembra y cosecha, y tecnología en las operaciones de la empresa que las vende.

- **Tecnología en la siembra y la cosecha.** Tratamiento del suelo, siembra y poda de los árboles, nutrición de la planta, control de plagas, control de enfermedades, riego tecnificado.
- **Tecnología en las operaciones de la empresa**
  - Manejo de la palta. Luego de ser recolectada de los productores, las paltas pasan por centros de procesamiento que poseen máquinas para hacerles “*hidrocooling*” que significa bajarles la temperatura a la fruta a 40° F (4,5°C).
  - Proceso de lavado, depilación automática, etiquetado y empaque
  - Proceso de madurez. Centros de maduración especialmente equipados para obtener la calidad necesaria de la palta.
  - Distribución. Realizada en camiones especialmente acondicionados.

El principal reto de la industria es hacer uso de una tecnología sostenible que le permita afrontar las siembras eficientes de las paltas. Las principales variables que debe manejar son las que se indican en la tabla 5.

**Tabla 5. Tabla resumen de los factores tecnológicos**

<b>Factor</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Cambio en la relación cliente/proveedor</b>	<b>Efecto probable en Mission Produce</b>	<b>+ o -</b>
Estructura del suelo	Mejorar	<b>Mejorar el producto</b>	Aumento en el costo de la cosecha	-
Control de maduración	Aplicar mejores técnicas para la maduración de la palta	<b>Ofrecer palta para el consumo inmediato</b>	Aumento de ventas	+
Eficiencia en el uso del agua	Mejorar el uso de un recurso muy escaso	<b>Imagen de la empresa</b>	Aumento en costos de producción	-
Uso de pesticidas y herbicidas	Obtener productos más seguros	<b>Imagen de la empresa</b>	Aumento en costos de producción	-

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Uno de los principales retos que debe vencer Mission Produce es tener un eficiente uso del agua en las tierras donde cultivan paltas en California. Este recurso se hace cada vez más escaso y, por lo tanto, encarece la producción local de palta. Es por este motivo que Mission Produce se ve en la necesidad de obtener terrenos en Perú, para poder controlar las cosechas y abaratar sus costos.

El uso de pesticidas y herbicidas se debe tomar con mucho cuidado debido al interés general del consumidor por saber cómo se ha sembrado y cosechado el fruto que va a consumir.

### 2.1.5 Factores ecológicos

Existe un impacto en el medio ambiente por el cultivo de paltas, ya que por un acre<sup>5</sup> se requieren 3'785.411 lt de agua y, por lo tanto, se deben implementar métodos de irrigación para evitar el desperdicio de este escaso recurso. Existe una tendencia de consumo de productos 100% ecológicos por parte del consumidor, quien los requiere libres de fertilizantes.

**Tabla 6. Tabla resumen de los factores ecológicos**

Factor	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedor	Efecto probable en Mission Produce	+ 0 -
Uso del agua	Impacto al medio ambiente por el cultivo de paltas	<b>Si, porque podrían incrementarse los precios al buscar otra opción de irrigación de los acres</b>	Puede generar, reclamos de organizaciones ecológicas por la cantidad de agua requerida y no buscar una alternativa. Incremento de costos	-
Productos ecológicos	Preferencia de productos ecológicos de parte del consumidor	<b>Si, porque tendrían que cambiar de proveedores o capacitarlos para cumplir con los nuevos estándares de calidad</b>	Puede generar el incremento de costos, al tener que ser un proceso 100% ecológico	-

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la actualidad existe una mayor sensibilidad ante el deterioro del medio ambiente, lo que favorece el incremento de los productos ecológicos y el no uso de fertilizantes.

### 2.1.6 Factores legales

En Estados Unidos es el Departamento de Agricultura (USDA por sus siglas en inglés) el que proporciona importantes servicios de apoyo a la industria de frutas y verduras. Cada estado tiene un departamento de agricultura que ofrece servicios a sus industrias agrícolas. Con frecuencia estos departamentos estatales se implementan sobre una base cooperativa estatal-federal.

Desde finales de 1980 (Ferrier 2014), los acuerdos comerciales multilaterales y bilaterales (incluido el Acuerdo Norteamericano de Libre Comercio, el Acuerdo de la República Dominicana de Libre Comercio, los tratados de Libre Comercio con los países andinos -incluido

<sup>5</sup> Un acre es 0,4046 de hectárea, esto equivale a un promedio de 11,2 toneladas por hectárea.

el Perú- y el Acuerdo de Libre Comercio con Chile) han reducido gradualmente las tarifas arancelarias de importación de frutas y hortalizas hacia Estados Unidos.

Las importaciones de frutas y verduras están reguladas por el Servicio de Inspección de Riesgos de Plagas de Salud de Animales y Plantas (APHIS, por sus siglas en inglés) del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) y el Servicio de Comercialización Agrícola del USDA, ambos determinan las normas de calidad y demandas de la comercialización, mientras que la Food and Drug Administration (FDA) regula la fumigación de los productos con pesticidas.

**Tabla 7. Tabla resumen de los factores legales**

<b>Factor</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Cambio en la relación cliente/proveedor</b>	<b>Efecto probable en Mission Produce</b>	<b>+ o -</b>
Normas USDA	Estable	Sin cambios	Estabilidad en el comercio de paltas	+
Regulaciones de California	Estabilidad en las regulaciones	Promoción y marketing	Crecimiento de las ventas	+
Tratados de libre comercio	Aumentar los tratados comerciales	Mayor oferta en el mercado Incremento de proveedores de paltas	Reducción de costos de importación	+

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los tratados de libre comercio han permitido que Mission Produce pueda comercializar la palta durante todo el año. Puede obtener la producción de México y Perú para atender la demanda durante los meses en los que los cultivos locales no tienen cosechas. Las regulaciones del Estado de California ayudan al crecimiento del negocio de paltas, ya que realizan promociones que estimulan la demanda.

## **2.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

En esta sección se presenta el desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos, la cual permitirá identificar las oportunidades y amenazas de Mission Produce. A cada factor se le asigna una ponderación entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene cada factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa.

Así mismo, se asigna a cada factor clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta está por encima del promedio, 2= la respuesta es promedio y 1= la respuesta es deficiente.

**Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos**

<b>Factores externos claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
Contribución al HAB para fomento de las ventas	0,05	4	0,20
Compra de tierras en el Perú (2.000 ha)	0,10	4	0,40
Crecimiento de la población de Estados Unidos (0,91%)	0,05	3	0,15
Crecimiento de la población hispana en Estados Unidos de 25 años en promedio (63,2% anual)	0,10	2	0,20
Cambios en el estilo de vida: tendencia al consumo de productos naturales y orgánicos	0,08	2	0,15
Tratados de libre comercio	0,08	3	0,23
Crecimiento de PBI per cápita	0,03	3	0,08
Inflación con tendencia a la baja	0,03	3	0,08
<b>Amenazas</b>			
Integración vertical de la competencia y de los canales de distribución	0,13	4	0,50
Fenómenos naturales en los países productores	0,10	2	0,20
Conflictos sociales en los países de donde se importan las paltas	0,10	2	0,20
Tasa de empleo agrícola en Estados Unidos (1,62% anual)	0,08	2	0,15
Escasez de agua en California	0,10	3	0,30
			<b>2,83</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Luego de multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación se determinó la puntuación ponderada para Mission Produce que es 2,83. Este resultado indica que Mission Produce puede responder bien a las oportunidades y amenazas de existentes en la industria; es decir, se pueden aprovechar las oportunidades existentes y minimizar los posibles efectos adversos de las amenazas externas. La puntuación 2,5 indica que la empresa se encuentra dentro de un promedio ponderado aceptable. La puntuación 4 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las amenazas y oportunidades existentes en su industria.

### **2.3 Análisis de la industria o sector**

Para analizar la industria de palta Hass en Estados Unidos se utilizará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. A cada una de las variables se le asigna 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. Una vez asignadas las puntuaciones a cada variable, se promedian las cifras, resultando el grado de atracción de la industria.

### 2.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

**Tabla 9. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Requerimientos de capital		X			
Economías de escala		X			
Regulaciones para ingresar a la industria		X			
Diferenciación del diseño				X	
Identificación de marcas				X	
Rapidez para el ingreso a la industria	X				
Desarrollo de canales de distribución	X				
Acceso a tecnología		X			
<b>Promedio</b>	<b>2,3</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para obtener el resultado se consideró que el requerimiento de capital en esta industria es alto y representa una dificultad para que ingrese un nuevo competidor; por ende, este factor genera que el grado de atracción de la industria sea bajo para quien desee ingresar. Lo mismo sucede con los factores economías de escala, regulaciones para ingresar a la industria, rapidez para el ingreso, desarrollo de canales de distribución y acceso a la tecnología. Lo contrario sucede para los factores diferenciación del diseño e identificación de las marcas, los cuales presentan bajos niveles en esta industria. Esto genera que el grado de atracción de la misma sea elevado.

- **Conclusión.** Según el análisis estructural de la industria, ésta se muestra neutral (2,30), según se detalla en la tabla 9. El nivel de atracción de la industria tiene como principal obstáculo las altas barreras de entrada que la industria exige.

### 2.3.2 Poder de los proveedores

**Tabla 10. Poder de los proveedores**

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Cantidad de proveedores.		X			
Sustitutos para los productos de los proveedores.		X			
Contribución de los proveedores a la calidad de los productos.				X	
<b>Promedio</b>	<b>2,6</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La tabla indica que la cantidad de proveedores que cumplen con los estándares y niveles de producción necesaria es baja, lo que genera que el grado de atracción de la industria sea también bajo. Así mismo, existen pocos sustitutos, ocasionando también un bajo grado de atracción a la industria. Por otro lado, existe un grado alto de contribución de los proveedores a la calidad del producto. Este factor genera que el grado de atracción a la industria sea alto.

- **Conclusión.** Considerando el poder de negociación de los proveedores, el grado de atracción de la industria es bajo debido, principalmente, a que no es fácil conseguir productores de palta que cumplan con los estándares de producción requeridos. Así mismo, es usual que cada proveedor tenga asegurada la venta de la siguiente cosecha, lo que constituye una barrera.

### 2.3.3 Poder de negociación de los clientes

**Tabla 11. Poder de negociación de los clientes**

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Cientes				X	
Productos sustitutos			X		
Percepción de precio		X			
Decisión de compra		X			
Poder adquisitivo del consumidor final					X
Fidelización a la marca.					X
<b>Promedio</b>	<b>3,5</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Es importante mencionar que se están considerando como clientes a empresas minoristas y a empresas de servicios de alimentos. En ese sentido existen una buena cantidad de clientes, por consiguiente, el grado de atracción de la industria es alto. De manera similar, la industria es también atractiva porque el poder adquisitivo del consumidor final y el grado de fidelización de la marca son altos. Por el contrario, a los resultados de los factores percepción de precio y decisión de compra de los clientes se les asigna un nivel alto (se encuentran informados sobre los precios y costos de los vendedores, además de tener la potestad de decidir si compran o no el producto y cuándo hacerlo); por consiguiente, estos factores hacen que el grado de atracción de la industria sea bajo.

- **Conclusión.** La matriz de poder de negociación de los clientes nos demuestra que la comercialización de paltas es un mercado muy atractivo para que ingrese una nueva empresa puesto que no existe el posicionamiento de alguna marca en particular.

### 2.3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Tabla 12. Amenazas de productos sustitutos

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Productos similares				X	
Precio		X			
Diseño			X		
Calidad				X	
Propensión a probar sustitutos	X				
<b>Promedio</b>	<b>2,8</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Por productos sustitutos de la palta se están considerando a aquellos frutos que tienen características similares. Así mismo, la calidad de la palta (medida por contenido vitamínico) es casi única, lo que permite otorgar un puntaje alto. En contraparte, el precio y diseño de productos sustitutos es similar; en consecuencia, originan que el grado de atracción a la industria sea bajo.

- **Conclusión.** Conforme con el análisis estructural de la industria, ésta se muestra neutral (2,8), según se detalla en la tabla 12. Se han identificado productos similares como el aguacate, aceite de aguacate y chapote (de presentación y de contenido vitamínico similar).

### 2.3.5 Rivalidad de la industria

Tabla 13. Rivalidad entre competidores

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Costos de inventario				X	
Exclusividad de producto final marca Hass					X
Participación de mercado			X		
Diferenciación de precio				X	
Diferenciación del producto				X	
Diversidad de distribución		X			
Diversos segmentos			X		
Rentabilidad de los competidores				X	
<b>Promedio</b>	<b>3,6</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

- **Conclusión.** Aspectos como la baja exclusividad del diseño, diferenciación del precio y del producto y los bajos costos de inventarios, hacen que la industria tenga alto grado de atracción. Por otro lado, la poca diversidad de la distribución y la participación de mercado

reducen su atractivo. Sin embargo, en balance, tomando en cuenta únicamente el análisis de la rivalidad entre competidores, el grado de atracción de la industria tiende a ser alto.

### 2.3.6 Barreras de salida

**Tabla 14. Barreras de salida**

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Activos excesivamente tecnificados	X				
Costos tangibles e intangibles de salida	X				
Contratos estratégicos hacia atrás y adelante	X				
Restricciones gubernamentales y sociales			X		
<b>Promedio</b>	<b>1,5</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para estar en esta industria se requieren activos altamente tecnificados; los costos tangibles e intangibles, que implicarían una salida de la misma, son altos, y también lo es el no poder romper inesperadamente los contratos estratégicos firmados. Esta situación origina que el grado de atracción de la industria sea bajo.

- **Conclusión.** La matriz de barreras de salida muestra que no es muy atractivo ingresar al mercado de las paltas por la adquisición de activos altamente tecnificados y los altos costos de salida que tendrían que soportar las compañías que quieran ingresar.

### 2.3.7 Atracción general de la industria

En la siguiente tabla se calcula el grado de atracción general de la industria.

**Tabla 15. Grado de atracción general de la industria**

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Amenaza de entrada de nuevos competidores		2,3			
Poder de los proveedores.		2,6			
Barreras de salida.	1,5				
Poder de los clientes			3,5		
Amenaza de productos sustitutos.		2,8			
Rivalidad entre competidores.			3,6		
<b>Evaluación global</b>	<b>2,72</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

- **Conclusiones del análisis del sector.** Según el análisis de las fuerzas de Porter, se puede concluir que ingresar a la industria de cultivo y comercialización de paltas Hass es poco atractivo, principalmente por el nivel de inversión que se tiene que realizar, por lo difícil que

representa conseguir productores que tengan cosechas disponibles para vender y por las barreras de salida que se han detectado en la industria.

#### **2.4 Cadena de valor del sector**

Dentro del proceso de la cadena de valor del sector, Mission Produce se encuentra en la comercialización (almacenamiento, embarque y distribución). Cada grupo de actores (proveedores, productores, procesadores, mayoristas, minoristas y consumidores) constituye lo que se conceptualiza como un eslabón de la cadena del sector. En el anexo 9 se muestra la cadena de valor del sector.

#### **2.5 Matriz del perfil competitivo (MPC)**

La matriz de perfil competitivo permite analizar e identificar a los competidores de Mission Produce. Se analizarán sus fortalezas y debilidades particulares. Para este análisis se otorgará una ponderación a cada factor clave con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria (1= debilidad grave, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4= fortaleza importante).

La matriz del perfil competitivo (MPC) compara a Mission Produce y sus principales competidores (Calavo, 19%; Westpack, 6%; y Guimarra, 6%). Calavo maneja una línea de guacamole UHP que es mayor a la de Mission Produce, lo que se refleja en la ponderación asignada, aunque Mission Produce saca ventaja en su participación de mercado (23%). La experiencia que tiene Calavo (91 años) frente a Mission Produce (32 años) se refleja en la ponderación pero no en su participación de mercado. El resultado de la evaluación evidencia que Mission Produce tiene suficientes factores claves, tales como participación de mercado y centros de maduración, que hacen que tenga una mejor posición competitiva frente a sus competidores.

En el anexo 10 se explican los criterios de ponderación para la matriz de perfil competitivo.

**Tabla 16. Matriz del perfil competitivo (MPC)**

Factores claves	Ponderación	Mission Produce		Calavo		Westpack		Guimarra	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Participación de mercado	0,5	4	2	3	1,5	2	1	2	1
Calidad del producto	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Competitividad de precios	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Gama de productos	0,1	2	0,2	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Experiencia	0,04	3	0,12	4	0,16	2	0,08	2	0,08
Lugares de distribución	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Centros de maduración	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Expansión global	0,14	4	0,56	2	0,28	2	0,28	2	0,28
Integración vertical	0,03	4	0,12	1	0,03	1	0,03	1	0,03
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,59</b>		<b>2,88</b>		<b>2,05</b>		<b>2,05</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el gran total, Mission Produce obtiene 3,59 por arriba de sus competidores. Respecto a la gama de productos, Calavo presenta una ventaja, lo que representa una amenaza en vista de la diversificación de productos que tendría la competencia. Se concluye que Mission Produce se encuentra en ventaja frente a sus competidores por los factores claves analizados.

### 3. Conclusiones

- Mission Produce tiene aún mucho por crecer en el mercado interno de Estados Unidos ya que actualmente solo tiene el 23% de dicho mercado.
- Mission Produce tienen poco más del 90% de sus ventas en los Estados Unidos y Canadá; por lo tanto, su estrategia puede estar orientada al crecimiento interno.
- El comercio internacional sí es posible debido al posicionamiento que tiene Estados Unidos gracias a su idioma y su moneda.
- La economía de Estados Unidos se encuentra en plena recuperación, lo que repercute directamente en el aumento del consumo interno.
- Según el análisis de Porter, la industria es poco atractiva para ingresar debido a las barreras existentes, tanto de entrada como de salida. Sin embargo, para quienes están dentro resulta muy rentable seguir en el negocio.
- Según la matriz del perfil competitivo, Mission Produce ha logrado generar una ventaja competitiva a través de sus centros de maduración, superando a sus competidores directos.
- La competencia, sin embargo, tiene más años de experiencia en la industria, y ha logrado tener una gama de productos más amplia, lo cual deja en desventaja a Mission Produce.

## **Capítulo III. Análisis interno**

### **1. Aspectos generales**

En el presente capítulo se realizará el análisis de las áreas funcionales de Mission Produce. Se empleará la cadena de valor para evaluar los procesos, la matriz VRIO para determinar la posición competitiva o de desempeño frente a otras empresas del sector, y la matriz EFI donde se resumirán las fortalezas y debilidades para la formulación de estrategias.

### **2. Análisis de las áreas funcionales**

No se ha encontrado evidencia y el caso no proporciona esta información pero se deducen las áreas claves de una organización de este tipo: área de ventas y mercadotecnia, área de compras, área de producción, área de personal, y área de distribución.

#### **2.1 Estructura organizacional de Mission Produce**

La empresa se encuentra estructurada de acuerdo al producto principal (palta Hass); este tipo de estructura es llamada maquinal (Mintzberg 1984). Este tipo de organización es común en entornos donde los productos se rigen independientemente el uno del otro. La estructura maquinal permite que sea más fácil para Mission Produce responder a los cambios del mercado.

### **3. Cadena de valor de Mission Produce**

La palta Hass es un producto icónico de la agricultura moderna en Estados Unidos; este producto ayudó a Mission Produce a crecer en el mercado interno basado en economías de escala e integración vertical, incluso comenzó a realizar exportaciones a Europa y Asia. En el anexo 11 se detalla la cadena de valor de Mission Produce.

### **4. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO 2015**

La presente tabla analiza los recursos y capacidades de Mission Produce con el objetivo de determinar el origen de la ventaja competitiva de la compañía.

**Tabla 17. Matriz VRIO**

Recurso o capacidad	Tipo	¿Valor?	¿Rara?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancias Competitivas
<b>Talento</b>						
Equipo de ventas	Humano	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
<b>Recursos</b>						
Plantas de empaque	Tecnología	SI	NO	SI	SI	Posible ventaja competitiva sostenible
Tierras en Perú	Activo	SI	SI	SI	NO	Posible ventaja competitiva sostenible
Centros de maduración	Tecnología	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Red de distribución	Proceso	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
<b>Procesos</b>						
Compras de producciones de paltas	Proceso	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Maduración, empaque y distribución	Proceso	SI	NO	SI	SI	Posible ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El análisis del cuadro VRIO nos muestra que Mission Produce tiene cuatro recursos o capacidades que son fuente de su ventaja competitiva, pero el principal son los centros de maduración. Estos centros le proporcionan a la empresa la capacidad de ofrecer su principal oferta de valor que es llevar la fruta madura a sus clientes para que éstos, a su vez, puedan ofrecerlas a los consumidores finales.

### 5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI resume y evalúa las fortalezas y debilidades más relevantes de la compañía. A cada factor se le asigna una ponderación, que va del 0,0 (sin importancia) al 1,0 (muy importante). La ponderación asignada indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Así mismo, a cada factor se le asigna una calificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fuerza menor (3) o una fuerza mayor (4).

**Tabla 18. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

<b>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</b>			
<b>Competencias Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
Centros de Maduración	0,20	4	0,80
Tierras Propias	0,10	4	0,40
Experiencia en el comercio de palta Hass	0,05	3	0,15
Abastecimiento de palta durante todo el año	0,10	4	0,40
Capacidad de negociación fuerte con los proveedores	0,05	3	0,15
Integración vertical	0,10	3	0,30
<b>Debilidades</b>			
No comercializa otros vegetales y/o frutas	0,10	1	0,10
No produce productos derivados.	0,15	1	0,15
Alta concentración en el mercado norteamericano (90%)	0,15	2	0,30
			<b>2,75</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La puntuación ponderada total de Mission Produce es de 2,75 lo cual indica que cuenta con una posición interna por encima del promedio (2,5) (David 2013). Su principal fortaleza siguen siendo los centros de maduración. Sin embargo, la empresa tiene serias debilidades respecto a sus competidores como el hecho de que solo compran y comercializan paltas.

