



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
MISSION PRODUCE 2016 – 2020”**

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

**Presentado por**

**Sr. Renzo Cartulín Mazuelos  
Sr. Alexander Málaga Caballero  
Sr. José Manuel Rivas Rivera**

**Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar**

**2015**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias por el apoyo constante, y todos nuestros profesores del MBA por las enseñanzas brindadas.

Agradecemos a nuestro asesor Profesor Roberto Paiva Zarzar, por el incansable, motivacional apoyo e incondicional disponibilidad para orientarnos y absolver nuestras inquietudes, contribuyendo con el resultado final de este trabajo de investigación.

## Resumen ejecutivo

Mission Produce es una empresa norteamericana dedicada a la producción, comercialización y distribución de palta tipo Hass, ubicada en el estado de California, Estados Unidos. Su amplia experiencia de 32 años le ha permitido suministrar las paltas desde California, México, Chile, Nueva Zelanda y Perú, logrando una participación del 25% del mercado norteamericano, ventas por USD 461 millones, un ROE 17,82% y un alto posicionamiento con todos sus clientes, gracias a la confianza ganada durante todos estos años por brindar paltas de alta calidad.

La demanda de palta Hass y orgánicas en las principales regiones como Estados Unidos, Canadá, Europa, Japón y China, se encuentra en crecimiento y se estima que para el año 2020 sea de 2,9 millones de toneladas. En año el 2011, como parte de su estrategia corporativa de integración vertical hacia atrás, Mission Produce adquirió 2.000 hectáreas de terreno en el departamento de Trujillo, Perú, por tener un costo de USD 10.000 por hectárea, a diferencia de Estados Unidos, donde el costo por hectárea es de USD 40.000. Perú cuenta con el precio más bajo de producción del mercado y el mayor rendimiento de producción (25 toneladas por hectárea). Estos factores posibilitan incrementar la cantidad de producción, para satisfacer la demanda del proyecto de 680.000 toneladas.

El presente planeamiento estratégico es elaborado para el periodo del 2016-2020, determinando que la adquisición de tierras en Perú es la mejor alternativa; la industria es medianamente atractiva, por el alto costo de inversión y años de experiencia que deben contar las empresas.

Mission Produce cuenta con los recursos y capacidades que permiten sostener su ventaja competitiva en enfoque en costos y satisfacer el incremento de la demanda mundial, para lo cual se plantean cinco objetivos estratégicos: aumento de participación anual del 1% en cada región; disminución en mermas al 0,5% de la producción; alcanzar un ROE del 34,76% para el año 2020; consolidar su ventaja competitiva, reduciendo anualmente en 1,5% el costo de la venta, y generar valor económico y social sostenible. Todos los objetivos planteados están alineados con la visión y misión de la empresa. Cada área funcional de Mission Produce aporta al éxito de los objetivos trazados por la organización.

La gestión de *marketing* está enfocada en determinar las regiones donde se comercializará las ventas, teniendo como mercados: Norteamérica, Europa, Japón y China.

La gestión de operaciones cuenta con una infraestructura alineada con el cumplimiento de suministrar y distribuir los productos a nivel mundial, logrando mantener un alto estándar de calidad en todos los mercados.

La gestión de recursos humanos posibilita contar con el equipo humano calificado y comprometido en cada área y actividad de la empresa.

La gestión de responsabilidad social, mantiene el equilibrio de generar valor económico, social y ambiental para todos los *stakeholders*, teniendo presente que el negocio es parte de la sociedad y no está al margen de ella.

La gestión financiera asegura la integridad de los resultados económicos, demostrando que las inversiones realizadas para cumplir con los objetivos, son viables en el tiempo y aseguran la retribución para los inversionistas. El planeamiento estratégico generará valor económico con un retorno sobre el capital invertido (ROIC) de 21,40%, ingreso por ventas de USD 1.761 millones y una utilidad neta de USD 141 millones para el año 2020.

Al ser un proyecto de cinco años, es importante contar con un plan de contingencia para mitigar futuros riesgos financieros y estratégicos que puedan afectar los objetivos de organización.

El planeamiento estratégico para el periodo 2016-2020 de Mission Produce es viable y sostenible, gracias a las condiciones actuales que presenta el mercado de comercialización y producción de paltas a nivel mundial.

## 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>Capítulo I. Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional</b> .....	<b>2</b>
1. Análisis del macroentorno.....	2
1.1. Análisis PESTEG .....	2
1.2. El modelo de distancias de CAGE .....	5
1.3. Conclusiones del análisis del macroentorno .....	7
2. Análisis del microentorno .....	7
2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	7
3. Factores críticos de éxito.....	13
4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	14
<b>Capítulo III. Análisis interno de la organización</b> .....	<b>16</b>
1. Estrategia corporativa.....	16
2. Estrategia de negocio .....	16
2.1. Estrategia genérica .....	16
2.2. Estrategia de crecimiento .....	16
2.3. Estrategia de internacionalización.....	16
3. Cadena de valor.....	17
3.1. Actividades primarias.....	17
3.2. Actividades de apoyo .....	19
4. Análisis de recursos y capacidades .....	21
4.1. Recursos .....	21
4.2. Capacidades .....	22

5. Análisis VRIO.....	23
6. Análisis financiero y contable.....	25
6.1. Rentabilidad.....	25
6.2. Liquidez.....	25
6.3. Gestión.....	25
6.4. Endeudamiento.....	26
7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	27
<b>Capítulo IV. Estudio de mercado .....</b>	<b>28</b>
1. Objetivos.....	28
2. Metodología.....	28
3. Demanda en los principales países.....	28
4. Oferta de paltas a nivel internacional.....	30
5. Precio de producción.....	31
6. Conclusiones.....	31
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>32</b>
1. Visión.....	32
2. Misión.....	32
3. Valores.....	32
4. Objetivos estratégicos.....	33
5. FODA cruzado.....	33
6. Matriz IE.....	36
7. Matriz PEYEA.....	36
8. Matriz de la gran estrategia.....	37
9. Matriz de decisión estratégica.....	38
10. Selección de las estrategias.....	39
11. Alineamiento de planes funcionales.....	39

<b>Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i> .....</b>	<b>41</b>
1. Objetivos del plan de <i>marketing</i> .....	41
2. Formulación estratégica de <i>marketing</i> .....	41
2.1. Segmentación y posicionamiento.....	41
2.2. Fidelización.....	42
3. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i> .....	43
3.1. Mezcla de producto.....	43
3.2. Precio .....	44
3.3. Distribución.....	44
3.4. Promoción .....	44
3.5. Presupuesto de comunicación .....	45
4. Cronograma de actividades .....	45
<b>Capítulo VII. Plan de operaciones .....</b>	<b>46</b>
1. Objetivos y estrategia de operaciones .....	46
2. Costos de producción .....	46
3. Diseño del producto o servicio.....	47
3.1. Atributos de calidad .....	47
4. Diseño de los procesos.....	47
4.1. Mapa de procesos.....	47
4.2. Selección de proceso crítico.....	47
5. Diseño de las instalaciones.....	48
5.1. Fuentes de abastecimiento.....	48
5.2. Centro de maduración .....	50
6. Presupuesto de inversión.....	50
<b>Capítulo VIII. Plan de recursos humanos.....</b>	<b>51</b>
1. Objetivos de recursos humanos.....	51
1.1. Objetivos 2016 - 2017.....	51

1.2. Objetivos 2018 - 2019.....	51
1.3. Objetivos 2020 .....	51
2. Presupuesto para el plan de recursos humanos .....	52
<b>Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial.....</b>	<b>53</b>
1. Introducción .....	53
2. Análisis de grupos de interés por frente externo y por frente interno .....	53
3. Priorización de acciones por grupos de interés .....	54
3.1. Priorización de grupos de interés .....	54
4. Objetivos de RSE.....	55
5. Presupuesto proyectado 2016 - 2020 .....	55
<b>Capítulo X. Plan financiero .....</b>	<b>57</b>
1. Objetivo del análisis financiero.....	57
2. Premisas para el análisis financiero .....	57
3. Estados financieros .....	58
4. Plan de contingencia .....	59
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>61</b>
1. Conclusiones .....	61
2. Recomendaciones.....	62
<b>Bibliografía .....</b>	<b>63</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>70</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Indicadores del análisis CAGE .....	6
Tabla 2. Factores de éxito .....	13
Tabla 3. Matriz de factores externos (EFE) .....	15
Tabla 4. Valoración de los recursos y capacidades de Mission Produce .....	22
Tabla 5. Análisis VRIO de recursos y capacidades .....	24
Tabla 6. Indicadores financieros de Mission Produce y Calavo .....	26
Tabla 7. Matriz de factores internos (EFI) .....	27
Tabla 8. Demanda de los principales países (en toneladas) .....	29
Tabla 9. Demanda proyectada (en toneladas) .....	29
Tabla 10. Proyección de la producción de palta (en toneladas) .....	31
Tabla 11. Precios promedio de producción en los principales países (USD por tonelada) .....	31
Tabla 12. Valores de Mission Produce .....	32
Tabla 13. Objetivos estratégicos .....	33
Tabla 14. Matriz FODA cruzado Mission Produce.....	35
Tabla 15 Matriz PEYEA – Valoración de factores .....	37
Tabla 16. Alineamiento estratégico.....	38
Tabla 17. Alineamiento de planes funcionales.....	40
Tabla 18. Objetivos del plan de <i>marketing</i> .....	41
Tabla 19. Demanda de paltas Hass y orgánicas en miles de jabas .....	41
Tabla 20. Segmentación y posicionamiento.....	42
Tabla 21. Cronograma de actividades de <i>marketing</i> .....	45
Tabla 22. Objetivos plan operativo .....	46
Tabla 23. Costos por jaba de paltas Hass y orgánicas.....	46
Tabla 24. Rendimiento de producción de paltas por región.....	49
Tabla 25. Producción y demanda proyectada para Mission Produce (miles de jabas).....	49
Tabla 26. Inversión anual para el plan de operaciones (miles de USD) .....	50
Tabla 27. Presupuesto del plan de recursos humanos (en miles de USD) .....	52
Tabla 28. Análisis de grupos de interés por frente externo y por frente interno .....	54
Tabla 29. Grupos de interés y priorización .....	55
Tabla 30. Objetivos del plan de RSC .....	55
Tabla 31. Presupuesto proyectado de RSE 2016 – 2020 (en miles de USD).....	56
Tabla 32. Ventas proyectadas Mission Produce (miles de jabas) .....	57
Tabla 33. Criterios del plan de contingencia.....	59

Tabla 34. Variables de evaluación .....	59
Tabla 35. Cuadro de control de estrategia.....	60

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Resumen indicadores CAGE .....	5
Gráfico 2. Indicadores de distancia CAGE .....	6
Gráfico 3. Rivalidad entre empresas competidoras.....	9
Gráfico 4. Ingreso de nuevos competidores .....	10
Gráfico 5. Capacidad de negociación de los consumidores .....	11
Gráfico 6. Capacidad de negociación de los proveedores.....	11
Gráfico 7. Desarrollo potencial de productos sustitutos .....	12
Gráfico 8. Evaluación global de la industria.....	12
Gráfico 9. Evaluación de los recursos y capacidades de Mission.....	23
Gráfico 10. Producción de palta de los principales países .....	30
Gráfico 11. Matriz IE .....	36
Gráfico 12. Matriz PEYEA.....	37
Gráfico 13. Matriz de la gran estrategia.....	38
Gráfico 14. Capacidad de producción de Mission de paltas por región.....	48

## Índice de anexos

Anexo 1. Matriz PESTEG.....	71
Anexo 2. Matriz de evaluación CAGE .....	72
Anexo 3. Cadena de valor de Mission Produce .....	74
Anexo 4. Mapa de procesos .....	75
Anexo 5. Descripción de procesos .....	76
Anexo 6. Proceso de maduración de paltas.....	77
Anexo 7. Principales plagas y enfermedades de la palta en Perú.....	78
Anexo 8. Estado de resultados proyectado .....	79
Anexo 9. Estado de situación financiera – Mission .....	80
Anexo 10. Ratios financieros .....	81
Anexo 11. Flujo de caja proyectado.....	82
Anexo 12. Punto de equilibrio y periodo de recupero.....	83
Anexo 13. Análisis de sensibilidad .....	84

## Capítulo I. Introducción

Mission Produce es una empresa fundada en Estados Unidos, en el año 1983, por Steve Barnard y Ed Williams, quienes al identificar que el mercado de paltas en Estados Unidos estaba en crecimiento, vieron la oportunidad de desarrollar relaciones con los productores de palta de California a fin de poder comercializar paltas a los minoristas.

En sus inicios, Mission Produce recibía las paltas a consignación de los productores, las enfriaba y procesaba para venderlas a los minoristas y empresas de alimentos. El equipo de ventas negociaba el precio de venta. La empresa contaba con una gran reputación, debido a su servicio y visibilidad hacia sus clientes.

El desarrollo de este caso se ubica en el 2013, año en que Mission Produce realizó la compra de 2.000 hectáreas para producción en el Perú. Durante esta década, el consumo de palta Hass se ha incrementado radicalmente, gracias a la expansión de los restaurantes mexicanos y también debido a las propiedades nutricionales de las paltas.

En el capítulo II, se desarrolla el análisis de las variables del macroentorno (PESTEG, modelo de distancias de CAGE) y en el microentorno se analizan las 5 fuerzas de Porter, para finalmente determinar los factores crítico de éxito. En el capítulo III, se analiza internamente la organización, se indica las estrategias corporativas y de negocio, además se identifica la cadena de valor, el análisis de recursos y capacidades de Mission Produce, el análisis VRIO y, finalmente, el análisis financiero y contable. En el capítulo IV, se realiza el estudio de mercado, donde se analiza la demanda y oferta internacional de paltas Hass y orgánica, para obtener la oferta y la demanda para el proyecto. En el capítulo V, se realiza el planeamiento estratégico para los años 2016-2020. Para ello, se realiza el análisis FODA cruzado, la matriz PEYEA, la gran estrategia, alineamiento estratégico y, finalmente, el alineamiento con los planes funcionales. Del capítulo VI al X, se desarrollan los planes funcionales de *marketing*, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social, y finanzas, los cuales presentan objetivos alineados al plan estratégico que se presenta para Mission Produce.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del planeamiento estratégico para la empresa Mission Produce del 2016 al 2020.

## **Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1. Análisis del macroentorno**

#### **1.1. Análisis PESTEG**

El análisis PESTEG se utiliza para identificar los factores del entorno general que van a afectar a las empresas (ver anexo 1), a continuación se desarrolla cada factor.

##### **1.1.1. Entorno político - legal**

Es positivo que en Estados Unidos las tres variables analizadas jurídica, tributaria y legislación que se realizan, son exigentes y claras, las cuales permiten y fomentan la inversiones privadas y creación de empresas, al contar con un claro marco jurídico y una exigente regulación, las empresas pueden desarrollar una economía sana en el país, para luego trasladar su modelo en futuras internacionalizaciones, como lo realiza Mission Produce.

Los tributos son cobrados por el *Internal Revenue Service* (IRS) y el sector agroindustrial tiene beneficios por gastos deducibles, tal como indica la *Farmer's Tax Guide* (guía de impuestos para agricultores), esto en referencia a los altos impuestos cobrados en California, que llegan a alrededor del 50% incluyendo tributos al Estado y gobierno federal.

En la actualidad, Estados Unidos brinda facilidades mediante tratados para la libre comercialización de paltas con México, Canadá, Chile, Perú, Nueva Zelanda, Sudáfrica, la Unión Europea, Japón, Corea del Sur, Singapur y China. Las importaciones de palta en Estados Unidos han aumentado de 73 mil toneladas en el 2001 a más de 502 mil toneladas en el 2012 (FAO 2015). Uno de los factores que motivaron el alza fue la ley contra la obesidad promovida por la Organización Mundial de la Salud (OMS). No obstante existe el riesgo de la aparición de medidas proteccionistas a la importación de paltas (tales como aranceles, prohibiciones, medidas sanitarias y fitosanitarias) debido a presión de productores locales.

##### **1.1.2. Entorno económico**

Luego de la crisis económica del 2008, la tendencia del PBI en los Estados Unidos es a la recuperación. Al cierre del año 2013, llegó a USD 16,8 billones, de los cuales el 1,3% es aporte del sector agricultura (Banco Santander 2015).

Al 1 de octubre del 2014, la inflación llegó a 1,675% permaneciendo dentro del objetivo de 2% establecido por el Sistema de Reserva Federal de los Estados Unidos (FED) durante 26 meses consecutivos. Los precios son estables y la economía ha venido creciendo en forma saludable, gracias a la reducción del desempleo a 5,6%. La estimación para finales del 2015 es tener una tasa de desempleo en 4,5%. El riesgo país es de Triple A – AAA, fomentando el retorno de los inversionistas a los Estados Unidos (Datosmacro 2015).

El rendimiento promedio de producción de paltas en Estados Unidos es de 8,5 toneladas por hectárea. Esto se debe a que las tierras de cultivo en California, donde se concentra el 95% de la producción de paltas, se han ido reduciendo, principalmente, debido al encarecimiento de las tierras, cortes de suministro de agua para irrigación, los altos costos y la dificultad para conseguir mano de obra para la cosecha. En California, plantar un huerto cuesta USD 10.000 por acre (4.046 m<sup>2</sup>) y el valor de un acre es de USD 40.000 (HBS 2013).

### **1.1.3. Entorno socio cultural**

Estados Unidos es uno de los 10 países más poblados del mundo con un aproximado de 316.128.839 habitantes; la población femenina es de 160.567.653 representando un 50,79% del total, frente a los 155.561.186 hombres que representan el 49,20% (Datosmacro 2015).

De acuerdo a la HAB (Hass Avocado Board) existe un consumo elevado de paltas en las zonas Suroeste y Oeste donde se encuentra la mayor concentración de comunidades hispanas, de las cuales cerca del 63% son de origen mexicano<sup>1</sup>. En el Este del país, se introdujo su consumo debido a la creciente popularidad de cadenas de restaurantes mexicanos como Taco Bell y Chi-Chi<sup>2</sup>.

Una variable importante, que permite el mayor consumo de productos naturales, es el aumento de la esperanza de vida para las mujeres, que se sitúa en los 81 años y los hombres, 76 años (OECD 2015). Esto se debe a que los consumidores están mejor informados; se fijan en la información de las etiquetas en busca de beneficios nutricionales y buscan productos naturales y frescos. Asimismo, se interesan en una alimentación saludable. Estos alimentos refuerzan la salud y permiten vivir mejor, porque aportan una cantidad suficiente de proteínas, grasas esenciales, minerales, vitaminas, antioxidantes y agua (Olivares *et al.* 2015).

---

<sup>1</sup>[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160304\\_poblacion\\_latinos\\_hispanos\\_estados\\_unidos\\_mapa\\_grafico\\_a](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160304_poblacion_latinos_hispanos_estados_unidos_mapa_grafico_a)  
II

<sup>2</sup> Caso HBR 9-514-023

#### **1.1.4. Entorno tecnológico**

El proceso de industrialización que ha tenido Estados Unidos le ha permitido disponer de tecnología de ultra alta presión (UHP) que hace posible la conservación de las paltas frescas hasta por noventa días sin usar ningún tipo de aditivo para su conservación, y así reducir costos en el proceso de producción (HBS 2013). Los procesos de maduración de paltas se logran gracias a las instalaciones equipadas con tecnología avanzada. El proceso inicia colocando las paltas verdes en contenedores de ventilación, en donde se incrementa su temperatura. Los estudios realizados sobre el almacenamiento de paltas Hass conservadas a 7 °C por 25 días y luego 3 días a 20 °C y el flujo de aire son controlados por computadora (Berger 1984).

Asimismo, la internet ha jugado un papel decisivo para los consumidores, quienes aprovechan las compras en línea para buscar productos y comparar precios de distintos supermercados. Sin embargo, esta tendencia es pequeña aún, pero se estima que en los próximos años aumente las compras en 14,5%. Esto se logrará gracias a las mejoras continuas empleadas por las empresas (*Ecommercenews* 2015).

#### **1.1.5. Entorno ecológico - global**

Este es positivo para los Estados Unidos gracias a la variedad de climas (clima subtropical húmedo y clima mediterráneo), que permite la producción de paltas, logrando contar con una disponibilidad de paltas en California todo el año, principalmente de marzo a octubre (HBS 2013).

Estados Unidos, al participar y ser garante del Protocolo de Kyoto, tiene como responsabilidad de reducir las emisiones de gases y ampliación de la superficie forestal en 5%. Estas medidas son aplicadas igualmente en los países donde decida invertir Mission Produce, tal como se está implementando en Perú, lo cual en un futuro permitirá el incremento de la producción de paltas, logrando satisfacer la futura demanda de paltas en Estados Unidos, que se incrementa anualmente en 10%; mientras que la producción global lo hace a solo 3% al año en la última década, con lo que la demanda no sería satisfecha. Los países de mayor crecimiento de la demanda son Estados Unidos, Japón y China.

El clima es otro factor importante que puede afectar el tiempo de cosecha, la calidad, tamaño y cantidad de la producción. Por ejemplo en Chile, una de las principales fuentes de

abastecimiento de paltas para Mission Produce, la producción y exportación se vió reducida en 10.000 toneladas en el 2012 y 2013 a causa del frío y las heladas conjuntamente con una sequía de tres años<sup>3</sup>.

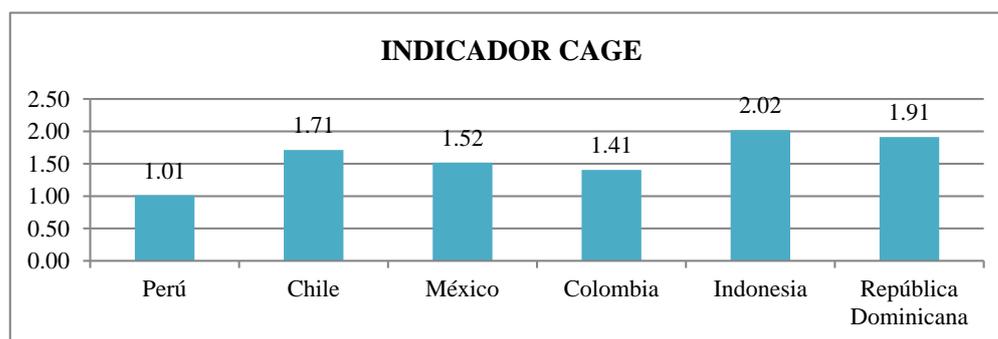
## 1.2. El modelo de distancias de CAGE

El profesor Pankaj Ghemawat (2008) presenta el modelo de distancias CAGE<sup>4</sup>, el cual permite evaluar los países o país a seleccionar para la internacionalización de las empresas, mediante el análisis de cuatro distancias: cultural, administrativa, geográfica y económica, buscando tener la menor distancia entre el país de origen de la empresa y el país o países a elegir para la internacionalización.

Para la aplicación del modelo de análisis CAGE, se seleccionaron los países de Perú, Chile, México, Colombia, Indonesia y República Dominicana, incluyendo Estados Unidos donde Mission Produce tiene su sede, debido a que actualmente son los países con mejor producción de palta y se proyectan con crecimiento sostenido en ese ámbito, además cuentan con mano de obra accesible y de bajo costo.

Se evaluaron distintos factores para cada una de las distancias, de acuerdo con el modelo CAGE. A cada una de las distancias se le asignó una ponderación y a cada uno de los factores se le dio también una ponderación (ver anexo 2). El resumen del resultado se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico 1. Resumen indicadores CAGE**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

<sup>3</sup> Caso HBR 9-514-023

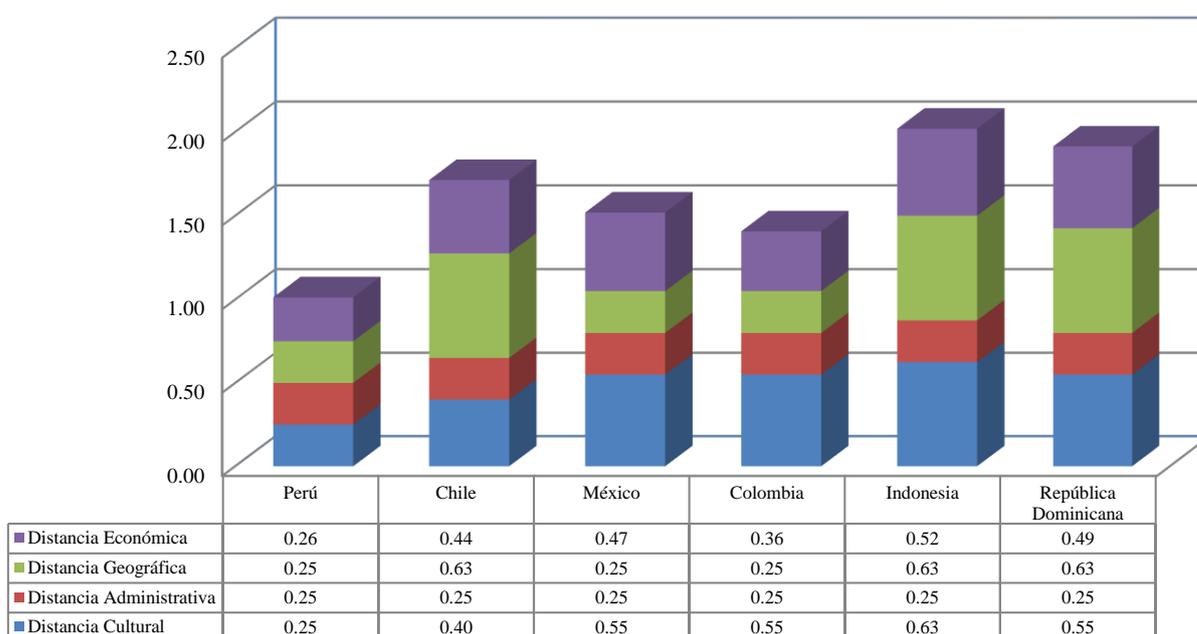
<sup>4</sup> CAGE Modelo de distancias culturales, administrativas, geográficas y económicas.