## **6. Determinación de la ventaja competitiva**

La fuente de ventaja competitiva de Mission Produce se sustenta, principalmente, en sus centros de maduración y en el canal de distribución. Los centros de maduración permiten llevar el fruto ya maduro a sus clientes para la venta al consumidor final.

## **7. Conclusiones**

- Mission Produce es una organización maquilal que necesita tener el control total de sus procesos de compra, maduración y distribución para poder generar economías de escala.
- El análisis realizado permite identificar la principal fuente de la ventaja competitiva de Mission Produce que son sus centros de maduración, los cuales le permiten diferenciarse.
- Los contratos con los canales de distribución son de mucha importancia para mantener la sostenibilidad del negocio, debido a que son sus principales compradores.

## Capítulo IV. Demanda

### 1. Consideraciones

La información recolectada para el análisis de la demanda ha sido:

- Consumo per cápita de palta fresca publicado por United States Department of Agriculture – Economic Research Service (ERS/USDA 2014).
- Precio real de la palta expresado en toneladas métricas (USDA.com s.f.).
- Población actual y proyectada de los Estados Unidos de Norteamérica (USDA s.f.).

En el anexo 12 se muestra una gráfica de la tendencia creciente del consumo actual de palta en Estados Unidos, notándose que el gran despegue se ha producido alrededor de 1998.

### 2. Proyección de la demanda

Se realizó una regresión lineal en función de las variables precio y población para obtener la demanda proyectada. El coeficiente de correlación tiene un valor de 0,88 lo que muestra un correcto grado de relación entre las variables utilizadas pero un poco bajo para poder estimar y proyectar la demanda. Por lo tanto, para poder proyectar correctamente la demanda, se utilizan los coeficientes resultantes de la regresión pero se aplica una retro-regresión para corregir los errores resultados de la regresión inicial. Finalmente, la fórmula resultante de la regresión fue la siguiente:

$$\text{Demanda} = -107,7008996 + -0,490324528 * (\text{precio real}) + 6,372100666 * (\text{población})$$

Donde:

- **Precio real.** Variable que tiene el precio de venta por tonelada de palta.
- **Población.** Es la variable que indica el tamaño de la población en Estados Unidos.

Los datos calculados de la demanda se muestran en el anexo 13. En la siguiente tabla se muestra el resultado final de la demanda proyectada para los años 2015 al 2020, expresado en toneladas métricas.

**Tabla 19. Proyección de la demanda**

<b>Año</b>	<b>Demanda proyectada (Tn)</b>	<b>% Crecimiento</b>
2015	725.236,80	5,13%
2016	763.852,42	5,32%
2017	804.234,25	5,29%
2018	846.401,15	5,24%
2019	890.382,62	5,20%
2020	936.114,82	5,14%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el anexo 14 el gráfico muestra que la tendencia continúa de forma creciente en lo que respecta a la demanda de paltas en los Estados Unidos, por lo tanto se puede concluir que los resultados de la regresión son correctos, considerando el comportamiento actual del consumo per cápita.

Analizando el comportamiento de la demanda, en el anexo 15 se muestra que el consumo va en aumento, comparando el consumo actual versus el consumo proyectado para los siguientes 10 años. Este crecimiento es el que debe aprovechar Mission Produce para expandir su negocio y abarcar una mayor participación de mercado de Estados Unidos.

### **3. Análisis de la oferta**

El análisis de la oferta se ha realizado identificando dos variables que la impactan: la producción interna de paltas en Estados Unidos, y las importaciones realizadas por el país norteamericano. El análisis de las importaciones se ha realizado separando a México y Chile por ser los principales exportadores de paltas hacia Estados Unidos. Por cada variable se ha realizado una regresión lineal con respecto al tiempo transcurrido con el objetivo de hacer la proyección desde el año 2015 hasta el 2024 de forma independiente, y luego sumarlas para obtener la oferta total. En el anexo 16 el cuadro muestra la tendencia actual de la oferta de paltas en Estados Unidos (producción + importaciones). Para realizar la proyección de la oferta se utilizaron las siguientes fórmulas (considerando los resultados de cada regresión):

$$\text{Producción} = -1823468,1894936 + 1001,9678729 * (\text{Tiempo})$$

$$\text{Importaciones México} = -26855691,5714286 + 13461,6857142857 * (\text{Tiempo})$$

$$\text{Importaciones Chile} = -10475979,3160173 + 5263,86103896104 * (\text{Tiempo})$$

$$\text{Importaciones otros países} = -1385874,84848485 + 698,180519480519 * (\text{Tiempo})$$

La tendencia de la oferta total en Estados Unidos se mantiene al alza en forma constante, lo que tiene mucho sentido debido al aumento de la demanda. El gráfico representado en el anexo 18 muestra esta tendencia creciente. El resultado de las proyecciones se muestra en el anexo 17.

#### **4. Análisis de la brecha**

Un análisis de la brecha proyectada le permitirá identificar a Mission Produce su estrategia de crecimiento para los próximos años. Con esto Mission Produce puede tomar la decisión de continuar con su expansión internacional, llevando la palta a otros mercados como Europa y Asia, o realizar una estrategia para crecer en el mercado local norteamericano. El anexo 19 muestra la tabla con la información necesaria para el análisis de la brecha existente.

Según el resultado del análisis de la brecha, la demanda proyectada supera a la oferta proyectada por lo que aún existe mercado por explotar en el mercado norteamericano. El anexo 20 demuestra que la tendencia en las proyecciones es que la brecha irá aumentando conforme pasen los años, por lo tanto Mission Produce debe estar preparada para contar con palta disponible para satisfacer la demanda del mercado estadounidense y de esta manera no solo mantener su participación de mercado sino generar estrategias para aumentarla.

#### **5. Conclusiones**

- El análisis de la proyección de la demanda muestra a un mercado en constante crecimiento en Estados Unidos. La proyección del crecimiento futuro en el consumo de paltas es de casi un 5% en promedio cada año (del 2015 al 2024). Esto demuestra que el consumo de las paltas en Estados Unidos recién está despegando y aún no ha llegado a su límite final.
- El análisis de la proyección de la oferta demuestra que Estados Unidos necesitará en el futuro mucha importación de paltas debido a que su producción local cada vez le alcanzará menos para satisfacer su propia demanda. Es de vital importancia que Mission Produce esté preparada para lograr el abastecimiento necesario de los siguientes años.
- El análisis de la brecha proyectada demuestra que Mission Produce está en la obligación de establecer su estrategia de los próximos años de realizar un crecimiento interno en el mercado norteamericano para captar la demanda insatisfecha y, de esta manera, expandir su cuota de mercado y lograr un crecimiento constante en los siguientes años.

## Capítulo V. Formulación de objetivos

### 1. Consideraciones previas

Mission Produce se dedica al cultivo, procesamiento y comercialización de palta para el consumo interno en Estados Unidos y la exportación a Europa y Asia, cumpliendo las regulaciones y estándares de calidad internacional.

### 2. Grupos de interés

Los principales grupos de interés de la empresa son: empleados, gerentes, proveedores, accionistas, clientes y consumidores, distribuidores, gobierno, empresas de promotoras y reguladoras, socios locales y comunidad.

### 3. Propuesta de misión y visión

#### 3.1 Bases para la misión y visión

##### 3.1.1 Análisis de los componentes básicos de la misión

Tabla 20. Bases de la misión

Componentes de propuesta de misión	Análisis
Consumidores	Minoristas estadounidenses, operadores de servicios de alimentos y restaurantes
Bien o servicio	Producción y comercialización de palta Hass
Mercado	Estados Unidos y Canadá (90%)
Tecnología	Utilización de tecnología (centros de maduración)
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Enfoque de sostenibilidad que busca generar soluciones así como el desarrollo de la empresa, empleados, proveedores y accionistas
Concepto que tiene la empresa de sí misma	Empresa líder del sector que desea crecer en el mercado local (Estados Unidos), mediante la integración vertical

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### • Misión propuesta para el año 2020

Mission Produce es una empresa agroindustrial californiana, dedicada a la producción y comercialización de palta Hass para atender la demanda de los principales minoristas, operadores de servicios de alimentos y restaurantes del mercado norteamericano; cuenta con

un excelente equipo de gestión gerencial y comercial, así como con la utilización de tecnología y un enfoque de sostenibilidad para el desarrollo de la empresa -que se basa en el compromiso con el crecimiento y solidez financiera-, y para con los empleados, proveedores y accionistas, mediante la satisfacción de sus clientes. Así mismo, busca contribuir con el desarrollo económico de la comunidad y desempeñarse como buen ciudadano corporativo a nivel nacional y en todos los países con los que realice operaciones comerciales.

### 3.1.2 Análisis de los componentes básicos de la visión

**Tabla 21. Bases de la visión**

<b>Componentes de la propuesta de visión</b>	<b>Análisis</b>
Panorama del futuro	Expansión local
Marco competitivo	Consumo de palta Hass en norteamérica
Objetivos fundamentales	Crecimiento, rentabilidad , imagen de la empresa
Fuentes de ventajas competitivas	Centros de maduración, venta de paltas lista para el consumo. Integración vertical, capacidad de participar de todo el proceso del cultivo de palta para entregar un producto de calidad.
Preocupación por el crecimiento	Exigencia de mayor crecimiento debido al incremento de consumo de palta Hass en norteamérica.
Conceptos que tiene la empresa de sí misma	Se ven como líderes, debido a los indicadores de crecimiento y participación de mercado.
Preocupación por los empleados	Capacitación constante, promueven la comunicación abierta

Fuente: Elaboración propia, 2015.

- **Visión propuesta para el año 2020**

Ser la primera opción cuando se trate de palta Hass en norteamérica, entregando un producto de alta calidad, siendo reconocidos por nuestros clientes, empleados y sociedad en general por contribuir a la buena alimentación y fomento de la agricultura responsable.

#### 4. Objetivo general del 2016 al 2020

El objetivo general de Mission Produce es crecer en el mercado interno de norteamérica. Este crecimiento se sustenta en el aumento esperado de la demanda, y en la medida que la empresa consiga también aumentar su oferta a través de la adquisición de más fruta a nivel mundial.

La oferta de valor de la compañía de seguir ofreciendo fruta de calidad y madura a precios competitivos y estables a sus principales clientes, debe seguir manteniéndose en el tiempo para asegurar su ventaja competitiva frente a sus competidores.

## **5. Objetivos estratégicos**

### **5.1 Objetivos de rentabilidad**

Al ser la palta un *commodity*, la empresa se enfocará en la reducción de sus costos de producción para poder aumentar sus márgenes netos y por lo tanto el valor de la empresa. El objetivo es llegar a tener un margen neto del 15,5% al año 2020 realizando las inversiones propuestas. Para ello debe reducir sus costos de ventas a un 84,5% respecto a las ventas totales.

### **5.2 Objetivos de crecimiento**

La estrategia de la compañía para lograr el crecimiento esperado es aumentar sus ventas en 38%. Este crecimiento debe estar sostenido en la comercialización de la palta durante todos los meses del año. Con el aumento de sus ventas, el objetivo de Mission Produce es llegar a tener una cuota del mercado estadounidense del 28% al año 2020.

### **5.3 Objetivos de supervivencia**

El objetivo de supervivencia de Mission Produce es asegurar el abastecimiento futuro de palta para darle continuidad al negocio. Para esto la empresa debe adquirir tierras propias para llegar a tener 4.000 ha en el Perú al año 2020.

## **6. Conclusiones**

- La visión propuesta se enfoca en continuar como la empresa líder del sector y en lograr el crecimiento sostenido mediante el incremento de la oferta al mercado local norteamericano.
- El objetivo general se ha direccionado principalmente al crecimiento de la empresa en función al aumento esperado de la demanda y de la oferta. Esto último debe respaldarse en el incremento de las fuentes de abastecimiento (propias o de terceros).
- Se propone cuidar los costos de compra y operaciones pues es lo que va a determinar el margen de rentabilidad de la empresa. Así mismo, se propone el mantenimiento y creación de ventajas competitivas relacionadas a la calidad de la fruta y maduración.
- Finalmente, aun cuando el objetivo se centra en el crecimiento sostenido interno, no se debe de dejar de lado la posibilidad de explorar en el futuro otros mercados a donde llevar la palta Hass.

## Capítulo VI. Generación de estrategias

### 1. Identificación de iniciativas

Luego de haber identificado las oportunidades y amenazas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades en la matriz EFI, se realiza el análisis de estrategias a aplicar con la matriz FODA. En la matriz FODA se puede observar que muchas de las amenazas y debilidades son combatidas con las fortalezas y oportunidades. Dentro de las estrategias encontradas se puede destacar que el crecimiento de la población hispana es una gran oportunidad de crecimiento y expansión que Mission Produce debe tomar para poder lograr su objetivo.

También se puede identificar que Mission Produce debe continuar con su integración vertical, a través de la adquisición de nuevas tierras, y así poder ser líder en costos.

**Tabla 22. Matriz FODA**

			Tipo	Código	Descripción	Tipo	Código	Descripción
			Oportunidades			Amenazas		
<b>FODA</b> Mission Produce				O1	Contribución al HAB para fomento de las ventas		A1	Integración vertical de la competencia y de los canales de distribución
				O2	Compra de tierras en el Perú (2.000 ha)		A2	Fenómenos naturales en los países productores
				O3	Crecimiento de la población de Estados Unidos (0,91%)		A3	Conflictos sociales en los países de donde importa las paltas
				O4	Crecimiento de la población hispana en Estados Unidos de 25 años en promedio (63,2%)		A4	Tasa de empleo agrícola en Estados Unidos (1,62%) anual
				O5	Cambios en el estilo de vida , tendencia al consumo de productos naturales y orgánicos		A5	Escasez de agua
				O6	Tratados de libre comercio		A6	Competencia tiene productos derivados de la palta
				O7	Crecimiento de PBI per cápita asegura mercado comprador			
				O8	Inflación con tendencia a la baja			
Tipo	Código	Descripción	Estrategia (FO)			Estrategia (FA)		
Fortalezas	F1	Centros de maduración	F2, F3, O3, O4 Incrementar la cuota de mercado en función al incremento de la demanda proyectada			F2, F6, A1 Incrementar las tierras para asegurar el abastecimiento futuro		
	F2	Tierras propias	F4, O7 Identificación de zonas de Estados Unidos con mayor población hispana para vender a negocios locales			F4,F6, F2, A4, A5. Mantener costos competitivos con la producción propia externa		
	F3	Experiencia en el comercio de paltas Hass	O3,O4, O5,F4,F2 Manejo de márgenes de ventas en negociaciones con clientes			A6,F3,F5,F6 Creación de productos derivados de la palta		
	F4	Abastecimiento de paltas durante todo el año						
	F5	Capacidad de negociación fuerte con los proveedores						
	F6	Integración vertical						
Tipo	Código	Descripción	Estrategia (DO)			Estrategia (DA)		
Debilidades	D1	No comercializa otros vegetales y/o frutas	O2, D1, D3 Cambio de la estructura de adquisición de palta para reducir los costos de producción e incrementar el margen neto					
	D2	No produce productos derivados						
	D3	Alta concentración en el mercado americano (90%)						

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), a través de sus cuatro cuadrantes, muestra qué tipo de estrategia debe implementar una organización. Se seleccionaron las variables: la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI). Se adjudica un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. También se asigna un valor numérico de -1 (mejor) o -6 (peor) a cada variable que constituyen las dimensiones VC, EA. La tabla siguiente contiene el análisis de la matriz PEYEA para Mission Produce.

**Tabla 23. Variables y dimensiones de la matriz PEYEA**

Posición interna		Posición externa	
Fuerza financiera (FF)	Calificación	Fortaleza de la industria (FI)	Calificación
ROA	5	Potencial de crecimiento	6
Solvencia patrimonial/solvencia del ROE	4	Estabilidad financiera	4
Liquidez	4	Conocimiento tecnológico	4
Capital de trabajo neto	4	Facilidad de entrada al mercado	5
Margen de utilidad neta	4	Utilización de recursos	3
	<b>4,17</b>		<b>4,4</b>
Ventaja competitiva (VC)	Calificación	Estabilidad del ambiente (EA)	Calificación
Participación de mercado	-2	Estabilidad política	-2
Calidad de producto	-2	Gobierno responsable	-2
Integración vertical	-1	Barreras de ingreso de mercado	-2
Ciclo de vida del producto	-4	Confianza	-3
Lealtad de clientes y proveedores	-3		
	<b>-2,4</b>		<b>-2,25</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Conclusión

El promedio para EA es -2,25

El promedio para FF es 4,17

El promedio para VC es -2,4

El promedio para FI es 4,4

Eje x : suma algebraica de FI + (-VC)

Eje y = suma algebraica de FF + (-EA)

Eje x =

**2**

Eje y =

**1,92**

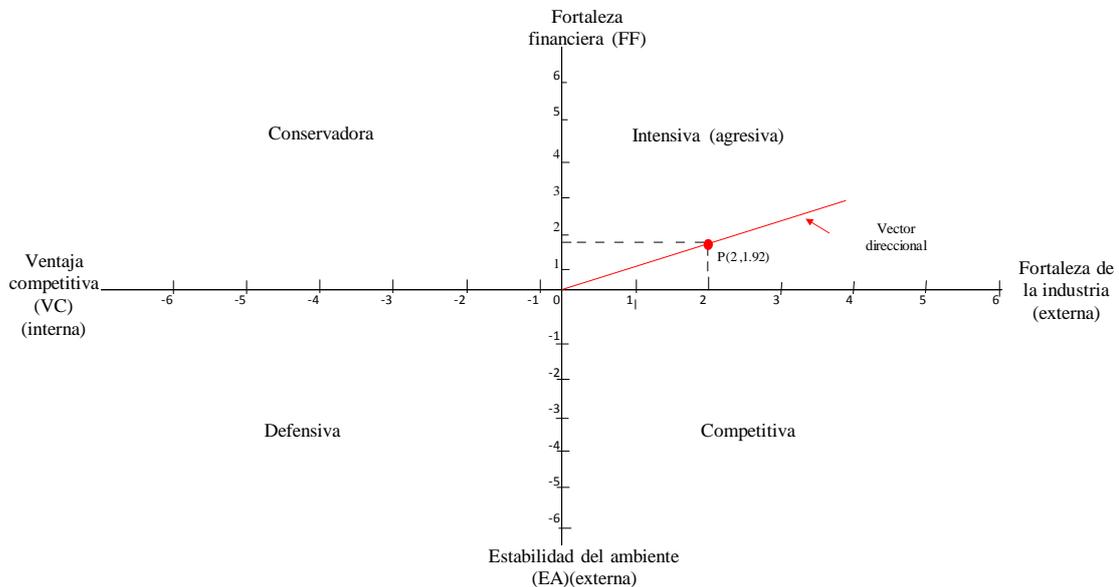
Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2015.

El gráfico siguiente contiene el perfil de la estrategia que puede surgir del análisis PEYEA. El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA, la organización está en

magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas.

**Gráfico 4. Matriz PEYEA**



Fuente: David, 2013.  
Elaboración: Propia, 2015.

Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás y la integración hacia adelante, resultan viables. Mission Produce se ubica en el cuadrante agresivo y la empresa tiene la estrategia de crecimiento bien determinada.

### 3. Matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa se basa en dos dimensiones clave: el valor ponderado del EFI en el eje X y del EFE en el eje Y. Los tipos de estrategia son:

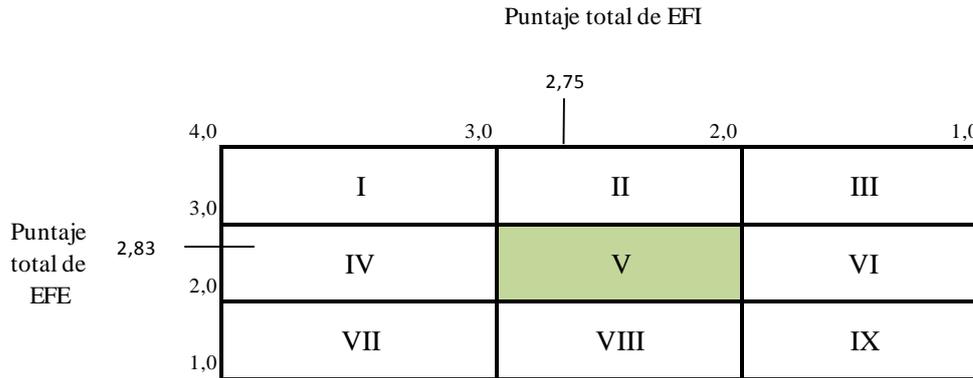
**Tabla 24. Principales estrategias**

Cuadrante	I,II, IV	III,V, VIII	VI,VII, IX
Estrategia	Crecer y construir	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir

Fuente: David, 2013.  
Elaboración: Propia, 2015.

El resultado de la matriz EFI es de 2,75 y el de la matriz EFE es de 2,83, cuya combinación ubica el resultado en el cuadrante V de la matriz, que corresponde a las estrategias de retener y mantener; lo que corresponde con las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.

**Gráfico 5. Matriz interna-externa**



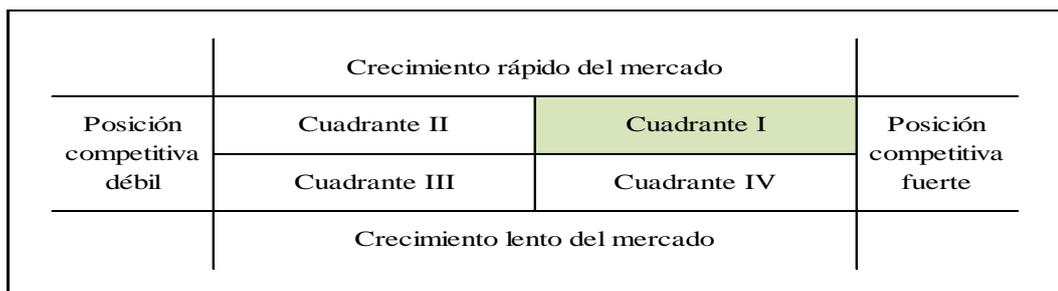
Fuente: David, 2013.  
Elaboración: Propia, 2015.

Las estrategias sugeridas son penetración de mercado y desarrollo de producto.

**4. Matriz de la estrategia principal**

La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y crecimiento del mercado. Esta matriz muestra a una empresa con un crecimiento rápido del mercado (5% estimado) y una posición competitiva fuerte. Esta situación la ubica en el cuadrante I.

**Gráfico 6. Matriz de la estrategia principal**



Fuente: David, 2013.

Las empresas ubicadas en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una excelente posición estratégica y no es recomendable que realicen cambios considerables en sus ventajas competitivas ya consolidadas. Las estrategias que se pueden elegir en dicho cuadrante son: desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación relacionada.

## Capítulo VII. Selección de la estrategia

### 1. Matriz de alineamiento estratégico cuantitativo

La matriz de alineamiento estratégico permite determinar cuáles de las estrategias específicas identificadas anteriormente se repiten con mayor frecuencia en las herramientas o matrices utilizadas. Se seleccionará las que aparezcan en cuatro o cinco matrices. Las estrategias específicas serán consolidadas y formarán parte de la estrategia general que se implementará para el caso.

**Tabla 25. Matriz de alineamiento estratégico**

	<b>Estrategias específicas</b>	<b>Drivers</b>	<b>FODA</b>	<b>PEYEA</b>	<b>IE</b>	<b>EP</b>	<b>TOTAL</b>
1	Incrementar la cuota de mercado en función al incremento de la demanda proyectada	Incrementar participación de mercado	X	X	X	X	4
2	Identificación de zonas de Estados Unidos con mayor población hispana para vender a negocios locales	Incrementar participación de mercado	X	X	X	X	4
3	Manejo de márgenes de ventas en negociaciones con clientes	Incrementar participación de mercado	X	X	X	X	4
4	Incrementar las tierras para asegurar el abastecimiento futuro	Abastecimiento	X	X	X	X	4
5	Mantener márgenes competitivos con la producción propia externa	Incrementar ventas	X	X		X	3
6	Creación de productos derivados de la palta	Incrementar ventas	X	X	X	X	4
7	Cambio de la estructura de adquisición de palta para reducir los costos de producción e incrementar el margen neto	Abastecimiento	X	X		X	3

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Las iniciativas estratégicas se repiten en las matrices y se consolidan en los siguientes *drivers*: incrementar participación de mercado, abastecimiento e incrementar ventas

### 2. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

La matriz MPEC (ver anexo 21) se ha elaborado con los resultados de las ponderaciones de las matrices EFE y EFI (filas) y las iniciativas estratégicas IE (columnas). Luego de comparar las

IE con las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de las matrices EFE y EFI se calificó cada una de las intersecciones desde 1 (menos atractiva) hasta 4 (muy atractiva). Multiplicando el puntaje obtenido por la ponderación se obtiene la ponderación total del grado de atractivos.

En la siguiente tabla se muestra el orden de prioridad obtenido en el MPEC. En la tabla 26 se pueden identificar las tres principales estrategias que debe seguir Mission Produce para conseguir el crecimiento deseado. El cálculo de los puntajes de cada estrategia está detallado en el anexo 21

**Tabla 26. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)**

	<b>Estrategias específicas</b>	<b>Puntaje</b>
Estrategia 1	Incrementar la cuota de mercado en función al incremento de la demanda proyectada	3,08
Estrategia 2	Identificación de zonas de Estados Unidos con mayor población hispana para vender a negocios locales	2,58
Estrategia 3	Manejo de márgenes de ventas en negociaciones con clientes	2,50
Estrategia 4	Incrementar las tierras para asegurar el abastecimiento futuro	2,60
Estrategia 5	Mantener costos competitivos con la producción propia externa	3,10
Estrategia 6	Creación de productos derivados de la palta	1,33
Estrategia 7	Cambio de la estructura de adquisición de palta para reducir los costos de producción e incrementar el margen neto	3,13

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### **3. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos**

La matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos muestra que para lograr un crecimiento en la participación del mercado es necesario implementar las estrategias 1, 2 y 3 y, para lograr mejorar el abastecimiento, es necesario implementar las estrategias 4, 5 y 7. Para incrementar las ventas es necesario conseguir la implementación de las estrategias 5 y 6.

La tabla 27 muestra el alineamiento de los objetivos estratégicos con las estrategias específicas. El anexo 22 muestra también dicho alineamiento pero desde la perspectiva de las estrategias versus los objetivos estratégicos.

**Tabla 27. Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos**

Objetivos \ estrategias	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 6	Estrategia 7
Ponderado	1,90	1,65	1,60	1,88	1,98	1,10	2,28
Drivers							
Incrementar participación de mercado							
Abastecimiento							
Incrementar ventas							
Incrementar margen neto de rentabilidad					X		X
Reducción de costo de ventas					X		X
Crecimiento en ventas	X	X	X	X	X	X	
Crecimiento en participación de mercado	X	X	X				
Integración vertical hacia atrás				X	X		X

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 4. Descripción de la estrategia seleccionada

##### 4.1 Estrategia competitiva

Se concluye que la estrategia competitiva es liderazgo en costos.

##### 4.2 Estrategia de crecimiento

**Tabla 28. Matriz de expansión del producto-mercado**

Crecimiento intensivo		
	Productos existentes	Nuevos productos
Mercados existentes	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
Mercados nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

La estrategia de crecimiento que se plantea para Mission Produce es la de penetración de mercado y continuar con la integración vertical hacia atrás.

##### 4.3 Estrategias funcionales

La estructura de Mission Produce delega autoridad y responsabilidad de cada unidad a un ejecutivo que reporta directamente a su gerente. Las estrategias funcionales que debe fortalecer son estrategias de operaciones (abastecimiento) y estrategias de marketing y ventas.

## **Capítulo VIII. Planes funcionales**

### **1. Objetivo**

El fin de los planes funcionales es establecer los lineamientos para la utilización y aplicación de los recursos dentro de cada área funcional, para lograr el objetivo principal de la compañía que es ser líder en costos y, por lo tanto, obtener el crecimiento y aumento de su participación de cuota de mercado. Considerando lo anteriormente analizado se detallan las acciones a realizar en cada área funcional de la empresa para cumplir con sus objetivos planteados.

### **2. Plan funcional de operaciones**

#### **2.1 Introducción**

En línea con los objetivos estratégicos de Mission Produce, el plan de operaciones se orienta a dar el apoyo necesario a la organización para estar en capacidad de atender el incremento del consumo de paltas Hass, así como el desarrollo del mercado en el segmento. Además, se enfocará en reducir costos sin perder los estándares de calidad que le han permitido diferenciar su oferta en el segmento de empresas donde busca incrementar su posicionamiento de mercado. Para alcanzar estos objetivos, Mission Produce aprovechará la competencia alcanzada en el control de costos logrados a través de la integración vertical hacia atrás, con la adquisición de nuevas tierras.

#### **2.2 Objetivos generales**

- Cambiar la distribución del abastecimiento.
- Reducir los costos de abastecimiento de palta a nivel mundial.
- Continuar con la integración vertical para ser más eficiente en costos operativos.

#### **2.3 Objetivos específicos**

- Variar su distribución actual de abastecimiento de la palta de distintos países para tener más producción en Perú y llegar al 20% de producción propia (actualmente solo el 4% es producción peruana).
- Comprar 2.000 ha más de tierra en Perú para empezar a cosechar en el año 2016.

- Disminuir sus costos de abastecimiento hasta en un 10%

## 2.4 Estrategia de crecimiento

### 2.4.1 Adquisición de tierras en Perú

Mission Produce ya adquirió 2.000 ha que, sumadas a las 2.000 ha que se propone comprar, harían un total de 4.000 ha. El siguiente cuadro muestra la proyección de las cosechas de las tierras peruanas según la fecha de compra de las mismas.

**Tabla 29. Proyección de producción de paltas en Perú**

	Producción de paltas en Perú (toneladas)				
	2016	2017	2018	2019	2020
Compra de tierras en el 2011 (árboles plantados a principios del 2012)	21.300	31.000	43.000	39.000	43.000
Compra de tierras en el 2015 (árboles plantados a principios del 2016)			2.000	10.000	21.300
<b>Total</b>	21.300	31.000	45.000	49.000	64.300

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El siguiente cuadro muestra la proyección de las diferentes fuentes de adquisición de paltas por parte de Mission Produce, donde se muestra que para el año 2020 se tendrá el 23,80% de abastecimiento desde Perú.

**Tabla 30. Porcentaje de distribución de abastecimiento por países de Mission Produce proyectado al 2020**

País	2016		2017		2018		2019		2020	
	TN	%Abast.								
California	23.507	12,42%	24.750	11,91%	26.047	11,27%	27.401	11,19%	28.808	10,66%
Chile	25.035	13,23%	26.359	12,68%	27.741	12,00%	29.182	11,92%	30.681	11,36%
Mexico	115.584	61,07%	121.694	58,55%	128.075	55,41%	134.730	55,04%	141.650	52,43%
Nueva Zelanda	3.848	2,03%	4.051	1,95%	4.263	1,84%	4.485	1,83%	4.715	1,75%
<b>Perú</b>	21.300	<b>11,25%</b>	31.000	<b>14,91%</b>	45.000	<b>19,47%</b>	49.000	<b>20,02%</b>	64.300	<b>23,80%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Considerando que el precio por jaba de palta comprada en otros países es de US\$ 30, que el precio actual de la producción en California es de US\$ 38,36, que el precio de palta producida en el Perú es de US\$ 14 y que cada jaba tiene 11 kg de palta, se puede obtener el ahorro anual que tendrá Mission Produce con la implementación del plan de operaciones.

La composición del costo de la jaba peruana de US\$ 14, está dada de la siguiente manera: costos directos 95% (insumos 85% y mano de obra 10%) y costos indirectos 5% (gastos administrativos). Considerando la composición del costo de la jaba, y el incremento del costo de la mano de obra en el Perú, se ha ajustado el costo final del 2016 al 2020.

Con este cambio de estructura de abastecimiento, Mission Produce estaría en la capacidad de llegar a un ahorro del 10% en costos, al año 2020, lo que representan, cerca de US\$ 79 millones.

**Tabla 31. Comparación de costos totales de abastecimiento de Mission Produce**

<b>Año</b>	<b>Costo sin tierras Perú US\$</b>	<b>Costo con tierras Perú US\$</b>	<b>Diferencia US\$</b>	<b>Costo por jaba en Perú US\$</b>	<b>% ahorro</b>
2016	547.305.329	526.294.296	21.011.034	14,66	3,84%
2017	601.167.984	566.474.120	34.693.864	14,99	5,77%
2018	668.571.975	614.388.242	54.183.733	15,32	8,10%
2019	708.366.724	650.097.897	58.268.828	15,65	8,23%
2020	781.837.825	703.604.563	78.233.262	15,98	10,01%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De esta manera, Mission Produce, con la integración vertical hacia atrás y cambiando su estructura actual de abastecimiento, podrá optimizar sus costos de operaciones y conseguirá la fruta necesaria para poder satisfacer la demanda proyectada.

Para alcanzar el 28% de cuota de mercado proyectado, Mission Produce debe enfocarse en quitarle participación a las empresas que tienen menos del 6% del mercado (en conjunto estas empresas suman el 47% del mercado de Estados Unidos) y no tienen la capacidad de competir en costos y distribución.

La tabla 32 muestra el porcentaje de participación de mercado, año a año, según el nuevo plan de adquisición de paltas. Se considera que el mercado y la competencia tendrán un comportamiento similar al actual.

**Tabla 32. Proyección de porcentaje de participación de mercado de Mission Produce**

<b>Año</b>	<b>Abastecimiento (TN)</b>	<b>Demanda (TN)</b>	<b>Participación mercado (%)</b>
2016	189.273,44	763.852	24,78%
2017	207.853,52	804.234	25,84%
2018	231.126,15	846.401	27,31%
2019	244.797,81	890.383	27,49%
2020	270.154,46	936.115	28,86%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### **2.4.2 Implementación de nuevos centros de procesamiento y maduración de paltas**

Mission Produce tiene ocho centros de procesamiento y maduración de las paltas. Para poder procesar y trabajar el crecimiento proyectado en toneladas de paltas, la compañía deberá incrementar sus centros de procesamiento. La tabla 34 muestra que Mission Produce deberá crecer en casi un 50% más en centros de procesamiento y maduración; por lo tanto, para el año 2020 ya deberá contar con 12 centros.

**Tabla 33. Porcentaje de crecimiento acumulado de procesamiento de paltas en Mission Produce**

<b>Año</b>	<b>TN Paltas</b>	<b>% Crecimiento</b>	<b>% Crecimiento acumulado</b>
<b>2016</b>	189.273	7,54%	7,54%
<b>2017</b>	207.854	9,82%	17,36%
<b>2018</b>	231.126	11,20%	28,55%
<b>2019</b>	244.798	5,92%	34,47%
<b>2020</b>	270.154	10,36%	44,83%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La implementación de los cuatro nuevos centros de procesamiento y maduración de paltas deberá realizarse en forma paulatina, año tras año, conforme la adquisición de paltas va creciendo. Considerando que en la actualidad, sus centros de maduración ya están trabajando casi al límite, se puede determinar que cada centro está en la capacidad de procesar aproximadamente entre 22.000 a 23.000 toneladas de palta, por lo tanto la tabla 34 muestra los años en los que se deben tener implementados los cuatro nuevos centros.

**Tabla 34. Implementación año a año de nuevos centros de procesamiento y maduración**

<b>Año</b>	<b>Toneladas de palta</b>	<b>Número de centros de maduración</b>	<b>Toneladas por centro</b>
<b>2016</b>	189.273	9	21.030
<b>2017</b>	207.854	10	20.785
<b>2018</b>	231.126	10	23.112
<b>2019</b>	244.798	11	22.254
<b>2020</b>	270.154	12	22.512

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Estos cuatro nuevos centros de maduración estarán distribuidos geográficamente en diferentes regiones de Estados Unidos. Para determinar los estados donde se deben implementar los nuevos centros de procesamiento se ha realizado un análisis de aquellos que tienen más población hispana y en donde Mission Produce actualmente no tiene plantas de procesamiento, para así realizar un mayor desarrollo de nuevos mercados.

Según las proyecciones de población (United States Census Bureau 2015), al 2020 los estados que tendrán mayor población hispana serán California, Texas, Florida y New York. El análisis muestra que para California se necesitarán un centro de maduración adicional por la cantidad de paltas que deberán procesar al 2020 (aproximadamente 40 millones de kilos por año). El segundo centro de maduración deberá complementar la región sur-central y se ubicará en el Estado de Nuevo México, para que atienda a los estados de Texas, Arizona, Nevada y Nuevo México (aproximadamente 40 millones de kilos por año). El tercer centro de maduración deberá estar ubicado en el estado de Florida para desarrollar nuevos mercados hispanos, debido a que su consumo para el año 2020 será de 20 millones de kilos por año. Finalmente, el cuarto centro de maduración deberá implementarse en New York, también como estrategia de desarrollo de mercado, debido al aumento de su población hispana proyectada al 2020 y su consumo de paltas de aproximadamente 16 millones de kilos por año.

En el anexo 23 se muestran los Estados con mayor población hispana en Estados Unidos, proyectados al 2020, y el cálculo del consumo aproximado proyectado, por kilos de palta. La tabla 35 muestra dónde se implementará cada centro de maduración y el motivo por el cual se estará creando en el estado elegido.

**Tabla 35. Distribución geográfica de los cuatro nuevos centros de procesamiento y maduración**

<b>Año</b>	<b>Estado-ciudad</b>	<b>Motivo</b>
<b>2016</b>	California	Consumo duplicará capacidad actual de procesamiento
<b>2017</b>	Nuevo México	El consumo de la región sur-central duplicará la capacidad de procesamiento
<b>2018</b>	No se implementa	No se implementa
<b>2019</b>	Florida	Estrategia de desarrollo de mercado debido a la alta presencia hispana en el estado
<b>2020</b>	New York	Estrategia de desarrollo de mercado debido a la alta presencia hispana en el estado

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El anexo 24 permite mostrar la distribución geográfica de los cuatro nuevos centros de maduración que debe crear Mission Produce.

#### **2.4.3 Presupuesto de operaciones**

La tabla 36 muestra la inversión que deberá realizar Mission Produce para implementar su plan de operaciones (compra de 2.000 ha adicionales en Perú e implementación de nuevos centros de procesamiento y maduración). Los costos en Perú alcanzan los US\$ 9.884 por hectárea de tierra trabajada más US\$ 10.000 por hectárea como costo de producción inicial al primer año. También considera la implementación de los cuatro nuevos centros de maduración que deberán ponerse en marcha para soportar el crecimiento en ventas de la compañía.

**Tabla 36. Presupuesto de operaciones de Mission Produce**

	<b>Presupuesto de operaciones en US\$</b>					
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Compra de 2.000 ha	19.768.000					
Costo de plantación		17.000.000				
Capital de trabajo (KW)				1.000.000	1.000.000	1.000.000
Planta de procesamiento Perú	5.000.000					
Implementación de primer centro: California	5.000.000					
Implementación de segundo centro: Nuevo México		5.000.000				
Implementación de tercer centro: Florida				5.000.000		
Implementación de cuarto centro: New York					5'000.000	
<b>Total</b>	<b>29.768.000</b>	<b>22.000.000</b>	<b>-</b>	<b>6.000.000</b>	<b>6.000.000</b>	<b>1.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3. Plan funcional de marketing y ventas

#### 3.1 Introducción

El plan funcional de marketing y ventas busca servir de guía a los colaboradores del área de marketing de Mission Produce, ya que describirá los objetivos que se pretenden alcanzar, así como la manera y los recursos a emplear.

#### 3.2 Objetivos generales

Los objetivos generales de marketing y ventas son:

- Incremento de las ventas
- Aumento en la participación del mercado en Estados Unidos.

#### 3.3 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de marketing y ventas han sido establecidos con metas a corto, mediano y largo plazo. La tabla 37 muestra el detalle de los mismos.

**Tabla 37. Objetivos de crecimiento de marketing y ventas**

Área	Objetivo	Indicador	Corto plazo (2016)	Mediano plazo (2017)	Largo plazo (2020)
Ventas	Aumento de ventas	Acumulado de: (ventas del período - ventas período anterior)/ ventas período anterior	9%	16%	38%
Mercado	Incremento de penetración	Cuota de mercado	24%	25%	28%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los objetivos de crecimiento de ventas y de cuota de mercado se sustentan en las proyecciones realizadas para Mission Produce entre los años 2016 a 2020 (el detalle se encuentra en el anexo 25), que representa aproximadamente 900.000 toneladas de palta en total. Para alcanzar la cuota mercado de 28% en el año 2020, se debe de crecer en 5% de participación de mercado.

### 3.4 Estrategias

Se describen a continuación los objetivos de crecimiento, posicionamiento, segmentación y marketing mix.

#### 3.4.1 Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento planteada es penetración de mercado. Se fundamenta esta decisión sobre la base del producto que se encuentra comercializando la empresa (palta Hass) y del mercado actual al que se orienta (Estados Unidos).

Mission Produce debe desarrollar el mercado hispano y, por lo tanto, los centros de distribución y las sedes regionales de ventas deben ubicarse en aquellas ciudades en donde hay mayor concentración de población hispana. Para ello, es necesario el incremento de dos representantes de ventas regionales para atender los estados de California y Florida. En el anexo 23 se muestran los estados de Estados Unidos con mayor población hispana estimada para el año 2020.

#### 3.4.2 Estrategia de posicionamiento

Para estar alineados a la estrategia de crecimiento indicada inicialmente se plantea fidelizar al cliente mediante el “ajuste” del precio de manera proporcional al incremento de la compra de palta Hass a Mission Produce. Esta negociación con las empresas minoristas será posible debido a la reducción de costos que se va a lograr de acuerdo al plan de operaciones. En la siguiente tabla se muestra la evolución proyectada del precio de venta por jaba que puede manejar Mission Produce desde el año 2016 al año 2020.

**Tabla 38. Precio de venta proyectado para Mission Produce (2016 a 2020)**

Año	Precio de venta (US\$ por jaba)
2016	31,07
2017	30,48
2018	29,76
2019	29,74
2020	29,20

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Existe gran expectativa por parte de los clientes de Mission Produce de que se les ofrezca un volumen y precio fijo para toda la temporada. Esto les permitirá a ellos promover las paltas durante períodos más extensos sin temor a que los precios aumenten.

### 3.4.3 Estrategia de segmentación

Es importante detallar la diferencia entre el cliente de Mission Produce y el consumidor final:

- **Cientes de Mission Produce.** Empresas minoristas y empresas de servicios de alimentos.
- **Consumidor final.** Personas que compren la palta Hass para su consumo personal.

Si bien los clientes, para Mission Produce, son los distribuidores minoristas o restaurantes, la segmentación se debe de hacer considerando al consumidor final de palta Hass. En ese sentido, la estrategia de segmentación se debe de enfocar de dos maneras:

- Con el cliente se trata de una relación “business to business” (B2B), en donde lo que interesa es fidelizarlo con la entrega oportuna, buen manejo de la relación directa y reducción del precio por jaba.
- Con el consumidor final se sugiere la estimulación de la demanda mediante la información sobre el tipo de uso y consumo de la palta Hass, a través del Consejo de Paltas Hass (HAB).

### 3.4.4 Marketing mix

- **Estrategia de producto**
  - Nivel de producto. Producto ampliado. Paltas Hass maduras, listas para la venta.
  - Clasificación de producto. Según la durabilidad y tangibilidad, se trata de un bien perecedero. Según su nivel de consumo, se trata de un bien de uso común.
- **Estrategia de precio.** Se plantea aplicar la estrategia del “buen valor”, la cual sugiere un precio bajo con el ofrecimiento de alta calidad.