**Tabla 1. Indicadores del análisis CAGE**

Distancia / país	Perú	Chile	México	Colombia	Indonesia	República Dominicana
<b>Distancia Cultural</b>	0,25	0,40	0,55	0,55	0,63	0,55
<b>Distancia Administrativa</b>	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
<b>Distancia Geográfica</b>	0,25	0,63	0,25	0,25	0,63	0,63
<b>Distancia Económica</b>	0,26	0,44	0,47	0,36	0,52	0,49
<b>INDICADOR CAGE</b>	<b>1,01</b>	<b>1,71</b>	<b>1,52</b>	<b>1,41</b>	<b>2,02</b>	<b>1,91</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Gráfico 2. Indicadores de distancia CAGE**



Fuente: Ghemawat, 2008. Elaboración propia, 2015.

### 1.2.1. Distancia cultural

Indonesia tiene la mayor distancia cultural, respecto de Estados Unidos; mientras que Perú tiene la menor distancia cultural, lo que beneficia la inversión de Mission Produce en Perú.

### 1.2.2. Distancia administrativa

En los factores administrativos se observa que todos los países tienen una distancia igual, determinada por un modelo de gobierno democrático, que respeta las normas jurídicas, y un modelo económico de libre mercado, donde el Estado desempeña el rol de regulador social.

### **1.2.3. Distancia geográfica**

El Perú destaca por tener la menor distancia geográfica, igual que México y Colombia, en relación con los otros países evaluados, que tienen una mayor distancia geográfica con Estados Unidos. Se debe tener en cuenta que el fenómeno climatológico El Niño afecta a Perú y Colombia.

### **1.2.4. Distancia económica**

El último factor analizado es el económico. El Perú destaca por tener la menor distancia en relación con Estados Unidos. Un país donde podría invertir Mission Produce es Colombia. La mayor distancia la tienen Indonesia y República Dominicana respectivamente, donde no sería recomendable que la empresa invierta.

Luego del análisis realizado, se concluye que los países con mayor distancia CAGE, es decir, que no son atractivos para las futuras inversiones de Mission Produce en internacionalizarse, son Indonesia, República Dominicana y Chile. Los países con menor distancia CAGE, es decir, que son atractivos para que Mission se internacionalice, son Perú, Colombia y México. Por lo tanto, la internacionalización efectuada en Perú está en concordancia con los resultados obtenidos en el análisis CAGE.

## **1.3. Conclusiones del análisis del macroentorno**

Luego de analizar los factores del macroentorno que afectan directamente a la empresa Mission Produce en Estados Unidos, se concluye que es positiva. Es clave replicar su modelo de negocio en los países donde se desea invertir; para eso deben tener las mismas condiciones climáticas, tierra fértil, agua y tecnología. Así, se aseguran la misma calidad de producción de paltas Hass, que el mercado mundial demandará en el futuro.

## **2. Análisis del microentorno**

### **2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

El análisis de las 5 fuerzas de Porter permite realizar una evaluación del entorno industrial y ayuda a determinar la atractividad de la industria (Magretta 2012).

Este enfoque analítico recopila información relevante para la formulación de un plan estratégico o la elaboración de un plan de negocio para la empresa. A continuación, se desarrolla el análisis de las 5 fuerzas de Porter para la industria de *avocado farming*: NAICS 111339 y *Fruit and vegetables market*: NAICS 445230 en Estados Unidos (NAICS Association 2015).

Para efectos de la evaluación, se utilizará la siguiente clasificación:

No atractivo = 1; Medianamente no atractivo = 2; Neutral = 3; Medianamente atractivo = 4; Muy atractivo = 5.

### **2.1.1. Rivalidad entre empresas competidoras**

- Número de competidores iguales: En la industria se aprecia 403 empresas, solo 6 (Chiquita Brands International, Estrella Bors & Co. Fresh Fruits, Del MonteFruit Company, Chiquita Fresh North America, Red River Foods Inc.) suman el 53% de la participación del mercado; las demás empresas comparten tamaños similares de participación (Banco Santander 2015), por lo cual se concluye que esta característica hace poco atractiva a la industria.
- Crecimiento relativo de la industria: Dentro de la industria se ha presentado un crecimiento constante y atractivo para las paltas, teniendo en promedio un 10% de crecimiento en los últimos años; la causa principal es la mayor demanda (HBS 2013).
- Costos fijos o de almacenamiento: Los costos de almacenamiento son altos al necesitarse almacenes adecuados para mantener *stocks* delicados como son las frutas y vegetales.
- Características del producto: Se maneja una estandarización en la calidad de producción y entrega final para el consumidor (USDA 2015).
- Incrementos de capacidad: El mayor incremento es la capacidad de producción, para lo cual necesitan incrementar sus necesidades de capital de trabajo, mediante financiamiento o recursos económicos propios.
- Diversidad de competidores: Hay poca diversidad, debido a que las empresas están concentradas (6 de 403 tienen el 53% de participación), estas empresas tienen altas relaciones con los productores, mayoristas, minoristas y cadenas de supermercados.

Conclusión: La rivalidad entre las empresas competidoras dentro de la industria es neutral.

**Gráfico 3. Rivalidad entre empresas competidoras**

RIVALIDAD DE COMPETIDORES		1	2	3	4	5	Total
Número de competidores Iguales	Grande						4
Crecimiento relativo de la industria	Lento						4
Costos fijos o de almacenamiento	Alto						2
Características del producto	Commodity						2
Incrementos de capacidad	Grande						2
Diversidad de competidores	Alto						4
<b>PROMEDIO</b>							<b>3,00</b>

Fuente: Hax y Majluf, 2004. Elaboración propia, 2015.

### 2.1.2. Ingreso de nuevos competidores

- Economías de escala: De acuerdo con el volumen de facturación, las empresas tienen una ventaja de reducir costos al tener mejores costos y márgenes, y al poder negociar con sus proveedores. Por ello se considera la existencia de economías de escala.
- Diferenciación del producto: Hay poca diferenciación entre los productos.
- Identificación de marcas: Sí existe una marcada fijación por las empresas que distribuyen las paltas, debido a la respuesta que pueden tener a la demanda.
- Fidelidad: La fidelidad se da a la empresa que cuente con el mejor producto y mantener el *stock* adecuado para satisfacer a los clientes.
- Acceso a canales de distribución: Ellos son el canal distribuidor de los principales proveedores de estos productos (centros de maduración).
- Requerimientos de capital: Se necesita un alto capital para obtener un mayor financiamiento por parte de los proveedores y bancos. Se necesita USD 100.000 por hectárea (HBS 2013).
- Acceso a tecnología de punta: Hay un amplio acceso a la tecnología de punta, la única limitante es el requerimiento de capital, debido al alto costo de las cámaras de frío y la cadena de distribución.
- Acceso a insumos y productos: Amplio acceso a los insumos y productos (agua, fertilizantes, pesticidas, semillas, etcétera) a los proveedores.
- Curva de experiencia: Las empresas líderes en la industria poseen una alta curva de experiencia, ya que pertenecen a empresas que compiten en los diferentes mercados mundiales, dichas experiencias les dan una ventaja sobre los nuevos ingresantes al mercado. Asimismo, las empresas líderes cuentan con prestigio ya reconocido, lo cual les da ventajas sobre nuevos ingresantes a la industria.

Conclusión: El ingreso de nuevos competidores dentro de la industria es medianamente atractivo.

**Gráfico 4. Ingreso de nuevos competidores**

NUEVOS COMPETIDORES		1	2	3	4	5	Total
Economías de escala	Pequeño	■	■	■	■	■	4
Diferenciación del producto	Pequeño	■	■	■	■	■	2
Identificación de marcas	Bajo	■	■	■	■	■	4
Fidelidad	Bajo	■	■	■	■	■	4
Acceso a canales de distribución	Amplio	■	■	■	■	■	3
Requerimientos de capital	Bajo	■	■	■	■	■	4
Acceso a tecnología de punta	Amplio	■	■	■	■	■	2
Acceso a insumos y productos	Amplio	■	■	■	■	■	2
Curva de experiencia	No importante	■	■	■	■	■	4
<b>PROMEDIO</b>		■ ■ ■ ■ ■					3,22

Fuente: Hax y Majluf, 2004. Elaboración propia, 2015.

### 2.1.3. Capacidad de negociación de los consumidores

- Número de clientes importantes: En esta industria, los clientes son todas las empresas con necesidad de comprar frutas y verduras (empresas como *Walmart*, *Costco*, *Kroger Co*, etcétera) ya sea para su abastecimiento o su comercialización, por lo cual hay un gran número de clientes importantes como cadenas de supermercados, restaurantes, etcétera.
- Disponibilidad de sustitutos: Los productos sustitutos son otros frutos y vegetales, y además de productos químicos que los consumidores prefieren evitar comprar.
- Costo de cambio: Es neutral, ya que existen solo sustitutos con el producto ya procesado (que contienen preservantes químicos).
- Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás: No existe el riesgo, debido a los altos costos en que incurrirían para producir frutas y vegetales.
- Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante: Sí existe el riesgo. Pueden controlar mejor sus procesos de distribución.

Conclusión: La capacidad de negociación de los consumidores en la industria es medianamente atractiva.

**Gráfico 5. Capacidad de negociación de los consumidores**

NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES		1	2	3	4	5	Total
Número de clientes importantes	Poco						4
Disponibilidad de sustitutos	Mucho						3
Costo de cambio	Bajo						3
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Alto						5
Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante	Bajo						5
<b>PROMEDIO</b>							4,00

Fuente: Hax y Majluf, 2004. Elaboración propia, 2015.

#### 2.1.4. Capacidad de negociación de los proveedores

- Número de proveedores importantes: En esta industria existen pocos proveedores importantes, por el alto costo por hectárea para cultivar (USD 100.000 por hectárea), lo cual la hace poco atractiva. (HBS 2013).
- Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor: Es neutral al existir pocos sustitutos a dichos productos.
- Costo de cambio: Es alto, debido a que toma tiempo crear una relación comercial con los proveedores al ser concentrados.
- Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante: El riesgo es bajo, porque se requiere de mucha inversión para poder contar con la cadena de suministro y abastecer a los clientes finales.
- Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás: No es viable para los proveedores que producen, debido que tendrían que invertir en investigación y desarrollo para alcanzar el nivel de calidad de las empresas.
- Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores: Es alta, debido a que la industria es el canal por el cual los proveedores llegan a los clientes, y son estos los que dan fe de la calidad de los productos.

Conclusión: La capacidad de negociación de los consumidores dentro de la industria es neutral.

**Gráfico 6. Capacidad de negociación de los proveedores**

NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		1	2	3	4	5	Total
Número de proveedores importantes	Poco						3
Disponibilidad de sustitutos para los prod. del proveedor	Bajo						3
Costo de cambio	Alto						2
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Alto						4
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Bajo						4
Importancia de la ind. a la rentabilidad de los proveedores	Pequeño						4
<b>PROMEDIO</b>							3,33

Fuente: Hax y Majluf, 2004. Elaboración propia, 2015.

### 2.1.5. Desarrollo potencial de productos sustitutos

- Disponibilidad de sustitutos cercanos: No existen sustitutos naturales para las frutas y vegetales, solo productos químicos.
- Costos de cambio: Es alto, debido a que los consumidores prefieren productos naturales.
- Valor/precio del sustituto: Al ser sustitutos poco similares al producto, hay mucha diferencia entre el valor y su precio.

Conclusión: El potencial de productos sustitutos dentro de la industria es neutral.

**Gráfico 7. Desarrollo potencial de productos sustitutos**

PRODUCTOS SUSTITUTOS		1	2	3	4	5	Total
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande						5
Costos de Cambio	Bajo						5
Valor/precio del sustituto	Alto						2
<b>PROMEDIO</b>							<b>4,00</b>

Fuente: Hax y Majluf, 2004. Elaboración propia, 2015.

### 2.1.6. Evaluación global de la industria mediante las 5 fuerzas de Porter

En general, según Magretta (2012), una industria es atractiva cuando la combinación de las 5 fuerzas impacta en la rentabilidad de la misma de forma positiva. En este análisis, se obtuvo un puntaje de 3,51 en las 5 fuerzas, lo cual indica que la industria es medianamente atractiva, la inversión en producir frutas y vegetales demanda un alto capital económico e inversión en investigación y desarrollo, para todas las empresas que se encuentren en esta industria (nuevos ingresos y actuales empresas). Otro factor determinante es el tiempo en el que se genera la confianza para mantener las relaciones con los *stakeholders*.

**Gráfico 8. Evaluación global de la industria**

EVALUACION DE LA INDUSTRIA		1	2	3	4	5	Total
Rivalidad entre competidores	Alto						3
Ingreso de nuevos competidores	Alto						3,22
Capacidad de negociación de los consumidores	Alto						4
Capacidad de negociación de los proveedores	Alto						3,33
Potencial de productos sustitutos	Alto						4
<b>Evaluación de la Industria</b>							<b>3,51</b>

Fuente: Hax y Majluf, 2004. Elaboración propia, 2015.

### 3. Factores críticos de éxito

Son las variables, componentes o elementos que afectan directamente en el desempeño exitoso de las empresas; se encuentran relacionados íntimamente con la supervivencia y competitividad de la organización. Las metas organizacionales están directamente relacionadas con los factores críticos de éxito, reflejando las características predominantes de la industria donde se encuentra la empresa (Thompson *et al.* 2012). Luego del análisis realizado, se han determinado los siguientes factores de éxito de la industria, como se observa en la tabla 2.

**Tabla 2. Factores de éxito**

Variables	Ponderación	Factores de Éxito	Clasificación	Índice Ponderado
Tecnológicos	15%	Alta experiencia en procesos tecnológicos, implementados para la industrialización de maduración de paltas.	3	0,45
		Sistemas integrados de planificación de recursos empresariales (ERP).	2	0,3
Fabricación	25%	Eficiente control de la cadena de aprovisionamiento.	4	1
		Manejo del control de calidad, aplicada en los centros de maduración, permitiendo la estandarización del producto.	5	1,25
		Dominio de economías de escala, logrando reducir costos de producción.	5	1,25
		Personal calificado en cada una de las áreas de la empresa.	3	0,75
Distribución	25%	Disponibilidad en la distribución nacional e internacional.	5	1,25
		Posicionamiento en la red de distribuidores mayoristas.	3	0,75
		Capacidad de negociación con los minoristas, asegurando espacios de exhibición del producto.	2	0,5
		Correcta elección de los envases y embalajes, para la entrega de los productos.	2	0,5
Marketing	20%	Posicionamiento del nombre de la empresa.	3	0,6
		Manejo de publicidad del producto.	3	0,6
		Eficiente servicio post venta.	3	0,6
Económico	15%	Administración eficiente del Working Capital.	5	0,75
		Rentable margen neto económico.	4	0,6
		Acceso al capital de financiamiento, puede ser propio o de terceros.	3	0,45

Fuente: Hofer y Schendel, 1978. Elaboración propia, 2015.

Los factores críticos de éxito en la industria de producción y comercialización de paltas son los siguientes:

- Eficiente control de la cadena de aprovisionamiento.

- Manejo del control de calidad, aplicada en los centros de maduración, permitiendo la estandarización del producto.
- Dominio de economías de escala, logrando reducir costos de producción.
- Disponibilidad en la distribución nacional e internacional.

#### **4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Esta matriz permite evaluar los factores externos tales como las oportunidades y amenazas. Cada factor de la matriz EFE es valorado de acuerdo con una escala que va de 1,00 al 4,00, donde de 1,00 a 1,99 representa una posición débil; de 2,00 a 2,99, una posición mediana; y de 3,00 a 4,00, una posición fuerte. Sobre la base de la evaluación, se obtiene el resultado de 2,55, lo cual implica que la estrategia actual de Mission Produce responde adecuadamente a las oportunidades y amenazas, sin embargo, tiene puntos de mejora.

**Tabla 3. Matriz de factores externos (EFE)**

Factores externos (EFE)		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>				
O1	Atractivo de inversión en Perú y Colombia para integración vertical.	15%	3	0,45
O2	Mayor tendencia a la búsqueda de beneficios nutricionales y consumo de productos orgánicos y frescos como la palta.	10%	4	0,4
O3	Tendencia al consumo de guacamole en restaurantes de comida mexicana y supermercados	10%	0	0
O4	Continuo avance en procesos de industrialización, logrando mejoras continuas	10%	3	0,3
O5	Reactivación de la economía: PBI en Estados Unidos será 2.1% a partir del 2015. La tendencia de la inflación en Estados Unidos será entre 2.1 % a 3.2% a partir del 2015	5%	3	0,15
O6	Crecimiento de la demanda de paltas en mercados de Estados Unidos, Europa, China y Japón.	15%	3	0,45
<b>Amenazas</b>				
A1	Posibilidad de que la producción no logre satisfacer la demanda en los mercados de Estados Unidos y Europeos	15%	2	0,3
A2	Encarecimiento de terrenos de cultivo en California (95% de producción de paltas) y altos impuestos	10%	2	0,2
A3	Cambios en las regulaciones y aparición de medidas proteccionistas	5%	3	0,15
A4	Factores climáticos adversos	5%	3	0,15
	<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,55</b>
1.00-1.99 : posición débil, 2.00-2.99 : posición media, 3.00-4.00 : posición fuerte				

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2015.

## **Capítulo III. Análisis interno de la organización**

### **1. Estrategia corporativa**

Mission Produce tiene una estrategia de integración vertical hacia atrás (Hitt *et al.* 2008). Esta le permite generar valor gracias a la reducción de costos, debido a que no depende de las variaciones del precio de su principal producto, sino que puede llegar a controlar el costo de los mismos; el mejor control de la calidad de sus productos, ya que cumplirán con los estándares de calidad requeridos por sus clientes, y el control del suministro, debido a la planificación de la producción sobre la base de la demanda de cada región.

### **2. Estrategia de negocio**

#### **2.1. Estrategia genérica**

Mission Produce cuenta con una estrategia competitiva de enfoque en costos (Porter 1987), debido a que los segmentos que atiende son cadenas de tiendas minoristas, restaurantes e importadores; además, busca reducir costos de producción y de operación, invirtiendo en fuentes de abastecimiento e investigación y desarrollo, logrando costos inferiores a sus competidores, permitiendo lograr mayor rentabilidad.

#### **2.2. Estrategia de crecimiento**

Mission Produce cuenta con una estrategia de crecimiento intensivo por penetración de mercado y desarrollo de mercado (Ansoff 1957), ya que se ha trazado el objetivo de ganar el 25% de participación de mercado en Estados Unidos al 2015 y ha ingresado a los mercados de Europa, Japón, Corea del Sur y Singapur. A su vez, ha iniciado una estrategia de crecimiento por integración vertical hacia atrás (Grant 2013) a través de la adquisición de fuentes de abastecimiento en el Perú.

#### **2.3. Estrategia de internacionalización**

Mission Produce sigue una estrategia internacional, utilizando los conocimientos y capacidades de la casa matriz en Estados Unidos a través de la difusión y adaptación en los diferentes mercados, con ello logra economías de escala (Bartlett y Ghoshal 2002).

### **3. Cadena de valor**

La cadena de valor de Michael Porter (1985) es una herramienta que se utiliza para descomponer una compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de identificar las fuentes de ventaja competitiva (Magretta 2012). En el anexo 3 se observa la cadena de valor para Mission Produce.

#### **3.1. Actividades primarias**

##### **3.1.1. Logística interna**

La empresa adquiere y produce paltas Hass de los principales productores del mundo: Estados Unidos, México, Chile, Nueva Zelanda y Perú. En la adquisición se utilizan altos estándares de calidad para tener las paltas con el óptimo grado de madurez y para el caso de las paltas producidas por Mission Produce, se realiza compras de los diferentes insumos para poder contar con las paltas de la calidad requerida. Antes de que las paltas lleguen al centro de maduración, pasan por un proceso de control de calidad.

##### **3.1.2. Operaciones**

Mission opera conforme a sus siguientes procesos estandarizados: cultivo, enfriamiento por agua helada; lavado y aplicación de cera; selección, clasificación y etiquetado; empaquetado y a partir del año 2000 el proceso de maduración de paltas. El enfriamiento se hace por medio de un baño de agua helada durante 45 minutos para alcanzar una temperatura entre 3 °C a 6 °C para retrasar la maduración durante el almacenamiento y envío al centro de maduración. El lavado se realiza con jabón especial y agua clorada. Luego del secado, se aplica cera especial para darle a la palta un aspecto brillante y atractivo. La selección de las paltas contempla altos estándares de calidad, lo cual impide que las paltas con daños de cualquier tipo continúen en la línea. Luego de la selección, las paltas se clasifican de acuerdo con su peso para ser etiquetadas según su tamaño, país de origen y grado de maduración. El empaquetado se hace a mano en jabas o a granel en contenedores. Finalmente, las paltas son llevadas a una red de modernos centros de maduración automatizados, ubicados en los Estados Unidos y Canadá. Para madurar la fruta, las paltas se calientan en una sala especial a una temperatura de 18 °C a 21 °C y el gas etileno se utiliza para iniciar el proceso, lo que podría tomar de dos a cinco días. Esto permitiría vender a sus clientes paltas listas para su consumo, según su requerimiento.

### **3.1.3. Logística externa**

Una vez que las paltas se encuentran con el grado de madurez para ser distribuidas desde los centros de maduración, son empaquetadas y transportadas en camiones refrigerados para entrega a sus clientes. Los centros de maduración se ubican estratégicamente en ocho ciudades en Estados Unidos y Canadá: Seattle, Oxnard, Denver, Dallas, Chicago, New Jersey, Atlanta y Toronto. La flota de camiones de Mission Produce está equipada con GPS para una ubicación precisa y constante; cuentan con un sistema de monitoreo de temperatura para asegurarse de que la cadena de frío nunca se interrumpa. Las entregas son programadas en forma semanal y realizadas a tiempo, con un máximo de ocho horas. Para la distribución internacional, se utilizan alianzas estratégicas, sin aporte de capital social (Hitt *et al.* 2008) para poder distribuir en mercados de difícil acceso.

### **3.1.4. Marketing y ventas**

La mayoría de los clientes de Estados Unidos operan bajo la relación de compra-venta, con precios fijados cada semana sobre la base de la oferta y la demanda. Mission Produce es una marca que se ha ganado el prestigio entre sus clientes y proveedores. El equipo de ventas realiza sus actividades por teléfono vendiendo paltas a los minoristas y negocia precios fijos entre cuatro a cinco semanas. El equipo de *marketing* realiza visitas a los clientes hasta tres veces por año a fin de entender las necesidades de consumo, desarrollar programas de promoción y publicidad. Los principales clientes son minoristas estadounidenses como Kroger, Meijer, Costco, Walmart, Safeway, Ahold, Trader's Joe y Aldi; Loblaw en Canadá, el operador de servicios de alimentos Sysco, restaurantes Chipotle e importadores de Japón, Corea del Sur y Singapur.

El Consejo de Paltas Hass (HAB por sus siglas en inglés) fijó una comisión de USD 0,025 por libra de palta vendida en Estados Unidos para realizar la promoción en este mercado, la cual incluye publicidad en revistas, paneles exteriores, anuncios en radio y televisión, y trabajo con minoristas como Subway, Chipotle, Denney's y Pollo Loco para incorporar las paltas en sus menús<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Datos obtenidos del caso Mission Produce HBR 9-514-023, página 8.

### **3.1.5. Servicio**

Mission Produce tiene una política de brindar un excelente servicio a sus clientes, iniciándose en la venta, realizando un seguimiento periódico de sus clientes. Por el lado de postventa, el cliente puede comunicarse directamente con su gestor de ventas y brindar la información de empaque del lote de palta defectuoso. En su página web<sup>6</sup> y cuenta de Facebook, ofrece recetas para preparar ensaladas y aperitivos a base de paltas, además de recomendaciones para madurar las paltas en casa. La empresa cuenta con correo postal y electrónico, así como tres líneas telefónicas para atender consultas y/o reclamos<sup>7</sup>.

## **3.2. Actividades de apoyo**

### **3.2.1. Infraestructura de la empresa**

La dirección se caracteriza por su orientación a la innovación en los procesos, toma de riesgos y la expansión internacional en busca de nuevos mercados y nuevas fuentes de abastecimiento. El área de finanzas controla y monitorea los indicadores de gestión de la empresa; el área de calidad tiene la responsabilidad de hacer cumplir con los estándares requeridos en toda la cadena de suministro. Mission Produce ha obtenido las certificaciones Primus GFS: USA, MX, Chile; Food safety Management System, GAP, HACCP; GlobalGap: MX, Chile, Perú y BSCI.

A partir de la expansión de los centros de maduración, la empresa implementó su sistema de información para gestionar la reposición de paltas, transporte y mantenimiento.

Mission Produce cuenta con una excelente reputación, debido a que construye su marca bajo la premisa de ser el líder en distribución de las paltas Hass más finas a su mercado global de clientes. En cuanto a la responsabilidad social, Mission toma acciones para atender los intereses de los distintos *stakeholders*: proveedores, clientes, gobiernos locales, accionistas, colaboradores entre otros, según su nivel de poder ejercido en la toma de decisiones, nivel de urgencia de sus necesidades y finalmente el nivel de legitimidad de sus demandas.

---

<sup>6</sup> La página web de Misión es: <http://www.worldsfinestavocados.com/recipes/>

<sup>7</sup> Datos de contacto de Mission: [press@missionproduce.com](mailto:press@missionproduce.com), EE.UU.: 805.981.3655, Asia y Sudamérica: 805.981.3650, Europa: 0031 – (0) 180 – 454790 (Breda, Holanda)

Los principales ejecutivos de Mission Produce son: Steve Barnard, Presidente y CEO; Tracy Malmos, VP de Recursos Humanos; Keith Barnard, Director de relaciones internacionales con productores; David Fausset, Director de Ventas; Robb Bertels, VP de *Marketing*; Rose Wileman, VP Ventas y *Marketing*; José Maldonado Arroyo, Director de Transporte y Logística; Bryan Giles, VP Finanzas; Jacob Nixon, VP Ingeniería y Proceso; y Rigo Perez, Director de Abastecimiento.