**Tabla 39. Matriz de estrategia de precio-calidad**

		Precio	
		Mas alto	Mas bajo
Calidad	Mas alta	Estrategia primera	Estrategia de buen valor
	Mas baja	Estrategia de cargo excesivo	Estrategia de economía

Fuente: Kotler, 2003.  
Elaboración: Propia, 2015.

- **Estrategia de distribución**
  - Nivel de canal. Canal 1. Venta directa a los minoristas y/o empresas de alimentos.
  - Tipo de canal. Distribución directa (canal formado entre Mission Produce y su cliente).
  - Intensidad de la distribución. Distribución intensiva, ya que Mission Produce vende su producto a través de varios minoristas y empresas de servicios de alimentos.
  - Estrategia. Ingreso a nuevas regiones de Estados Unidos como New York y Florida.
- **Estrategia de promoción.** Se debe continuar aportando al Consejo de Paltas Hass (HAB), para seguir con la estimulación de la demanda. Al igual que el resto de empresas dentro de esta industria, Mission Produce viene contribuyendo al Consejo de Palta Hass (HAB) con US\$ 0,025 por libra vendida para el manejo del marketing y promoción de la palta Hass. Son ellos quienes se encargan de realizar el trabajo de posicionamiento del producto en el consumidor final.

### 3.5 Presupuesto de marketing y ventas

La tabla 40 muestra el detalle del presupuesto necesario para implementar el plan.

**Tabla 40. Presupuesto de marketing y ventas**

DESCRIPCIÓN	2016	2017	2018	2019	2020
Tn métricas	189.273	207.854	231.126	244.798	270.154
Kg	189.273.439	207.853.525	231.126.152	244.797.809	270.154.458
Libras	417.276.504	458.238.583	509.545.943	539.686.788	595.588.630
Cantidad de vendedores	2	2	2	2	2
<b>PROMOCIÓN DE VENTAS</b>	<b>10.431.913</b>	<b>11.455.965</b>	<b>12.738.649</b>	<b>13.492.170</b>	<b>14.889.716</b>
Aporte al Consejo de Paltas Hass (HAB)	10.431.913	11.455.965	12.738.649	13.492.170	14.889.716
<b>MARKETING DIRECTO</b>	<b>42.000</b>	<b>42.000</b>	<b>42.000</b>	<b>42.000</b>	<b>42.000</b>
Visitas a clientes (dos a tres veces al año)	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000
<b>TOTAL</b>	<b>10.473.913</b>	<b>11.497.965</b>	<b>12.780.649</b>	<b>13.534.170</b>	<b>14.931.716</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 4. Plan funcional de recursos humanos (RRHH)

### 4.1 Introducción

El presente plan de recursos humanos busca estar alineado y brindar apoyo al plan de operaciones, responsabilidad social y marketing y ventas sugerido para Mission Produce.

## 4.2 Objetivo general

Apoyar y dar soporte a los planes estratégico de marketing y ventas así como de operaciones, para alcanzar las metas planteadas en el presente proyecto.

## 4.3 Objetivos específicos

- Contratación del personal requerido para implementar el plan de operaciones.
- Contratación del personal para implementar el plan de marketing y ventas.
- Para el año 2020, el 50% del personal operario deberá ser de origen hispano.

## 4.4 Estrategia de crecimiento

Se ha orientado el plan de recursos humanos al incremento del equipo regional de marketing y ventas en dos personas. Para ello se ha desarrollado un perfil del puesto “Regional Sales Manager”, el cual se encuentra detallado en el anexo 26.

## 4.5 Presupuesto de recursos humanos

A continuación se detalla el presupuesto de RRHH, considerando el incremento de dos regionales de ventas en los estados de California y Florida. Para el caso de los nuevos equipos regionales se ha considerado un ingreso mensual de US\$ 76.000 por cada uno (ingreso anual promedio de un “Regional Sales Manager” en los Estados Unidos) y para el caso de la planilla operativa para los nuevos centros de maduración se considera un importe total de US\$ 250.000.

**Tabla 41. Presupuesto de recursos humanos**

	Presupuesto de recursos humanos en US\$				
	2016	2017	2018	2019	2020
Salario equipo regional de ventas	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000
Planilla operativa (cuatro nuevos centros de procesamiento y maduración)	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
<b>Total</b>	<b>402.000</b>	<b>402.000</b>	<b>402.000</b>	<b>402.000</b>	<b>402.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 5. Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE)

## **5.1 Introducción**

Mission Produce debe enfocar sus esfuerzos de responsabilidad social empresarial en dos grandes puntos: asistencia a la población hispana en Estados Unidos, y el control y/o supervisión de la responsabilidad que tienen sus socios estratégicos en Perú, respecto al cumplimiento de las leyes laborales internacionales.

## **5.2 Objetivos generales**

Considerando que la población del estado de Florida para el año 2020 será de 23.406.525 habitantes y representará el tercer estado de mayor consumo de paltas, se aperturará un centro de procesamiento mediante el cual se puede cumplir con el objetivo social de la compañía, que es integrar a su planilla de operarios a personas de origen hispano. Mission Produce tiene como objetivo general de RSE ser responsable socialmente en los estados en los que tiene presencia, enfocando sus objetivos en la población hispana que se encuentra en el estado de Florida.

## **5.3 Objetivos específicos**

El 50% de la planilla de los operarios del nuevo centro de maduración debe ser de origen hispano, esto generará el empleo hispano y que se paguen los impuestos de ley, lo que impactará de forma positiva en la sociedad debido a la formalización y legalización posterior, así como a la aceptación de estas personas al brindarles estabilidad laboral y familiar.

## **5.4 Estrategia de crecimiento**

- Coordinar con RRHH el reclutamiento del personal hispano para que al 2020 el 50% de personal sea de origen hispano en el centro de procesamiento y maduración de Florida.
- Conseguir la lista de guarderías cercanas al nuevo centro de procesamiento para que los trabajadores puedan trabajar con la tranquilidad que sus hijos están siendo cuidados.
- Comunicarse directamente con el personal operario para que puedan ser orientados respecto a la mejor forma de llevar a sus hijos a las guarderías antes de trabajar, y así poder cumplir con sus horas laborales asignadas diariamente.
- En Perú se trabaja con socios estratégicos a los cuales se les condiciona que no se debe trabajar con personal que se encuentre en estado de embarazo y se prohíbe el trabajo infantil

## **6. Plan financiero**

### **6.1 Introducción**

A partir de la planificación estratégica de la empresa se han propuesto objetivos de crecimiento y mejora de la rentabilidad, para lo cual se han elaborado los planes operativos necesarios para asegurar dichos objetivos estratégicos que, además, están soportados en un adecuado plan de marketing de tal forma que el mercado tome la mayor producción que generará Mission Produce.

### **6.2 Objetivo general**

Evaluar los flujos que generarán las inversiones de Mission Produce a fin de estimar la contribución de las mismas en la mejora de la rentabilidad de la empresa a través de una estrategia de crecimiento, que finalmente asegure un mayor valor de la empresa.

### **6.3 Objetivos específicos**

- Reducir el costo de venta de 87,9% en el 2013 a 84,5% en el 2020.
- Mejorar la eficiencia operativa pasando de 4,8% en el 2013 a 8,7% en el 2020.
- Mejorar la rentabilidad de Mission Produce, pasando de un margen neto de 3,0% en el 2013 a 5,4% en el 2020 y así incrementar el valor de la empresa en más de US\$ 11.547 millones como resultado de las nuevas inversiones.
- Generar una mayor tasa de rentabilidad a la que se presenta en el 2013, que medida a través del ROE empresarial de Mission Produce es de 17.82%.

### **6.4 Estrategia de crecimiento**

#### **6.4.1 Estimación de flujos de caja de Mission Produce sin inversiones adicionales**

Para la estimación de los flujos de caja que generará Mission Produce se toma como dato la proyección de ventas e inversiones que se han realizado hasta el año 2014. En este período se observa el incremento en las ventas que genera la inversión en 2.000 ha de tierras nuevas en Trujillo, La Libertad, Perú. Para lograr la estimación de sus flujos de caja neto se ha usado como herramienta al EBITDA, sin considerar ninguna inversión ni financiamiento adicional.

El anexo 27 muestra el estado consolidado de operaciones sin inversión en nuevas tierras y centros de maduración.

#### **6.4.2 Estimación de flujos de caja de Mission Produce con inversiones adicionales**

Para la estimación de los flujos de caja que generará Mission Produce se toma como dato la proyección de ventas e inversiones que se ha realizado hasta el año 2014, a la cual se le han adicionado las inversiones que son necesarias para cumplir con el plan de operaciones propuesto, así como los gastos que generará el plan de marketing.

En este período se observa el incremento en las ventas que genera la inversión en 2.000 ha de tierras nuevas en Trujillo, La Libertad, Perú; más las inversiones por la compra de 2.000 ha adicionales, las plantaciones y cinco centros de procesamiento y maduración (uno en Perú y cuatro en diferentes estados de Estados Unidos). Para lograr la estimación de sus flujos de caja neto se ha usado como herramienta al EBITDA incremental, es decir, solo consideramos los flujos de caja adicionales que generará la nueva inversión sin considerar los flujos que generará las inversiones de períodos previos. Así mismo, para evaluar la viabilidad financiera de los proyectos de inversión es necesario estimar la tasa de costo de oportunidad del proyecto, para lo cual se ha tomado como referencia el costo promedio ponderado de capital de las fuentes de financiamiento de las inversiones.

Las inversiones tendrán financiamiento bancario de uno de los principales bancos de Estados Unidos en un 90%, con una tasa de 3,3%; el 10% restante será financiado con recursos propios de la empresa Mission Produce para lo cual se toma como costo de oportunidad al ROE que genera la empresa que es de 17,82%.

**Tabla 42. Estado consolidado de operaciones con inversión en nuevas tierras y centros de maduración y financiamiento bancario**

	AÑOS											
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020				
Tasa de crecimiento histórica												
Cajas de paltas vendidas	13.249.918	15.565.754	15.164.042	17.206.676	18.895.775	21.011.468	22.254.346	24.559.496				
Kilos por caja	11	11	11	11	11	11	11	11				
Ventas en toneladas métricas	145.749,10	171.223,29	166.804	189.273,44	207.854	231.126,15	244.798	270.154				
Producción Estados Unidos, México y Chile™		156.668,92	156.804	167.973	176.854	186.126,15	195.798	205.854				
Producción PERU™ inversión año 2013		2.000	10.000	21.300	31.000	43.000	39.000	43.000				
Producción PERU™ inversión año 2015							2.000	21.300				
Crecimiento inter anual de ventas en toneladas métricas		-12,554	8,136	22,469	18,580	23,273	13,672	25,357				
Precio por toneladas métricas	\$ 2.752	\$ 2.698	\$ 2.750	\$ 2.825	\$ 2.771	\$ 2.771	\$ 2.771	\$ 2.771				
Tasa de incremento de los precios		-2%	1,93%	0%	0%	0%	0%	0%				
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 401.070.365</b>	<b>\$ 461.994.134</b>	<b>\$ 436.339.535,19</b>	<b>\$ 534.624.766,81</b>	<b>\$ 575.986.394</b>	<b>\$ 640.477.563</b>	<b>\$ 678.363.321</b>	<b>\$ 748.629.556,83</b>				
<b>Costo de venta total</b>	<b>\$ 366.829.198</b>	<b>\$ 421.627.642</b>	<b>\$ 392.596.018</b>	<b>\$ 403.115.287</b>	<b>\$ 486.096.469</b>	<b>\$ 551.421.921</b>	<b>\$ 603.707.661</b>	<b>\$ 654.831.613</b>				
Costo de ventas Estados Unidos, México y Chile	\$ 366.829.198	\$ 421.627.642	\$ 390.060.564	\$ 390.388.015	\$ 458.109.378	\$ 509.177.376	\$ 533.994.025	\$ 561.421.249				
Costo de venta PERU			\$ 2.545.455	\$ 12.727.273	\$ 28.387.091	\$ 42.244.545	\$ 62.672.727	\$ 93.410.364				
Costo de venta unitario Estados Unidos, México y Chile	\$ 27,69	\$ 27,09	\$ 27,39	\$ 30,00	\$ 31,67	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00				
Costo de venta unitario PERU		\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,66	\$ 14,99	\$ 15,32	\$ 15,65	\$ 15,98				
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 34.241.167</b>	<b>\$ 40.306.492</b>	<b>\$ 43.743.517</b>	<b>\$ 55.596.987</b>	<b>\$ 48.128.298</b>	<b>\$ 70.188.057</b>	<b>\$ 74.655.660</b>	<b>\$ 93.797.943,91</b>				
Total de S.G.&A expenses	\$ 16.226.704	\$ 18.060.113	\$ 16.660.236,80	\$ 17.514.468,67	\$ 19.873.711	\$ 21.824.620	\$ 24.268.246	\$ 25.703.770	\$ 28.366.218			
Gasto por tonelada métrica	\$ 111	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105			
Salarios adicionales de equipo regional de ventas												
Contribución adicional al HAB para fomento de las ventas												
Personal administrativo adicional												
<b>Resultado de operación</b>	<b>\$ 18.014.463</b>	<b>\$ 22.246.379</b>	<b>\$ 27.083.280</b>	<b>\$ 38.082.519</b>	<b>\$ 28.254.587</b>	<b>\$ 45.517.811</b>	<b>\$ 48.549.890</b>	<b>\$ 65.029.726</b>				
Otros ingresos (egresos)	\$ -105.994	\$ -485.509	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752			
-Otros ingresos (egresos)	\$ 1.790.128	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
- Utilidad por Sociedad Simmisco	\$ -1.540.885	\$ -1.709.729	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307			
-Gasto financiero	\$ 145.191	\$ 226.625	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908			
-Ingresos por intereses y dividendos	\$ 1.497.413	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031			
-Utilidad en paltas Henry	\$ 803.559	\$ 285.533	\$ 544.546	\$ 415.040	\$ 479.793	\$ 447.416	\$ 463.604	\$ 455.510	\$ 459.557			
-Ingresos por operaciones de siembra	\$ -433.285	\$ -167.631	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000			
-Utilidad en Cabifruit	\$ -253.761	\$ -	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000			
-Utilidad en Arato/Beggie	\$ 526.576	\$ 324.510	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543			
- Ganancia (pérdida) por tipo de cambio	\$ 2.428.942	\$ 362.830	\$ 1.323.970	\$ 1.194.463	\$ 1.259.216	\$ 1.226.840	\$ 1.234.934	\$ 1.238.981	\$ 1.238.981			
<b>Tota de otros ingresos (egresos)</b>	<b>\$ 20.443.405</b>	<b>\$ 22.609.209</b>	<b>\$ 28.407.250</b>	<b>\$ 39.276.982</b>	<b>\$ 29.513.803</b>	<b>\$ 46.760.839</b>	<b>\$ 49.784.824</b>	<b>\$ 66.268.707</b>				
<b>Utilidad neta antes de impuestos</b>	<b>\$ -6.607.430</b>	<b>\$ -8.892.413</b>	<b>\$ -11.172.837</b>	<b>\$ -15.448.004</b>	<b>\$ -11.608.054</b>	<b>\$ -18.391.474</b>	<b>\$ -19.580.836</b>	<b>\$ -26.064.101</b>				
Impuestos	\$ 13.895.975	\$ 13.716.796	\$ 17.234.413	\$ 23.828.978	\$ 17.905.749	\$ 28.369.364	\$ 30.203.988	\$ 40.204.606				
Tasa de impuestos	32%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%				
<b>Utilidad neta después de impuestos</b>	<b>\$ 20.525.190</b>	<b>\$ 22.705.491</b>	<b>\$ 28.447.966</b>	<b>\$ 39.403.122</b>	<b>\$ 29.875.867</b>	<b>\$ 47.562.356</b>	<b>\$ 50.729.894</b>	<b>\$ 67.480.021</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 43. Estimación de los flujos de cajas incrementales que generará la nueva inversión**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>EBITDA INCREMENTAL POR INVERSIONES ADICIONALES</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38,968,861	\$ 44,360,300	\$ 60,103,447
<b>FLUJO DE INVERSIONES</b>								
Compra de tierras 2000 Ha. (año 2015)			\$ -19,768,000					
Inversión en plantaciones			\$ -	\$ -17,000,000				
Capital de trabajo (mantenimiento de árboles y tierra)			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1,000,000	\$ -1,000,000	\$ -1,000,000
Inversión en planta de procesamiento PERÚ			\$ -5,000,000					
Inversión Centro de Maduración Georgia-Atlanta			\$ -5,000,000					
Inversión Centro de Maduración Illinois-Chicago			\$ -	\$ -5,000,000				
Inversión Centro de Maduración New Jersey - New Jersey			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -5,000,000	\$ -5,000,000	\$ -
Inversión Centro de Maduración California - Oxnard			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19,768,000
Valor de rescate de la inversión en nuevas tierras			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,327,380
Valor de rescate de la inversión en nuevos centros de maduración			\$ -29,768,000	\$ -22,000,000	\$ -	\$ -6,000,000	\$ -6,000,000	\$ 20,095,380
<b>FLUJO DE INVERSIONES</b>	\$ -	\$ -	\$ -29,768,000	\$ -22,000,000	\$ -	\$ 32,968,861	\$ 38,360,300	\$ 80,198,827
<b>Flujo de caja neto económico con inversión nueva 2015</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -22,000,000	\$ -	\$ 32,968,861	\$ 38,360,300	\$ 80,198,827
<b>Flujo de financiamiento</b>								
Gasto financiero de inversiones previas			\$ 1,625,307	\$ 1,625,307	\$ 1,625,307	\$ 1,625,307	\$ 1,625,307	\$ 1,625,307
Desembolsos			\$ -26,791,200	\$ -19,800,000	\$ -	\$ -4,500,000	\$ -4,500,000	\$ -
Obligación financiera desembolso 1			\$ 5,891,803	\$ 5,891,803	\$ 5,891,803	\$ 5,891,803	\$ 5,891,803	\$ 5,891,803
Obligación financiera desembolso 2			\$ -	\$ 4,948,101	\$ 4,948,101	\$ 4,948,101	\$ 4,948,101	\$ 4,948,101
Obligación financiera desembolso 3			\$ -	\$ -	\$ -	\$ 989,620	\$ 989,620	\$ 989,620
Obligación financiera desembolso 4			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 989,620
<b>Flujo de caja neto financiero con inversión nueva 2015</b>	\$ -	\$ -	\$ -37,285,110	\$ -34,465,211	\$ -12,465,211	\$ 19,514,030	\$ 23,915,850	\$ 71,646,179
Tasa de financiamiento bancario de Estados Unidos								3,3%
Costo de oportunidad de accionistas (ROE empresarial de Mission)								17,82%
<b>Costo Promedio Ponderado de Capital (WAAC)</b>								4,75%
<b>VAN</b>								\$ 11,547,155
<b>TIR</b>								9%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### Supuestos:

- El costo de venta varia entre la producción de Estados Unidos, México, Chile y Perú.
- Los gastos operativos se mantienen a lo largo del período, e incluyen el aporte a HAB.
- La depreciación del período es el 10% de los activos fijos netos.
- Los otros ingresos (gastos) como gastos financieros, ingresos por operaciones de siembra y diferencias por tipo de cambio proyectados, son el promedio de los años 2012 y 2013.
- La utilidad de la inversión en paltas Henry por lo menos se mantiene con respecto a lo logrado en el año 2013 y con Simmisco es 0 dado que dicha relación finalizó en el 2012
- La utilidad de la inversión en Cabilfruit, Arato y Begie es de US\$ 100.000 en el 2014 y tiene una tasa de crecimiento similar al incremento de las ventas.
- La tasa de impuestos a partir del 2014 es de 39%.
- Se consideran como gastos de personal adicionales el sueldo del personal de marketing y administrativo. Se asume que el costo del personal operativo está incluido dentro del costo de ventas.
- Se asume que la inversión es financiada en un 90% por financiamiento de uno de los 30 bancos más grandes de Estados Unidos, y el 10% restante es financiado como aporte propio.
- El financiamiento de las inversiones se realiza a través de cuatro desembolsos que se han estructurado a un plazo de cinco años con cuotas anuales. Se asume que los desembolsos al inicio del período y el pago de las cuotas es al final de cada período.
- Se usa como tasa de costo financiero a la tasa preferencial que publica el Wall Street Journal para el primer trimestre del 2015 (3,3%), que agrupa las tasas preferenciales de los 30 principales bancos de Estados Unidos.
- En el año 2020 se consideran los valores de rescate de las inversiones realizadas; para el caso de la inversión en terrenos se considera una tasa de depreciación de 0%, y para el caso del resto de inversiones se considera un período de vida útil de cinco años.
- Se asume que al 2020 los créditos son cancelados con el valor de rescate de las inversiones realizadas, por lo cual los valores de rescate están deducidos del capital pendiente de amortizar al año 2020 (ver anexo 28 donde se detallan los cronogramas de pago).
- Para el cálculo del VAN y TIR se considera como parte de la inversión al patrimonio neto a efectos de poder considerar los flujos totales en el cálculo de dichos indicadores.
- Para el cálculo del VAN y TIR se consideran las inversiones realizadas por la compra de terrenos e implementación de dos centros de maduración en el 2015, inversión en plantaciones y un centro de maduración en el 2016, un centro de maduración en el 2018 y, finalmente, un centro de maduración en el 2019.