En el 2009, considerando que la demanda iba creciendo más rápido que la oferta, Mission Produce inició un proceso formal de planeación estratégica a fin de tomar acciones que incrementen su participación en el mercado local e internacional.

### **3.2.2. Gestión de los recursos humanos**

Mission Produce recluta a profesionales a través de agencias de reclutamiento, su página web y LinkedIn. Entre agosto y diciembre de 2013, Mission añadió personal a su equipo de gestión, contratando nuevos directores de *marketing* estratégico, logística global, distribución y despacho. Actualmente, Mission cuenta con menos de 1.000 empleados. El salario anual promedio de los empleados es de USD 85.000, el cual es 33% mayor al salario nacional (USD 61.000).

### **3.2.3. Desarrollo tecnológico**

Mission cuenta con siete centros de maduración equipados con tecnología avanzada, instalados en los Estados Unidos y uno en Canadá. Los cuartos de maduración de paltas tienen el doble de refrigeración y ventilación que los cuartos convencionales, permitiendo diferentes grados de maduración según el requerimiento de cada cliente. Mission Produce utiliza un *software* de gestión de la energía llamado SPARA, así como variadores de frecuencia, lo que le ha ayudado a reducir costos por consumo de energía hasta la mitad en los Estados Unidos y México. También cuenta con un sistema de tecnologías de información para la gestión de la reposición de inventario a tiempo, transporte y mantenimiento.

Mission Produce ha desarrollado un sistema de riego y fertilización automatizado que permite el consumo eficiente del agua y nutrientes en sus campos de cultivo en San Luis Obispo, California, lo cual ha permitido la reducción de costos operativos en 300%.

### **3.2.4. Aprovechamiento**

La red de aprovisionamiento está conformada por más de 700 proveedores independientes, en Estados Unidos, México, Chile, Nueva Zelanda y Perú. Asimismo, Mission busca que estén alineados a sus programas de buenas prácticas agrícolas (GAP) y cultivo (GHP), a su vez mantiene una relación de confianza, brindándoles asesoría técnica e información de horticultura actualizada<sup>8</sup>.

Sobre la base del análisis de la cadena de valor, se concluye que las fuentes de ventaja competitiva son: red de centros de maduración moderna que permite ahorros significativos de energía, red de abastecimiento de agricultores que garantiza el suministro en todo el año, asistencia técnica a sus proveedores, estrategia de integración vertical hacia la producción para mayor control del abastecimiento y reducción de costos, desarrollo de programas de promoción de ventas con clientes y prestigio de marca.

## **4. Análisis de recursos y capacidades**

Permite identificar los recursos y capacidades clave que crean una ventaja competitiva en el sector a través de la valoración según su importancia estratégica del sector y la fortaleza relativa a sus principales competidores (ver tabla 4). Los recursos son los activos productivos de la empresa; están clasificados en tangibles: físicos y financieros, intangibles: reputación, tecnología, cultura y humanos: conocimientos, comunicación y motivación, y las capacidades es lo que puede hacer la empresa a partir de sus recursos (Grant 2013).

### **4.1. Recursos**

- Tangibles: Centros de maduración (CM) y flota de camiones, los activos líquidos de Mission Produce efectivo y cuentas por cobrar.
- Intangibles: Marca posicionada como líder en la comercialización y distribución de paltas, procesos con altos estándares de calidad y continuo desarrollo e investigación, calidad en los procesos, orientación al cliente, colaboración, ética, pasión.

---

<sup>8</sup> Datos obtenidos del caso Mission Produce HBR 9-514-023.

- Humanos: 32 años de experiencia, *account manager* conoce al mercado y cliente, buen nivel de comunicación al cliente interno y externo, personal comprometido (1.000 colaboradores generando USD 400 millones)

#### 4.2. Capacidades

- Dirección: Junta directiva con orientación a la innovación en los procesos, toma de riesgos y expansión internacional en nuevos mercados y nuevas fuentes de abastecimiento. Adecuada gestión financiera.
- Investigación y desarrollo: Las fuentes de abastecimiento cuentan con buenas prácticas agrícolas (GAP) y de cultivo (GHP), sistemas de riego y fertilización. Se utilizan procesos de maduración óptimos con tecnología de presión ultra alta (UHP).
- Compras: Suministro confiable de paltas Hass de calidad conformada por amplia red de agricultores de California, México, Chile, Nueva Zelanda y Perú.
- Operaciones: Experiencia en procesos de enfriamiento, lavado, selección, clasificación, empaquetado y de maduración. Implementación de *software* de administración eficiente de la energía en los centros de maduración. Buena relación con productores, asesoría técnica e información de horticultura actualizada.
- *Marketing* y ventas: Trabajo conjunto con clientes para identificar necesidades de consumo y desarrollar programas para impulsar las ventas (publicidad, promoción).
- Distribución: Flota de camiones modernas y acondicionadas para entregas a tiempo.

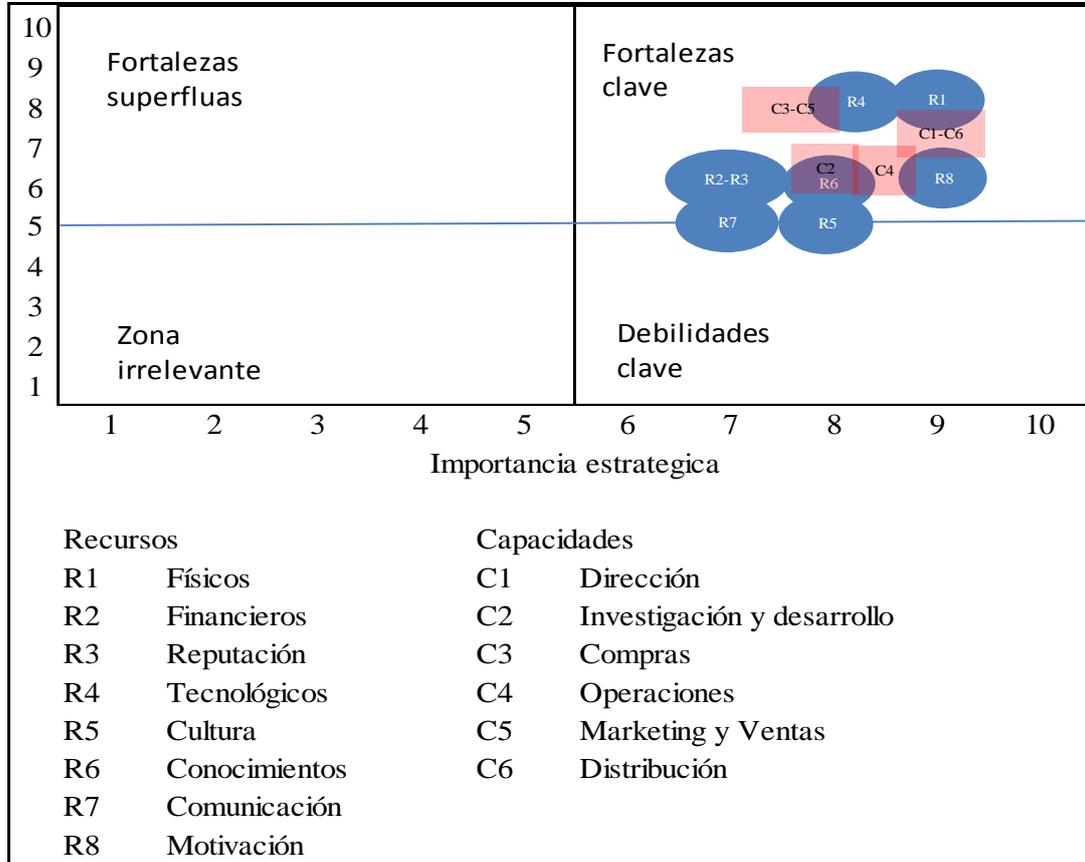
**Tabla 4. Valoración de los recursos y capacidades de Mission Produce**

Recursos y capacidades	I: Importancia	FR: Fortaleza relativa
Recursos	I	FR
R1 Físicos: 8 centros de maduración en Norteamérica, camiones refrigerados y con GPS.	9	8
R2 Financieros: Los activos líquidos de Mission efectivo y cuentas por cobrar.	7	6
R3 Reputación: marca posicionada líder en comercialización y distribución de paltas.	7	6
R4 Tecnología: altos estándares de calidad y continuo desarrollo e investigación.	8	8
R5 Cultura: calidad en los procesos, orientación al cliente, colaboración, ética, pasión.	8	5
R6 Conocimientos: 32 años de experiencia, <i>account manager</i> conoce al cliente.	8	6
R7 Comunicación: buen nivel de comunicación al cliente interno y externo.	7	5
R8 Motivación: personal comprometido (solo 1.000 generan 400 millones de USD)	9	6
Capacidades		
C1 Dirección: Junta directiva (7 miembros) con orientación a la innovación en los procesos, toma de riesgos y expansión. Adecuada gestión financiera (ROE 17,82%, liquidez 0,90, rotación de cuentas por cobrar 11,46, apalancamiento financiero 0,99)	9	7
C2 Investigación y desarrollo: Fuentes de abastecimiento que cuentan GAP y GHP, sistemas de riego y fertilización. Se utilizan procesos de maduración óptimos con tecnología UHP.	8	6
C3 Compras: Suministro confiable de paltas Hass de calidad conformada por amplia red de agricultores de California, México, Chile, Nueva Zelanda y Perú.	8	8
C4 Operaciones: 32 años de experiencia en enfriamiento, lavado, selección, clasificación, empaquetado y 13 años en maduración. Software de administración eficiente de la energía en los CM. Buena relación con productores, asesoría técnica e información de horticultura actualizada.	9	6
C5 <i>Marketing</i> y ventas: Trabajo conjunto con clientes para identificar necesidades de consumo y desarrollar programas para impulsar las ventas (publicidad, promoción).	8	8

C6 Distribución: Flota de camiones modernas y acondicionadas para entregas a tiempo. Hasta 8 horas desde el centro de maduración más próximo.	9	7
---	---	---

Fuente: Grant, 2013. Elaboración propia, 2015.

**Gráfico 9. Evaluación de los recursos y capacidades de Mission Produce**



Fuente: Grant, 2013. Elaboración propia, 2015

El resultado de la evaluación de recursos y capacidades indica que las fortalezas clave de Mission Produce son los recursos: físicos, financieros, de reputación, conocimiento, tecnológicos y de motivación; por el lado de las capacidades son: la dirección, investigación y desarrollo, compras, operaciones, *marketing* y ventas y distribución. Las debilidades clave son los siguientes recursos: cultura y comunicación.

## 5. Análisis VRIO

El análisis VRIO desarrollado por Barney y Hesterly (2015) permite identificar las capacidades de Mission Produce son fuente sostenible de su ventaja competitiva por enfoque en costos según cuatro características: valor, rareza, inimitabilidad y organización.

**Tabla 5. Análisis VRIO de recursos y capacidades**

<b>Recursos</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>Implicancia competitiva</b>
R1 Físicos: 8 centros de maduración en Norteamérica, camiones refrigerados y equipados con GPS.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
R2 Financieros: Activos líquidos de efectivo y cuentas por cobrar.	SÍ	NO			PC
R3 Reputación: Marca posicionada líder en comercialización y distribución de paltas.	SÍ	SÍ	NO		VCT
R4 Tecnología: Altos estándares de calidad y continuo desarrollo e investigación.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
R5 Cultura: Calidad en los procesos, orientación al cliente, colaboración, ética, pasión.	SÍ	NO	-	-	PC
R6 Conocimientos: 32 años de experiencia, <i>account manager</i> conoce al cliente.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
R7 Comunicación: Buen nivel de comunicación al cliente interno y externo.	SÍ	SÍ	NO		VCT
R8 Motivación: Personal comprometido (solo 1.000 generan USD 400 millones)	SÍ	NO			PC
<b>Capacidades</b>					
C1 Dirección: Junta directiva (7 miembros) con orientación a la innovación en los procesos, toma de riesgos y expansión. Adecuada gestión financiera (ROE 17,82%, liquidez 0,90, rotación de cuentas por cobrar 11,46, apalancamiento financiero 0,99)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
C2 Investigación y desarrollo: Fuentes de abastecimiento que cuentan GAP y GHP, sistemas de riego y fertilización. Se utilizan procesos de maduración óptimos con tecnología UHP.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
C3 Compras: Suministro confiable de paltas Hass de calidad conformada por amplia red de alianzas con agricultores de California, México, Chile, Nueva Zelanda y Perú.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
C4 Operaciones: 32 años de experiencia en enfriamiento, lavado, selección, clasificación, empaquetado y 13 años en maduración. Implementación de <i>software</i> de administración eficiente de la energía en los centros de maduración. Buena relación con productores, asesoría técnica e información de horticultura actualizada.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
C5 <i>Marketing</i> y ventas: Trabajo conjunto con clientes para identificar necesidades de consumo y desarrollar programas para impulsar las ventas (publicidad, promoción).	SÍ	NO			PC
C6 Distribución: Flota de camiones modernas y acondicionadas para entregas a tiempo. Hasta 8 horas desde el centro de maduración más próximo.	SÍ	NO			PC
V: Valioso, R: Raro, I: Inimitable, O: Organización. DS = Desventaja Competitiva, PC=Paridad Competitiva, VCT = Ventaja Competitiva Temporal, VCS = Ventaja Competitiva Sostenible					

Fuente: Barney y Hesterly, 2015. Elaboración propia, 2015.

La tabla 5 muestra las fuentes de ventaja competitiva sostenibles de Mission Produce que son los recursos: físicos, 8 centros de maduración en Norteamérica, camiones refrigerados y con GPS; tecnología, altos estándares de calidad y continuo desarrollo e investigación; conocimientos, 32 años de experiencia, *account manager* conoce al cliente; y las capacidades: dirección, junta directiva (7 miembros) con orientación a la innovación en los procesos, toma de riesgos y expansión, adecuada gestión financiera; investigación y desarrollo, fuentes de abastecimiento que cuentan GAP y GHP, sistemas de riego y fertilización, se utilizan procesos de maduración óptimos con tecnología UHP; compras, suministro confiable de paltas Hass de calidad conformada por amplia red de alianzas con agricultores de Estados Unidos, México, Chile, Nueva Zelanda y Perú; operaciones, 32 años de experiencia en enfriamiento, lavado, selección, clasificación, empaquetado y 13 años en maduración, implementación de *software* de

administración eficiente de energía en los centros de maduración, buena relación con productores, asesoría técnica e información de horticultura actualizada. Las fuentes de ventaja competitiva temporales son los recursos: reputación, marca posicionada como líder en comercialización y distribución de paltas, y buena comunicación al cliente interno y externo.

## **6. Análisis financiero y contable**

Se realiza el análisis financiero de Mission Produce a través de ratios financieros de rentabilidad, liquidez, gestión y endeudamiento, a partir de los estados de resultados y de situación de los años 2012 y 2013. Finalmente, se comparará con uno de sus competidores: Calavo.

### **6.1. Rentabilidad**

El resultado sobre ventas para Mission Produce y Calavo es 2,97% y 2,42%, respectivamente. El margen bruto es de 8,73% y 8,70% para Mission Produce y Calavo, teniendo costos similares. Mission Produce cuenta con mayor resultado sobre patrimonio (ROE) con 17,82%, 4% más que Calavo, así como mejor resultado por inversión de activos (ROA) con 8,98% respecto a 6,98% de Mission Produce.

### **6.2. Liquidez**

Mission Produce cuenta con mayor razón corriente que Calavo con 1,19 y 1,13 y razón de liquidez con 0,9 y 0,83 respectivamente, indicando mejor gestión de sus deudas a corto plazo. El rango aceptable de razón corriente varía entre 1,0 (riesgo) y 1,5 (recursos ociosos).

### **6.3. Gestión**

Mission Produce y Calavo muestran una rotación de cuentas por cobrar de 11,46 y 12,56, ambos tienen casi la misma velocidad de conversión de cuentas por cobrar en caja. La rotación de existencias para Mission Produce es 25,96 y para Calavo es 22,02. Mission Produce convierte sus inventarios en ventas a mayor velocidad que Calavo. El promedio de cuentas por cobrar de Mission Produce y Calavo llegan a 31,85 y 29,06 días, por lo que no hay una diferencia significativa, al igual que la permanencia en existencias con 14,06 y 16,58 días. En la rotación de activos, Mission Produce muestra una desventaja frente a Calavo con 0,33 y 6,30

respectivamente; sus activos tienen menos capacidad de generar ingresos. El apalancamiento operacional de Mission Produce es mayor que el de Calavo con 1,55 frente a -0,35, con ello Mission Produce cuenta con mayor potencial y flexibilidad operacional.

#### 6.4. Endeudamiento

La razón de endeudamiento de Mission Produce y Calavo es de 0,50 y 0,46; la proporción de activos financiados con deuda de los no dueños de la empresa son similares. El apalancamiento financiero de Mission Produce y Calavo es de 0,99 y 0,87, indicando que la proporción de activos financiados con deuda de los dueños de la empresa son también similares. La cobertura por gastos financieros de Calavo está en mejor condición que Mission Produce con 23,41 frente a 14,22, obteniendo una mejor capacidad de cubrir sus gastos financieros con sus resultados. Mission Produce maneja una mejor gestión financiera frente a su competidor Calavo, lo cual se ve reflejado en sus ratios de liquidez, y además maneja de forma eficiente sus operaciones de endeudamiento.

**Tabla 6. Indicadores financieros de Mission Produce y Calavo**

Índice financiero	2013		2012		Ratio
	Mission	Calavo	Mission	Calavo	
<b>Rentabilidad</b>					
Resultado sobre Ventas (ROS)	2,97%	2,42%	3,45%	3,08%	Utilidad neta / Ingreso por ventas
Margen Bruto	8,73%	8,70%	8,54%	11,01%	Margen / Ingreso por ventas
Resultado sobre Patrimonio (ROE)	17,82%	13,4%	20,14%	15,40%	Utilidad neta / Patrimonio neto
Resultado sobre Activos (ROA)	8,98%	6,98%	10,81%	8,15%	Utilidad neta / Activos totales
<b>Liquidez</b>					
Razón corriente	1,19	1,13	1,69	1,13	Activo corriente / Pasivo corriente
Razón de liquidez	0,90	0,83	1,39	0,82	Activo corriente - Inventario / Pasivo corriente
Razón de efectivo	0,02	0,08	0,11	0,10	Efectivo / Pasivo corriente
<b>Gestión</b>					
Rotación de cuentas por cobrar	11,46	12,56	11,55	14,18	Ventas / Cuentas por cobrar
Rotación de existencias	25,96	22,02	36,58	21,37	Costo de ventas / Existencias
Plazo promedio de cuentas por cobrar	31,85	29,06	31,60	25,74	365 / Rotación de cuentas por cobrar
Permanencia de existencias	14,06	16,58	9,98	17,08	365 / Rotación de existencias
Rotación de activos	0,33	6,30	0,32	6,60	Ventas / Activos totales
Apalancamiento operacional	1,55	-0,35	-	-	Variación resultado operacional / Variación ingreso por ventas
Intensidad de Capital	3,02	0,35	3,13	0,38	Activos totales / Ventas
<b>Endeudamiento</b>					
Razón de endeudamiento	0,50	0,46	0,46	0,47	Pasivos totales / Activos Total
Apalancamiento Financiero	0,99	0,87	0,86	0,89	Pasivos / Patrimonio Neto
Razón deuda corto plazo - deuda total	0,74	0,87	0,56	0,75	Pasivo a corto plazo / Pasivos totales
Multiplicador del capital	1,99	1,87	1,86	1,89	Activos totales / Capital total
Cobertura de Gastos financieros	14,22	23,41	14,27	25,31	Resultado antes de impuestos + Gastos

Fuente: Estados financieros Mission Caso HBR 9-514-023 y Calavo *Annual Business Report* 2013. Elaboración propia, 2015.

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

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) obtenidos a partir del análisis interno se obtiene un puntaje de 3,05, lo cual implica que Mission Produce cuenta con una posición fuerte.

**Tabla 7. Matriz de factores internos (EFI)**

Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>				
F1	Control de la producción en Perú y reducción de costos de transacción	10%	4	0,40
F2	Red de Centros de maduración modernos y estratégicamente localizados en Norteamérica (8)	10%	4	0,40
F3	Buena relación con productores y envío de información actualizada sobre horticultura y cosecha	5%	4	0,20
F4	Experiencia de proceso de selección de paltas de acuerdo a estándares de calidad	5%	3	0,15
F5	Disponibilidad de la oferta en todo el año gracias al abastecimiento de Paltas desde: California, México, Chile, Perú y Nueva Zelanda.	5%	4	0,20
F6	Centros de empaque en California, México y Perú	5%	3	0,15
F7	Logística avanzada que permite la entrega a tiempo, Flota de camiones acondicionadas y monitoreada con GPS	5%	3	0,15
F8	Área de Marketing y Ventas que trabaja directamente con clientes para identificar necesidades de consumo e impulsar ventas	5%	3	0,15
F9	Red comercial extendida a Estados Unidos, Europa, Japón y China	5%	3	0,15
F10	Prestigio de la marca	5%	4	0,2
F11	Buena gestión financiera: ROE 17.82%, liquidez 0.99, razón de apalancamiento 0.99	5%	4	0,2
F12	Gestión eficiente de la energía que permite reducción de costos de operación	10%	4	0,4
<b>Debilidades</b>				
D1	Fuentes de producción con crecimiento menor a la demanda global	5%	2	0,10
D2	Negocio enfocado en paltas. No hay diversificación de productos	5%	1	0,05
D3	Empresa privada, sin presencia en mercado de capitales	5%	1	0,05
D4	Alta dependencia de agricultores	5%	1	0,05
D5	Producto con baja diferenciación	5%	1	0,05
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>3,05</b>
1.00-1.99 : posición débil, 2.00-2.99 : posición media, 3.00-4.00 : posición fuerte				

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2015.

## **Capítulo IV. Estudio de mercado**

### **1. Objetivos**

- Conocer la oferta internacional y la demanda internacional de palta, identificando los principales productores y el crecimiento de la demanda
- Determinar proyecciones de oferta y demanda según datos actuales e históricos
- Conocer el crecimiento del precio de producción mundial de las paltas

### **2. Metodología**

Para la estimación, tanto de la demanda como de la oferta internacional de palta, se utilizará la metodología predictiva. Se tomará como base los datos históricos y tendencias del mercado actual.

### **3. Demanda en los principales países**

Según las estadísticas obtenidas de la *United States Department of Agriculture (USDA)*, se espera que las exportaciones de palta de México hacia los Estados Unidos sigan aumentando. La demanda favorable en los mercados tanto nacionales como internacionales seguirá alentando a los productores de paltas en México a expandir el área de producción. La mayor parte de la producción de México se destina al mercado interno; sin embargo, los precios favorables en los mercados internacionales y el acceso al mercado de Estados Unidos han impulsado el crecimiento de las exportaciones.

El aumento de la oferta procedente de México está dando lugar a precios ligeramente más bajos para los consumidores estadounidenses.

Las importaciones procedentes de Perú aumentaron significativamente en el 2011 (año en que empezó la importación desde Perú), no solo por la fuerte demanda en los Estados Unidos ese año, sino también por haber minimizado los requisitos de importación de Estados Unidos para la palta Hass peruana.

Adicionalmente, existe una creciente demanda de paltas orgánicas, las cuales son paltas cultivadas en huertos libres de pesticidas sintéticos por 3 años. Actualmente, la demanda de paltas orgánicas asciende al 1,79% de la demanda mundial.

En la tabla 8 se muestra la demanda de palta total en los principales mercados, dentro de la cual, se encuentra la de tipo Hass que representa el 95%<sup>9</sup> y las paltas orgánicas que representan el 1,79%, el 3,21% restante corresponde a los demás tipos de palta (*greenskin* principalmente).

**Tabla 8. Demanda de los principales países (en toneladas)**

Año	China	Europa	Japón	EEUU y Canadá	Total
2001	75.833	193.675	10.821	266.745	547.074
2002	76.435	209.017	13.648	289.416	588.516
2003	82.413	211.743	23.974	346.162	664.292
2004	101.932	223.654	28.991	300.593	655.170
2005	126.087	273.930	28.150	542.485	970.652
2006	91.002	270.717	29.032	433.142	823.893
2007	93.321	282.124	26.511	532.391	934.347
2008	96.000	260.515	24.073	401.587	782.175
2009	101.259	266.173	29.840	690.939	1.088.211
2010	104.004	327.930	44.552	474.458	950.944
2011	110.946	290.343	37.173	602.929	1.041.391
2012	110.411	303.905	58.555	711.411	1.184.282
2013	115.226	318.076	70.228	814.496	1.318.027
2014	120.251	332.909	84.227	932.519	1.469.906

Fuente: FAO Statistics Division. Elaboración propia, 2015.

Luego de haber analizado los principales mercados de palta a nivel internacional, es posible concluir que en todos ellos se mantiene la demanda creciente, teniendo los siguientes porcentajes de crecimiento promedio en cada región: China 4,3609%, Europa 4,6631%, Japón 19,9346% y Estados Unidos y Canadá 14,4903%. A continuación, se muestra la tabla 9 con la estimación de la demanda internacional para los próximos 5 años.