**Tabla 44. Estados comparativos del consolidado de operaciones con y sin inversión en nuevas tierras y centros de maduración**

	AÑOS										
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020	2020	2020
Ventas en toneladas métricas sin nueva inversión	145,749	171,223	158,669	166,804	189,273	207,854	194,672	204,788	215,306		
Ventas en toneladas métricas con nueva inversión	145,749	171,223,29	158,668,92	166,804,46	189,273,44	207,853,52	194,672	204,787,81	215,306		
<b>Ventas incrementales en toneladas métricas por nueva inversión</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	36,454	40,010	54,898	25%	
Producción Estados Unidos, México y Chile™ sin nueva inversión		156,669	156,669	156,804	167,973	176,854	151,672	165,788	172,306		
Producción Estados Unidos, México y Chile™ con nueva inversión		156,669	156,669	156,804	167,973	176,854	186,126	195,798	205,854		
<b>Variación de producción en Estados Unidos, México y Chile por nueva inversión</b>		0%	0%	0%	0%	0%	34,454	30,010	33,548	19%	
Producción PERÚ™ sin nueva inversión		2,000	2,000	10,000	21,300	31,000	43,000	39,000	43,000		
Producción PERÚ™ con nueva inversión		2,000	2,000	10,000	21,300	31,000	45,000	49,000	64,300		
<b>Variación de producción en Perú</b>		0%	0%	0%	0%	0%	2,000	10,000	21,300	50%	
Ingresos sin nueva inversión	\$ 401,070,365	\$ 461,934,134	\$ 436,339,535	\$ 458,712,275	\$ 534,624,767	\$ 575,986,394	\$ 523,937,814	\$ 558,917,527	\$ 586,662,446		
Ingresos con nueva inversión	\$ 401,070,365	\$ 461,934,134	\$ 436,339,535	\$ 458,712,275	\$ 534,624,767	\$ 575,986,394	\$ 640,477,563	\$ 678,363,321	\$ 748,629,557		
<b>Ingresos marginales por nueva inversión</b>		0%	0%	0%	0%	0%	116,539,749	\$ 119,445,794	\$ 161,967,111	28%	
Costo de venta total sin nueva inversión	\$ 366,829,198	\$ 421,627,642	\$ 392,596,018	\$ 403,115,287	\$ 486,496,469	\$ 551,421,921	\$ 496,565,511	\$ 532,805,094	\$ 558,553,090		
Costo de venta total con nueva inversión	\$ 366,829,198	\$ 421,627,642	\$ 392,596,018	\$ 403,115,287	\$ 486,496,469	\$ 551,421,921	\$ 570,289,506	\$ 603,707,661	\$ 654,831,613		
<b>Costo de venta incremental por la nueva inversión</b>		0%	0%	0%	0%	0%	73,723,995	\$ 70,902,567	\$ 96,278,523	17%	
Costo de ventas Estados Unidos, México y Chile sin nueva inversión	\$ 366,829,198	\$ 421,627,642	\$ 390,050,564	\$ 390,388,015	\$ 458,109,378	\$ 509,177,376	\$ 436,678,238	\$ 477,318,731	\$ 496,085,817		
Costo de ventas Estados Unidos, México y Chile con nueva inversión	\$ 366,829,198	\$ 421,627,642	\$ 390,050,564	\$ 390,388,015	\$ 458,109,378	\$ 509,177,376	\$ 507,616,778	\$ 533,994,025	\$ 561,421,249		
<b>Costo de ventas Estados Unidos, México y Chile incremental</b>		0%	0%	0%	0%	0%	70,938,541	\$ 56,675,294	\$ 65,335,432	13%	
Costo de venta PERÚ sin nueva inversión	\$ -	\$ -	\$ 2,545,455	\$ 12,727,273	\$ 28,387,091	\$ 42,244,545	\$ 59,887,273	\$ 55,486,364	\$ 62,467,273		
Costo de venta PERÚ con nueva inversión	\$ -	\$ -	\$ 2,545,455	\$ 12,727,273	\$ 28,387,091	\$ 42,244,545	\$ 62,672,727	\$ 69,713,636	\$ 93,410,364		
<b>Costo de venta PERÚ incremental</b>		0%	0%	0%	0%	0%	2,785,455	\$ 14,227,273	\$ 30,943,091	50%	
Costo de venta unitario Estados Unidos, México y Chile	27,69	27,09	27,39	27,39	30,00	31,67	31,67	31,67	31,67		
Costo de venta unitario PERÚ		14,00	14,00	14,66	14,99	15,32	15,65	15,65	15,98		
<b>Costo de venta relativo Perú/Estados Unidos, México, Chile</b>		51%	51%	49%	47%	48%	49%	49%	50%		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 44. Estados comparativos del consolidado de operaciones con y sin inversión en nuevas tierras y centros de maduración (continúa de la página anterior)**

Utilidad bruta sin nueva inversión	\$ 34,241,167	\$ 40,306,492	\$ 43,743,517	\$ 55,596,987	\$ 48,128,298	\$ 24,564,473	\$ 27,372,303	\$ 26,112,433	\$ 28,109,356
Utilidad bruta con nueva inversión	\$ 34,241,167	\$ 40,306,492	\$ 43,743,517	\$ 55,596,987	\$ 48,128,298	\$ 24,564,473	\$ 70,188,057	\$ 74,655,660	\$ 93,797,944
<b>Utilidad bruta incremental</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 42,815,753	\$ 48,543,227	\$ 65,688,588
Porcentaje de incremento de la utilidad bruta			0%	0%	0%	0%	156%	186%	234%
Total de S.G.&A expenses sin nueva inversión	\$ 16,226,704	\$ 18,060,113	\$ 16,660,237	\$ 17,514,469	\$ 19,873,711	\$ 21,824,620	\$ 20,440,588	\$ 21,502,740	\$ 22,607,173
Total de S.G.&A expenses con nueva inversión	\$ 16,226,704	\$ 18,060,113	\$ 16,660,237	\$ 17,514,469	\$ 19,873,711	\$ 21,824,620	\$ 24,268,206	\$ 25,703,770	\$ 28,366,218
<b>Total de S.G.&amp;A expenses incremental</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,827,658	\$ 4,201,030	\$ 5,759,045
			0%	0%	0%	0%	19%	20%	25%
Resultado de operación sin nueva inversión	\$ 18,014,463	\$ 22,246,379	\$ 27,083,280	\$ 38,082,519	\$ 28,254,587	\$ 2,739,853	\$ 6,931,716	\$ 4,609,692	\$ 5,502,183
Ratio de eficiencia operativa (UO/ingresos)	4,5%	4,8%	6,2%	8,3%	5,3%	0,5%	1,3%	0,8%	0,9%
Resultado de operación con nueva inversión	\$ 18,014,463	\$ 22,246,379	\$ 27,083,280	\$ 38,082,519	\$ 28,254,587	\$ 2,739,853	\$ 45,517,811	\$ 48,549,890	\$ 65,029,726
Ratio de eficiencia operativa (UO/ingresos)	4,5%	4,8%	6,2%	8,3%	5,3%	0,5%	7,1%	7,2%	8,7%
<b>Resultado de operación incremental</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38,586,095	\$ 43,940,198	\$ 59,527,543
Porcentaje de incremento del resultado de operación			0%	0%	0%	0%	557%	953%	1062%
Mejora de eficiencia operativa por nueva inversión			0%	0%	0%	0%	437%	768%	826%
Tota de otros ingresos (egresos) sin nueva inversión	\$ 2,428,942	\$ 362,830	\$ 1,323,970	\$ 1,194,463	\$ 1,259,216	\$ 1,226,840	\$ 1,243,028	\$ 1,234,934	\$ 1,238,981
Tota de otros ingresos (egresos) con nueva inversión	\$ 2,428,942	\$ 362,830	\$ 1,323,970	\$ 1,194,463	\$ 1,259,216	\$ 1,226,840	\$ 1,243,028	\$ 1,234,934	\$ 1,238,981
<b>Tota de otros ingresos (egresos) incremental</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad neta antes de impuestos sin nueva inversión	\$ 20,443,405	\$ 22,609,209	\$ 28,407,250	\$ 39,276,982	\$ 29,513,803	\$ 3,966,693	\$ 8,174,744	\$ 5,844,626	\$ 6,741,164
Utilidad neta antes de impuestos con nueva inversión	\$ 20,443,405	\$ 22,609,209	\$ 28,407,250	\$ 39,276,982	\$ 29,513,803	\$ 3,966,693	\$ 46,760,839	\$ 49,784,824	\$ 66,268,707
<b>Utilidad neta incremental</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38,586,095	\$ 43,940,198	\$ 59,527,543
Utilidad neta después de impuestos sin inversión	\$ 13,835,975	\$ 13,716,796	\$ 17,234,413	\$ 23,828,978	\$ 17,905,749	\$ 2,406,555	\$ 4,959,541	\$ 3,545,880	\$ 4,089,801
Margen neto sin nueva inversión	3,4%	3,0%	3,9%	5,2%	3,3%	0,4%	0,9%	0,6%	0,7%
Utilidad neta después de impuestos con inversión	\$ 13,835,975	\$ 13,716,796	\$ 17,234,413	\$ 23,828,978	\$ 17,905,749	\$ 2,406,555	\$ 28,369,364	\$ 30,203,988	\$ 40,204,606
Margen neto con nueva inversión	3,4%	3,0%	3,9%	5,2%	3,3%	0,4%	4,4%	4,5%	5,4%
<b>Utilidad neta después de impuestos incremental</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 23,409,824	\$ 26,658,108	\$ 36,114,804
Porcentaje de incremento de la utilidad operativa			0%	0%	0%	0%	472%	752%	883%
Mejora de eficiencia en generación de utilidades netas			0%	0%	0%	0%	368%	602%	670%
EBITDA sin nueva inversión	\$ 20,525,190	\$ 22,705,491	\$ 28,447,966	\$ 39,403,122	\$ 29,875,867	\$ 4,523,848	\$ 8,593,495	\$ 6,369,593	\$ 7,376,574
EBITDA con nueva inversión	\$ 20,525,190	\$ 22,705,491	\$ 28,447,966	\$ 39,403,122	\$ 29,875,867	\$ 4,523,848	\$ 47,562,356	\$ 50,729,894	\$ 67,480,021
<b>EBITDA INCREMENTAL POR NUEVAS INVERSIONES</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38,968,861	\$ 44,360,300	\$ 60,103,447
Porcentaje de incremento del EBITDA			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	453,5%	696,4%	814,8%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### **6.4.3 Análisis de la comparación de estados consolidado de operaciones con y sin inversión nueva**

Con el objetivo de profundizar en el análisis financiero se presentan los dos flujos previos a la comparación de las principales cuentas de los flujos de caja sin y con inversión nueva, de tal forma que permita evidenciar el impacto que generan las nuevas inversiones en cada una de las principales cuentas del estado de resultados y en los principales ratios de gestión.

- **Incremento de la producción e ingresos.** La primera cuenta a analizar es el incremento del volumen de producción de palta Hass, lo cual se puede observar claramente a partir de las nuevas inversiones ya que la producción se incrementa en 36.454, 40.010, 54.848 toneladas métricas en los años, 2018, 2019 y 2020, respectivamente.

Este incremento en la producción está explicado por el incremento de la producción en Estados Unidos, México y Chile, con las siguientes tasas: 23%, 18%, 19% entre el 2018 y 2020, así como por la nueva producción de Perú con las siguientes tasas: 5%, 26%, 50% entre el 2018 y 2020. La producción nominal crece más en Estados Unidos, México y Chile; sin embargo, en términos porcentuales el incremento de la producción es mayor en Perú. Esta mayor producción, debido a las nuevas inversiones, también se ve reflejada en el incremento de los ingresos, con tasas muy similares al incremento de la producción, siendo éstas de 22%, 21%, y 28% entre el 2018 y 2020.

- **Costo de venta total y unitario.** En lo que respecta al costo total, éste también se ve impactado por las nuevas inversiones, ya que se proyecta poner en operación nuevas tierras que demandan mayores costos en todo el proceso productivo de la palta, por lo que para lograr los niveles de producción en el nuevo escenario del proyecto implica un incremento en el costo de venta marginal de 15%, 13%, 17%, entre el 2018 y 2020, respectivamente. Estos incrementos del costo de ventas se explican por el incremento de la producción tanto en Estados Unidos, México y Chile, con porcentajes de 16%, 12%, y 13%, entre el 2018 y 2020, respectivamente; así como por el incremento de la producción de Perú, con porcentajes de 5%, 26% y 50%, entre el 2018 y 2020, respectivamente. Se puede observar que el incremento porcentual de los costos de Perú es mayor debido a que en dicho país se concentra la mayor inversión en nuevas tierras.

Sin embargo, a pesar que la producción del Perú representa los mayores incrementos porcentuales de los costos, esto se justifica por el hecho que los costos unitarios de producir en el Perú termina siendo un 47% más baratos que producir en Estados Unidos, México o Chile.

Lo antes indicado se evidencia en la mejora del margen de costo de ventas, el cual -sin considerar las nuevas inversiones- tiene una proyección de 51%, 49%, 47%, 48%, 49% y 50% entre los años 2015 y 2020.

- **Utilidad bruta, gastos de operación y utilidad de operación.** A partir del análisis se tiene como resultado que la utilidad de operación de la empresa sufriría de incrementos porcentuales de 156%, 186% y 234% entre el 2018 y 2020, respectivamente, lo que se explica principalmente por el menor costo unitario de producción de la nueva producción de Perú. Con respecto a los gastos de operación, estos sufren también de incrementos; sin embargo, sus variaciones son mucho más moderadas, siendo su variación de 19%, 20% y 25% entre el 2018 y 2020, respectivamente.

Con el dato previo de los gastos de operación se deduce la utilidad de operación, la cual también mejora en los siguientes porcentajes: 557%, 953% y 1.082%, entre el 2016 y 2020, respectivamente. Dichos resultados muestra una gran mejora en los indicadores de eficiencia operativa, medida a través del margen operativo, pasando de un indicador de 3,2% en el 2020 y sin nuevas inversiones, a 11,7% en el 2020 con nuevas inversiones.

- **Otros ingresos/egresos y utilidad neta.** Con respecto a la cuenta otros ingresos/egresos, ésta se mantiene constante en los flujos con y sin inversión, por lo tanto, no se requiere de mayor análisis en dicha cuenta.

Sabiendo que los otros ingresos/egresos se mantienen, deducimos que los resultados de la utilidad neta y el margen neto tienen el mismo comportamiento que la utilidad operativa.

Se puede observar en los flujos comparativos que la utilidad operativa de la empresa Mission Produce, con la nueva inversión, mejorará nominalmente en US\$38.586.095, US\$ 43.940.198 y US\$ 59.527.543 entre los años 2018 y 2020, respectivamente. Los resultados previos muestran una mejora de los márgenes netos de 368%, 602% y 670%, entre el 2018 y 2020, respectivamente. Estos resultados muestran el impacto favorable de las nuevas inversiones en la gestión de Mission Produce y se constituyen en el sustento de la viabilidad financiera de los proyectos de inversión propuestos.

## 6.5 EBITDA

La última línea de los resultados usada para la determinación de los flujos de caja incrementales que ayudan a estimar el VAN y la TIR es el EBITDA que, en función a los resultados de las cuentas previas, llega a presentar flujos incrementales nominales de US\$ 38.968.861, US\$ 44.360.300 y US\$ 60.103.447, entre los años 2018 y 2020, respectivamente. En términos relativos, estos incrementos entre un flujo y otros son de 453,5%, 696,4% y 814,8% en el

mismo período analizado. Esta última línea es la que explica los resultados del VAN y la TIR que se han mostrado y analizado en párrafos previos.

## **6.6 Balance score card**

Mediante el mapa estratégico se busca evaluar a Mission Produce desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio y aprendizaje y crecimiento. En el anexo 29 se detallan los objetivos para cada perspectiva.

## **6.7 Conclusiones**

- VAN financiero de US\$ 11,54 MM. Se concluye que los proyectos de inversión incrementarán el valor de la empresa en términos de valor actual en ese mismo monto.
- El proyecto presenta una TIR de 9% que, comparada con costo de oportunidad de 4,75%, se concluye que la inversión generará una mayor tasa de retorno para los inversionistas mayor a cualquier otra posibilidad de inversión.
- El proyecto es financieramente viable, ya que incrementará el valor de la empresa, con tasas de rentabilidad mayores a las esperadas.
- Los resultados financieros mostrados se sustentan en el incremento de la producción de la zona del Perú que tiene un menor costo de producción, lo que genera una mejora en la eficiencia de la gestión del costo de ventas.
- La mejora es la gestión de costos que generan las nuevas inversiones y que impactan en la mejora de los indicadores de rentabilidad neta de la empresa, pasando de un margen de ventas, sin inversiones, de 0,7% al cierre del 2020, a un margen de ventas de 5,4% al cierre del mismo año, lo cual implica una mejora del 670% en la rentabilidad de la empresa.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Mission Produce tiene un mercado local con grandes posibilidades de crecimiento interno.
- La población hispana en Estados Unidos está en constante crecimiento, y se convierte en un segmento de mercado que Mission Produce debe estar en la capacidad de poder captar.
- Mission Produce debe continuar con su integración vertical hacia atrás, que le permitirá tener la fruta disponible durante todo el año, con lo que podrá expandirse en el mercado norteamericano.
- El negocio es renovable y sostenible solo si se mantiene el acopio de palta a partir de operaciones propias como en el caso de palta en Perú.

### **2. Recomendaciones**

- Priorizar la atención al mercado local: Estados Unidos.
- Impulsar el desarrollo del negocio en los estados con mayor porcentaje de población hispana.
- Los resultados financieros estimados indican que la empresa Mission Produce debe continuar diversificando su producción en Perú o en otros países que le ayuden a reducir sus costos. Esto, a su vez, le permitirá atender la demanda creciente del mercado internacional, sobre todo en épocas de menor oferta del producto a nivel internacional.
- El crecimiento de la población hispana en Estados Unidos es un indicador que Mission Produce debe estar preparado para atender la demanda que generarán y que les permitirá crecer en ventas y participación de mercado.
- Mission Produce debe enfocar sus esfuerzos en el mercado estadounidense porque la demanda todavía no está totalmente satisfecha y, por lo tanto, hay mucho espacio para crecer.
- Los planes de expansión a nivel mundial deberán esperar por lo menos unos cinco años más hasta que se llegue a un óptimo de ventas y participación de mercado dentro de Estados Unidos.

## Bibliografía

Álvarez, J. y Shelman, M. (2014). “Mission Produce”. En: *Harvard Business School*. Caso 514-023. Fecha de publicación 25 de febrero del 2014.

Banco Mundial. (2013). “Principal país exportador de palta”. [En línea]. Fecha de consulta: 07/02/2015. Disponible en:

<<http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL/countries/US?display=graph>>.

Banco Mundial. (s.f.). “Inflación, índice de deflación del PIB (% anual)”. [En línea]. Fecha de consulta: 01/04/2015. Disponible en:

<<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.DEFL.KD.ZG>>.

California Avocado Comission. (s.f.). “Marketing Dashboard”. [En línea]. Fecha de consulta: 04/02/2015. Disponible en: <<http://californiaavocadogrowers.com/marketing/marketing-dashboard>>.

David, Fred. (2013). *Administración estratégica*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación de México.

DiferenciaHoraria.info. (s.f.). “Diferencia horaria entre países”. [En línea]. Fecha de consulta: 20/02/2015. Disponible en: <<http://www.diferenciahoraria.info/>>.

Ferrier, Peyton. (2014). “The Effects of Phytosanitary Regulations on U.S. Imports of Fresh Fruits and Vegetables”. En: *United States Department of Agriculture – Economic Research Service (USDA)*. [En línea]. Julio 2014. Fecha de consulta: 04/02/2015. Disponible en: <<http://www.ers.usda.gov/publications/err-economic-research-report/err168.aspx>>.

Food and Agriculture Organization (FAO). (2009). “Fresh Trends. Profile of fresh produce consumer”. [En línea]. Fecha de consulta: 20/05/2015. Disponible en: <<http://faostat.fao.org/site/368/default.aspx#ancor>>.

Ghemawat, Pankaj. (2008). *Redefiniendo la globalización*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Google - Calculadora de Distancia. (s.f. a). “Distancia Trujillo Perú – California”. [En línea]. Fecha de consulta: 20/02/2015. Disponible en: <<http://es.distance.to/Trujillo-Per%C3%BA/California>>.

Hass Avocado Board. (2010). “Hass Avocado: Consumer Insights Studies”. [En línea]. Fecha de consulta: 01/02/2015. Disponible en: <<http://www.hassavocadoboard.com/consumer/research>>.

Hass Avocado Board. (2014). “Avocado Tracking study 2014”. [En línea]. Fecha de consulta: 21/02/2015. Disponible en: <<http://www.hassavocadoboard.com>>.

Hass Avocado Board. (2014). “Avocado Tracking study 2014”. [En línea]. Fecha de consulta: 21/02/2015. Disponible en: <<http://www.hassavocadoboard.com>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.). “Estado de la población peruana 2014”. [En línea]. Fecha de consulta: 20/02/2015. Disponible en: <[http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)>.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Décimo quinta edición. Barcelona: Gestión 2000.

Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012). *Dirección de marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación de México.

Kotler, Philip. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2015). *La Palta: producto estrella de exportación*. [En línea]. Lima: MINAGRI-DGPA (edición digital). Fecha de consulta: 08/02/2015. Disponible en: <<http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2015>>.

Mintzberg, Henry. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Osterwalder, Alexander. (2010). *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Salud y buenos alimentos. (s.f.). “Clasificación y propiedades del Aguacate (Persea americana)”. En: *Saludybuenosalimentos.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/02/2015. Disponible en: <<http://www.saludybuenosalimentos.es/alimentos/index.php?s1=s1&s2=s2&s3=Aguacate>>.

The Financial Forecast Center - Historical Economic and Financial Data. (s.f.). “Real Gross Domestic Product”. [En línea]. Fecha de consulta: 04/02/2015. Disponible en: <<http://www.forecasts.org/data/data/GDPC1.htm>>.