**Tabla 9. Demanda proyectada (en toneladas)**

Año	China	Europa	Japón	EEUU y Canadá	Total
2015	125.495	348.433	101.018	1,067,644	1,642,589
2016	130.968	364,681	121,155	1,222,348	1,839,152
2017	136,680	381,686	145,307	1,399,470	2,063,142
2018	142,640	399,485	174,274	1,602,257	2,318,655
2019	148,861	418,113	209,014	1,834,428	2,610,416
2020	155,352	437,610	250,680	2,100,242	2,943,885

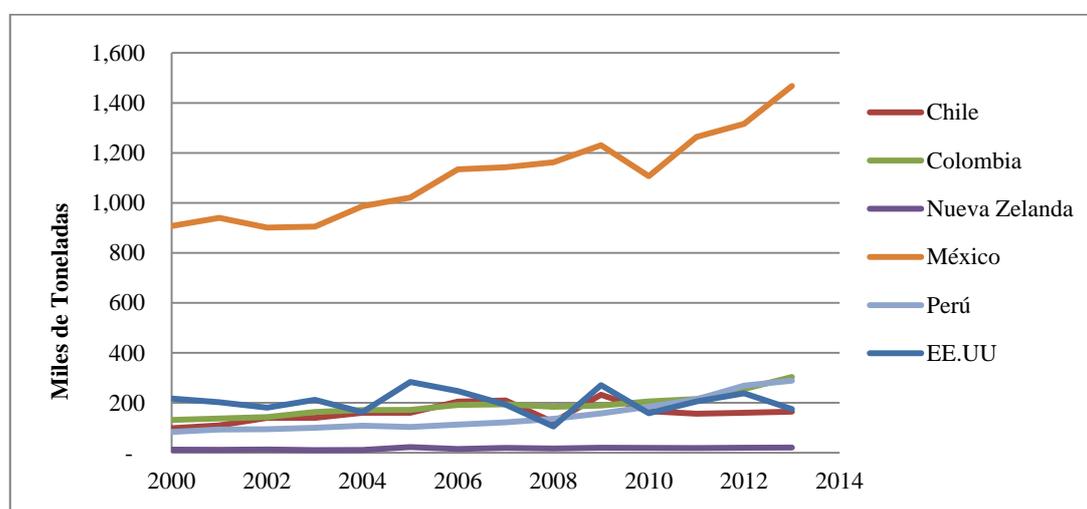
Fuente: Elaboración propia, 2015.

<sup>9</sup> Según datos del caso Mission Produce, página 3.

#### 4. Oferta de paltas a nivel internacional

Los principales productores de palta son Chile, Colombia, Nueva Zelanda, México, Perú y Estados Unidos; México es el mayor productor del mundo con una producción de 1,5 millones de toneladas en el 2013. En el siguiente gráfico, elaborado sobre la base de la información de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), se observa la cantidad de producción de cada uno de estos países.

**Gráfico 10. Producción de palta de los principales países**



Fuente: FAO Statistics Division, 2015. Elaboración propia, 2015.

Se estimó la futura producción por cada uno de los países analizados, empleando los datos históricos, y los siguientes porcentajes de crecimiento Chile 7,921%, Colombia 6,853%, Nueva Zelanda 7,631%, México 3,970%, Perú 10,231% y Estados Unidos 8,131% (FAO Statistics Division 2015) y se elaboró la proyección de la producción en los principales países.

**Tabla 10. Proyección de la producción de palta (en toneladas)**

Año	Chile	Colombia	Nueva Zelanda	México	Perú	EE.UU	Oferta Total
2015	191.883	346.342	24.356	1.586.690	350.413	204.880	2.704.563
2016	207.081	370.077	26.215	1.649.678	386.263	221.539	2.860.853
2017	223.484	395.439	28.215	1.715.167	425.780	239.552	3.027.637
2018	241.185	422.539	30.368	1.783.255	469.341	259.030	3.205.718
2019	260.289	451.497	32.685	1.854.046	517.358	280.092	3.395.967
2020	280.906	482.439	35.180	1.927.648	570.287	302.866	3.599.325

Fuente: FAO Statistics Division, 2015. Elaboración propia, 2015.

## 5. Precio de producción

Se han obtenido datos sobre los precios promedio de producción de palta Hass donde Mission Produce adquiere las paltas para su posterior comercialización.

**Tabla 11. Precios promedio de producción en los principales países (USD por tonelada)**

Año	Chile	México	Nueva Zelanda	Perú	EEUU
2001	656	573	1.051	274	1.841
2002	540	464	1.156	236	2.116
2003	642	550	1.742	221	1.863
2004	554	546	1.859	232	1.786
2005	690	685	1.338	282	1.246
2006	694	738	1.871	333	1.984
2007	705	962	2.120	374	1.951
2008	1.487	963	949	510	2.039
2009	1.417	908	1.570	515	1.587
2010	1.366	1.013	1.702	596	3.031
2011	2.309	1.159	1.739	640	1.698
2012	1.907	959	1.776	777	1.847
2013	2.412	964	1.813	686	1.995
2014	2.288	1.165	1.850	767	2.052

Fuente: FAO Statistics Division, 2015. Elaboración propia, 2015.

Se observa que el precio de producción en Perú es el más bajo del mercado, y que producir en Estados Unidos y Chile resulta más caro para cualquier comercializador de paltas.

## 6. Conclusiones

Debido al alto potencial de la demanda de mercado en Estados Unidos (más de 2 millones de toneladas al año 2020) y al alza del consumo per cápita, se considera que la mayor participación de la oferta debería concentrarse en ese mercado. También se observa el crecimiento de consumo en la zona de Europa y Asia (437 mil y 405 mil toneladas respectivamente al 2020), por ello Mission Produce debe incrementar sus ventas en estas regiones.

La producción de palta está actualmente liderada por México a nivel mundial (más de 1,5 millones de toneladas), sumado a ello, la cercanía que tiene con Estados Unidos le brinda una ventaja; sin embargo, la palta de Perú tiene un crecimiento (aproximadamente del 10% anual) y aceptación por parte del mercado de Estados Unidos además de ser el país con la producción más barata dentro del mercado (el precio por tonelada en el 2014 fue de USD 767 en Perú y USD 1.165 en México), a ello se suman los problemas que se presentan en otro de los principales países productores como lo es Chile, por ello el Perú se perfila como un gran productor de paltas a nivel mundial.

## Capítulo V. Planeamiento estratégico

### 1. Visión<sup>10</sup>

“Convertirse en el principal productor, procesador y comercializador de paltas frescas en el mercado internacional”.

### 2. Misión

“Mission Produce es una empresa internacional<sup>11</sup> que cultiva, empaca y comercializa paltas frescas a supermercados y restaurantes en Estados Unidos, Canadá, Europa y Asia a partir de su red de abastecimiento internacional. Para ello, emplea tecnología moderna en maduración de paltas, así como un sistema inteligente de gestión de la energía alineados a su estrategia de liderazgo en costos, y se ve a sí misma como una empresa de prestigio, amigable del medio ambiente que crea valor a sus clientes, accionistas, empleados, socios y gobiernos locales”.

### 3. Valores

A continuación se presentan los valores propuestos para Mission Produce.

**Tabla 12. Valores de Mission Produce**

Valor	Descripción
Calidad en los procesos	Mission Produce cuenta con estándares de calidad, uso de tecnología avanzada y promueve buenas prácticas en la agricultura.
Orientación al	Nuestra producción es el resultado de la investigación de las necesidades de nuestros clientes.

<sup>10</sup> La visión, misión y valores son propuestos debido a que Mission no los publica en su página web.

<sup>11</sup> De acuerdo con la definición de Bartlett y Ghoshal (2002).

cliente	
Colaboración	Potenciar el talento colectivo de todos los colaboradores.
Ética	Creemos que la ética en los negocios tiene un efecto positivo en nuestra rentabilidad y reputación en el sector.
Pasión	Los colaboradores de Mission Produce están comprometidos en cada una de sus actividades.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se formulan a partir de la visión y misión de la empresa. Con ello, Mission Produce se traza metas a largo plazo propuestas al 2020 (ver tabla 13).

**Tabla 13. Objetivos estratégicos**

Nro	Objetivos
OE1	Aumentar la participación de mercado en 1% anualmente en cada región, empezando desde 25% en Estados Unidos y Canadá, 3% en Europa, 17% en Japón y 3% en China <sup>12</sup> .
OE2	Lograr un mayor control de producción reduciendo las mermas al 0,5%
OE3	Alcanzar un ROE de 32,50% para el año 2020
OE4	Consolidar la ventaja competitiva en costos, reduciendo anualmente en 1,5% el costo de ventas.
OE5	Generar valor económico y social mediante una adecuada gestión de RSC.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 5. FODA cruzado

Se realiza a partir de la matriz FODA (Heinz y Koontz 2012), la cual se elabora luego de analizar las principales variables internas y externas relacionadas con el negocio, y se procede con el cruce de las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades para obtener cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO (maxi-maxi), que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones de la matriz hacia esta.
- Estrategias DO (mini-maxi), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir competencias necesarias desde el exterior.
- Estrategias FA (maxi-mini), utiliza las fortalezas de una organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. El objetivo es maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.
- Estrategias DA (mini-mini), intenta minimizar tanto las debilidades internas y las amenazas externas que pueden afectar a la organización.

<sup>12</sup> Según datos del caso Mission Produce, páginas 8 y 9.

En la tabla 14 se muestran las estrategias formuladas, mediante el análisis de FODA cruzado, que permitirán a Mission Produce lograr el cumplimiento de sus objetivos y creación de valor.

**Tabla 14. Matriz FODA cruzado Mission Produce**

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atractivo de inversión en Perú y Colombia para integración vertical.</li> <li>2. Mayor tendencia a la búsqueda de beneficios nutricionales y consumo de productos orgánicos y frescos como la palta.</li> <li>3. Tendencia al consumo de guacamole en restaurantes de comida mexicana y supermercados.</li> <li>4. Continuo avance en procesos de industrialización, logrando mejoras continuas.</li> <li>5. Reactivación de la economía: PBI en Estados Unidos será 2,1% a partir del 2015. La tendencia de la inflación en Estados Unidos será entre 2,1 % a 3,2% a partir del 2015.</li> <li>6. Crecimiento de la demanda de paltas en mercados de Estados Unidos, Europa, China y Japón.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invertir en más campos de producción en Perú (F1 O1)</li> <li>2. Explotar los beneficios nutricionales de la palta con mayor inversión en programas de publicidad con asociaciones de Estados Unidos y el exterior (O2 F8)</li> <li>3. Ampliar red de distribución a restaurantes mexicanos dentro y fuera de Estados Unidos (O3 F4 F5 F6 F7 F9 F10)</li> <li>4. Replicar el prestigio de la marca para posicionarse en mercados internacionales (O6 F4 F9 F10)</li> <li>5. Incrementar participación de mercado en Europa y Asia (O6 F9 F10 F12)</li> <li>6. Mejora continua de los procesos de toda la cadena de suministro (O4 F11 F12)</li> <li>7. Gestionar los intereses de los distintos stakeholders (O6 F3 F10 F11)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invertir en mas campos de produccion en Perú (O1 O6 D1)</li> <li>2. Optar por la comercialización de paltas organicas (D2 D5 O2)</li> <li>3. Considerar la producción de guacamole (D2 D5 O3)</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de que la producción no logre satisfacer la demanda en los mercados de Estados Unidos y Europeos.</li> <li>2. Encarecimiento de terrenos de cultivo en California (95% de producción de paltas) y altos impuestos.</li> <li>3. Cambios en las regulaciones y aparición de medidas proteccionistas.</li> <li>4. Factores climáticos adversos.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invertir en más campos de producción en Perú (A1 A2 A4 F1 F5)</li> <li>2. Penetración en mercados de Europa y Asia (A3 F9)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear alianzas estratégicas con una red más amplia de productores de paltas (A1 D1)</li> </ol>

Fuente: Heinz y Koontz, 2012. Elaboración propia, 2015.

## 6. Matriz IE

La matriz IE es una herramienta que permite evaluar a la organización sobre la base de los puntajes obtenidos en las matrices EFI y EFE; cuenta con tres cuadrantes, los cuales indican las estrategias a seguir, el I de crecer y construir, II de retener y mantener, y la III de cosechar y diversificar.

**Gráfico 11. Matriz IE**

Atractivo del Mercado Total Ponderado del EFE	De 3,00 a 4,00 Alto	I Fuerte - Alto	I Promedio - Alto	II Debil - Alto
	De 2,00 a 2,99 Medio	<b>I Fuerte - Medio</b>	II Promedio - Medio	III Debil - Medio
	De 1,00 a 1,99 Bajo	II Fuerte - Bajo	III Promedio - Bajo	III Debil - Bajo
		De 3,00 a 4,00 Fuerte	De 2,00 a 2,99 Promedio	De 1,00 a 1,99 Debil
		Total Ponderado del EFI Competitividad en el mercado		

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2015.

El resultado del análisis de Mission Produce fue en la matriz EFI 3,05 y la matriz EFE 2,55 (Capítulo II y Capitulo III, respectivamente); con ello se obtiene que Mission Produce se encuentra en el cuadrante I, que cuenta con las siguientes estrategias básicas: aumentar penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, diversificación, integración hacia adelante, integración hacía atrás e integración horizontal.

## 7. Matriz PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de acción (Rowe *et al.* 1994) es una herramienta para la toma de una de cuatro posiciones estratégicas alternativas de una compañía sobre la base de dimensiones del ambiente externo e interno. Una compañía debe decidir entre ser agresiva, competitiva, conservadora o defensiva, en función a cuatro dimensiones: atractividad de la industria, ventaja competitiva, fortaleza financiera y estabilidad del ambiente.

En la tabla 15 se califican los factores de cada una de las dimensiones sobre la base de la información de los capítulos II y III. Los valores para la atractividad de la industria y fortaleza financiera se califican del 1 (muy bajo) al 6 (muy alto); mientras que para la ventaja competitiva y estabilidad del ambiente van del -6 (muy bajo) al -1 (muy alto).

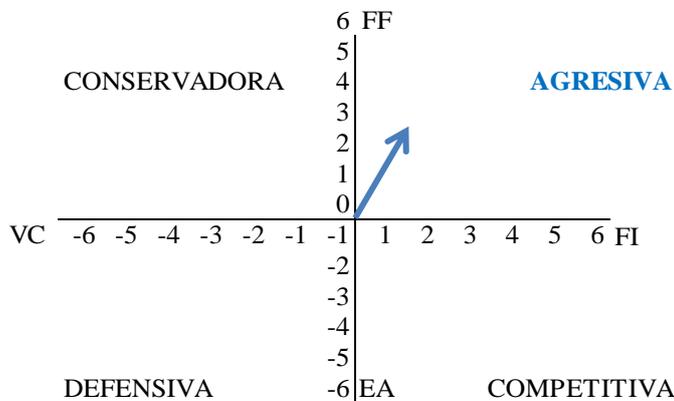
**Tabla 15 Matriz PEYEA – Valoración de factores**

FI - Fuerza de la Industria			VC - Ventaja Competitiva		
FI1	Potencial de crecimiento	5	VC1	Participación de mercado	-2
FI2	Potencial de rentabilidad	5	VC2	Calidad de producto	-1
FI3	Barreras de entrada	4	VC3	Red comercial	-1
FI4	Sustitutos	3	VC4	Lealtad del Cliente	-1
FI5	Poder de negociación de proveedores	2	VC5	Know-how en tecnología	-1
FI6	Poder de negociación de cliente	4	VC6	Integración Vertical	-1
FI7	Rivalidad de la industria	3	VC7	Velocidad de innovación de productos	-5
			VC8	Nivel de costos	-2
			VC9	Diversidad de producto	-4
<b>Promedio</b>		<b>3,71</b>	<b>Promedio</b>		<b>-2,00</b>
FF - Fuerza Financiera			EA - Estabilidad del Ambiente		
FF1	Resultado sobre Ventas (ROS)	4	EA1	Estabilidad política	-1
FF2	Resultado sobre Patrimonio (ROE)	4	EA2	Tasa de inflación	-1
FF3	Razón de liquidez	4	EA3	Tasa de interés	-1
FF4	Razón de efectivo	2	EA4	Tecnología	-1
FF5	Razón de endeudamiento	4	EA5	Crecimiento de la demanda	-1
FF6	Apalancamiento Financiero	4	EA6	Riesgo país	-1
FF7	Cobertura de Gastos financieros	4	EA7	PBI	-1
<b>Promedio</b>		<b>3,71</b>	<b>Promedio</b>		<b>-1,00</b>

Fuente: Rowe *et al.*, 1994. Elaboración propia, 2015.

El gráfico 12 muestra que la postura estratégica a seguir es la agresiva, puesto que Mission Produce es una empresa financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente.

**Gráfico 12. Matriz PEYEA**



FF : Fortaleza Financiera VC : Ventaja Competitiva  
 FI : Fortaleza de la industria EA : Estabilidad del Entorno

Fuente: Rowe *et al.*, 1994. Elaboración propia, 2015.

## 8. Matriz de la gran estrategia

El gráfico 13 muestra las estrategias alternativas de una empresa en función de la posición competitiva y crecimiento del mercado (Christensen *et al.* 1976). Mission Produce se encuentra en un mercado internacional de rápido crecimiento y cuenta con una ventaja competitiva fuerte, las estrategias de las cuales se debe elegir se encuentran en el cuadrante I.

### Gráfico 13. Matriz de la gran estrategia

<b>POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL</b>	<b>Cuadrante II</b> 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Integración horizontal 4. Desinversión 5. Liquidación	<b>Cuadrante I</b> 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración directa 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada	<b>POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE</b>
	<b>Cuadrante III</b> 1. Reducción 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Desinversión 5. Liquidación	<b>Cuadrante IV</b> 1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Empresas conjuntas	

Fuente: Christensen *et al.*, 1976. Elaboración propia, 2015.

### 9. Matriz de decisión estratégica

La tabla 16 muestra la matriz de decisión estratégica, la cual permite agrupar las estrategias generadas en las matrices FODA, PEYEA, matriz IE, gran estrategia y los objetivos estratégicos al 2020, en ella se puede apreciar las repeticiones de cada una de ellas, las que cuenten con más repeticiones serán las seleccionadas, dejando las demás como estrategias de contingencia (D'Alessio 2012).

**Tabla 16. Alineamiento estratégico**

N°	Estrategias específicas	Alineamiento Estratégico					Objetivos Estratégicos					Total General
		FODA	Matriz IE	PEYEA	Gran estrategia	Total	Mayor PDM	Reducción de mermas	ROE	Ventaja en Costos	Total	
E1	<b>Invertir en más campos de producción en Perú</b>	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	8
E2	Explotar los beneficios nutricionales de la palta con mayor inversión en programas de publicidad	1	1		1	3	1		1		2	5
E3	Ampliar red de distribución a restaurantes mexicanos dentro y fuera de Estados Unidos	1	1	1	1	4	1				1	5
E4	Replicar el prestigio de la marca para posicionarse en mercados internacionales	1	1	1	1	4	1				1	5
E5	<b>Incrementar participación de mercado en Europa y Asia</b>	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	8
E6	<b>Mejora continua de los procesos de toda la cadena de suministro</b>	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	8
E7	Gestionar los intereses de los distintos <i>stakeholders</i>	1				1	1		1		2	3
E8	<b>Penetración en mercados de Europa y Asia</b>	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	8
E9	<b>Optar por la comercialización de palta orgánicas</b>	1	1	1	1	4	1		1		2	6
E10	Considerar la producción de guacamole	1	1	1	1	4		1			1	5
E11	Crear alianzas estratégicas con una red más amplia de productores de paltas	1				1	1		1	1	3	4

Fuente: D'Alessio, 2012. Elaboración propia, 2015.

## **10. Selección de las estrategias**

Las estrategias seleccionadas a partir de la tabla 16 para el cumplimiento de los objetivos estratégicos son: invertir en más campos de producción en Perú (E1), incrementar participación en Europa y Asia (E5 y E8), mejora continua de los procesos de toda la cadena de suministro (E6) y finalmente optar por la comercialización de paltas orgánicas (E9).

## **11. Alineamiento de planes funcionales**

La tabla 17 muestra el desarrollo de objetivos de los planes funcionales a partir de las estrategias seleccionadas.

**Tabla 17. Alineamiento de planes funcionales**

Objetivos Corporativo	Estrategias	Planes funcionales	
<p>OE1. Aumentar la participación de mercado en 1% anualmente en cada región, empezando desde 25% en EEUU y Canadá, 3% en Europa, 17% en Japón y 3% en China.</p> <p>OE2. Lograr un mayor control de producción reduciendo las mermas al 0,5%</p> <p>OE3. Alcanzar un ROE de 34% para el 2020</p> <p>OE4. Consolidar la ventaja competitiva en costos, reduciendo en 7% el costo de ventas.</p> <p>OE5. Generar valor económico y social mediante una adecuada gestión de RSC.</p>	<p>E1. Invertir en más campos de producción en Perú. (L1, L2, L3, L6, L14, L15, L17, L20)</p> <p>E5 y E8. Incrementar participación en Europa y Asia . (L1, L2, L3, L4, L7, L8, L9, L14, L15, L17, L19)</p> <p>E6. Mejora continua de los procesos de toda la cadena de suministro. (L1, L4, L5, L6, L7, L8, L9, L10, L11, L12, L13, L15, L16, L18, L19, L20)</p> <p>E9. Optar por la comercialización de paltas organicas. (L1, L2, L3, L4, L8, L9, L11, L14, L15, L16, L19)</p>	<b>Marketing</b>	L1. Incrementar la Participación de mercado
			L2. Comercializar paltas orgánicas
		<b>Operaciones</b>	L3. Satisfacer la demanda proyectada mediante compra de fuentes de abastecimiento
			L4. Estandarización de procesos en fuentes de abastecimiento y centros de maduración.
			L5. Reducción de la merma en 0,5%
			L6. Reducción del costo de producción en 7%.
			L7. Mantener los inventarios en 1% de las ventas
			<b>Recursos Humanos</b>
		L9. Reclutamiento de personal para centro de maduración en Holanda	
		L10. Implementar el plan de sucesión de la empresa	
		L11. Afianzar los valores de la empresa en todas las áreas.	
		L12. Mejorar el índice de satisfacción de los colaboradores al 85%	
		L13. Culminar con el plan de formación y capacitación de los colaboradores.	
		<b>Finanzas</b>	L14. Financiamiento para nuevas fuentes de producción y centros de maduración
		L15. Operación rentable y sostenible	
		<b>RSC</b>	L16. Crear transparencia de la información de actividades e inversiones
			L17. Generar valor para los accionistas y colaboradores, de manera sostenible y rentable
			L18. Obtener certificación ISO 26000
			L19. Implementar programas de aprendizaje para los proveedores
			L20. Realizar alianzas estratégicas con Calavo para gestionar centros comunitarios

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Capítulo VI. Plan de *marketing*

### 1. Objetivos del plan de *marketing*

Los objetivos estratégicos del plan de *marketing* de Mission Produce son: incrementar participación en 1% anual en cada región (Estados Unidos, Europa, Japón y China), iniciar la comercialización de paltas orgánicas en las diferentes regiones (Estados Unidos, Europa, Japón y China). La participación de mercado actual de Mission Produce en cada región se muestra en la tabla 18.

**Tabla 18. Objetivos del plan de *marketing***

EEUU y Canadá	Europa	Japón	China
25%	3%	17%	3%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Mission Produce comercializa dos tipos de paltas Hass y orgánicas, mediante la venta de jabas (cada caja de 80 paltas aproximadamente, con un peso promedio de 12 kg). Mediante la demanda estimada en el capítulo IV y la participación de mercado propuesta se estima la proyección de ventas al año 2020 en miles de jabas (ver tabla 19).

**Tabla 19. Demanda de paltas Hass y orgánicas en miles de jabas**

Año	Tipo palta	EEUU y Canadá	Europa	Japón	China	Total
2016	Hass	24.192	866	1.631	311	27.001
	Orgánica	456	16	31	6	509
2017	Hass	28.806	1.209	2.071	433	32.518
	Orgánica	543	23	39	8	613
2018	Hass	34.248	1.581	2.621	565	39.016
	Orgánica	645	30	49	11	736
2019	Hass	40.663	1.986	3.309	707	46.666
	Orgánica	766	37	62	13	880
2020	Hass	48.218	2.425	4.168	861	55.672
	Orgánica	909	46	79	16	1.049

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2. Formulación estratégica de *marketing*

#### 2.1. Segmentación y posicionamiento

A fin de determinar el mercado objetivo para Mission Produce, se empleará el criterio de segmentación firmográfica (Mesonero y Alcaide 2012) localización geográfica, industria en la

que operan, número de tiendas y volúmenes de ventas; luego sobre la base de sus perfiles, se realizará la propuesta de valor para cada uno de ellos.

**Tabla 20. Segmentación y posicionamiento**

N°	Segmento	Perfil	Propuesta de valor
1	Cadenas de tiendas minoristas que operan en Estados Unidos y Canadá, con más de 400 tiendas y ventas por encima de 50 billones de dólares, p.e Walmart, Costco, Kroger Co.	Buscan productos frescos y con alto valor nutritivo, maduros, de buena apariencia y color, confiables para su consumo, a bajos precios, con entregas fiables y a tiempo, de compañías comprometidas con el cuidado del medio ambiente y con un creciente interés en la procedencia.	Comercializar paltas seleccionadas bajo estándares de calidad, a precios competitivos, listos para su consumo, con entregas confiables y a tiempo, y con operaciones eficientes en el consumo de energía.
2	Cadenas de restaurantes que operan en Estados Unidos y Canadá, con más de 1000 tiendas y ventas por encima de 10 billones de dólares, p.e Pollo Loco, Chipotle, Meijer.	Buscan productos frescos, maduros, de buena apariencia y color, confiables para su consumo, a bajos precios, con entregas fiables y a tiempo.	Comercializar paltas seleccionadas bajo estándares de calidad, a precios competitivos, listos para su consumo, con entregas confiables y a tiempo.
3	Cadenas de tiendas minoristas que operan en Francia, Alemania y el Reino Unido, con más de 400 tiendas y ventas por encima de 40 billones de dólares, p.e. Carrefour (Francia), Aldi GmbH y Metro AG (Alemania), Walmart y Tesco (UK).	Buscan productos frescos, maduros, de buena apariencia y color, que cumplan con requerimientos de importación, calidad y seguridad (certificados de conformidad, fitosanitarios, GLOBAL GAP, etcétera). Asimismo este segmento valora mucho las entregas fiables y a tiempo.	Comercializar paltas, seleccionadas bajo estándares de calidad, que cumplan con las regulaciones de importación de la UE, con nivel de maduración a pedido, con entregas confiables y a tiempo.
4	Cadenas de restaurantes que operan en Francia, Alemania y el Reino Unido, con más de 500 tiendas y ventas por encima de 10 billones de dólares, p.e. Chipotle (Francia, Alemania y UK).	Buscan productos frescos, maduros, de buena apariencia y color, confiables para su consumo, a bajos precios, con entregas fiables y a tiempo.	Comercializar paltas seleccionadas bajo estándares de calidad, a precios competitivos, listos para su consumo, con entregas confiables y a tiempo.
5	Importadores y distribuidores que operan en China y Japón, p.e. Lantao (China) Arco International (Japón)	Busca productos frescos, maduros, de buena calidad, que cumplan con requerimientos de importación, calidad y seguridad, con entregas fiables y a tiempo.	Comercializar paltas seleccionadas bajo estándares de calidad, que cumplan con las regulaciones de importación requeridas, con nivel de maduración a pedido y con entregas confiables y a tiempo.

Fuente: Mesonero y Alcaide, 2012. Elaboración propia, 2015.

## 2.2. Fidelización

De acuerdo con el *marketing* relacional (Brunetta 2014), la estrategia de fidelización será el desarrollo de relaciones cercanas con los clientes, partiendo fundamentalmente del conocimiento adquirido de ellos. Se priorizará tener relaciones duraderas más allá de intercambios comerciales puntuales. Por ello, los recursos y capacidades deberán estar enfocados en la creación de valor y el servicio al cliente.

Mission Produce deberá optar por una relación con el cliente de tipo proactiva (Alcaide y Aguirre 2006), es decir, contactarse con él periódicamente para mejorar las prestaciones, asegurar el servicio y ofrecer apoyo técnico comercial. Por otro lado, deberá recopilar y gestionar información relevante de sus clientes y analizar la rentabilidad de cada uno. El tipo de vínculo será una combinación entre personal y de valor (Gordon 1998); cada cliente tendrá un gestor de cuenta específico (*Key Account Manager*) y recibirán de forma continua y repetida el valor que esperan, lo que les dará la confianza de que seguirán recibiendo ese valor por un largo periodo de tiempo.

### **3. Estrategias de la mezcla de *marketing***

#### **3.1. Mezcla de producto**

La mezcla de productos está compuesta por dos líneas de productos: paltas Hass y orgánicas. Las paltas Hass se comercializan en 7 presentaciones: jaba estándar (24-84 paltas), jaba estándar *flat* (18-35 paltas), caja 5-Down Euro (54-105 paltas), estándar RPC (54-105 paltas), Ripe RPC (54-105 paltas), caja Euro con paltas embolsadas y jaba estándar con paltas embolsadas. Por otro lado, las paltas orgánicas se comercializan en 3 presentaciones: jaba estándar orgánica (24-84 paltas), jaba estándar orgánica *flat* (16-35 paltas) y paltas orgánicas embolsadas. Las paltas Hass y orgánicas se comercializan en distintos tamaños, los cuales se encuentran codificados: 4046 *small*, 4225 *large* y 4770 *extra large*.

Las paltas provienen de California, México, Chile, Nueva Zelanda y Perú, las mismas que son seleccionadas de acuerdo con altos estándares de calidad. Cuenta con certificaciones Primus GFS (USA, México, Chile), *Food safety Management System* GAP, HACCP, GlobalGap (México, Chile) fuera de las certificaciones requeridas para su exportación. Las paltas orgánicas incluyen, además, la certificación USDA *Organic*. Las paltas pasan por un proceso de lavado y encerado, lo que les da una apariencia brillante y las hace ser más valoradas por el cliente. Finalmente, pasan por un proceso de maduración según requerimiento del cliente por su sabor y disponibilidad para consumo. El etiquetado de paltas se realizará con el logo de Mission Produce para todos los segmentos donde se indicará el tipo, tamaño, grado de maduración y procedencia. En cuanto al servicio, se puede resaltar la confiabilidad de la entrega a tiempo y la garantía en caso de producto con falla.

### **3.2. Precio**

El rol del precio estará alineado a la estrategia competitiva de enfoque en costos. El objetivo principal estará orientado a ganar participación de mercado. La estrategia a seguir para los cinco segmentos será líder en precios (Dwyer y Tanner 2007), debido a que Mission Produce se encuentra en una situación competitiva. El precio de lista actual es USD 29,68 por jaba<sup>13</sup>.

### **3.3. Distribución**

Los objetivos principales de la distribución implican lograr que los productos estén disponibles para el cliente en el momento, el lugar y la forma correcta; la cobertura será intensiva, con múltiples puntos de venta. La distribución será directa para los segmentos de Estados Unidos, Canadá y Europa, y a través de un importador y distribuidor para China y Japón.

En los Estados Unidos y Canadá, Mission Produce gestiona incluso el transporte de paltas a los almacenes de sus clientes. En Europa, replicará el mismo modelo. Inicialmente, se subcontratará a una empresa para el almacenamiento y transporte de paltas para mantener la inversión baja y se invertirá en un nuevo centro de maduración. Los principales roles de los distribuidores en China y Japón serán el almacenamiento, la venta de productos, transporte, promoción y búsqueda de nuevas cuentas, siguiendo una estrategia tipo *push*, proveer información del mercado y brindar asistencia técnica (Webster 1991). Los principales criterios de selección de los canales serán: conocimiento y cobertura del mercado, frecuencia de visitas de compra, conocimiento del producto y tamaño en el sector.

### **3.4. Promoción**

Los objetivos propuestos de la promoción son tres: dar a conocer la marca y la propuesta de valor diferenciada, captar nuevos clientes y fidelizar clientes. El contenido del mensaje deberá coincidir con la propuesta de valor para cada segmento, para ello se contratará los servicios de una agencia de publicidad. En Canadá, Europa y Asia, representantes de ventas harán llamadas y visitas programadas a clientes potenciales para promocionar las paltas, sobre la base de presentaciones y catálogos (Dwyer y Tanner 2007). A su vez, se hará seguimiento de las

---

<sup>13</sup> Cada jaba equivale a 25 libras (12 kg aproximadamente) de palta (caso Mission Produce HBR 9-514-023, página 7).

necesidades del mercado y el desarrollo conjunto de programas de promoción y publicidad para los clientes finales, por ejemplo, precios especiales, publicidad y exhibición en la tienda.

### 3.5. Presupuesto de comunicación

Se asignará el 1,2% de los ingresos por ventas como presupuesto en comunicación<sup>14</sup>.

## 4. Cronograma de actividades

La tabla 21 muestra el cronograma resumen de las principales tácticas de *marketing* para cada año, se detalla cada actividad a continuación.

La promoción se realizará trimestralmente, con sus principales clientes, según la evaluación de tendencia de compra de cada uno de ellos. El precio será evaluado mensualmente, ya que este es sensible a los cambios del mercado tanto en Estados Unidos como en las demás regiones.

Las actividades se distribuirán en tres regiones: Norteamérica, Europa y Asia. La distribución en Estados Unidos y Canadá en todo el país a través de sus ocho centros de maduración, Europa: a través del nuevo centro de maduración en Holanda a Alemania, Reino Unido y Francia, en Asia: a través de importadores y distribuidores como Lantao y Arco en China y Japón, respectivamente.

El *marketing* relacional se realizará con sus principales clientes: minoristas estadounidenses como Kroger, Meijer, Costco, Walmart, Safeway, Ahold, Trader's Joe y Aldi; Loblaw en Canadá, el operador de servicios de alimentos Sysco, y restaurantes Chipotle e importadores de Japón y China.

**Tabla 21. Cronograma de actividades de *marketing***

Actividades <i>Marketing</i>	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Promoción: visitas a clientes potenciales			X			X			X			X
Evaluación del precio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Distribución	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Marketing</i> relacional: fidelización, visitas periódicas a clientes existentes		X		X		X		X		X		X

Fuente: Elaboración propia, 2015.

<sup>14</sup> Calavo viene asignando en promedio 0,49% de sus ingresos por ventas en publicidad durante los últimos 4 años- Calavo Annual Report 2014.

## Capítulo VII. Plan de operaciones

### 1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos de la gestión de operaciones para el mercado internacional son los siguientes:

**Tabla 22. Objetivos plan operativo**

Nro	Corto Plazo (2016-2017)	Mediano y Largo Plazo (2018 - 2020)
1	Satisfacer la demanda proyectada mediante fuentes de abastecimiento	
2	Estandarización de procesos en fuentes de abastecimiento y centros de maduración	
3	Reducción de la merma en 0,5%	
4	Reducir el costo de producción de paltas en 1,5% anual	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2. Costos de producción

A continuación, se muestra el costo de producción de los tipos de palta Hass y orgánica, teniendo en consideración el costo actual de jaba de paltas Hass de USD 27,09<sup>15</sup> y el costo de jaba de paltas orgánicas se estima en 12,50%<sup>16</sup> adicional al costo de palta Hass. A partir de esta información, se calcula la reducción anual del 1,5% del costo (debido a las nuevas fuentes de abastecimiento en Perú) y el margen bruto de venta de la palta Hass actual es de 8,73%, y se considera el doble de margen para las paltas orgánicas, con un incremento anual del margen bruto del 2% (objetivo del plan de operaciones). Se ha considerado que el costo de las paltas Hass compradas a productores externos es 4% más caro que el costo de ser producidas por Mission Produce.

**Tabla 23. Costos por jaba de paltas Hass y orgánicas**

Año	Paltas Hass			Paltas orgánicas		
	Precio	Costo total	Margen	Precio	Costo	Margen
2015	29,68	27,09	8,73%	36,92	30,48	17,45%
2016	29,89	26,68	10,73%	37,27	30,02	19,45%
2017	30,12	26,28	12,73%	37,64	29,57	21,45%
2018	30,36	25,89	14,73%	38,05	29,13	23,45%
2019	30,62	25,50	16,73%	38,48	28,69	25,45%
2020	30,91	25,12	18,73%	38,95	28,26	27,45%

Fuente: Hass Avocado Board. Elaboración propia, 2015.

<sup>15</sup> Dato obtenido del caso Mission Produce, anexo 11 Información financiera 2012 y 2013.

<sup>16</sup> Dato estimado a partir de información de costos mostrados en [www.californiaavocadogrowers.com](http://www.californiaavocadogrowers.com)

### **3. Diseño del producto o servicio**

#### **3.1. Atributos de calidad**

Los atributos de calidad<sup>17</sup> valorados a partir de la segmentación de clientes realizada son: buena apariencia, grado de maduración, tamaño adecuado, entregas a tiempo y confiabilidad para el consumo.

### **4. Diseño de los procesos**

#### **4.1. Mapa de procesos**

En los anexos 4 y 5 se muestra el mapa y la descripción de los principales procesos de Mission Produce. Los procesos a mejorar son los de abastecimiento de paltas y el de maduración en Europa. Se distinguen tres grandes grupos de procesos: estratégicos, de operaciones y apoyo.

#### **4.2. Selección de proceso crítico**

Con el fin de satisfacer la demanda internacional de paltas, Mission Produce debe seguir comprando a productores externos y además optar por invertir en nuevas fuentes de abastecimiento en Perú. Según la demanda proyectada, es necesario comprar 18.100 hectareas en 2015, con ello en el 2019 se podrá cosechar paltas de estos terrenos. El costo de terreno y de instalación asciende a USD 20.000 por hectárea.

A fin de ampliar su ventaja competitiva, Mission Produce deberá crear un nuevo centro de maduración en Holanda para atender a Europa. Asimismo, deberá invertir en equipos de última tecnología con sistemas de gestión eficiente de energía. El proceso comienza con determinar el volumen y grado de maduración requerido por el cliente. Luego, las paltas congeladas se calientan en habitaciones ventiladas a temperaturas entre 18 °C y 21 °C, y se inyecta gas etileno, lo cual induce a las paltas a emanar su propio gas y así iniciar el proceso de maduración. Entre 2 y 5 días la temperatura y el flujo de aire son monitoreados por computadora y se realizan inspecciones periódicas. El anexo 6 muestra el diagrama de flujo del proceso de maduración.

---

<sup>17</sup> De todas las cosas que hace el proveedor, el cliente solo percibe 6 Gestión por procesos José Antonio Pérez Fernández de Velasco ESIC 2004.

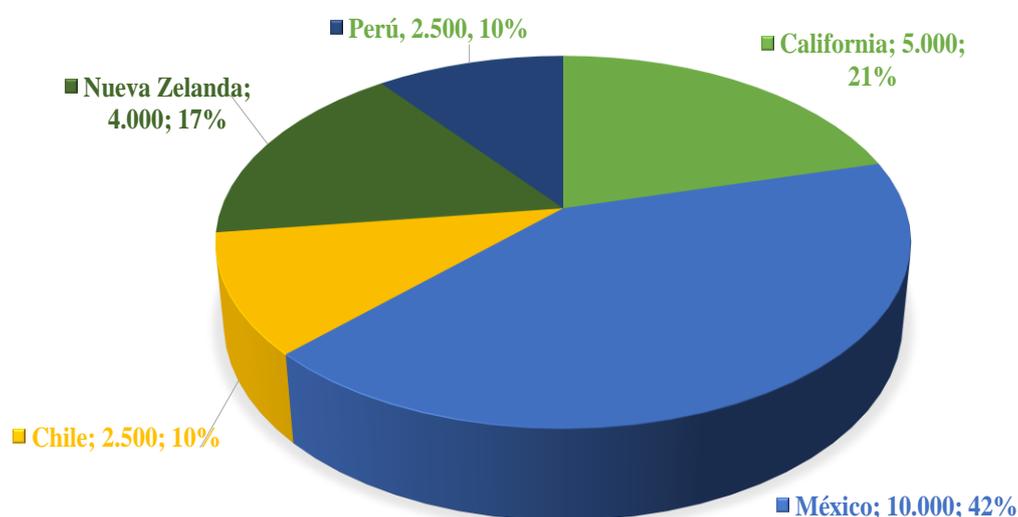
Para atender la demanda creciente en China, es necesario continuar con la alianza estratégica que actualmente tiene con Lantao<sup>18</sup>. En cuanto a Japón, debería aplicar la misma estrategia con Arco International Co. Ltd., el cual se dedica a la importación de paltas y plátanos. Estas alianzas estratégicas ayudarán a Mission Produce a superar su desconocimiento de las condiciones de la competencia, normas legales y cultura (Hitt *et. al.* 2008).

## 5. Diseño de las instalaciones

### 5.1. Fuentes de abastecimiento

La ampliación de las fuentes de abastecimiento que se tendrán en Perú deberán cumplir con las normas establecidas para la producción de paltas y poder ser exportadas a los diferentes países donde Mission Produce vende estos productos; es importante que la empresa cumpla con los estándares internacionales y a la vez entregue un producto de calidad hacia los centros de maduración. Deberá tener en consideración las principales enfermedades o plagas de la palta en Perú (ver anexo 7). A continuación, se presenta la capacidad de producción de paltas en las regiones donde Mission Produce produce paltas.

**Gráfico 14. Capacidad de producción de Mission Produce de paltas por región**



Legenda: País; superficie (miles de hectáreas); porcentaje

Fuente: Mission Produce, 2015. Elaboración propia, 2015.

<sup>18</sup> Lantao es el mayor importador y distribuidor de fruta fresca de todo el mundo en China. Sus puntos de distribución son Shanghái, Pekín, Cantón, Zhengzhou, Herbing, Shenyang y Qingdao.

Los rendimientos de producción de paltas de Estados Unidos, México, Perú, Chile y Nueva Zelanda se muestran en la tabla 24; con estos datos será posible hallar la producción total por cada región.

**Tabla 24. Rendimiento de producción de paltas por región**

Región	Hectáreas	t por Hectárea	t de palta	Miles de Jabas
EEUU	5.000	8,5	42.500	3.542
México	10.000	10	100.000	8.334
Chile	2.500	10	25.000	2.084
Nueva Zelanda	4.000	5	20.000	1.667
Perú	2.500	25	62.500	5.209

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para poder satisfacer la demanda internacional es necesario realizar la compra de terrenos en Perú, con ello se lograría la siguiente producción en el proyecto:

**Tabla 25. Producción y demanda proyectada para Mission Produce (miles de jabas)**

Región	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EEUU	3.542	3.542	3.542	3.542	3.542	3.542
México	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333
Chile	2.083	2.083	2.083	2.083	2.083	2.083
Nueva Zelanda	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667
Perú	5.208	5.208	5.208	5.208	42.917	42.917
<b>Capacidad total</b>	<b>20.833</b>	<b>20.833</b>	<b>20.833</b>	<b>20.833</b>	<b>58.542</b>	<b>58.542</b>
Demanda de paltas hass	23.161	27.001	32.518	39.016	46.666	55.672
Demanda de paltas orgánicas	437	509	613	736	880	1.049
<b>Demanda total</b>	<b>23.598</b>	<b>27.510</b>	<b>33.131</b>	<b>39.752</b>	<b>47.546</b>	<b>56.721</b>
Mermas paltas hass	232	136	163	196	234	279
Mermas paltas orgánicas	5	3	4	4	5	6
Inventario palta hass	580	676	813	976	1.167	1.392
Inventario palta orgánica	11	13	16	19	22	27
Producción palta hass	19.556	19.484	19.209	18.884	48.066	57.342
Produccion palta orgánica	452	525	632	758	906	1.081
<b>Producción Mission</b>	<b>20.834</b>	<b>20.834</b>	<b>20.834</b>	<b>20.834</b>	<b>50.398</b>	<b>60.125</b>
<b>Capacidad utilizada</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>86,09%</b>	<b>100,00%</b>
Compra a productores externos	2.328	6.167	11.685	18.183	0	0
<b>Produccion total</b>	<b>23.161</b>	<b>27.001</b>	<b>32.518</b>	<b>39.016</b>	<b>50.398</b>	<b>60.125</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El año 2015 se realiza la compra de 3.135 jabas de palta Hass y de 452.000 jabas de palta orgánica a productores, para poder satisfacer la demanda de ese año. A partir del 2016 se compra únicamente paltas Hass.

## 5.2. Centro de maduración

El centro de maduración para Europa (Holanda) estará diseñado para recibir hasta 7 contenedores diarios, con un área operativa de 2.500 m<sup>2</sup>, con 90 espacios para pallets de maduración y 1.125 espacios para pallets frigoríficos y 7 puertas de carga aisladas<sup>19</sup>.

Estos centros contarán con un sistema de control automático de equipos de refrigeración con consumo de energía optimizado. Los principales equipos comprenden: variadores de frecuencia en los evaporadores de cámaras de refrigeración y condensadores, compresores, *hydro-coolers*, cámaras de maduración y control de recargadores de baterías e iluminación, *software* de control de energía, radios de comunicación inalámbricos, equipo de monitoreo y reportes de energía, equipos de reporte y monitoreo de temperaturas de proceso y almacenamiento.

El sistema controla de forma intensiva el consumo de energía en los periodos de punta para reducción de facturas<sup>20</sup>.

El transporte desde los centros de maduración a los clientes se realizará a través de un operador logístico que proveerá a Mission Produce información con ubicación de los camiones vía GPS, así como un sistema de monitoreo de temperatura para evitar que se rompa la cadena de frío.

## 6. Presupuesto de inversión

A continuación, se muestran los presupuestos de inversión y operación para los nuevos centros de maduración y abastecimiento, considerando que el centro de maduración en Europa tiene un costo de USD 5 millones y la inversión necesaria para poner en marcha cada centro de abastecimiento (18.100 hectáreas en 2015) es de USD 20.000 por hectárea (USD 10.000 el terreno y USD 10.000 la instalación).

**Tabla 26. Inversión anual para el plan de operaciones (miles de USD)**

Region	Descripción	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Europa	Inversión Centros de Maduración	5.000	-	-	-	-	-
Perú	Inversión Centros de Abastecimiento	267.000	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2015.

<sup>19</sup> Sobre la base del centro de maduración de Mission Produce en Swedesboro, NJ con capacidad de 25 contenedores por día (200.000 toneladas al año).

<sup>20</sup> Basado en Caso de Estudio: Mission de México

## **Capítulo VIII. Plan de recursos humanos**

Mission Produce considera que uno de los pilares para lograr el éxito de la empresa es el resultado del talento de sus colaboradores. Por ello, es necesario invertir en programas que ayuden a sus colaboradores a tener las competencias necesarias para lograr un óptimo desempeño en cada puesto (Snell y Bohlander 2013).

### **1. Objetivos de recursos humanos**

El objetivo general es desarrollar de manera integral el talento humano a través de un plan funcional de gestión humana enfocado en identificar y potenciar las competencias y capacidades de los colaboradores, los cuales a su vez permitan lograr los objetivos estratégicos planteados por Mission Produce, además de implementar la planeación de la sucesión, la cual consiste en identificar, desarrollar y rastrear individuos clave para los puestos directivos, ya que la falta de una adecuada planificación de la sucesión es una amenaza a las empresas (Snell y Bohlander 2013).

#### **1.1. Objetivos 2016 - 2017**

- Establecer el plan de formación y capacitación a los colaboradores
- Reclutamiento de personal para centro de maduración en Holanda
- Afianzar los valores de la empresa en todas las áreas
- Implementar el plan de sucesión de la empresa

#### **1.2. Objetivos 2018 - 2019**

- Ejecutar el plan de formación y capacitación a los colaboradores
- Mejorar el índice de satisfacción de los colaboradores al 85%

#### **1.3. Objetivos 2020**

- Culminar con el plan de formación y capacitación de los colaboradores

## 2. Presupuesto para el plan de recursos humanos

A continuación, en la tabla 27 se muestra el presupuesto necesario para poder lograr los objetivos que Mission Produce se ha propuesto a fin de cumplir con sus objetivos estratégicos.

**Tabla 27. Presupuesto del plan de recursos humanos (en miles de USD)**

Año	Objetivos	Actividad	Servicio/ Detalle	Costo Anual (USD)
2016 - 2017	Establecer el plan de formación y capacitación a los colaboradores.	Contratar consultora especializada en Gestión de RRHH	Elaborar el manual de funciones de la empresa Identificar las necesidades de capacitación por puesto.	60
	Implementar el plan de sucesión de la empresa	Realizado por el equipo de RRHH de Mission con la Gerencia General	Elaborar el mapa de reemplazo, identificar, desarrollar y rastrear los ejecutivos clave de Mission	-
2018 - 2019	Alinear la cultura organizacional afianzando los valores de la empresa.	Contratar consultora especializada en Gestión de RRHH	Difundir los valores de la empresa en cada una de las áreas.	40
	Mejorar el índice de satisfacción de los colaboradores al 85%	Desarrollo de actividades de motivación	Medir el clima laboral. Mejorar el clima laboral de la empresa, identificando puntos de mejora por área.	-
2020	Culminar con el plan de formación y capacitación de los colaboradores.	Contratar consultora especializada en Capacitación de RRHH	Cierre del plan de formación y capacitación	20

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial**

### **1. Introducción**

El concepto de responsabilidad social empresarial se entiende como la integración voluntaria, por parte de las empresas con sus *stakeholders*, tanto en el factor económico, factor social y factor medioambiental en sus relaciones y operaciones comerciales. Basadas en el comportamiento ético, cumplimiento de las leyes y vinculadas con el desarrollo sostenible y los intereses de la sociedad.

En Mission Produce, la responsabilidad social es un objetivo estratégico que crea valor económico y valor social simultáneamente, al identificar las necesidades y desafíos, teniendo siempre presente que la sociedad no está al margen del negocio, sino en el centro del negocio.

Es un medio para posicionarse en el entorno y hacer visibles la cultura y los valores corporativos, de forma congruente por la ética y valores que distinguen a Mission Produce en el mercado de frutas y vegetales a nivel mundial.

### **2. Análisis de grupos de interés por frente externo y por frente interno**

Se define a los grupos de interés como: “aquellos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir o aquellos que pueden afectar o están afectados por la consecución de la misión de la organización” (Freeman 2010: 52).

Se determina como frente externo a toda la población del área de influencia de la empresa, es decir, proveedores (comunidad de los agricultores de paltas), clientes, medios de comunicación, estado y el Consejo de paltas Hass de Estados Unidos (*Hass Avocado Board HAB*). Y el frente interno está orientado a atender las expectativas e intereses de sus propios colaboradores y accionistas (Del Castillo y Schwalb 2012).

**Tabla 28. Análisis de grupos de interés por frente externo y por frente interno**

<b>Frente Externo</b>	<b>Acciones</b>
<b>Proveedores</b>	Respetar la posesión de tierras.
	Obtener empleo en los proyectos y acceder a la cadena productiva de la empresa a través de la venta de sus productos (paltas).
	Generar un impacto positivo en la calidad de vida de los proveedores, mediante la implementación de programas de aprendizaje para el cultivo de paltas.
<b>Clientes</b>	Entregar siempre productos de alta calidad.
	Brindar beneficios del consumo saludable de paltas.
<b>Medios de Comunicación</b>	Establecer canales de comunicación entre la empresa y los líderes de opinión.
	Realizar charlas de nutrición, alimentación e higiene.
<b>Estado</b>	Reducir el impacto ambiental, cumpliendo con las normas jurídicas.
	Capacitación en conjunto con el estado para instalaciones sanitarias de los cultivos realizados por los proveedores (agricultores de paltas).
<b>Consejo de Paltas Hass</b>	Cumplir con las normas establecidas por el consejo, respetando los intereses de los asociados.
	Enviar e intercambiar la información necesaria para que el consejo pueda cumplir sus funciones.
<b>Frente Interno</b>	<b>Acciones</b>
<b>Colaboradores</b>	Respetar sus derechos laborales.
	Contar con un adecuado ambiente laboral y línea de carrera profesional.
	Programa de capacitaciones profesionales a los colaboradores.
<b>Accionistas / Inversionistas</b>	Generar valor para los accionistas y a la sociedad.
	Promover nuevos proyectos de inversión, permitiendo aumento de capital de trabajo por parte de los accionistas e inversionistas.
<b>Gobierno Corporativo</b>	Velar por los intereses de los accionistas y de la compañía
	Implementar el consejo administrativo, realizando reuniones cada 2 meses.
	Determinar los incentivos económicos a los ejecutivos por el cumplimiento ético de objetivos.