United States Census Bureau. (2005). “2005 Interim State Population Projections”. [En línea]. Fecha de consulta: 21/04/2015. Disponible en: <<https://www.census.gov/population/projections/data/state/projectionsagesex.html>>.

United States Census Bureau. (2015). “Población actual y proyectada de los Estados Unidos de Norteamérica”. [En línea]. Fecha de consulta: 20/03/2015. Disponible en: <<http://www.census.gov>>.

United States Department of Agriculture – Economic Research Service (ERS/USDA). (2014). *Food Availability Documentation*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/03/2015. Disponible en: <[http://www.ers.usda.gov/data-products/food-availability-\(per-capita\)-data-system/food-availability-documentation.aspx](http://www.ers.usda.gov/data-products/food-availability-(per-capita)-data-system/food-availability-documentation.aspx)>.

United States Department of Agriculture (USDA). (s.f.). “Precio real de la palta expresado en toneladas métricas”. [En línea]. Fecha de consulta: 20/03/2015. Disponible en: <<http://www.usda.com>>.

## **Anexos**

## **Anexo 1. Ficha técnica de la palta Hass**

### **Descripción del producto**

- Nombre científico: Persea Americana Millar
- Nombre comercial: Palta, Aguacate, Avocado

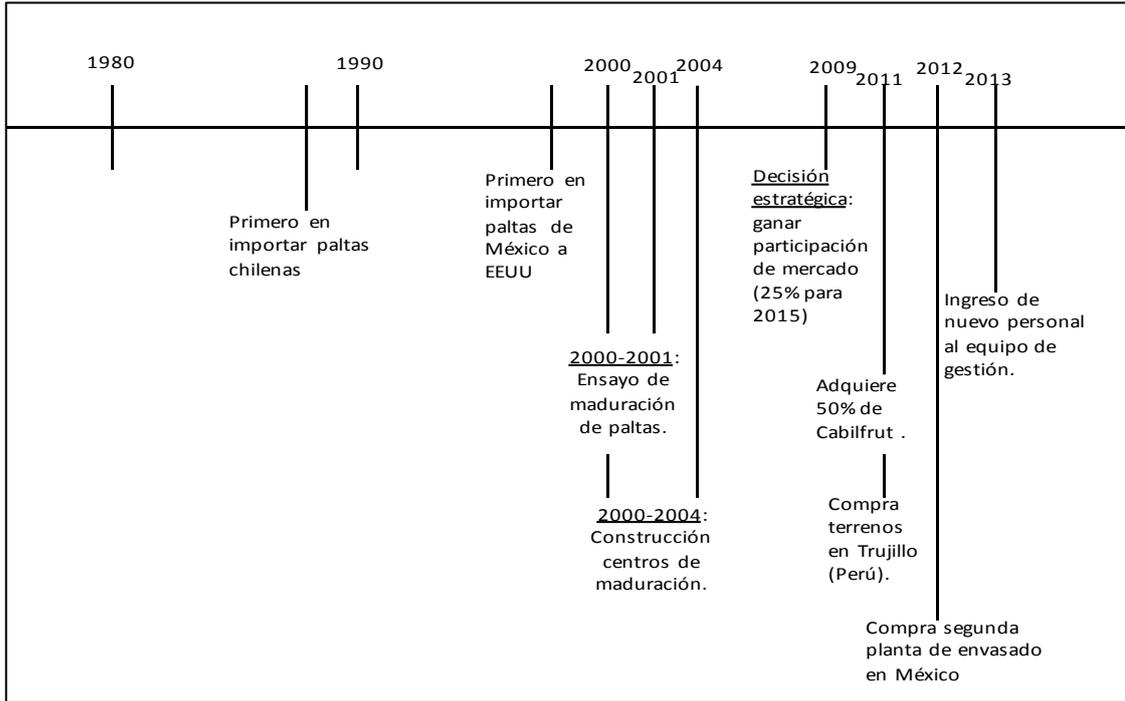
### **Características**

- El árbol de palta Hass posee frutos que son de forma oval piriforme de tamaño mediano (entre 200-300 gr). La cáscara es medianamente gruesa, se pela con facilidad y se observa con claridad el grado de maduración por el cambio de color en su cáscara (de verde a morado negruzco).
- Su pulpa no tiene fibra y su contenido de aceite fluctúa entre el 18% y 22%.
- El fruto una vez madurado puede permanecer en la planta por cierto tiempo, sin perder su calidad.
- El árbol es muy sensible al frío, la planta es un árbol extremadamente vigoroso, con un tronco potente y puede llegar a alcanzar hasta 3 m de altura.

### **Propiedades**

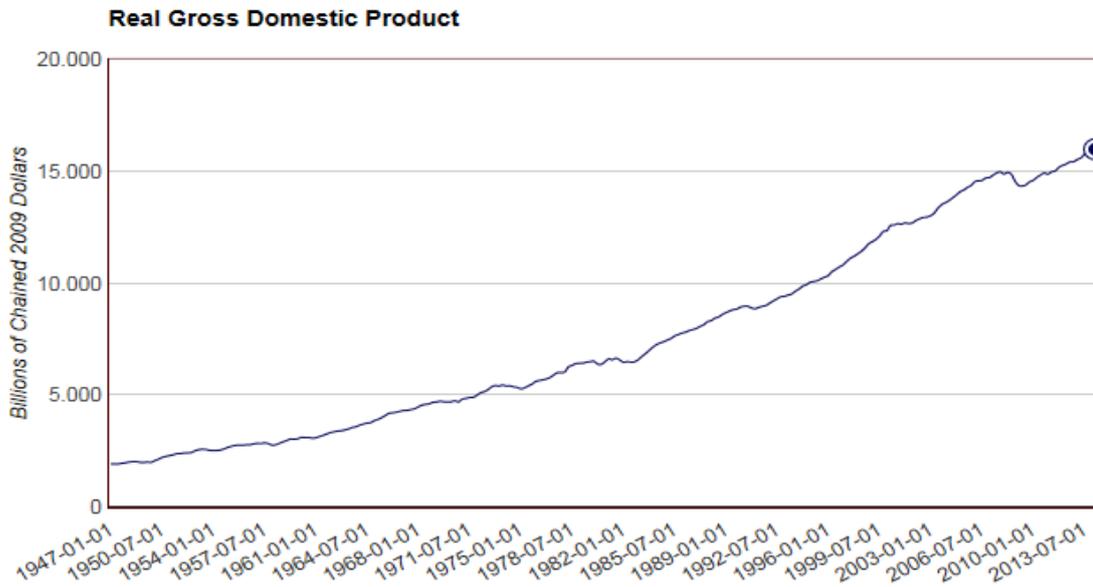
Proporciona al organismo 150 a 300 calorías por cada 100 gr comestibles. Es la única fruta conocida que posee elementos nutritivos como carbohidratos, proteínas, sustancias grasas, vitaminas, sales minerales y agua.

## Anexo 2. Línea de tiempo de hechos importantes de Mission Produce



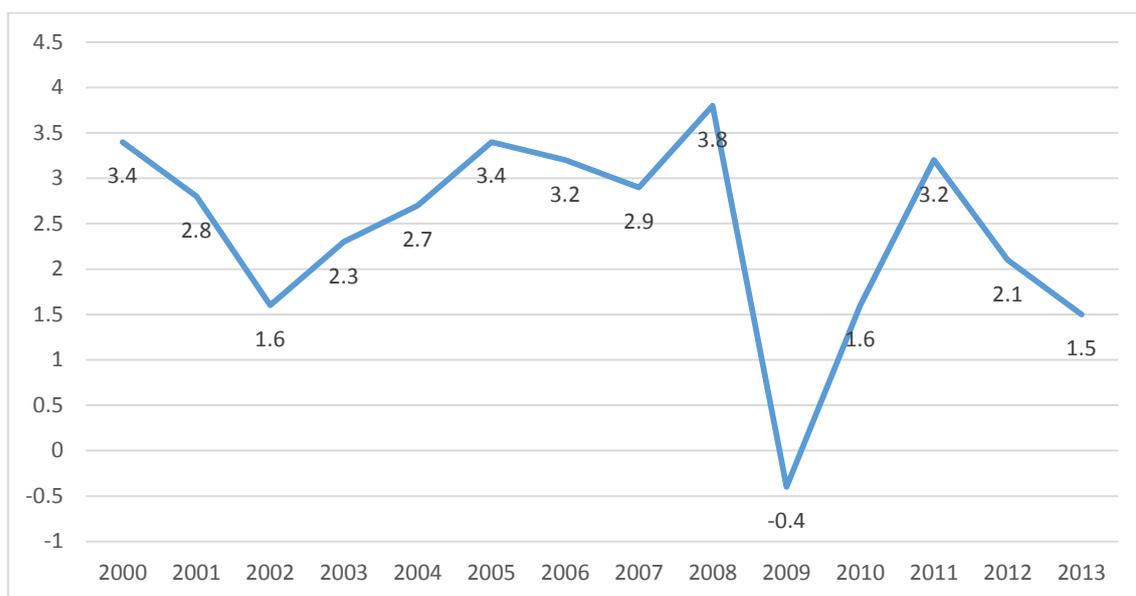
Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 3. Evolución del PBI de Estados Unidos



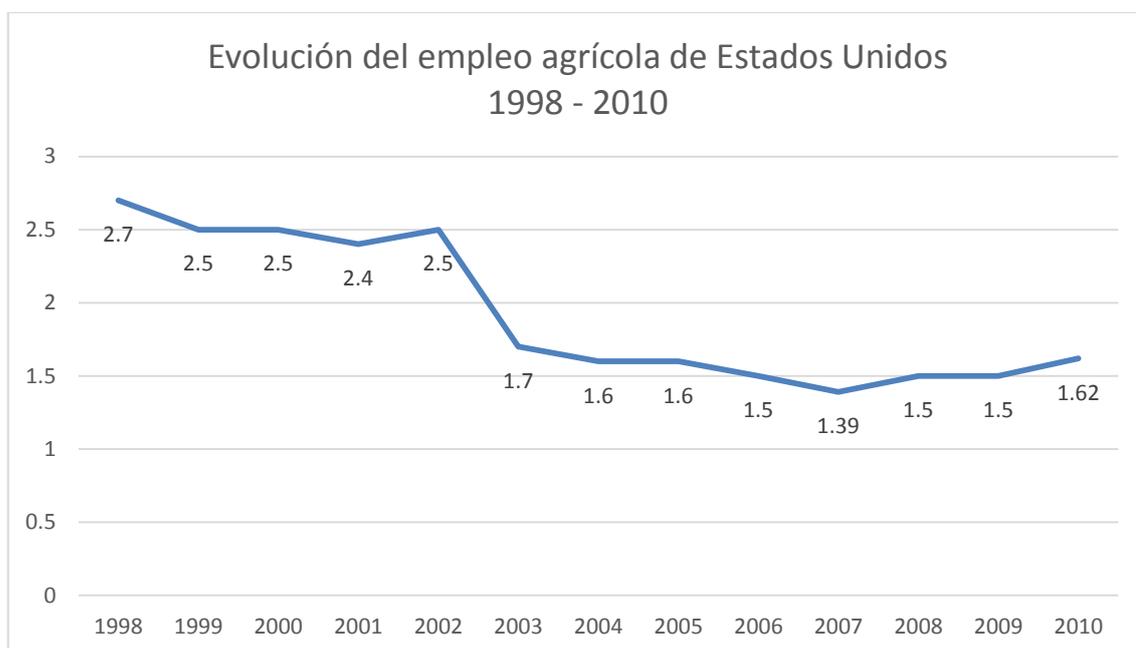
Fuente: The Financial Forecast Center - Historical Economic and Financial Data. (s.f.).

#### Anexo 4. Evolución de la inflación de Estados Unidos (2000-2013)



Fuente: Banco Mundial, s.f.  
Elaboración: Propia, 2015.

#### Anexo 5. Evolución del empleo agrícola de Estados Unidos



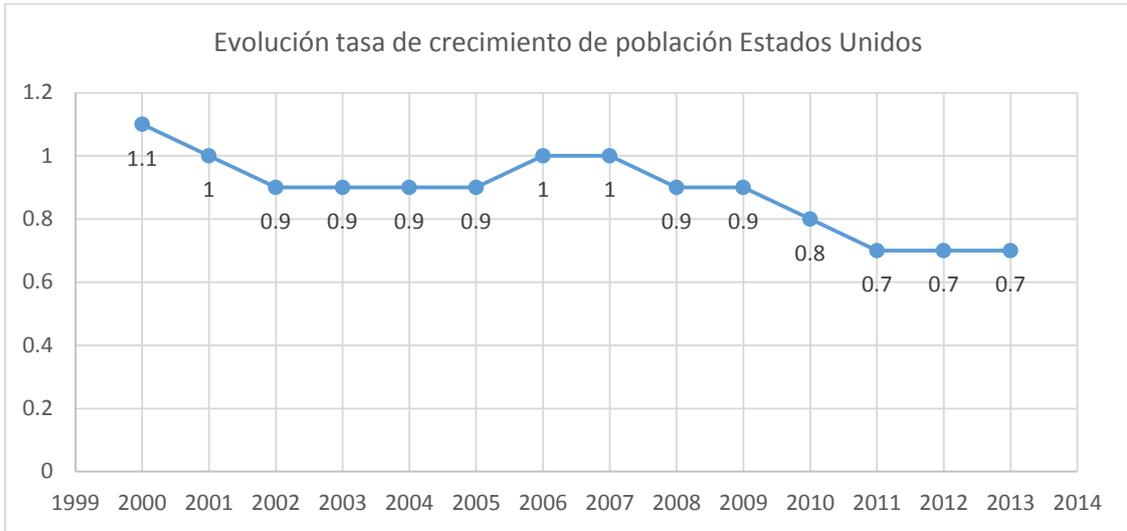
Fuente: Banco Mundial, s.f.  
Elaboración: Propia, 2015.

## Anexo 6. Ficha nutricional de la palta

<b>Energía</b>	<b>Potasio</b>	Vitam. A
<b>233,00 Kcal</b>	<b>487,00 mg</b>	<b>12,00 µg</b>
<b>Proteínas</b>	<b>Fósforo</b>	Vitam. B1
<b>1,88 g</b>	<b>43,00 mg</b>	<b>0,08 mg</b>
<b>Hidratos</b>	<b>Fibra</b>	Vitam. B2
<b>0,40 g</b>	<b>6,33 g</b>	<b>0,15 mg</b>
<b>Agua</b>	<b>Grasa</b>	Vitam. B3
<b>67,90 g</b>	<b>23,50 g</b>	<b>1,42 mg</b>
<b>Calcio</b>	<b>Colesterol</b>	Vitam. B6
<b>12,00 mg</b>	<b>0,00 mg</b>	<b>0,36 mg</b>
<b>Hierro</b>	<b>AGS</b>	Vitam. B9
<b>0,49 mg</b>	<b>1,90 g</b>	<b>30,00 µg</b>
<b>Yodo</b>	<b>AGM</b>	Vitam. B12
<b>1,00 µg</b>	<b>15,48 g</b>	<b>0,00 µg</b>
<b>Magnesio</b>	<b>AGP</b>	Vitam. C
<b>30,00 mg</b>	<b>1,87 g</b>	<b>6,00 mg</b>
<b>Cinc</b>	<b>Carotenos</b>	Vitam. D
<b>0,40 mg</b>	<b>53,50 µg</b>	<b>0,00 µg</b>
<b>Selenio</b>	<b>Retinol</b>	Vitam. E
<b>0,40 µg</b>	<b>0,00 µg</b>	<b>1,30 µg</b>
	<b>Sodio</b>	
	<b>4,70 mg</b>	

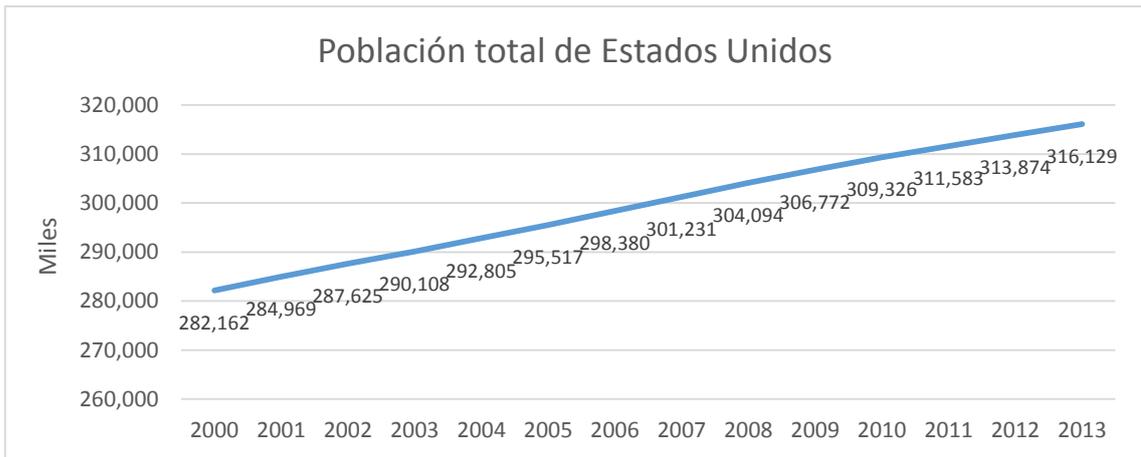
Fuente: Salud y buenos alimentos, s.f.  
Elaboración: Propia, 2015.

### Anexo 7. Evolución de la tasa de crecimiento de la población de Estados Unidos



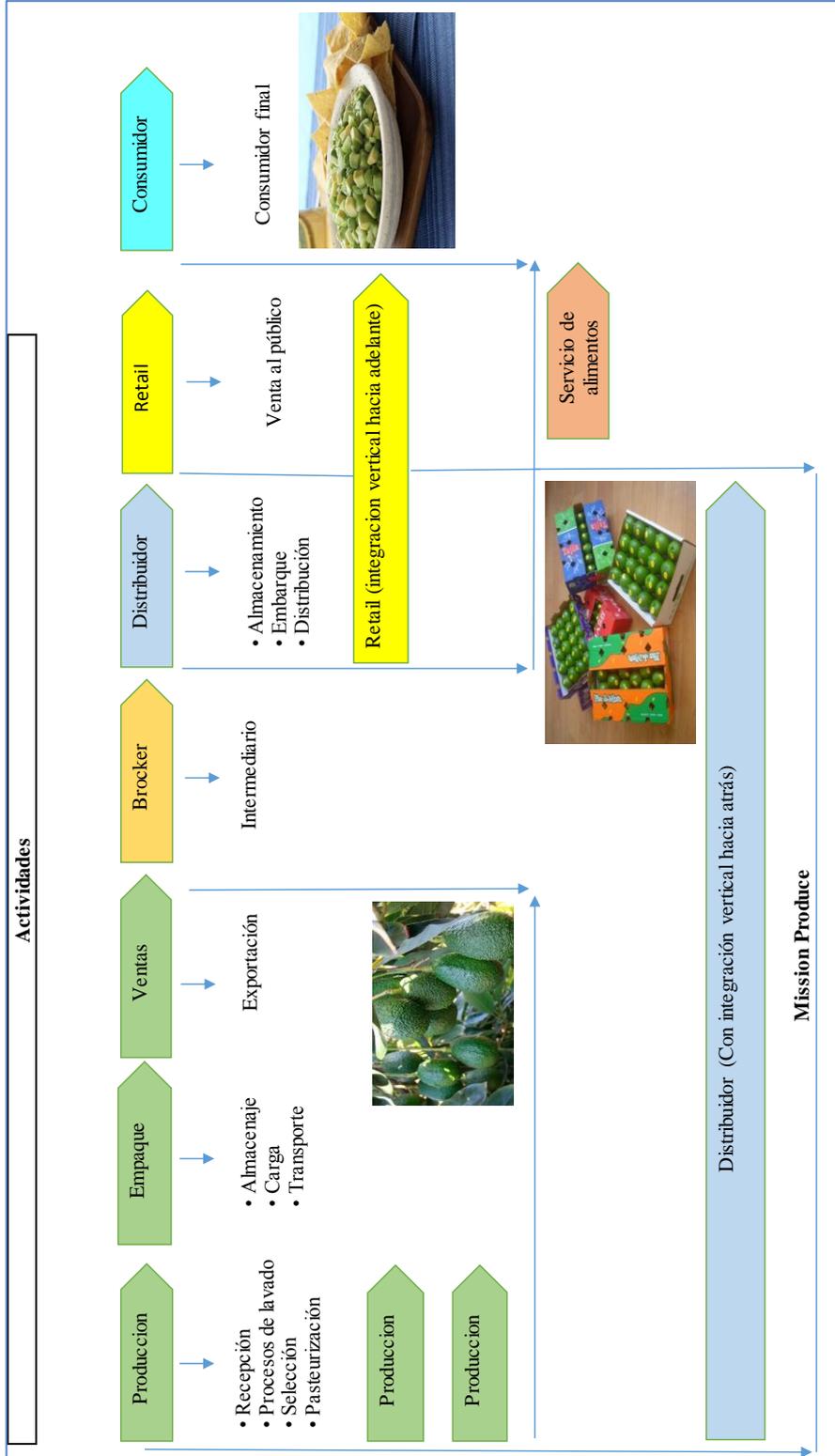
Fuente: Banco Mundial, s.f.  
Elaboración: Propia.

### Anexo 8. Crecimiento de la población total de Estados Unidos



Fuente: Banco Mundial, s.f.  
Elaboración: Propia.