Fuente: Del Castillo y Schwalb, 2012. Elaboración propia, 2015.

### 3. Priorización de acciones por grupos de interés

Los grupos de interés se analizarán mediante tres variables, el nivel de poder ejercido en la toma de decisiones, nivel de urgencia de sus necesidades y el nivel de legitimidad de sus demandas. De esta manera, se podrá brindar la prioridad a cada grupo de interés (Mitchell *et al.* 1997). La prioridad baja posee solo uno de los tres criterios identificados, prioridad intermedia poseen dos de los tres criterios identificados, y prioridad alta poseen los tres criterios identificados.

#### 3.1. Priorización de grupos de interés

El nivel de prioridad alta lo tienen los proveedores, estado, el consejo de paltas Hass, accionistas/inversionistas y el gobierno corporativo; luego, la prioridad intermedia donde están clientes, medios de comunicación y colaboradores. Con esta información, es posible definir los objetivos para el área de responsabilidad social de Mission Produce.

**Tabla 29. Grupos de interés y priorización**

Grupo de Interes	Poder	Urgencia	Legitimidad	Prioritario
Proveedores	X	X	X	SI
Clientes		X	X	SI
Medios de Comunicación	X	X		SI
Estado	X	X	X	SI
Consejo de paltas Hass	X	X	X	SI
Colaboradores		X	X	SI
Accionistas / Inversionistas	X	X	X	SI
Gobierno Corporativo	X	X	X	SI

Fuente: Mitchell *et al.*, 1997. Elaboración propia, 2015.

#### 4. Objetivos de RSE

Los objetivos se han definido mediante el análisis de prioridades de los grupos de interés y se dividen en corto plazo, mediano plazo y largo plazo.

**Tabla 30. Objetivos del plan de RSC**

<b>Corto plazo (2016 - 2017)</b>	Integridad y transparencia en la información de actividades e inversiones de Mission Produce Implementar programas de aprendizaje para los proveedores (comunidad de agricultores), sean sostenibles y generan un alto impacto económico, social y ambiental
<b>Mediano plazo (2018)</b>	Obtener certificación ISO 26000 de Responsabilidad Social
<b>Largo plazo (2019 - 2020)</b>	Generar valor para los accionistas y colaboradores, de manera sostenible y rentable Realizar alianzas estratégicas con Calavo para gestionar centros comunitarios de aprendizaje para los colaboradores

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 5. Presupuesto proyectado 2016 - 2020

A continuación, se detalla el presupuesto proyectado, para cumplir con los objetivos planteados:

- En el año 2016, se contratará al equipo del área de responsabilidad social de la empresa, teniendo un gerente con un salario anual de USD 196.000 y 2 coordinadores con un salario anual de USD 59.000 cada uno (Tusalario.org 2015). Un incremento de 5% en periodo del año 2018 y 5% de incremento en el periodo del año 2019 al 2020.
- A partir del año 2016, se implementa el programa de aprendizaje para los proveedores (comunidad de agricultores), se contratará a dos ingenieros agrónomos externos, con un sueldo anual de USD 30.000 cada uno y material de programa USD 18.000 anual (Tusalario.org 2015). Un incremento de 5% en periodo del año 2018 y 5% de incremento en el periodo del año 2019 al 2020.

- En el año 2018, se contratará a la empresa Global STD Certification, con un costo anual de USD 240.000.
- Finalmente, a inicios del año 2019 se realizarán las alianzas con la empresa Calavo Growers, para implementar los centros comunitarios de aprendizaje (CCA), se aportará USD 180.000 anualmente.

**Tabla 31. Presupuesto proyectado de RSE 2016 – 2020 (en miles de USD)**

<b>Descripción</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Personal para el área de RSE:</b>					
Gerente de RSE	196	196	206	216	216
Coordinadores de RSE	118	118	124	130	130
<b>Total Personal</b>	<b>314</b>	<b>314</b>	<b>330</b>	<b>346</b>	<b>346</b>
<b>Programa de aprendizaje:</b>					
Ingenieros agronomos	60	60	63	66	66
Materiales del curso de aprendizaje	18	18	19	20	20
<b>Total programa de aprendizaje</b>	<b>78</b>	<b>78</b>	<b>82</b>	<b>86</b>	<b>86</b>
<b>Total certificación ISO 26000</b>			<b>240</b>		
<b>Total CCA, alianza con Calavo Growers</b>				<b>180</b>	<b>180</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO RSE</b>	<b>392</b>	<b>392</b>	<b>652</b>	<b>612</b>	<b>612</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Capítulo X. Plan financiero

### 1. Objetivo del análisis financiero

El objetivo del análisis es cuantificar el impacto de implementar las estrategias propuestas, en el estado de resultados, flujo de caja y el estado de situación financiera de Mission Produce.

### 2. Premisas para el análisis financiero

- El horizonte de proyección de los flujos es de cinco años (2016 - 2020).
- Todos los resultados están expresado en miles de USD.
- El análisis se basa en el mercado de frutas (producción y distribución de paltas).
- Partiendo del objetivo de incrementar la participación de mercado y la proyección de crecimiento en las ventas para los siguientes años.

**Tabla 32. Ventas proyectadas Mission Produce (miles de jabas)**

Descripción	2016	2017	2018	2019	2020
Demanda de paltas hass	27.001	32.518	39.016	46.666	55.672
Demanda de paltas orgánicas	509	613	736	880	1.049
<b>Demanda total</b>	<b>27.510</b>	<b>33.131</b>	<b>39.752</b>	<b>47.546</b>	<b>56.721</b>
Mermas paltas hass	136	163	196	234	279
Mermas paltas orgánicas	3	4	4	5	6
Inventario palta hass	676	813	976	1.167	1.392
Inventario palta orgánica	13	16	19	22	27
Producción palta hass	27.813	33.494	40.188	48.067	57.343
Producción palta orgánica	525	633	759	907	1.082
<b>Producción total</b>	<b>28.338</b>	<b>34.127</b>	<b>40.947</b>	<b>48.974</b>	<b>58.425</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

- Los gastos de administración, al igual que los demás gastos, se proyectan como el 5% de las ventas. Los gastos de *marketing* representan el 1,2% de las ventas.
- Se considera un impuesto a la renta de 35% tasa federal.
- Los ingresos al contado representa el 96% de las ventas realizadas cada año, el 4% es ingreso al crédito del año anterior.
- Para el cálculo del valor actual neto económico (VANE), se aplicara COK y para el cálculo del valor actual neto financiero (VANf) el WACC (ver anexo 11).
- Costo de oportunidad del capital o tasa (porcentaje) de descuento es el rendimiento esperado de la mejor alternativa de inversión con igual riesgo costo de oportunidad del accionista (COK):  $COK = RF + B * (Rm - RF)$ , dando como resultado el COK de 6,18%

- La tasa de descuento es el rendimiento mínimo exigible para cualquier proyecto de inversión. Por lo tanto, aceptaremos una inversión si su rendimiento está por encima del WACC (%).  $WACC = (Kd * D (1-T) + Ke * E) / (E+D)$ , dando como resultado el WACC de 7,36%<sup>21</sup>
- La participación de deuda es 72,75% y capital propio de 27,25%, para la proyección.

### 3. Estados financieros

- El estado de resultados proyectado muestra una utilidad neta positiva para todos los periodos, teniendo en el 2020 un importe de USD 142 millones (ver anexo 8).
- Se presenta el estado de situación financiera para el proyecto en el anexo 9.
- Se presenta el análisis de ratios financieros, mostrándose el análisis de rentabilidad donde se aprecia un incremento constante en los diferentes ratios de rentabilidad y liquidez. Se aprecia un adecuado manejo del efectivo cumpliendo con sus obligaciones adecuadamente, gestión en la que se observa un adecuado control de los recursos y endeudamiento donde maneja de forma eficiente sus operaciones (ver anexo 10).
- El flujo de caja proyectado tanto económico como financiero muestra saldos positivos durante la vida del proyecto, por lo que Mission no requerirá prestamos de capital de trabajo durante este periodo. El flujo de caja proyectado se muestra en el anexo 11.
- El valor actual neto económico (VANe), es de USD 278 millones, el valor actual neto financiero (VANf), es de USD 241 millones. La TIR económica es de 27,10% y la TIR financiera es de 55,04%.
- El punto de equilibrio para cada tipo de palta (Hass y orgánica), teniendo que vender 18.796 miles jabas de palta Hass y 192 miles jabas de palta orgánica en el 2020, lo cual representa el 33,8% y el 18,3% respectivamente de la demanda proyectada (ver anexo 12).
- El periodo de recuperación de la inversión respecto al flujo de caja económico es de 3,0 años y respecto al flujo de caja financiero es de 2,06 años (ver anexo 12).
- Se realiza el análisis de sensibilidad con variaciones de -10% a 10% en la cantidad de jabas, precio de venta y costo de venta. En este análisis se puede apreciar que Mission Produce puede responder adecuadamente a estas variaciones (ver anexo 13).

---

<sup>21</sup> Basado en el paper de “Costo de Capital para el Sector Vitivinícola Chileno: Una Propuesta Desde el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM)”

#### 4. Plan de contingencia

El presente plan de contingencia describe las principales acciones a adoptar frente a eventos que pudieran acontecer, a fin de obtener una respuesta, rápida, adecuada y oportuna que pueda mitigar estos riesgos. Para ello se debe cumplir con los siguientes criterios (Rumelt 1980).

**Tabla 33. Criterios del plan de contingencia**

<b>Consistencia</b>	<b>Ventaja</b>
Este criterio se analiza desde la perspectiva interna de la empresa, debe plasmarse en todos los ámbitos de la organización, además debe ser congruente entre los objetivos organizacionales y los valores de la empresa.	Mediante este criterio se evalúa como la estrategia potencia las ventajas competitivas. En este análisis se consideraran los recursos y habilidades superiores, basándose en un análisis externo de la empresa.
<b>Consonancia</b>	<b>Factibilidad</b>
Evalúa la adaptación de la empresa con su entorno, la clave para evaluarla. Es enfocarse en la misión de la empresa y como llevo a cumplir dicha misión. La consonancia se evalúa desde la perspectiva externa de la empresa.	Se evalúa la probabilidad de implementación de la estrategia, basándose en los recursos internos de la misma.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La matriz de evaluación contiene las siguientes variables:

**Tabla 34. Variables de evaluación**

Condición, indica el suceso que pudiera acontecer y no permita lograr los objetivos estratégicos.
Consecuencia, es el resultado de presentarse la condición.
Clasificación (C), indica si el riesgo es Financiero (F) o Estratégico (E).
Probabilidad (P), es la eventualidad que un suceso pueda ocurrir (0% a 100%).
Impacto (I), mide la severidad de los efectos adversos, en caso que ocurra el riesgo (0, representa el nivel más bajo de impacto y 10 el más alto).
Exposición al riesgo (E), indica la magnitud de la amenaza del riesgo, mediante el balance de la eventualidad de la pérdida con la magnitud de la pérdida potencial (exposición = probabilidad x impacto).
Mitigación, son las acciones a realizar en caso ocurra la condición dada.
Responsable, área encargada de mitigar el riesgo.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se presenta el cuadro de control de estrategia (ver tabla 35) evaluándola sobre los criterios descritos anteriormente.

**Tabla 35. Cuadro de control de estrategia**

Condición	Consecuencia	C	P	I	E	Mitigación	Responsable
<b>Consistencia</b>							
Planificación de producción y ventas deficiente	No satisfacer la demanda o acumular inventarios	E	20%	8	1,6	Monitoreo mensual de la producción y las ventas	Departamento de Producción
Mala comunicación de la estrategia	Falta de alineamiento de los objetivos entre las áreas	E	30%	6	1,8	Realizar comités mensuales de revisión del Plan de negocio	Gerencia General
<b>Consonancia</b>							
Incremento en los costos de producción de las paltas	Perú incrementa el costo de producción equiparándose con el promedio de mercado	F	40%	5	2	Evaluar la posibilidad de compra de terrenos en Colombia	Departamento de Producción
Nuevas plagas que afecten la producción	Reducción en la producción, no satisfacer demanda	F	20%	7	1,4	Control y supervisión periódico de los centros de abastecimiento	Departamento de Producción
<b>Ventaja</b>							
Nuevos competidores de bajo costo	Reducción de la cuota de mercado	F	20%	7	1,4	Reducción del margen bruto	Departamento de Ventas y Marketing
Dificultar para llegar a todos los mercados	Incremento en el costo de distribución	F	30%	8	2,4	Fortalecimiento de las alianzas estratégicas en los diferentes mercados	Departamento de Distribución
<b>Factibilidad</b>							
Recursos humanos sin las competencias necesarias para una adecuada gestión	No se cumplirían los objetivos estratégicos	E	20%	3	0,6	Plan de capacitación de RRHH mejorando sus competencias	Departamento de RRHH
Poca información de los consumidores de Europa y Asia	No cumplir con las ventas proyectadas	F	20%	5	1	Evaluación continua por parte del área de Investigación y desarrollo, de cada uno de los mercados	Departamento de Ventas y Marketing

Fuente: Rumelt Richard (1980) The evaluation of business strategy. Elaboración propia, 2015.

Mission Produce deberá tener presente este cuadro de control de la estrategia, a fin de poder tener un responsable de mitigar los posibles eventos que afecten el alcance de los objetivos estratégicos planteados.

## Conclusiones y recomendaciones

Luego de realizar el planeamiento estratégico para la empresa Mission Produce para el periodo 2016 al 2020, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### 1. Conclusiones

- La decisión de invertir en nuevas tierras para la producción de paltas en Perú ha sido acertada y rentable, gracias a la estrategia de integración vertical que tiene Mission Produce.
- Actualmente, utiliza la totalidad de su capacidad de producción y requiere abastecerse de paltas para poder cumplir con sus clientes, con ello obtiene un margen bruto de 8,73%.
- La demanda por el consumo de paltas en Estados Unidos, Europa, Japón y China se encuentra en crecimiento constante: China 4,36%, Europa 4,66%, Japón 19,93% y Estados Unidos y Canadá 14,49%, para satisfacer la demanda futura, debe continuar invirtiendo en más tierras.
- En el estudio de mercado, las paltas orgánicas representarán un segmento atractivo y que genera mayor margen bruto, Mission Produce se ha planteado el objetivo de comercializar este tipo de palta, la cual representa el 1,85% de su producción total.
- Se ingresará a los mercados de Europa y China, en Europa se implementará un centro de maduración ubicado en Holanda que permitirá mantener la calidad de las paltas, y en China se trabajará con el *Trader Lantao*, permitiendo satisfacer la demanda proyectada de 56.721 jabas en el año 2020.
- Gracias a la estandarización en los procesos de abastecimiento, centros de maduración y la reducción de costos en la producción de paltas Hass y orgánicas en 1,5% anual, se logrará un margen bruto para el año 2020 de 18,93%.
- Los planes de formación y capacitación del talento humano de los colaboradores lograrán desarrollar las competencias y habilidades que aporten un óptimo desempeño en todos los procesos y actividades de cada área. El plan de sucesión permitirá que Mission Produce sea una empresa sostenible en el tiempo.
- A partir del análisis de priorización de los *stakeholders*, se identifica que son de alta prioridad los proveedores, estado, consejo de paltas Hass, accionistas/inversionistas y gobierno corporativo, quienes afectan en la generación valor económico y social.
- Satisfacer la nueva demanda proyectada de paltas Hass y orgánicas es económicamente y financieramente posible, brindando márgenes de ganancia para los accionistas, logrando

obtener un ROE del 34,76%, un ROA de 13,65% en el 2020 y el periodo de recuperación de la inversión económica y financiera en 3,0 y 2,06 años, respectivamente.

- Los posibles riesgos que podrían impedir realizar los objetivos planteados para Mission Produce en el periodo del 2016 al 2020 son: una mala comunicación de la estrategia entre las áreas, capital humano sin las competencias necesarias, incremento de costos en los insumos de producción, dificultad para llegar a los mercados seleccionados y plagas que afecten la producción.

## **2. Recomendaciones**

- Involucrar y motivar al personal con la estrategia de Mission Produce en la organización permitirá el alineamiento entre todas las áreas de la empresa y cumplir con los objetivos estratégicos planteados.
- Mantener la estrategia corporativa de integración vertical hacia atrás, logrando reducir los costos de producción, control de la calidad y cumplir con los estándares de calidad requeridos por sus clientes.
- Incrementar la participación que tiene en su principal mercado (Estados Unidos) y continuar con la expansión en los mercados de Europa, Japón y China, aprovechando su alta calidad y ganada imagen corporativa en el sector de producción, comercialización y distribución de paltas Hass y orgánicas.
- Para asegurar la continuidad y sostenibilidad de las actividades de la empresa Mission, se debe realizar el plan de sucesión de los ejecutivos clave de la empresa y mantener a los talentos que crean valor a la organización en las áreas donde se desempeñen.
- Monitorear los indicadores financieros mensualmente respecto al presupuesto planteado y la estimación de ventas, para finalizar cada año con el cumplimiento de la utilidad proyectada y la generación de valor para los accionistas e inversionistas.

## **Bibliografía**

Alcaide, Juan Carlos y Aguirre, Izaskun (2006). *Marketing Industrial: una urgencia inaplazable* España: ESIC.

Alimentos ecológicos (2015). “Alimentos ecológicos con calidad certificada”. Alimentos ecológicos. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.alimentos-ecologicos.net>>.

Ansoff, Igor (1957). *Strategies for Diversification*. Estados Unidos: Harvard Business Review.

Banco Santander (2015). “Santander Trade Estados Unidos Política y Economía”. Fecha de consulta 20/04/2015. <<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>>.

Barney, Jay B. y Hesterly, William S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: concepts and cases*. 5ª ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Bartlett, Christopher y Ghoshal, Sumantra (2002). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. 2ª ed. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Berger, Horst (1984). “Maduración programada de paltas”. Fecha de consulta: 20/11/2015. <[http://www.avocadosource.com/papers/Chile\\_Papers\\_A-Z/A-B-C/BergerHorst1984.pdf](http://www.avocadosource.com/papers/Chile_Papers_A-Z/A-B-C/BergerHorst1984.pdf)>.

Brunetta, Hugo Alberto (2014). *Del Marketing Relacional al CRM: Gerenciamiento de las relaciones con el cliente*. 1ª ed. Buenos Aires Argentina: Todo Management.

Calavo Growers (2014). “Calavo Growers Inc. 2014 Annual report”. Calavo: The best known name in avocados. 4 de marzo del 2015. Fecha de consulta: 01/06/2015. <[http://www.calavo.com/pdfs/Calavo%20Growers,%20Inc.2014\\_Annual%20Report.pdf](http://www.calavo.com/pdfs/Calavo%20Growers,%20Inc.2014_Annual%20Report.pdf)>.

Careerbliss (2015). “Mission Produce employee salaries”. Career bliss. Fecha de consulta: 05/11/2015. <<http://www.careerbliss.com/mission-produce/salaries>>.

CBI Ministry of Foreign Affairs (2014). “CBI Market channels and segments for fresh fruits and vegetables”. CBI Ministry of Foreign Affairs. Fecha de consulta: 01/05/2015. <<http://www.cbi.eu>>.

Christensen Roland, Berg Norman y Salter Malcolm (1976). *Policy Formulation and Administration*. Homewood, Illionis: Richard D. Irwin.

D'Alessio, Fernando A. (2012). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.

Damodaran, Aswath (2015). "Betas by Sector (US)". En: Stern. Enero del 2015. Fecha de consulta: 04/09/2015. <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>.

Datosmacro (2014). "Desempleo de Estados Unidos". Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.datosmacro.com/paro/usa>>.

Datosmacro (2014). "Estados Unidos – Población". Datosmacro. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/usa>>.

David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson.

Del Castillo, Elsa y Schwalb, María Matilde (2012) *Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social*. Perú: Universidad del Pacifico.

Dwyer, F. Robert y Tanner, Jr. John F. (2007) *Marketing Industrial*. 3ª ed. México: McGraw-Hill.

Ecommercenews (2015). "Tendencias e-commerce 2014-2015: Europa vs Estados Unidos". Ecommercenews. 7 de mayo del 2014. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://ecommerce-news.es/internacional/online-retailing-gran-bretana-europa-y-estados-unidos-2014-4993.html>>.

Eur-Lex. (2001). "Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". EUR-Lex. Access to European Union Law. Fecha de consulta: 15/09/2015. <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>>.

Export Enterprises (2015). "Estados Unidos: Fiscalidad. Impuestos sobre las sociedades". Sección establecerse. Santander Trade Portal. Noviembre del 2015. Fecha de consulta: 10/04/2015. <[https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estadosunidos/fiscalidad?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=38&me](https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estadosunidos/fiscalidad?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=38&me)>.

FAOSTAT (2015). "Download Data" FAO Statistic Division. Fecha de consulta: 10/08/2015. <[http://faostat3.fao.org/download/Q/\\*/E](http://faostat3.fao.org/download/Q/*/E)>.

Fondo Monetario Internacional (2015). "Prima de riesgo por préstamo (tasa de la prima menos tasa de los bonos del tesoro %)". Sección Datos. El Banco Mundial. Fecha de consulta: 04/09/2015. <<http://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RISK>>.

Freeman Edward (2010). *Strategic Management A Stakeholder Approach*. UK: Cambridge University Press.

Fresh Plaza (2015). “Mission Produce envía los primeros aguacates a China”. Fresh Plaza: Noticias del sector frutas y verduras. 28 de agosto del 2015. Fecha de consulta: 10/09/2015. <<http://www.freshplaza.es/article/91273/Mission-Produce-env%C3%ADa-los-primeros-aguacates-de-Per%C3%BA-a-China-de-la-historia>>.

Ghemawat, Pankaj (2008). *Redefiniendo la Globalización: La importancia de las diferencias en un mundo globalizado*. España: Deusto.

Global Rates (2015). “Inflación Estados Unidos – índice de precios al consumidor (IPC)”. Sección Estadísticas Económicas. Global-rates. Fecha de consulta: 05/03/2015. <<http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>>.

Global STD Certification (2015). “Responsabilidad Social (RS): ISO 26000 norma de referencia "No Certificable" para los modelos de responsabilidad social, avalado por la organización ISO. Global STD Certification. Fecha de consulta: 05/09/2015. <<http://www.globalstd.com/certificacion/responsabilidad-social>>.

Gordon, Ian (1998). *Relationship Marketing*. Toronto: John Wiley & Sons Canada Ltd.

Grant, Robert M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis*. 8ª ed. Reino Unido: John Wiley & Sons Ltd.

Hass Avocado Board (2013). “Shopper Motivations and Influences: Driving Hass Avocado Sales at Retail”. Sección Retail Data & Research. Hass Avocado Board. Fecha de consulta: 04/04/2015. <<http://www.hassavocadoboard.com/sites/all/themes/hab/pdf/HAB-Path-to-Purchase-Study.pdf>>.

Hass Avocado Board (2015a). “Retail Report: Retail Outlook and Forecast to build Hass Avocado Retail Sales”. Sección Retail Data & Research. Hass Avocado Board. 23 de enero del 2015. Fecha de consulta: 04/04/2015. <[http://www.hassavocadoboard.com/sites/default/files/for\\_client\\_retail\\_trends\\_report\\_1-23-15.pdf](http://www.hassavocadoboard.com/sites/default/files/for_client_retail_trends_report_1-23-15.pdf)>.

Hass Avocado Board (2015b), “Hass Avocado Retail Volume & Price Data”. Hass Avocado Board. Fecha de consulta: 10/04/2015. <<http://www.hassavocadoboard.com/retail/volume-and-price-data>>.

Harvard Business School (2013). *Mission Produce*. HBS. Boston: Harvard Business School Publishing.

Hax Arnoldo y Majluf Nicolás (2004), *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. México: Ediciones Gránica S.A.

Heinz, Wehrich y Koontz, Harold (2012). *Elementos de Administración: un enfoque internacional*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.

Hitt, Michael; Ireland Duane y Hoskinsson (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización*. 7ª ed. España: Thomson.

Hofer, Charles W. y Schendel, Dan (1978). *Strategic Planning: Analytic concepts*. Saint Paul, Minn.: West.

Hutching, Gerald (2015). “Select avocado growers make good returns”. En: *NZFarmer.co.nz*. 6 de mayo del 2015. Fecha de consulta: 10/07/2015. <<http://www.stuff.co.nz/business/farming/cropping/68289036/select-avocado-growers-make-good-returns>>.

Indexmundi (2015). “Tasa de alfabetización”. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?v=39&l=es>>.

Internal Revenue Service (2015). “Centro Informativo para Agricultores”. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.irs.gov/Spanish/Centro-Informativo-para-Agricultores>>.

Investing.com (2015). “Rendimiento de Bono EE.UU. 10 Años”. Sección Tasas y Bonos. En: *Investing.com*. Septiembre del 2015. Fecha de consulta: 01/10/2015. <<http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>>.

ISO – Organización Internacional de Normalización. (2015). “ISO 26000: Visión General del Proyecto”. ISO. Fecha de consulta: 10/09/2015. <[http://www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf)>.

Linkedin (2015). “Mission Produce Inc.”. En: LinkedIn. Fecha de consulta: 05/11/2015. <[https://www.linkedin.com/company/mission-produce-inc-?trk=extra\\_biz\\_viewers\\_viewed](https://www.linkedin.com/company/mission-produce-inc-?trk=extra_biz_viewers_viewed)>.

Magretta, Joan (2012). *Understanding Michael Porter*. 10ª ed. Estados Unidos: Harvard Business Review Press.