## Anexo 9. Cadena de valor del sector



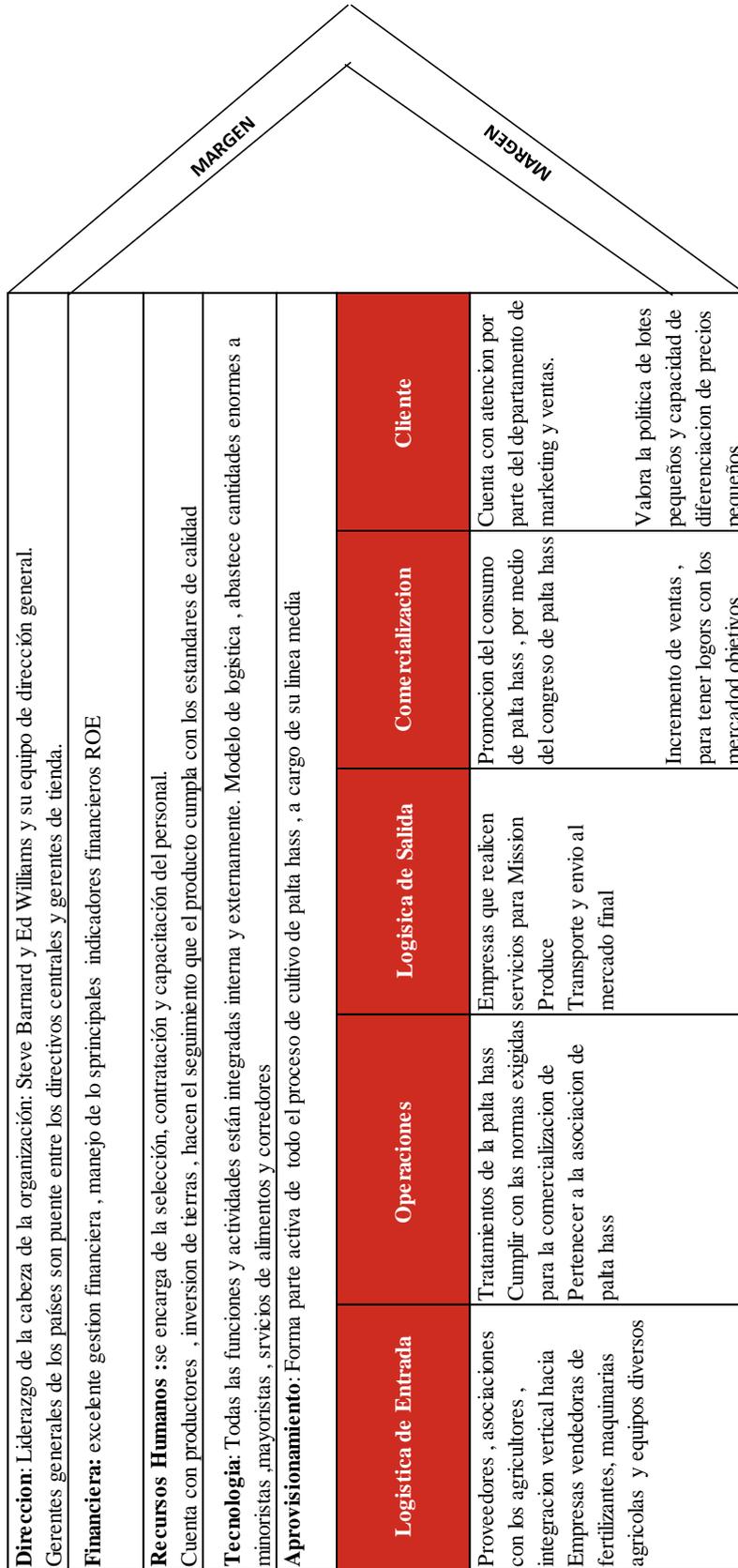
Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Anexo 10. Justificación de ponderación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves	Mission Produce	Calavo	Westpack	Guimarra
Participación de mercado	4	3	2	2
	Tiene participación de mercado del 23%	Tiene participación de mercado del 19%	Tiene participación de mercado del 6%	Tiene participación de mercado del 6%
Calidad del producto	3	3	3	3
	Calidad aceptable a través de los años	Calidad aceptable a través de los años	Calidad aceptable a través de los años	Calidad aceptable a través de los años
Competitividad de precios	2	2	2	2
	Mantienen precios nacionales que les permiten competir entre ellos	Mantienen precios nacionales que les permiten competir entre ellos	Mantienen precios nacionales que les permiten competir entre ellos	Mantienen precios nacionales que les permiten competir entre ellos
Gama de productos	2	4	2	2
	No tiene una línea de productos, solo comercializa la palta Hass como fruto	Tiene como variedad una gama de productos como aceite de palta, distintas presentaciones de aguacate listo para el consumo	No tiene una línea de productos, solo comercializa la palta Hass como fruto	No tiene una línea de productos, solo comercializa la palta Hass como fruto
Experiencia	3	4	2	2
	Experiencia razonable y agresiva en el mercado (32 años)	Experiencia razonable y agresiva en el mercado (91 años )	Poca experiencia en el mercado	Poca experiencia en el mercado
Lugares de distribución	3	2	2	2
	Sus principales lugares de distribución son Kroger, Meijer, Costco, Safeway, Ahold, Trader Joe´s y Aldi (minoristas en Estados Unidos), Loblaw (minorista en Canadá), Sysco (operador de servicio de alimentos), Chipotle (restaurant).	Presenta menor distribución	Presenta menor distribución	Presenta menor distribución
Centros de maduración	4	3	2	2
	Cuenta con siete centros de maduración en Estados Unidos	No tiene centros de maduración , cuenta con tres plantas de valor agregado en California, New Jersey y Texas para servir sus clientes con aguacates de ProRipeVIP		
Expansión global	4	2	2	2
	La creciente demanda de paltas, principalmente en el mercado estadounidense (10%),	La creciente demanda de paltas, principalmente en el mercado estadounidense (10%),	La creciente demanda de paltas, principalmente en el mercado estadounidense (10%),	La creciente demanda de paltas, principalmente en el mercado estadounidense (10%),
Integración vertical	4	1	1	1
	con tierras propias en Perú, con las que está iniciando su proceso de integración vertical hacia atrás			

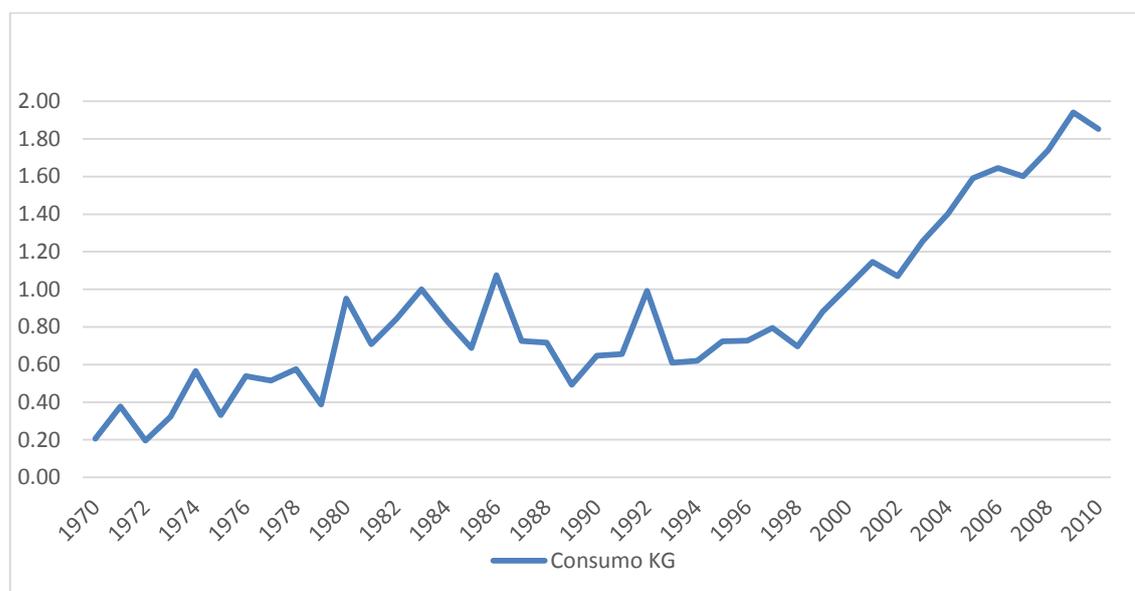
Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 11. Cadena de Valor de Mission Produce



Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 12. Consumo de paltas en kilogramos en Estados Unidos



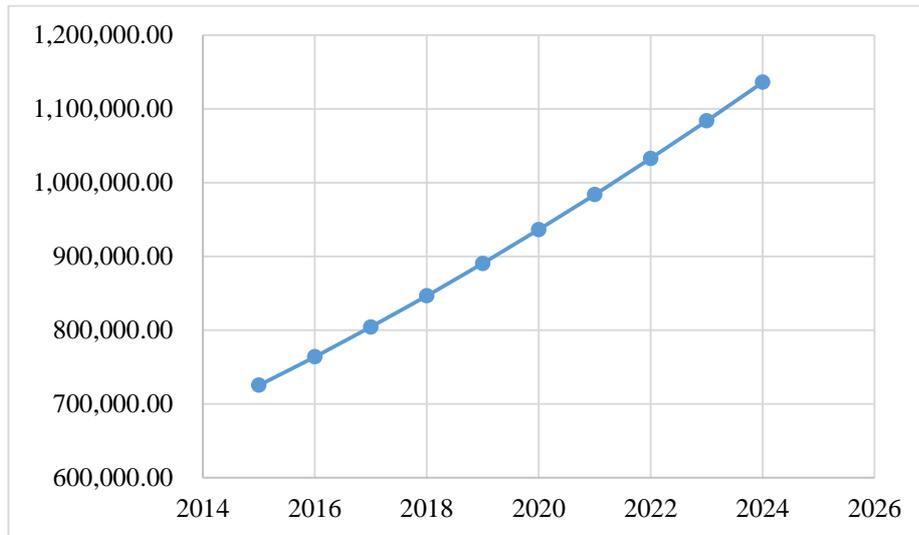
Fuente: United States Department of Agriculture – Economic Research Service (ERS/USDA), 2014.  
Elaboración: Propia, 2015.

## Anexo 13. Cálculo de la demanda

Año	LN DDA	LN PRECIO	LN POBLACION	Año	LN DDA	LN PRECIO	LN POBLACION
1970	10,62972	5,877735782	19,12987497	1998	12,13851874	7,677863501	19,41502821
1971	11,25264	6,538139824	19,14441532	1999	12,38143673	7,575584652	19,42384916
1972	10,60994	6,212606096	19,1541538	2000	12,55282811	7,244227516	19,45536555
1973	11,11544	6,510258341	19,16190831	2001	12,68991249	7,420578905	19,46911336
1974	11,68267	6,109247583	19,16922479	2002	12,62977074	7,560080465	19,47838049
1975	11,15983	6,716594774	19,17738471	2003	12,80033218	7,432483808	19,48777068
1976	11,65047	6,338594078	19,18456128	2004	12,91932305	7,390181428	19,49792244
1977	11,61201	6,599870499	19,19232482	2005	13,05663877	7,029972912	19,50758159
1978	11,73309	6,469250317	19,20027623	2006	13,09936374	7,495541944	19,51728597
1979	11,34604	7,135687347	19,209588	2007	13,07999856	7,478734826	19,52468234
1980	12,26816	5,932245187	19,23316204	2008	13,17247902	7,522940918	19,53377055
1981	11,989	6,495265556	19,24986991	2009	13,28948764	7,272398393	19,54237964
1982	12,17323	6,137727054	19,26023729	2010	13,25096275	7,919356191	19,54991993
1983	12,35609	5,937536205	19,27075047	2011	13,03644055	7,919356191	19,55719177
1984	12,18356	6,32256524	19,28001163	2012	13,08785478	7,919356191	19,56526042
1985	12,00038	6,859614904	19,29088565	2013	13,13606343	7,919356191	19,572826
1986	12,45343	5,840641657	19,29670302	2014	13,18339196	7,919356191	19,58025346
1987	12,06836	6,937314081	19,30561668	2015	13,23339443	7,919356191	19,58810055
1988	12,07036	7,038783541	19,32005723	2016	13,28527081	7,919356191	19,59624173
1989	11,70659	7,495541944	19,32990255	2017	13,3367868	7,919356191	19,60432634
1990	11,98114	7,185387016	19,33179761	2018	13,38788963	7,919356191	19,61234612
1991	12,00813	6,966024187	19,34564178	2019	13,43854749	7,919356191	19,62029607
1992	12,4332	6,003887067	19,35709562	2020	13,48863436	7,919356191	19,62815641
1993	11,95811	7,484368643	19,36811349	2021	13,53808487	7,919356191	19,63591688
1994	11,9851	7,229838778	19,37750287	2022	13,58683569	7,919356191	19,64356755
1995	12,14662	7,170119543	19,3867326	2023	13,63484403	7,919356191	19,65110169
1996	12,16131	7,265429723	19,39610255	2024	13,68208683	7,919356191	19,6585157
1997	12,25911	7,3524411	19,40514214				

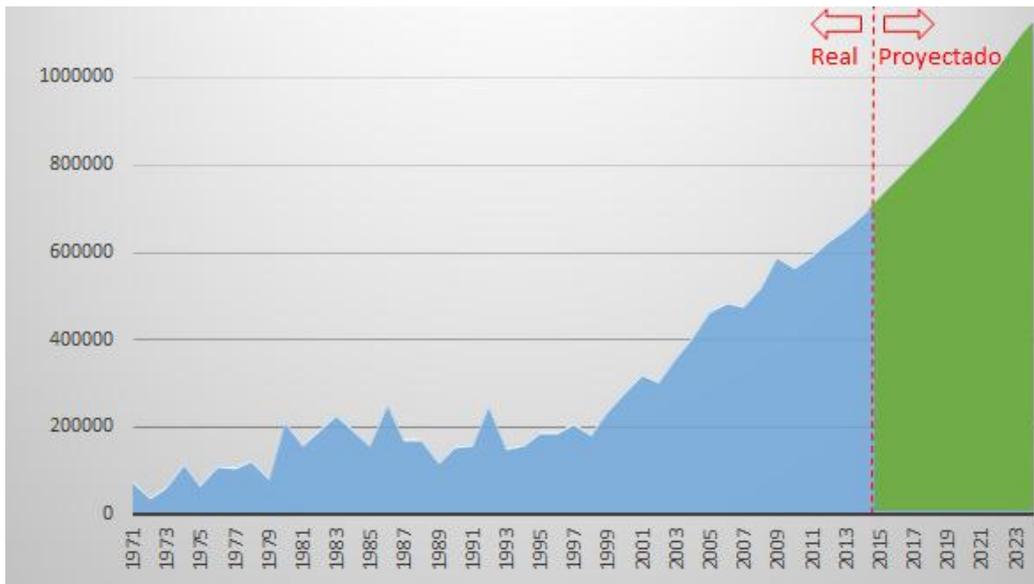
Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### Anexo 14. Demanda proyectada en toneladas de consumo de paltas en Estados Unidos



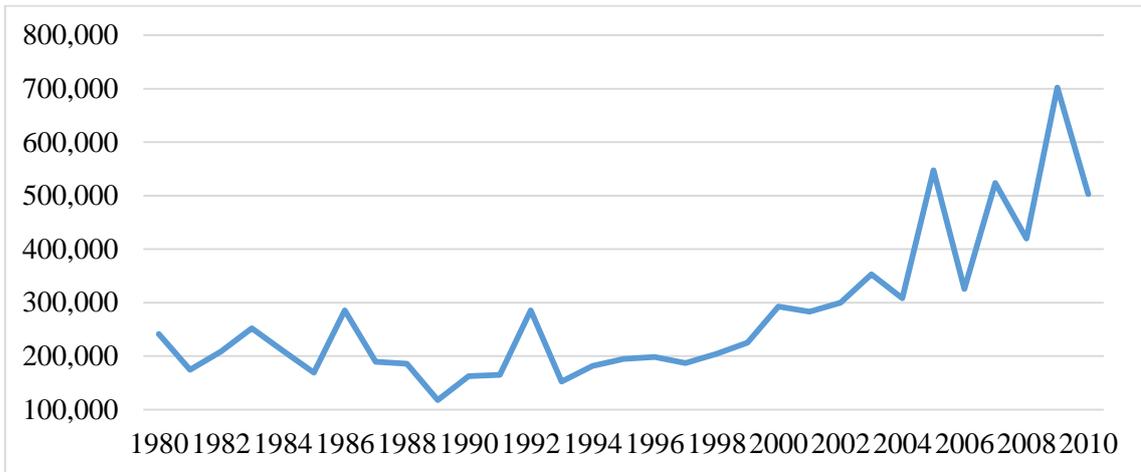
Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### Anexo 15. Demanda de paltas en Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Anexo 16. Producción e importaciones de palta a Estados Unidos (en toneladas)**



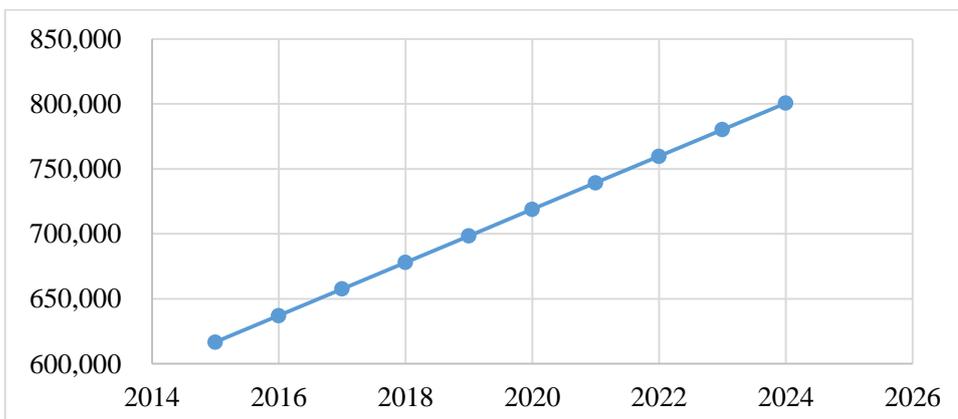
Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Anexo 17. Proyección de la oferta de palta en Estados Unidos**

Año	Producción Estados Unidos (Tn)	Importaciones México (Tn)	Importaciones Chile (Tn)	Importaciones otros países (Tn)	Importaciones totales (Tn)	Oferta total (Tn)
2015	195.497	269.605	130.701	20.959	421.265	616.762
2016	196.499	283.067	135.965	21.657	440.688	637.187
2017	197.501	296.529	141.228	22.355	460.112	657.613
2018	198.503	309.990	146.492	23.053	479.536	678.039
2019	199.505	323.452	151.756	23.752	498.960	698.465
2020	200.507	336.914	157.020	24.450	518.383	718.890
2021	201.509	350.375	162.284	25.148	537.807	739.316
2022	202.511	363.837	167.548	25.846	557.231	759.742
2023	203.513	377.299	172.812	26.544	576.655	780.167
2024	204.515	390.760	178.075	27.243	596.078	800.593

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Anexo 18. Proyección oferta total de paltas en Estados Unidos (en toneladas)**



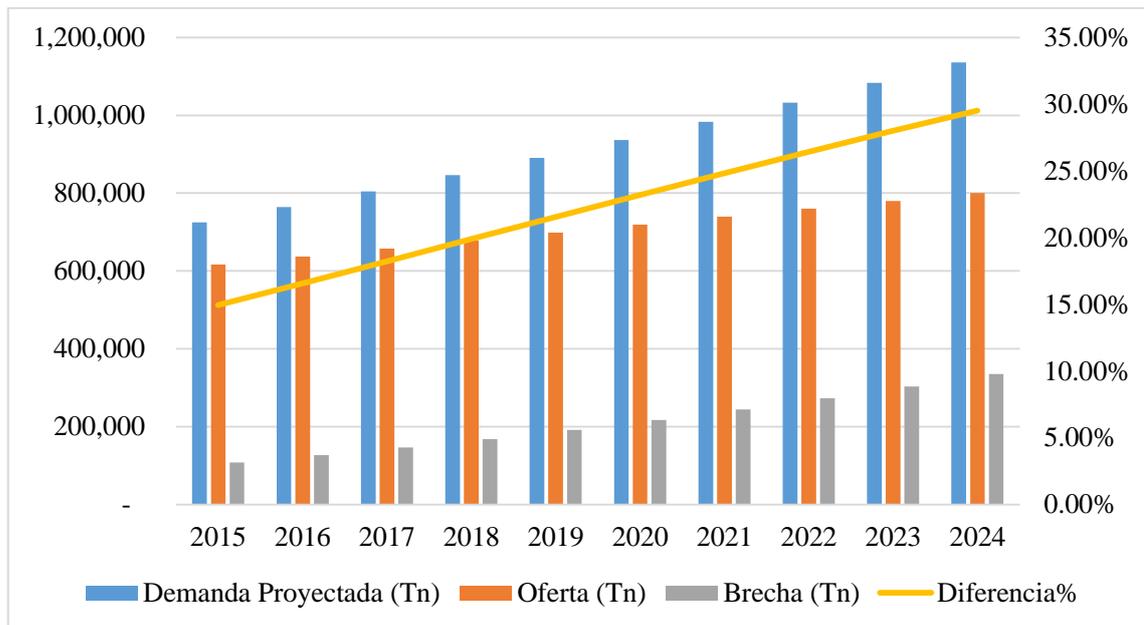
Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Anexo 19. Brecha entre la demanda y la oferta de paltas en Estados Unidos proyectada**

Año		Demanda Proyectada (Tn)	Oferta Proyectada (Tn)	Brecha Proyectada (Tn)	Diferencia %
2015		725.237	616.762	108.475	14,96%
2016		763.852	637.187	126.665	16,58%
2017		804.234	657.613	146.621	18,23%
2018		846.401	678.039	168.362	19,89%
2019		890.383	698.465	191.918	21,55%
2020		936.115	718.890	217.225	23,20%
2021		983.570	739.316	244.254	24,83%
2022	1.032.708	759.742	272.966	26,43%	
2023	1.083.496	780.167	303.328	28,00%	
2024	1.135.911	800.593	335.318	29,52%	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Anexo 20. Brecha proyectada entre la demanda y la oferta de paltas en Estados Unidos (en toneladas)**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 21. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Factores clave	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7	
	PA	CA												
<b>Ponderación</b>														
<i>Oportunidades</i>														
Contribución al HAB para fomento de las ventas	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1
Compra de tierras en el Perú (2.000 ha)	0.10	1	0.1	1	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4
Crecimiento de la población de Estados Unidos (0,91%)	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.15	3	0.15	2
Crecimiento de la población hispana en Estados Unidos (63,2% anual)	0.10	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3	1	0.1	1	0.1	2
Cambios en el estilo de vida: tendencia al consumo de productos naturales y orgánicos	0.08	1	0.075	3	0.225	1	0.075	1	0.075	2	0.15	1	0.075	1
Tratados de libre comercio	0.08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crecimiento de PBI per cápita	0.03	3	0.075	3	0.075	1	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.025	1
Inflación con tendencia a la baja	0.03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Amenazas</i>														
Integración vertical de la competencia y de los canales de distribución	0.13	3	0.375	1	0.125	2	0.25	4	0.5	3	0.375	1	0.125	3
Fenómenos naturales en los países productores	0.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Conflictos sociales en los países de donde se importan las paltas	0.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tasa de empleo agrícola en Estados Unidos (1,62% anual)	0.08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Escasez de agua en California	0.10	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0.4	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1,00</b>													
<i>Fortalezas</i>														
Centros de maduración	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4	1	0.2	3	0.6	1	0.2	1
Tierras propias	0.10	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	1	0.1	4
Experiencia en el comercio de palta Hass	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4
Abastecimiento de palta durante todo el año	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1
Capacidad de negociación fuerte con los proveedores	0.05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Integración vertical	0.10	3	0.3	1	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	1	0.1	4
<i>Debilidades</i>														
No comercializa otros vegetales y/o frutas	0.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
No produce productos derivados.	0.15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Concentración en el mercado norteamericano (90%)	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.3	1	0.15	1	0.15	4
<b>Total</b>	<b>1,00</b>													

Fuente: David, 2013.  
Elaboración: Propia, 2015.

## Anexo 22. Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

Estrategia \ Objetivos		Incrementar margen neto de rentabilidad	Reducción de costo de ventas	Crecimiento en ventas	Crecimiento en participación de mercado	Integración vertical hacia atrás	Total
<b>Estrategia 1</b>	Incrementar la cuota de mercado en función al incremento de la			X	X		2
<b>Estrategia 2</b>	Identificación de zonas de Estados Unidos con mayor población hispana para vender a negocios			X	X		2
<b>Estrategia 3</b>	Manejo de márgenes de ventas en negociaciones con clientes.			X	X		2
<b>Estrategia 4</b>	Incrementar las tierras para asegurar el abastecimiento futuro.			X		X	2
<b>Estrategia 5</b>	Mantener costos competitivos con la producción propia externa	X	X	X		X	4
<b>Estrategia 6</b>	Creación de productos derivados de la palta.			X			1
<b>Estrategia 7</b>	Cambio de la estructura de adquisición de palta para reducir los costos de producción e incrementar	X	X			X	3

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 23. Estados de Estados Unidos con mayor proyección de población hispana al 2020 y proyección de su consumo

#	Estado	Porcentaje hispanos	Población estimada 2020	Población estimada hispana	Población estimada no hispana	Consumo promedio no hispano kg al año	Consumo promedio hispano kg al año	Consumo total no hispanos kg	Consumo total hispanos kg	Consumo total kg	Participación Mission 28% en kg
1	California	38,40%	42.206.743	16.207.389	25.999.354	2,80	4,20	72.759.827	68.035.163	140.794.990	39.422.597
2	Texas	38,40%	28.634.896	10.995.800	17.639.096	2,80	4,20	49.363.441	46.158.023	95.521.464	26.746.010
3	Florida	23,60%	23.406.525	5.523.940	17.882.585	2,80	4,20	50.044.852	23.188.321	73.233.173	20.505.288
4	New York	18,40%	19.576.920	3.602.153	15.974.767	2,80	4,20	44.705.775	15.121.071	59.826.846	16.751.517
5	Illinois	16,50%	13.236.720	2.184.059	11.052.661	2,80	4,20	30.931.143	9.168.213	40.099.356	11.227.820
6	New Jersey	18,90%	9.461.635	1.788.249	7.673.386	2,80	4,20	21.474.158	7.506.688	28.980.846	8.114.637
7	Arizona	30,30%	8.456.448	2.562.304	5.894.144	2,80	4,20	16.494.907	10.756.005	27.250.911	7.630.255
8	Colorado	21,00%	5.278.867	1.108.562	4.170.305	2,80	4,20	11.670.700	4.653.507	16.324.207	4.570.778
9	Nevada	27,50%	3.452.283	949.378	2.502.905	2,80	4,20	7.004.441	3.985.286	10.989.727	3.077.124
10	New Mexico	47,30%	2.084.341	985.893	1.098.448	2,80	4,20	3.074.033	4.138.570	7.212.602	2.019.529

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Anexo 24. Centros de procesamiento y maduración de paltas de Mission Produce y representantes de ventas regionales (actual y proyectado)**



Fuente: Álvarez y Shelman, 2014.  
Elaboración: Propia, 2015.

**Anexo 25. Estimación participación de mercado Mission Produce (2016-2020)**

Año	TN	Demanda	Participación de mercado
2016	189.273,44	763.852	24,78%
2017	207.853,52	804.234	25,84%
2018	231.126,15	846.401	27,31%
2019	244.797,81	890.383	27,49%
2020	270.154,46	936.115	28,86%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 26. Perfil del puesto

- Formación
  - Formación en marketing y/o ventas
  - Dominio del idioma inglés y español (bilingüe)
  - Conocimientos de computación a nivel usuario
  - Experiencia mínima de 10 años en puestos de ventas del sector o similares
- Competencias
  - Orientación al cliente
  - Capacidad relacional
  - Orientación a resultados
  - Vinculación con la empresa
  - Dinamismo
  - Capacidad de trabajo bajo presión
  - Disponibilidad para viajar (tres a cuatro veces al año con un estimado de dos a tres semanas de viaje en total)
  - Conocimiento de la región asignada
- Funciones
  - Prospección del mercado y seguimiento de clientes (mantenimiento y captación)
  - Elaboración de presupuestos para pedidos, demostraciones
  - Brindar asesoría a los clientes de la cartera para establecer un adecuado abastecimiento de palta Hass
  - Dar *feedback* a la empresa de la información recibida por parte de los clientes.
  - Gestionar la cartera de clientes mediante la realización de visitas comerciales y/o llamadas telefónicas
  - Captación de nuevos clientes mediante el envío de información, llamadas telefónicas, visitas, etcétera
  - Velar por los recursos que la empresa pone a su disposición, procurando la optimización de las visitas
  - Colaborar con la atención oportuna y eficaz de los reclamos de los clientes
- Remuneración
  - Salario anual: US\$ 76.000. El salario incluye 33% por bonificaciones, 16% de participación de utilidades y 51% por comisiones.

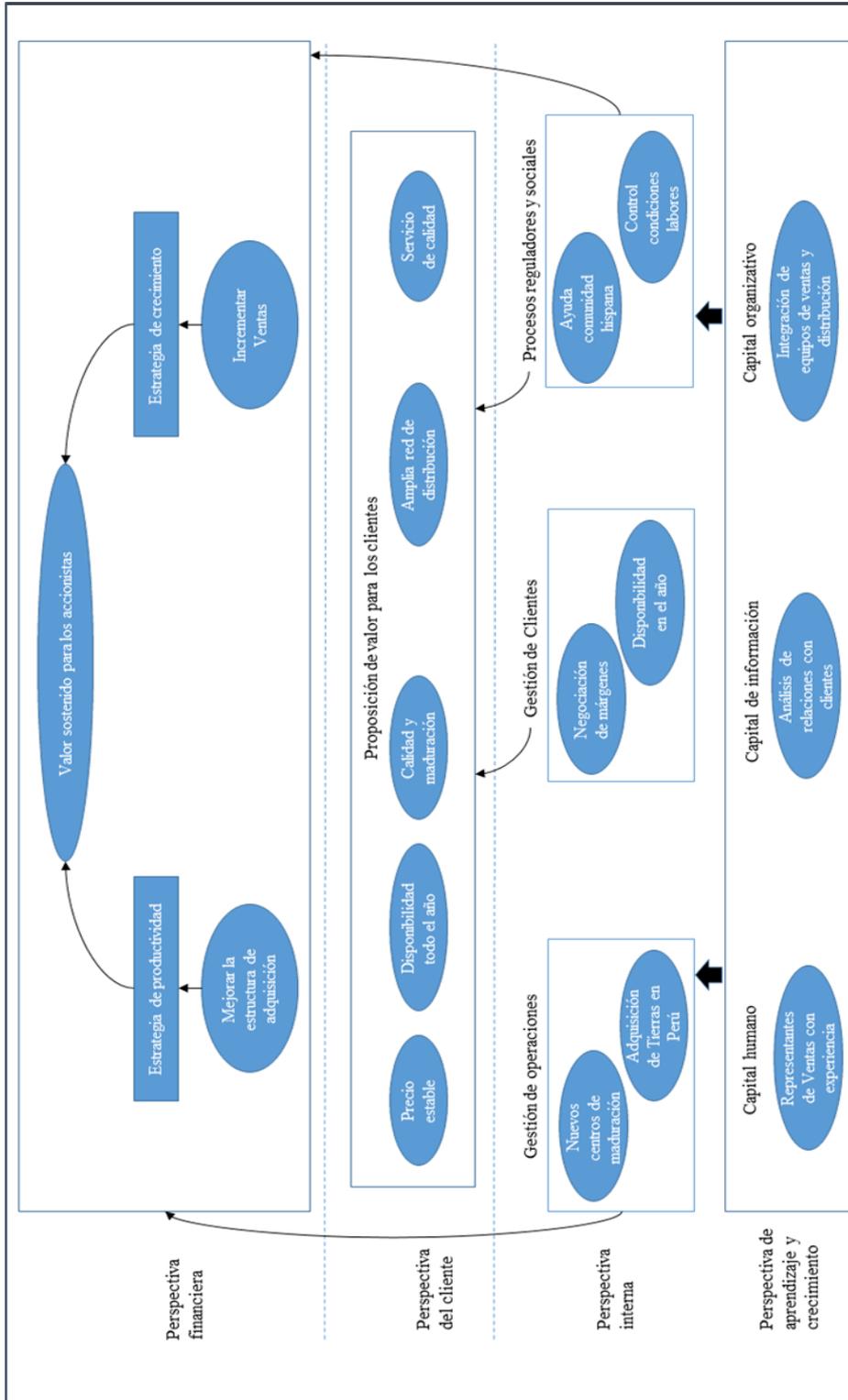
## Anexo 27. Estado consolidado de operaciones sin inversión en nuevas tierras y centros de maduración

	2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		
	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
Tasa de crecimiento histórica																			
Cajas de paltas vendidas	13.249.918	15.565.754	14.424.447	15.164.042	17.206.676	18.895.775	17.697.479	18.895.775	17.697.479	18.895.775	17.697.479	18.895.775	17.697.479	18.895.775	17.697.479	18.895.775	17.697.479	18.895.775	17.697.479
Kilos por caja	145.749	171.223	158.669	166.804	189.273	207.854	194.672	207.854	189.273	207.854	194.672	207.854	194.672	207.854	194.672	207.854	194.672	207.854	194.672
Ventas en toneladas métricas			156.669	156.804	167.973	176.854	151.672	176.854	167.973	176.854	151.672	176.854	151.672	176.854	151.672	176.854	151.672	176.854	151.672
Producción Estados Unidos, México y Chile <sup>TM</sup>			2.000	10.000	21.300	31.000	43.000	31.000	21.300	31.000	43.000	31.000	21.300	31.000	21.300	31.000	21.300	31.000	21.300
Producción PERÚ <sup>TM</sup>			-12.554	8.136	22.469	18.580	-13.181	18.580	22.469	18.580	-13.181	18.580	-13.181	18.580	18.580	18.580	18.580	18.580	18.580
Crecimiento de ventas en toneladas métricas	\$ 2.752	\$ 2.698	\$ 2.750	\$ 2.750	\$ 2.825	\$ 2.771	\$ 2.691	\$ 2.771	\$ 2.825	\$ 2.771	\$ 2.691	\$ 2.771	\$ 2.691	\$ 2.771	\$ 2.729	\$ 2.729	\$ 2.729	\$ 2.729	\$ 2.729
Precio por toneladas métricas		-2%	1,93%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Tasa de incremento de los precios																			
<b>Ingresos</b>	\$ 401.070.365	\$ 461.994.134	\$ 436.339.535,19	\$ 458.712.274,70	\$ 534.624.767	\$ 575.986.394	\$ 523.937.814	\$ 575.986.394	\$ 534.624.767	\$ 575.986.394	\$ 523.937.814	\$ 575.986.394	\$ 523.937.814	\$ 575.986.394	\$ 523.937.814	\$ 575.986.394	\$ 523.937.814	\$ 575.986.394	\$ 523.937.814
<b>Costo de venta total</b>	\$ 366.829.198	\$ 421.627.642	\$ 392.596.018	\$ 403.115.287	\$ 486.496.469	\$ 551.421.921	\$ 496.565.511	\$ 551.421.921	\$ 486.496.469	\$ 551.421.921	\$ 496.565.511	\$ 551.421.921	\$ 496.565.511	\$ 551.421.921	\$ 496.565.511	\$ 551.421.921	\$ 496.565.511	\$ 551.421.921	\$ 496.565.511
Costo de venta Estados Unidos, México y Chile	\$ 366.829.198	\$ 421.627.642	\$ 390.050.564	\$ 390.388.015	\$ 458.109.378	\$ 509.177.376	\$ 436.678.238	\$ 509.177.376	\$ 458.109.378	\$ 509.177.376	\$ 436.678.238	\$ 509.177.376	\$ 436.678.238	\$ 509.177.376	\$ 436.678.238	\$ 509.177.376	\$ 436.678.238	\$ 509.177.376	\$ 436.678.238
Costo de venta PERÚ	\$ -	\$ -	\$ 2.545.455	\$ 12.727.273	\$ 28.387.091	\$ 42.244.545	\$ 59.887.273	\$ 42.244.545	\$ 28.387.091	\$ 42.244.545	\$ 59.887.273	\$ 42.244.545	\$ 59.887.273	\$ 42.244.545	\$ 59.887.273	\$ 42.244.545	\$ 59.887.273	\$ 42.244.545	\$ 59.887.273
Costo de venta unitario Estados Unidos, México y Chile	\$ 27,69	\$ 27,09	\$ 27,39	\$ 27,39	\$ 30,00	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 30,00	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 31,67
Costo de venta unitario PERÚ	\$ 34.241.167	\$ 40.306.492	\$ 43.743.517	\$ 55.596.987	\$ 48.128.298	\$ 24.564.473	\$ 27.372.303	\$ 24.564.473	\$ 48.128.298	\$ 24.564.473	\$ 27.372.303	\$ 24.564.473	\$ 27.372.303	\$ 24.564.473	\$ 27.372.303	\$ 24.564.473	\$ 27.372.303	\$ 24.564.473	\$ 27.372.303
<b>Utilidad bruta</b>	\$ 16.226.704	\$ 18.060.113	\$ 16.660.237	\$ 17.514.469	\$ 19.873.711	\$ 21.824.620	\$ 20.440.588	\$ 21.824.620	\$ 19.873.711	\$ 21.824.620	\$ 20.440.588	\$ 21.824.620	\$ 20.440.588	\$ 21.824.620	\$ 20.440.588	\$ 21.824.620	\$ 20.440.588	\$ 21.824.620	\$ 20.440.588
Total de S,G.&A Expenses	\$ 111	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105
Gasto por tonelada métrica	\$ 18.014.463	\$ 22.246.379	\$ 27.083.280	\$ 38.082.519	\$ 28.254.587	\$ 2.739.853	\$ 6.931.716	\$ 2.739.853	\$ 28.254.587	\$ 2.739.853	\$ 6.931.716	\$ 2.739.853	\$ 6.931.716	\$ 2.739.853	\$ 6.931.716	\$ 2.739.853	\$ 6.931.716	\$ 2.739.853	\$ 6.931.716
<b>Resultado de operación</b>	\$ -105.994	\$ -485.509	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752	\$ -295.752
Otros ingresos (egresos)	\$ 1.790.128	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Utilidad por Sociedad Simmisco	\$ -1.540.885	\$ -1.709.729	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307	\$ -1.625.307
- Gasto financiero	\$ 145.191	\$ 226.625	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908	\$ 185.908
- Ingresos por intereses y dividendos	\$ 1.497.413	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031	\$ 1.889.031
- Utilidad en paltas Henry	\$ 803.559	\$ 285.533	\$ 544.546	\$ 415.040	\$ 479.793	\$ 447.416	\$ 463.604	\$ 447.416	\$ 479.793	\$ 447.416	\$ 463.604	\$ 447.416	\$ 463.604	\$ 447.416	\$ 447.416	\$ 447.416	\$ 447.416	\$ 447.416	\$ 447.416
- Ingresos por operaciones de siembra	\$ -433.285	\$ -167.631	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
- Utilidad en Cablfruit	\$ -253.761	\$ -	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
- Utilidad en Arato/Beggie	\$ 526.576	\$ 324.510	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543	\$ 425.543
- Ganancia (pérdida) por tipo de cambio	\$ 2.428.942	\$ 362.830	\$ 1.323.970	\$ 1.194.463	\$ 1.259.216	\$ 1.226.840	\$ 1.243.028	\$ 1.226.840	\$ 1.259.216	\$ 1.226.840	\$ 1.243.028	\$ 1.226.840	\$ 1.243.028	\$ 1.226.840	\$ 1.243.028	\$ 1.226.840	\$ 1.243.028	\$ 1.226.840	\$ 1.243.028
<b>Total de otros ingresos (egresos)</b>	\$ 20.443.405	\$ 22.609.209	\$ 28.407.250	\$ 39.276.982	\$ 29.513.803	\$ 3.966.693	\$ 8.174.744	\$ 3.966.693	\$ 29.513.803	\$ 3.966.693	\$ 8.174.744	\$ 3.966.693	\$ 8.174.744	\$ 3.966.693	\$ 8.174.744	\$ 3.966.693	\$ 8.174.744	\$ 3.966.693	\$ 8.174.744
<b>Utilidad neta antes de impuestos</b>	\$ -6.607.430	\$ -8.892.413	\$ -11.172.837	\$ -15.448.004	\$ -11.608.054	\$ -1.560.137	\$ -3.215.203	\$ -1.560.137	\$ -11.608.054	\$ -1.560.137	\$ -3.215.203	\$ -1.560.137	\$ -3.215.203	\$ -1.560.137	\$ -3.215.203	\$ -1.560.137	\$ -3.215.203	\$ -1.560.137	\$ -3.215.203
Impuestos	\$ 32%	\$ 39%	\$ 39%	\$ 39%	\$ 39%	\$ 39%	\$ 39%	\$ 39%	\$ 39%	\$ 39%	\$ 39%	\$ 39%	\$ 39%	\$ 39%	\$ 39%	\$ 39%	\$ 39%	\$ 39%	\$ 39%
Tasa de impuestos	\$ 13.895.975	\$ 13.716.796	\$ 17.234.413	\$ 23.828.978	\$ 17.905.749	\$ 2.406.555	\$ 4.959.541	\$ 2.406.555	\$ 17.905.749	\$ 2.406.555	\$ 4.959.541	\$ 2.406.555	\$ 4.959.541	\$ 2.406.555	\$ 4.959.541	\$ 2.406.555	\$ 4.959.541	\$ 2.406.555	\$ 4.959.541
<b>Utilidad neta después de impuestos</b>	\$ 20.525.190	\$ 22.705.491	\$ 28.447.966	\$ 39.408.122	\$ 29.875.867	\$ 4.523.848	\$ 8.593.495	\$ 4.523.848	\$ 29.875.867	\$ 4.523.848	\$ 8.593.495	\$ 4.523.848	\$ 8.593.495	\$ 4.523.848	\$ 8.593.495	\$ 4.523.848	\$ 8.593.495	\$ 4.523.848	\$ 8.593.495
<b>EBITDA</b>	\$ 20.525.190	\$ 22.705.491	\$ 28.447.966	\$ 39.408.122	\$ 29.875.867	\$ 4.523.848	\$ 8.593.495	\$ 4.523.848	\$ 29.875.867	\$ 4.523.848	\$ 8.593.495	\$ 4.523.848	\$ 8.593.495	\$ 4.523.848	\$ 8.593.495	\$ 4.523.848	\$ 8.593.495	\$ 4.523.848	\$ 8.593.495

Fuente: Elaboración propia, 2015.



Anexo 29. Mapa estratégico (Balance Score Card-BSC)



Fuente: Kaplan y Norton, 2004.  
Elaboración: Propia, 2015.

## **Nota biográfica**

### **Claudia Guillén Zegarra**

Nació en Lima en el año 1985. Ingeniero administrativo titulado en la Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Cuenta con experiencia profesional en el área de riesgos crediticios realizando evaluaciones cualitativas y cuantitativas del sector financiero.

### **Víctor Hugo Huanay Tarazona**

Nació en la ciudad de Lima en el año de 1973. Ingeniero de sistemas graduado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con experiencia profesional en las diferentes áreas de tecnología de la información, gestionando proyectos estratégicos de transformación negocios principalmente en la industria de seguros.

### **Claudia Elvira Ríos Maguiña**

Nació en Lima en el año de 1983. Administradora de empresas, graduada en la Universidad San Ignacio de Loyola. Profesional senior con experiencia en el manejo de cartera de clientes corporativos, enfocada en el desarrollo estratégico comercial y altamente comprometida con el servicio al cliente interno y externo, con altas capacidades de interrelación y liderazgo.