Mesonero, Mikel y Alcaide, Juan Carlos (2012). *Marketing Industrial: como orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*. 1ª ed. España: ESIC.

Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries (2015). “List of certified importers”. MAFF: Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries. Abril del 2015. Fecha de consulta: 05/07/2015. <<http://www.maff.go.jp/e/jas/specific/organic.html>>.

Ministry of Economy (2010). “Monograph of Mexico Avocado Sector: Current Status and Market Opportunities”. Fecha de consulta: 15/08/2015. <[http://www.2006-2012.economia.gob.mx/files/en/data\\_and\\_research/avocado\\_sector.pdf](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/files/en/data_and_research/avocado_sector.pdf)>.

Mission (2015a). “Avocados make everithing better!”. Mission. Fecha de consulta: 01/11/2015. <<http://www.worldsfinestavocados.com/recipes>>.

Mission (2015b). “Food safety”. Mission. Fecha de consulta: 19/04/2015. <[http://www.missionpro.com/foodsafety\\_fs.html](http://www.missionpro.com/foodsafety_fs.html)>.

Mission Produce (2015). “Mission Produce creates global brand identity platform with a new website”. Mission Produce. 2 de noviembre del 2015. Fecha de consulta: 05/11/2015. <<http://www.perishablenews.com/index.php?article=0048399>>.

Mitchell, R., Agle, Bradley y Wood, Donna (1997), “*Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what. Really count*”. N° 4. Academy of Management.

Scielo.cl (2007), “Costo de Capital para el Sector Vitivinícola Chileno: Una Propuesta Desde el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM)”. Agricultura Técnica, Fecha de consulta: 06/07/2016. <<http://dx.doi.org/10.4067/S0365-28072007000300010>>.

NAICS Association (2015). “NAICS Code Description”. NAICS Association, Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.naics.com/naics-code-description/?code=111339>>.

OECD Better Life Index (2015). “Como es la vida”. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/united-states-es/>>.

Olivares, Sonia; Zacarias, Isabel y Soto, Delia (2015). “Alimentación y vida saludable”. Fecha de consulta: 15/10/2015. <[http://www.institutodelenvejecimiento.cl/pdf/activos/alimentacion/alimentacion\\_y\\_vida\\_saludable\\_en\\_el\\_am.pdf](http://www.institutodelenvejecimiento.cl/pdf/activos/alimentacion/alimentacion_y_vida_saludable_en_el_am.pdf)>.

Pérez Fernández de Velasco, José Antonio (2012). *Gestión por procesos*. 5ª ed. Madrid: ESIC.

Portal Frutícola (2014). “Mission Produce abre centro para recibir suministros de Perú”. *PortalFruticola.com*. 31 de enero de 2014. Fecha de consulta: 20/07/2015. <<http://www.portalfruticola.com/noticias/2014/01/31/mission-produce-abre-centro-para-recibir-suministros-de-peru>>.

Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Porter, Michael (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Estados Unidos: Harvard Business Review.

Power IT Solutions (2014). “Case study: Mission Produce”. Power IT Solutions. Fecha de consulta: 15/05/2015. <[http://www.poweritsolutions.com/upload/file\\_20100210093756/mission\\_produce\\_case\\_study.pdf](http://www.poweritsolutions.com/upload/file_20100210093756/mission_produce_case_study.pdf)>.

Ramos de la Cruz, Jorge (2014). “Boletín Técnico N° 01: Control de plagas y enfermedades de importancia económica en el cultivo del palto”. Gobierno Regional de Chincha. Dirección Regional Agraria Ica. Febrero DEL 2014. Fecha de consulta: 14/08/2015. <<http://es.slideshare.net/Hazera/plagas-y-enfermedades-en-palto-2014>>.

Rowe, Alan; Mason, Richard; Dickel, Karl; Mann, Richard y Mockler, Robert (1994). *Strategic management: A methodological approach*. 4ª ed. Massachusetts: Addison Wesley Longman.

Rumelt, Richard (1980). *The evaluation of business strategy*. New York: McGraw-Hill.

Snell, Scott y Bohlander, George (2013). *Administración de Recursos Humanos*. 16ª ed. México: Cengage Learning.

Tavera, Karen (2014). “Tendencias ecommerce 2014-2015: Europa VS Estados Unidos”. *Ecommercenews*. 7 de mayo del 2014. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://ecommerce-news.es/internacional/online-retailing-gran-bretana-europa-y-estados-unidos-2014-4993.html#>>.

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. España: McGraw Hill.

Tusalario.org (2015). “Salario”. Tusalario.org. Fecha de consulta: 15/05/2015. <<http://www.tusalario.org/usa/main/salario>>.

United Nations (2014). “Kyoto protocol”. United Nations Framework convention on climate change. Fecha de consulta: 13/04/2015. <[http://unfccc.int/kyoto\\_protocol/items/2830.php](http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php)>.

United States Census (2015). “Population Estimates”. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.census.gov/>>.

United States Department of Agriculture (2015). “Interest rates”. En: Farm Service Agency. Noviembre del 2015. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.fsa.usda.gov/programs-and-services/farm-loan-programs/interest-rates/index>>.

Universia (2015). “Clima”. Universia estudios en Estados Unidos. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://estudios-internacionales.universia.net/eeu/vivir/clima.html>>.

USDA (2015). “Food Safety”. United States Department of Agriculture. Fecha de consulta: 15/10/2015. <<http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome?navid=food-safety>>.

Webster, Frederick E. Jr. (1991). *Industrial Marketing Strategy*. 3<sup>a</sup> ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.

## **Anexos**

Anexo 1. Matriz PESTEG

	Variable	Fuente	Actualidad	Tendencia	Impacto
Ecológico – Global	Medio Ambiente	<a href="http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php">http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php</a> <a href="http://www.cambio-climatico.com/protocolo-de-kyoto">http://www.cambio-climatico.com/protocolo-de-kyoto</a>	Estados Unidos es participante y garante del "Protocolo de Kyoto", así como 184 países.	Estados Unidos, ha logrado reducir las emisiones de gases y ampliación de la superficie forestal en 5%.	Positivo, aumento forestal para producción de paltas.
	Clima	<a href="http://estudios-internacionales.universia.net/eeuu/vivir/clima.html">http://estudios-internacionales.universia.net/eeuu/vivir/clima.html</a>	Presenta una variedad de climas, que permite la producción de paltas "Clima subtropical húmedo y Clima mediterráneo".	Disponibilidad de paltas en California abarca todo el año, principalmente de marzo a octubre, mientras que en Florida hay disponibilidad de Junio a Marzo. Riesgo de cambio climático que afecten las cosechas.	Positivo, clima indicado para la producción de paltas Hass.
	Alimentos Ecológicos	<a href="http://www.alimentos-ecologicos.net/">http://www.alimentos-ecologicos.net/</a>	Consumo de los alimentos ecológicos en los supermercados norteamericanos es cada vez más elevada. Uno de cada cuatro consumidores del citado país opta por comprar productos ecológicos.	Estados Unidos se incrementará el 10% anual en consumo de productos ecológicos como la palta.	Positivo, en la producción de palta no intervienen fertilizantes químicos.
Tecnológico	Industrialización		Empresas manejan alto nivel de industrialización mejorando procesos.	Continuo avance en procesos de industrialización, logrando mejoras continuas.	Positivo, productos de calidad y menores costos.
	Internet	<a href="http://ecommerce-news.es/internacional/online-retailing-gran-bretana-europa-y-estados-unidos-2014-4993.html#">http://ecommerce-news.es/internacional/online-retailing-gran-bretana-europa-y-estados-unidos-2014-4993.html#</a>	Facilidad de compras online para los consumidores. En el 2013 el gasto online fue de 268 mil millones de USD.	Mayor demanda de compras online, logrando productos de alta calidad. El crecimiento aproximado es del 14,5%.	Positivo, aumento de compras online, reducción de costos.
Socio-cultural	Demográfico	<a href="http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/usa">http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/usa</a> <a href="http://www.census.gov/">http://www.census.gov/</a>	Población 316.128.839 habitantes, la población femenina con 160.567.653 (50,79% del total), frente a los 155.561.186 hombres (49,20% del total).	Crecimiento de la población para los futuros años de 0,7% anual. Crecimiento de las comunidades hispánicas en algunas zonas de Estados Unidos.	Positivo, continuo incremento de habitantes.
	Alfabetización	<a href="http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?v=39&amp;l=es">http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?v=39&amp;l=es</a>	Estados Unidos es una nación multicultural con un 99% de Alfabetización.	Lograr el 100% de la Alfabetización.	Positivo, consumidores altamente informados.
	Salud	<a href="http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/united-states-es/">http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/united-states-es/</a>	Estados Unidos la esperanza de vida al nacer es de casi 79 años.	La esperanza de vida para las mujeres se sitúa en los 81 años y hombres 76 años.	Positivo, aumento de consumidores.
Económico	Inflación		En el 2014 tenemos un promedio de 1,675% de inflación.	La tendencia de rango de 2,1 % a 3,2% a partir del 2015.	Positivo, reactivación de la Economía.
	PBI	<a href="https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia">https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia</a>	Se estima al cierre del 2014 su PBI será 2,0%.	A partir del 2015 el PBI será de 2,1%.	Positivo, reactivación de la Economía.
	Riesgo país		Al Cierre del 2014 la clasificación es <b>Triple "A" – AAA.</b>	Se mantiene con una clasificación <b>Triple "A" – AAA.</b>	Positivo, economía sólida y atractiva para inversionistas.
	Desempleo	<a href="http://www.datosmacro.com/paro/usa">http://www.datosmacro.com/paro/usa</a>	El desempleo disminuyó a 5,6% en el 2014.	Se estima a partir del 2015 se 4,5%.	Positivo, reactivación de la Economía.
Político-Legal	Jurídica	<a href="https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia">https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia</a>	República federal basada en la democracia y separación de poderes.	República federal basada en el estricto respeto a la constitución y sus las normas jurídicas.	Positivo, brinda confianza y estabilidad jurídica para las inversiones.
	Legislación		Fortalecer los mecanismos de defensa de la libre competencia y protección del consumidor.	Mantiene la autonomía y eficacia de los organismos reguladores. Riesgo de medidas proteccionistas a la importación de paltas.	Positivo, permite a Mission trabajar en un mercado de libre competencia, sin intervención del Estado.
	Tributario	<a href="http://www.irs.gov/Spanish/Centro-Informativo-para-Agricultores">http://www.irs.gov/Spanish/Centro-Informativo-para-Agricultores</a>	EL IRS (Internal Revenue Service) se encarga de cobrar los impuestos.	El sector agricultor tiene beneficios por gastos deducibles, Farmer's Tax Guide (Guía de impuestos para agricultores).	Positivo, el sistema tributario es eficiente para las empresas.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 2. Matriz de evaluación CAGE

	Atractivos Culturales	Ponderación	Atractivos Administrativos	Ponderación	Atractivos Geográficos	Ponderación	Atractivos Económicos	Ponderación
	Ponderación: 0,25		Ponderación: 0,25		Ponderación: 0,25		Ponderación: 0,25	
<b>EEUU</b>	países de Origen Colonial	0,20	Tratado de Libre Comercio (TLC)	0,25	Tierras Fértiles y Buen Clima para la Agricultura de Paltas	0,25	PBI per Cápita USD 53.042	0,25
	Idioma Inglés	0,20	Moneda el Dólar	0,25	Modernos Puertos	0,25	Riesgo país Rating Fitch: AAA	0,25
	Elites Occidentalizadas	0,20	Estabilidad Jurídica	0,25	Menor Distancia entre puertos (Océano Pacífico)	0,25	Alto Costo de Producción (Siembra, Cosecha y Exportación)	0,25
	Bajo Riesgo Social	0,20	Economía de Libre Mercado	0,25	Diferencias horarias	0,25	Salario Mínimo Mensual USD 1.257	0,25
	Comportamiento Individualista	0,20						
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>
<b>PERÚ</b>	países de Origen Colonial	0,05	Tratado de Libre Comercio (TLC)	0,06	Tierras Fértiles y Buen Clima para la Agricultura de Paltas	0,06	PBI per Cápita USD 6.664	0,06
	Idioma Español (Ejecutivos hablan Inglés)	0,05	Moneda el Nuevo Sol (S/.) y uso del Dólar	0,06	Modernos Puertos	0,06	Riesgo país Rating Fitch: BBB+	0,08
	Elites Occidentalizadas	0,05	Estabilidad Jurídica	0,06	Menor Distancia entre puertos (Océano Pacífico)	0,06	Bajo Costo de Producción (Siembra, Cosecha y Exportación)	0,06
	Bajo Riesgo Social	0,05	Economía de Libre Mercado	0,06	Diferencias horarias	0,06	Salario Mínimo Mensual USD 259,00	0,06
	Comportamiento Individualista	0,05						
	<b>TOTAL</b>	<b>0,25</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,25</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,25</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,26</b>
<b>CHILE</b>	países de Origen Colonial	0,05	Tratado de Libre Comercio (TLC)	0,06	Tierras Fértiles y Buen Clima para la Agricultura de Uvas	0,25	PBI per Cápita USD 15.719	0,06
	Idioma Español (Ejecutivos hablan Inglés)	0,05	Moneda el Peso Chileno \$ y uso del Dólar	0,06	Modernos Puertos	0,06	Riesgo país Rating Fitch: A+	0,06
	Elites Occidentalizadas	0,05	Estabilidad Jurídica	0,06	Mayor Distancia entre puertos (Océano Pacífico)	0,25	Alto Acceso de Producción (Siembra, Cosecha y Exportación)	0,25
	Bajo Riesgo Social	0,05	Economía de Libre Mercado	0,06	Diferencias horarias	0,06	Salario Mínimo Mensual USD 200,08	0,06
	Comportamiento Colectivista	0,20						
	<b>TOTAL</b>	<b>0,40</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,25</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,63</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,44</b>
<b>MÉXICO</b>	países de Origen Colonial	0,05	Tratado de Libre Comercio (TLC)	0,06	Tierras Fértiles y Buen Clima para la Agricultura de Paltas	0,06	PBI per Cápita USD 10.650	0,06
	Idioma Español (Ejecutivos hablan Inglés)	0,05	Moneda el Peso Mexicano \$ y uso del Dólar	0,06	Modernos Puertos	0,06	Riesgo país Rating Fitch: BBB+	0,09
	Elites Occidentalizadas	0,05	Estabilidad Jurídica	0,06	Menor Distancia entre puertos (Océano Pacífico)	0,06	Bajo Costo de Producción (Siembra, Cosecha y Exportación)	0,06
	Alto Riesgo Social	0,20	Economía de Libre Mercado	0,06	Diferencias horarias	0,06	Salario Mínimo Mensual USD 1.705	0,25
	Comportamiento Colectivista	0,20						
	<b>TOTAL</b>	<b>0,55</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,25</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,25</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,47</b>

	Atractivos Culturales	Ponderación	Atractivos Administrativos	Ponderación	Atractivos Geográficos	Ponderación	Atractivos Económicos	Ponderación
	Ponderación:	0,25	Ponderación:	0,25	Ponderación:	0,25	Ponderación:	0,25
<b>COLOMBIA</b>	países de Origen Colonial	0,05	Tratado de Libre Comercio (TLC)	0,06	Tierras Fértiles y Buen Clima para la Agricultura de Paltas	0,06	PBI per Cápita USD 7.831	0,06
	Idioma Español (Ejecutivos hablan Inglés)	0,05	Moneda el Peso Colombiano \$ y uso del Dólar	0,06	Modernos Puertos	0,06	Riesgo país Rating Fitch: BBB	0,10
	Elites Occidentalizadas	0,05	Estabilidad Jurídica	0,06	Menor Distancia entre puertos (Océano Pacífico)	0,06	Bajo Costo de Producción (Siembra, Cosecha y Exportación)	0,06
	Alto Riesgo Social	0,20	Economía de Libre Mercado	0,06	Diferencias horarias	0,06	Salario Mínimo Mensual USD 616,00	0,13
	Comportamiento Colectivista	0,20						
	<b>TOTAL</b>	<b>0,55</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,25</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,25</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,36</b>
<b>INDONESIA</b>	países de Origen Colonial	0,05	Tratado de Libre Comercio (TLC)	0,06	Tierras Fértiles y Buen Clima para la Agricultura de Paltas	0,06	PBI per Cápita USD 3.483	0,06
	Idioma Indonesio (Ejecutivos hablan Inglés)	0,05	Moneda el Rupia Indonesia y uso del Dólar	0,06	Modernos Puertos	0,06	Riesgo país Rating Fitch: BBB-	0,14
	Elites Orientales	0,20	Estabilidad Jurídica	0,06	Mayor Distancia entre puertos (Océano Pacífico)	0,25	Bajo Costo Producción (Siembra, Cosecha y Exportación)	0,06
	Bajo Riesgo Social	0,13	Economía de Libre Mercado	0,06	Diferencias horarias	0,25	Salario Mínimo Mensual USD 1.100,00	0,25
	Comportamiento Colectivista	0,20						
	<b>TOTAL</b>	<b>0,63</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,25</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,63</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,52</b>
<b>REPÚBLICA DOMINICANA</b>	países de Origen Colonial	0,05	Tratado de Libre Comercio (TLC)	0,06	Tierras Fértiles y Buen Clima para la Agricultura de Paltas	0,06	PBI per Cápita USD 5.882	0,06
	Idioma Español (Ejecutivos hablan Inglés)	0,05	Moneda el Peso Dominicano RD\$ y uso del Dólar	0,06	Modernos Puertos	0,06	Riesgo país Rating Fitch: B+	0,11
	Elites Occidentalizadas	0,05	Estabilidad Jurídica	0,06	Mayor Distancia entre puertos (Océano Atlántico)	0,25	Bajo Costo Producción (Siembra, Cosecha y Exportación)	0,06
	Alto Riesgo Social	0,20	Economía de Libre Mercado	0,06	Diferencias horarias	0,25	Salario Mínimo Mensual USD 1.503,00	0,25
	Comportamiento Colectivista	0,20						
	<b>TOTAL</b>	<b>0,55</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,25</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,63</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,49</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

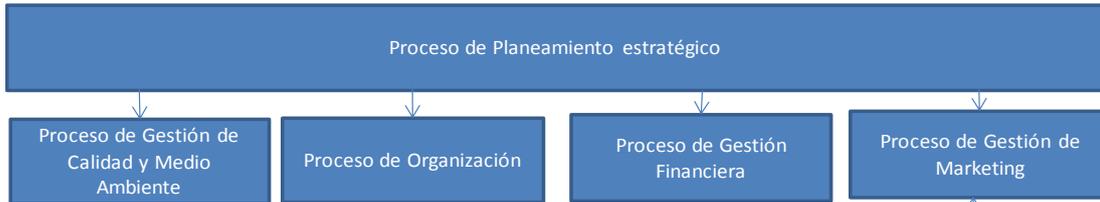
### Anexo 3. Cadena de valor de Mission Produce

<p><b>Infraestructura de la empresa:</b> Dirección orientada a la toma de riesgos, la expansión internacional e integración vertical. Contratación de nuevo personal al equipo de gestión (2013): directores de <i>marketing</i> estratégico, logística global, de distribución y despacho.</p>					Margen de Utilidad
<p><b>Gestión de recursos humanos:</b> Recluta a profesionales a través de agencias de reclutamiento, su página web y <i>LinkedIn</i>. Entre agosto y diciembre de 2013, Mission añadió personal a su equipo.</p>					
<p><b>Desarrollo Tecnológico:</b> Centros de maduración equipados con avanzada tecnología, con cuartos que permiten el doble de refrigeración y ventilación que los cuartos convencionales. Software para la Gestión de la energía y variadores de frecuencia que permite un consumo de energía más eficiente. Sistema TI para la gestión de la reposición, transporte y mantenimiento.</p>					
<p><b>Aprovisionamiento:</b> Está conformada por más de 700 proveedores independientes, en EEUU, México, Chile, Nueva Zelanda y Perú. Asimismo Mission busca que estén alineados a sus programas de buenas prácticas agrícolas (GAP) y cultivo (GHP), a su vez mantiene una relación de confianza, brindándoles asesoría técnica e información de horticultura actualizada.</p>					
<p><b>Logística interna:</b> Paltas tipo Hass de principales agricultores de California, México, Chile, Nueva Zelanda y Perú, que permite abastecimiento confiable. Integración vertical mediante la adquisición de tierras de cultivo en Perú.</p>	<p><b>Operaciones:</b> Experiencia en procesos de enfriamiento; lavado; selección, clasificación y etiquetado; empaquetado y maduración. Selección en base a altos estándares internacionales de calidad.</p>	<p><b>Logística externa:</b> Moderna red de centros de maduración ubicados estratégicamente en Estados Unidos y Canadá para entregas a tiempo (hasta 8 horas).</p>	<p><b>Marketing y Ventas:</b> Mission Produce es una marca confiable y de prestigio para sus clientes. Trabajo conjunto con Clientes para identificar necesidades de consumo y desarrollar programas para impulsar las ventas (publicidad, promoción).</p>	<p><b>Servicio:</b> Política de ser el mejor en servicio al cliente. En post-venta, el cliente puede comunicarse directamente con su gestor de ventas por productos defectuosos.</p>	

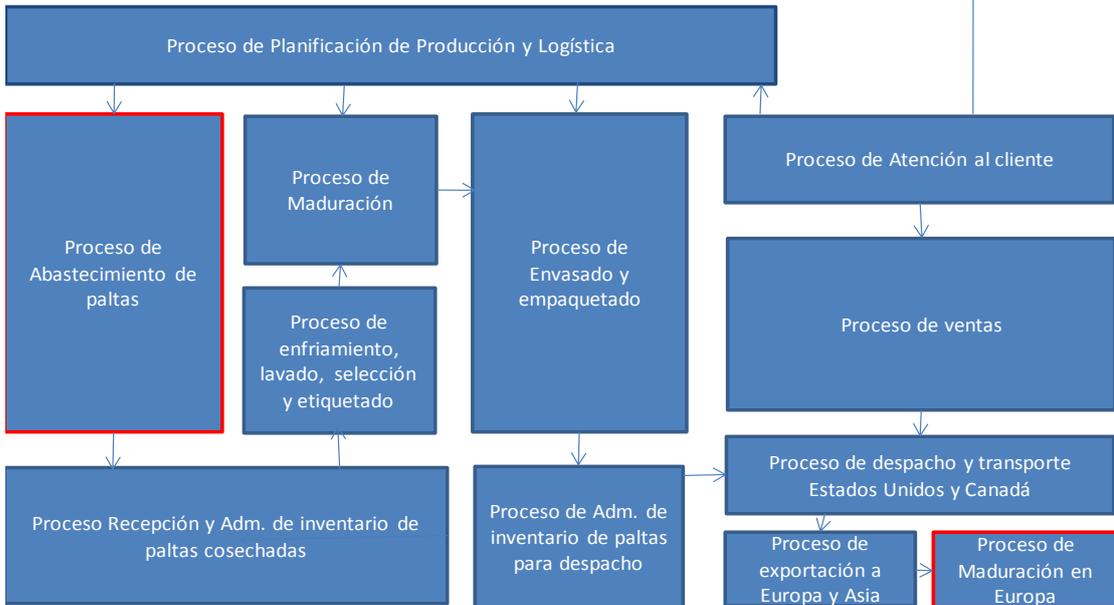
Fuente: Porter, 1985. Elaboración propia, 2015.

## Anexo 4. Mapa de procesos

### PROCESOS ESTRATEGICOS



### PROCESOS DE OPERACIONES



### PROCESOS DE APOYO



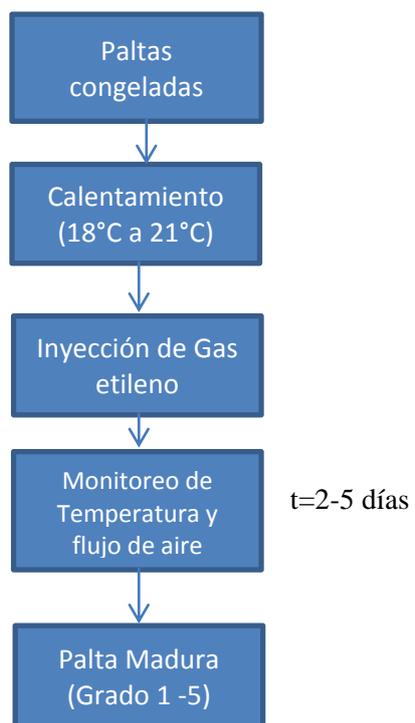
Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 5. Descripción de procesos

<p style="text-align: center;"><b>Planeamiento estratégico</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Declaración de la visión y misión</li> <li>2 Establecimiento de objetivos</li> <li>3 Selección de estrategias</li> <li>4 Implementación de estrategias</li> <li>5 Medición y evaluación</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Planificación de Producción y Logística</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Coordinación de planeamiento de la demanda</li> <li>2 Coordinación con almacenes de paltas cosechadas y procesadas</li> <li>3 Realización del plan de producción</li> <li>4 Seguimiento a solicitudes</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Gestión y Calidad del Medio Ambiente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Control de documentos y registros</li> <li>2 Medición de satisfacción del Cliente</li> <li>3 Auditoría interna</li> <li>4 Seguimiento y medición del producto y procesos</li> <li>5 Análisis de datos y mejoras</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Abastecimiento de paltas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Producción de Paltas en California</li> <li>2 Importación de paltas de México</li> <li>3 Importación de paltas de Chile</li> <li>4 Importación de paltas de Nueva Zelanda</li> <li>5 Producción e importación de paltas de Perú</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Organización</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Diseño y definición de puestos de trabajo</li> <li>2 Dimensionamiento de la planilla</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Recepción e inventario de paltas cosechadas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Coordinación para la entrega de proveedores</li> <li>2 Entrega en planta</li> <li>3 Control de calidad</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Gestión de Marketing</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Desarrollo de programas de publicidad con Clientes</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Administración de inventario de paltas para despacho</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Coordinación para la entrega</li> <li>2 Entrega en planta</li> <li>3 Control de calidad</li> <li>4 Seguimiento y control de rotación y pedidos</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Gestión Financiera</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Detección de necesidades y presupuestos de gastos</li> <li>2 Elaboración y seguimiento del presupuesto</li> <li>3 Ejecución del gasto</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Exportación a Europa y Asia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Exportación a Canadá</li> <li>2 Exportación a Europa</li> <li>3 Exportación a China</li> <li>4 Exportación a Japón</li> <li>5 Exportación a Corea del Sur</li> <li>6 Exportación a Singapur</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Enfriamiento, lavado, selección y etiquetado</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Enfriamiento</li> <li>2 Lavado</li> <li>3 Selección</li> <li>4 Etiquetado</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Maduración en Europa y Asia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Maduración en Europa</li> <li>2 Maduración en Asia</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Envasado y empaquetado</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Envasado</li> <li>2 Empaquetado</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Gestión de Recursos humanos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Selección y Contratación</li> <li>2 Promoción interna</li> <li>3 Formación</li> <li>4 Evaluación</li> <li>5 Incentivos</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Maduración</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Recepción de paltas congeladas</li> <li>2 Calentamiento (18°C a 21°C)</li> <li>3 Inyección de gas etileno</li> <li>4 Monitoreo de temperatura y flujo de aire</li> <li>5 Palta Madura</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Aprovisionamiento</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Recepción de solicitud de compra de bienes de inversión y servicios</li> <li>2 Solicitud de oferta</li> <li>3 Selección de proveedores</li> <li>4 Solicitud de compra</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Atención al cliente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Solicitud de reclamos</li> <li>2 Evaluación</li> <li>3 Respuesta</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Gestión de proveedores</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Recepción de solicitud de compra de materiales</li> <li>2 Solicitud de oferta</li> <li>3 Selección de proveedores</li> <li>4 Solicitud de compra</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Ventas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Gestión de clientes</li> <li>2 Negociación de precios</li> <li>3 Recepción e ingreso de pedidos al sistema de reparto</li> <li>4 Servicio Post-venta</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Despacho y transporte Estados Unidos y Canadá</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Transporte</li> </ol>	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 6. Proceso de maduración de paltas



Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 7. Principales plagas y enfermedades de la palta en Perú

ITEM	PLAGAS	DESCRIPCIÓN Y DAÑOS	CONTROL
1	Bicho del cesto (Oiketicus)	Insecto que afecta diferentes especies vegetales, forestales, frutales y ornamentales, la hembra es más común de ver, carece de alas a diferencia del macho.	Eliminar los cestos de las plantas en invierno a fin de eliminar huevos y recolectar bichos.
2	Trips del Palto (Heliothrips Haemorrhoidalis)	Especie polífaga provoca daño a la fruta al alimentarse y remover la clorofila dándole un color café a la zona atacada.	Instalar trampas pegantes de color azul contra la dirección del viento. Eliminación selectiva de malezas que sirven de refugio. Uso de plaguicidas certificados por el SENASA.
3	Araña roja (Oligonychus punicae)	Ataca principalmente el haz o parte superior de la lámina foliar. El daño comienza con puntos rojizos que se distribuyen e incrementan por toda la hoja hasta ocasionar un bronceado total.	Lavado de plantas cada 3 semanas con detergente agrícola.
4	Polilla de la semilla del Palto (Stenoma Catenifer)	El adulto es una polilla de color café claro y vive aprox. 5.5 días. La larva dura 18.5 días y cambia de color. En 20 días penetra el fruto y consume la semilla. La pupa dura 14.1 días. Ocasiona daños en la selva, cuzco, Huánuco, Madre de Dios, Huancayo, etc. No daña cultivos en la costa peruana debido a que no sobreviven a temperaturas mayores a 32°C. Perfora el fruto y semilla y genera caída prematura de los primeros.	Uso de trampas de luz negra y blanca para captura de polillas. Realizar podas sanitarias. Uso de pesticidas para población alta de insectos.
5	Mosca blanca (Aleurodicus coccois)	Insecto que afecta diferentes especies vegetales, forestales, frutales y ornamentales. Succionan jugos de las hojas y segregan una sustancia dulce sobre la que se forma el hongo llamado fumagina.	Lavado frecuente con detergente agrícola.
6	Querasas (Ceroplastes sp, Saissetia oleae,...)	Insectos picadores chupadores al igual que la mosca blanca. Succionan jugos de la planta.	Poda y lavado y aplicación de aceite agrícola mineral.
7	Gusano pegador (Argyrotaenia spheropa)	Daños provocados por las larvas que se alimentan de los brotes.	Instalación de trampas de luz.
8	Hormigas	Se encuentran en suelos arcillosos, forman nidos en el suelo junto a troncos y afectan las raíces del cultivo.	Trampas de plástico.
9	Pudrición radicular (Phytophthora cinnamomi)	Es el principal problema fitosanitario en este frutal, el hongo provoca pudrición de raíces.	Realizar un manejo óptimo del riego, evitar exceso de humedad en el suelo. Aplicación de úrea al suelo, sulfato de calcio, yeso agrícola y fosfonatos.
10	Muerte regresiva (Lasioidiplodia Theobromae)	Presencia de rajaduras en el tronco y ramas.	Curar heridas en los árboles, desinfección de herramientas de podas
11	Antracnosis (Colletotrichum Gloesporoides)	Se presenta en condiciones de alta humedad relativa y lloviznas. Se presentan manchas de color marrón oscuro e irregulares.	Aspersiones de 4 lts. de caldo bordelés por 200 lts. de agua.
12	Fumagina (Capnodium SP)	Presencia de capa de color negro. Aparece como consecuencia de ataques de algunos insectos.	Lavados a presión con detergente agrícola y aplicación de aceites minerales.

Fuente: Ramos de la Cruz, Jorge (2014). "Boletín Técnico N° 01: Control de plagas y enfermedades de importancia económica en el cultivo del palto". Gobierno Regional de Chíncha. Dirección Regional Agraria Ica.

## Anexo 8. Estado de resultados proyectado

Estado de Resultados					
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ventas Totales</b>	<b>826.023</b>	<b>1.002.391</b>	<b>1.212.534</b>	<b>1.462.915</b>	<b>1.761.451</b>
Ventas Paltas Hass	807.053	979.315	1.184.530	1.429.049	1.720.591
Ventas Paltas Orgánicas	18.970	23.076	28.004	33.866	40.860
<b>Costos de Ventas</b>	<b>-741.524</b>	<b>-883.558</b>	<b>-1.048.003</b>	<b>-1.215.266</b>	<b>-1.428.028</b>
Costo Paltas Hass	-726.245	-865.433	-1.026.567	-1.190.021	-1.398.386
Costo Paltas Orgánicas	-15.280	-18.126	-21.436	-25.246	-29.643
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>84.499</b>	<b>118.833</b>	<b>164.530</b>	<b>247.648</b>	<b>333.422</b>
Gastos Administrativos	-41.301	-50.120	-60.627	-73.146	-88.073
Gastos Marketing	-9.912	-12.029	-14.550	-17.555	-21.137
Gastos Rercusos Humanos	-30	-30	-40	-10	-10
Gastos Responsabilidad Social	-392	-392	-652	-612	-612
Depreciacion	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
<b>Gastos Operativos Totales</b>	<b>-52.635</b>	<b>-63.570</b>	<b>-76.869</b>	<b>-92.323</b>	<b>-110.832</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>31.863</b>	<b>55.263</b>	<b>87.662</b>	<b>155.326</b>	<b>222.590</b>
Gastos Financieros	-28.254	-23.210	-11.235	-11.235	-4.149
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>3.610</b>	<b>32.053</b>	<b>76.427</b>	<b>144.090</b>	<b>218.441</b>
Impuesto Renta	-1.263	-11.218	-26.749	-50.432	-76.454
<b>Utilidad neta</b>	<b>2.346</b>	<b>20.834</b>	<b>49.677</b>	<b>93.659</b>	<b>141.986</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 9. Estado de situación financiera – Mission

<b>Estado de Situación Financiera</b>					
<b>Expresado en miles de USD</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Activos</b>					
Caja	17.198	95.132	161.573	275.845	444.946
Cuentas por Cobrar - Comercio	33.041	40.096	48.501	58.517	70.458
Inventario	26.244	52.488	83.500	120.001	162.906
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>76.483</b>	<b>187.716</b>	<b>293.574</b>	<b>454.363</b>	<b>678.310</b>
Inversión en el Perú	362.000	362.000	362.000	362.000	362.000
Centro Maduración	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Depreciación de activo fijo	-1.000	-2.000	-3.000	-4.000	-5.000
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>366.000</b>	<b>365.000</b>	<b>364.000</b>	<b>363.000</b>	<b>362.000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>442.483</b>	<b>552.716</b>	<b>657.574</b>	<b>817.363</b>	<b>1.040.310</b>
<b>Pasivos</b>					
Cuentas por pagar	115.165	251.636	359.537	484.714	631.807
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>115.165</b>	<b>251.636</b>	<b>359.537</b>	<b>484.714</b>	<b>631.807</b>
Porción actual de Largo Plazo	47.072	52.720	59.047	66.132	0
Otros Pasivos No Corrientes	177.900	125.179	66.132	0	0
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>224.972</b>	<b>177.900</b>	<b>125.179</b>	<b>66.132</b>	<b>0</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>340.137</b>	<b>429.535</b>	<b>484.716</b>	<b>550.846</b>	<b>631.807</b>
<b>Patrimonio</b>					
Acciones Comunes	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Resultados acumulados	2.346	23.180	72.858	166.516	308.503
<b>Total patrimonio</b>	<b>102.346</b>	<b>123.180</b>	<b>172.858</b>	<b>266.516</b>	<b>408.503</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>442.483</b>	<b>552.716</b>	<b>657.574</b>	<b>817.363</b>	<b>1.040.310</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 10. Ratios financieros

Análisis	2016	2017	2018	2019	2020	Ratios
<b>Rentabilidad</b>						
Resultado sobre Ventas (ROS) o Margen Neto	0,28%	2,08%	4,10%	6,40%	8,06%	Utilidad Neta / Ingreso por Ventas
Margen Bruto	10,23%	11,85%	13,57%	16,93%	18,93%	Margen de Ventas / Ingreso de Ventas
Resultado sobre Activos (ROA)	0,53%	3,77%	7,55%	11,46%	13,65%	Utilidad Neta / Activos totales
Resultado sobre Patrimonio (ROE)	2,29%	16,91%	28,74%	35,14%	34,76%	Utilidad Neta / Patrimonio Neto
Retorno sobre el capital invertido (ROIC)	7,20%	10,00%	13,33%	19,00%	21,40%	Utilidad operativa / Pasiva + Patrimonio
<b>Liquidez</b>						
Razón corriente	0,66	0,75	0,82	0,94	1,07	Activo corriente / Pasivo corriente
Razón de liquidez	0,44	0,54	0,58	0,69	0,82	Activo corriente - Inventario / Pasivo corriente
Razón de efectivo	0,15	0,38	0,45	0,57	0,70	Efectivo / Pasivo corriente
<b>Gestión</b>						
Rotación de cuentas por cobrar	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	Ventas / Cuentas por cobrar
Rotación de existencias	22,01	14,13	10,58	8,73	7,46	Costo de Ventas / Existencias
Plazo promedio de cuentas por cobrar	14,60	14,60	14,60	14,60	14,60	365 / Rotación por Cuentas por cobrar
Permanencia de existencias	16,58	25,84	34,49	41,79	48,93	365 / Rotación de existencias
Rotación de activos	1,87	1,81	1,84	1,79	1,69	Ventas / Activos totales
<b>Endeudamiento</b>						
Razón de endeudamiento	0,77	0,78	0,74	0,67	0,61	Pasivos Total / Activos Total
Apalancamiento Financiero	3,32	3,49	2,80	2,07	1,55	Pasivos / Patrimonio Neto
Razón deuda corto plazo - deuda total	0,34	0,59	0,74	0,88	1,00	Pasivo a corto plazo / Pasivo Total
Multiplicador del capital	4,42	5,53	6,58	8,17	10,40	Activos totales / Capital total
Cobertura de Gastos financieros	1,13	2,38	7,80	13,83	53,64	Resultado antes de impuestos + Gastos financieros / Gastos financieros

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 11. Flujo de caja proyectado

Flujo de Caja Proyectado 2016 - 2020						
Expresado en Miles de USD						
CONCEPTO / AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>INGRESOS EN EFECTIVO</b>						
Inversión	-367.000		0	0		
Ventas Paltas		792.982	962.296	1.164.032	1.404.398	1.690.993
Ingreso de Ctas x Cobrar año anterior			33.041	40.096	48.501	58.517
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>792.982</b>	<b>995.337</b>	<b>1.204.128</b>	<b>1.452.900</b>	<b>1.749.509</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>						
Producción de paltas		-652.603	-773.332	-971.114	-1.126.591	-1.323.840
Gastos Administrativos		-41.301	-50.120	-60.627	-73.146	-88.073
Gastos Marketing		-9.912	-12.029	-14.550	-17.555	-21.137
Gastos Recursos Humanos		-30	-30	-40	-10	-10
Gastos Responsabilidad Social		-392	-392	-652	-612	-612
Impuestos a la Renta		-1.263	-11.218	-26.749	-50.432	-76.454
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>0</b>	<b>-705.502</b>	<b>-847.121</b>	<b>-1.073.732</b>	<b>-1.268.345</b>	<b>-1.510.127</b>
Capital Propio	-100.000					
Préstamo	-267.000					
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>-367.000</b>	<b>87.480</b>	<b>148.216</b>	<b>130.396</b>	<b>184.554</b>	<b>239.383</b>
Préstamo para los centros de maduración	267.000					
Pago Capital Préstamo		-42.028	-47.072	-52.720	-59.047	-66.132
Pago de Intereses de Préstamo		-28.254	-23.210	-11.235	-11.235	-4.149
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>267.000</b>	<b>-70.282</b>	<b>-70.282</b>	<b>-63.956</b>	<b>-70.282</b>	<b>-70.282</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-100.000</b>	<b>17.198</b>	<b>77.934</b>	<b>66.441</b>	<b>114.272</b>	<b>169.101</b>
Saldo Inicial		-	17.198	95.132	161.573	275.845
<b>Saldo final</b>	<b>0</b>	<b>17.198</b>	<b>95.132</b>	<b>161.573</b>	<b>275.845</b>	<b>444.946</b>

Modelo CAPM : RF+ B (Rm-RF)	
Rf: Rentabilidad de un activo que no ofrece riesgo	2,18%
Rm: Rentabilidad del Mercado	5,38%
Rm - Rf: Prima de riesgo del mercado	3,20%
β: Beta	1,25
<b>COK</b>	<b>6,18%</b>

Indicadores Financieros	
Expresado en Miles de USD	
VANE	\$ 278.346
TIRE	27,10%
VANF	\$ 241.915
TIRF	55,04%

WACC: $K_e * (CAA / (CAA + D)) + K_d (1 - T) * (D / (CAA + D))$	
Ke: Tasa de costo de oportunidad de los accionistas	6,18%
D: Deuda financiera contraída	72,75%
CAA: Capital aportado por los accionistas	27,25%
T: Tasa de Impuesto	35,00%
Kd: Costo de la deuda financiera	12,00%
<b>WACC</b>	<b>7,36%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Rf:** Rentabilidad de un activo que no ofrece riesgo

**Rm - Rf:** Prima de riesgo del mercado

**β:** Beta Apalancada

Inflación Promedio USA

**Kd:** Costo de la deuda financiera

**T:** Tasa de Impuesto

## Anexo 12. Punto de equilibrio y periodo de recupero

### Punto de equilibrio para palta Hass y orgánicas (miles de jabas)

Descripción	2016	2017	2018	2019	2020
Demanda de paltas hass	27.001	32.518	39.016	46.666	55.672
Demanda de paltas orgánicas	509	613	736	880	1.049
<b>Demanda total</b>	<b>27.510</b>	<b>33.131</b>	<b>39.752</b>	<b>47.546</b>	<b>56.721</b>
Porcentaje de paltas hass	98,15%	98,15%	98,15%	98,15%	98,15%
Porcentaje de paltas orgánicas	1,85%	1,85%	1,85%	1,85%	1,85%
Precio de paltas hass	29,89	30,12	30,36	30,62	30,91
Precio de paltas orgánicas	37,27	37,64	38,05	38,48	38,95
Costo de paltas hass	26,68	26,28	25,89	25,50	25,12
Costo de paltas orgánicas	30,02	29,57	29,13	28,69	28,26
Gasto fijos hass	51.662	62.394	75.445	90.614	108.782
Gasto fijos orgánicas	974	1176	1423	1709	2050
<b>Punto de Equilibrio paltas hass</b>	<b>16.114</b>	<b>16.280</b>	<b>16.875</b>	<b>17.691</b>	<b>18.796</b>
<b>Punto de Equilibrio paltas orgánicas</b>	<b>135</b>	<b>146</b>	<b>160</b>	<b>175</b>	<b>192</b>
<b>% de la producción palta hass</b>	<b>59,7%</b>	<b>50,1%</b>	<b>43,3%</b>	<b>37,9%</b>	<b>33,8%</b>
<b>% de la producción paltas orgánicas</b>	<b>26,5%</b>	<b>23,8%</b>	<b>21,7%</b>	<b>19,9%</b>	<b>18,3%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Periodo de recupero de la inversión

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Años</b>	0	1	2	3	4	5
<b>Flujo de caja económico</b>	-367.000	87.480	148.216	130.396	184.554	239.383
<b>Acumulado</b>	-367.000	-279.520	-131.304	-908	183.647	
<b>Recuperación</b>	<b>3,00 años</b>					

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Años</b>	0	1	2	3	4	5
<b>Flujo de caja financiero</b>	-100.000	17.198	77.934	66.441	114.272	169.101
<b>Acumulado</b>	-100.000	-82.802	-4.868	61.573	175.845	
<b>Recuperación</b>	<b>2,06 años</b>					

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Anexo 13. Análisis de sensibilidad**

Indicadores financieros	
VANE	278.346
TIRE	27,10%
VANF	241.915
TIRF	55,04%

**Análisis de sensibilidad del VAN económico**  
**Análisis de sensibilidad - Precio por jaba Hass vs. precio por jaba orgánica**

Unidad : USD	-5%	-10%	5%	10%
<b>278.346</b>	<b>29.89</b>	<b>28.40</b>	<b>26.90</b>	<b>31.38</b>
37,27	278.346	260.535	241.923	273.902
35,41	273.359	255.771	237.391	268.971
33,54	267.940	250.571	232.421	263.607
39,13	264.071	246.918	228.994	259.791
41,00	260.765	243.827	226.126	256.539

**Análisis de sensibilidad - Costo por jaba Hass vs. costo por jaba orgánica**

Unidad : USD	-5%	-10%	5%	10%
<b>278.346</b>	<b>26.68</b>	<b>25.35</b>	<b>24.02</b>	<b>28.02</b>
30,02	278.346	295.445	313.314	282.612
28,52	282.972	299.858	331.941	287.185
27,02	287.868	304.544	321.970	292.029
31,52	291.721	308.189	325.397	295.830
33,02	295.184	311.446	328.440	299.241

**Análisis de sensibilidad - Cantidad por jaba Hass vs. cantidad por jaba orgánica**

Unidad : Jaba	-5%	-10%	5%	10%
<b>278.346</b>	<b>27.001</b>	<b>25.651</b>	<b>24.301</b>	<b>28.351</b>
509	278.346	272.227	266.108	290.583
484	278.163	272.044	265.925	290.400
458	277.980	271.861	265.743	290.218
534	278.529	272.410	266.291	290.766
560	278.711	272.593	266.474	290.949

**Análisis de sensibilidad del VAN financiero**  
**Análisis de sensibilidad - Precio por jaba Hass vs. precio por jaba orgánica**

Unidad : USD	-5%	-10%	5%	10%
<b>241.915</b>	<b>29.89</b>	<b>28.40</b>	<b>26.90</b>	<b>31.38</b>
37,27	241.915	224.312	190.866	237.523
35,41	236.987	219.603	186.575	232.650
33,54	231.631	214.464	181.848	227.348
39,13	227.806	210.854	178.644	223.577
41,00	224.539	207.798	175.991	220.363

**Análisis de sensibilidad - Costo por jaba Hass vs. costo por jaba orgánica**

Unidad : USD	-5%	-10%	5%	10%
<b>241.915</b>	<b>26.68</b>	<b>25.35</b>	<b>24.02</b>	<b>28.02</b>
30,02	241.915	258.827	290.959	246.134
28,52	246.490	263.191	294.922	250.657
27,02	251.333	267.825	299.161	255.448
31,52	255.144	271.430	302.375	259.207
33,02	258.568	274.652	305.210	262.581

**Análisis de sensibilidad - Cantidad por jaba Hass vs. cantidad por jaba orgánica**

Unidad : Jaba	-5%	-10%	5%	10%
<b>241.915</b>	<b>27.001</b>	<b>25.651</b>	<b>24.301</b>	<b>28.351</b>
509	241.915	235.879	229.843	247.951
484	241.735	235.698	229.662	247.771
458	241.554	235.518	229.482	247.590
534	242.095	236.059	230.023	248.131
560	242.276	236.240	230.204	248.312

Variables de entrada	Hass	Orgánica
Cantidad por jaba	27.001	509
Precio por jaba	29,89	37,27
Costo por jaba	26,68	30,02

**Análisis de sensibilidad del TIR económico**  
**Análisis de sensibilidad - Precio por jaba Hass vs. precio por jaba orgánica**

Unidad : USD	-5%	-10%	5%	10%
<b>27.10%</b>	<b>29.89</b>	<b>28.40</b>	<b>26.90</b>	<b>31.38</b>
37,27	27,10%	25,40%	22,34%	23,70%
35,41	26,62%	24,96%	21,96%	23,29%
33,54	26,10%	24,48%	21,55%	22,85%
39,13	25,74%	24,15%	21,27%	22,54%
41,00	25,43%	23,87%	21,04%	22,29%

**Análisis de sensibilidad - Costo por jaba Hass vs. Costo por jaba orgánica**

Unidad : USD	-5%	-10%	5%	10%
<b>27.10%</b>	<b>26.68</b>	<b>25.35</b>	<b>24.02</b>	<b>28.02</b>
30,02	27,10%	28,80%	32,19%	30,64%
28,52	27,55%	29,25%	32,63%	31,08%
27,02	28,04%	29,73%	33,10%	31,55%
31,52	28,42%	30,10%	33,45%	31,92%
33,02	28,77%	30,44%	33,77%	32,25%

**Análisis de sensibilidad - Cantidad por jaba Hass vs. cantidad por jaba orgánica**

Unidad : Jaba	-5%	-10%	5%	10%
<b>27.10%</b>	<b>27.001</b>	<b>25.651</b>	<b>24.301</b>	<b>28.351</b>
509	27,10%	26,53%	25,96%	27,68%
484	27,08%	26,51%	25,94%	27,66%
458	27,06%	26,49%	25,93%	27,64%
534	27,11%	26,54%	25,98%	27,69%
560	27,13%	26,56%	25,99%	27,71%

**Análisis de sensibilidad del TIR financiero**  
**Análisis de sensibilidad - Precio por jaba Hass vs. precio por jaba orgánica**

Unidad : USD	-5%	-10%	5%	10%
<b>55.04%</b>	<b>29.89</b>	<b>28.40</b>	<b>26.90</b>	<b>31.38</b>
37,27	55,04%	49,21%	39,60%	43,71%
35,41	53,35%	47,75%	38,50%	42,45%
33,54	51,56%	46,19%	37,30%	41,11%
39,13	50,32%	45,13%	36,51%	40,20%
41,00	49,28%	44,24%	35,87%	39,46%

**Análisis de sensibilidad - Costo por jaba Hass vs. costo por jaba orgánica**

Unidad : USD	-5%	-10%	5%	10%
<b>55.04%</b>	<b>26.68</b>	<b>25.35</b>	<b>24.02</b>	<b>28.02</b>
30,02	55,04%	61,34%	75,19%	68,64%
28,52	56,68%	63,07%	77,08%	70,46%
27,02	58,47%	64,96%	79,15%	72,45%
31,52	59,92%	66,47%	80,75%	74,01%
33,02	61,24%	67,84%	82,19%	75,43%

**Análisis de sensibilidad - Cantidad por jaba Hass vs. cantidad por jaba orgánica**

Unidad : Jaba	-5%	-10%	5%	10%
<b>55.04%</b>	<b>27.001</b>	<b>25.651</b>	<b>24.301</b>	<b>28.351</b>
509	55,04%	53,08%	51,18%	57,05%
484	54,98%	53,02%	51,12%	56,99%
458	54,92%	52,96%	51,06%	56,93%
534	55,10%	53,14%	51,23%	57,12%
560	55,16%	53,20%	51,29%	57,18%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **Nota biográfica**

### **Renzo Cartulín Mazuelos**

Nació en Lima, el 29 de julio de 1981. Licenciado en Administración de Empresas, egresado de la Universidad San Ignacio de Loyola. Diplomado de Finanzas Internacionales de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Tiene más de 12 años de experiencia en empresas transnacionales en el área de Finanzas y Logística. Actualmente, desempeña el cargo de Jefe Regional de Tesorería de Pfizer Inc.

### **Alexander Málaga Caballero**

Nació en Lima, el 22 de julio de 1979. Titulado en Ingeniería Eléctrica, egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería.

Tiene más de 7 años de experiencia en empresas de gestión de proyecto para la industria del cemento, en el área técnica. Actualmente, desempeña el cargo de Supervisor Eléctrico en ARPL Tecnología Industrial S.A.

### **José Manuel Rivas Rivera**

Nació en Lima, el 6 de octubre de 1980, Bachiller en Ingeniería Industrial, egresado de la Universidad de Lima.

Tiene más de 10 años de experiencia en empresas del sector financiero, en las áreas de Proceso y Producto. Actualmente, desempeña el cargo de Especialista Senior de Supply Chain Finance en el BBVA Continental.