



**“PLAN ESTRATÉGICO
DE MISSION PRODUCE”**

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

Presentado por

**Sra. Leslie Connie Yaya Tan
Sra. Violeta Mercedes Bonafon Romero
Sr. Carlos Jack Castañeda Palomino**

Asesor: Profesor Roberto Alcides Paiva Zarzar

[0000-0002-8854-9553](tel:0000-0002-8854-9553)

2015

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres
por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial al profesor Roberto Paiva Zarzar por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

El objetivo principal de este trabajo de investigación es formular las estrategias para la empresa Mission Produce (MP) con el fin de incrementar su participación en el mercado estadounidense y asegurar el suministro de fruta, teniendo en cuenta la creciente demanda de paltas en Estados Unidos de América (EE.UU.) y en el mundo en general¹.

Mission Produce es productor, importador y distribuidor de paltas en los EE.UU., tiene como principal producto la palta Hass y tiene una participación de mercado del 23%, ubicándolo como empresa líder, seguida de su principal competidor Calavo con un 19% de participación y de las empresas Westpak y Giumarra, cada una con una participación del 6%. La ventaja comparativa de MP es distribuir la fruta madura “justo a tiempo” a sus clientes, para ello, cuenta con siete centros de maduración y distribución en EE.UU., (California, Denver, Chicago, New Jersey, Atlanta, Dallas y Seattle) y otro ubicado en Canadá. La ubicación de estos centros de maduración les permite optimizar el tiempo de entrega y reducir el inventario.

California constituía una de las principales fuentes de producto para la empresa, sin embargo, en dicho estado la producción ha disminuido en los últimos años, esto, debido al alza del valor de los terrenos, la escasez del agua, y a la dificultad de conseguir mano de obra para la cosecha en California. Esta situación, aunada a la creciente demanda de palta en EE.UU. han llevado a MP a buscar nuevas fuentes de suministro, tomando como primer paso la compra de tierras en Perú el año 2011².

Perú representa una alternativa atractiva para la adquisición de tierras de cultivo por su mayor nivel de rendimiento, pues presentó un volumen promedio de 11,2 toneladas de palta por hectárea en el año 2013, frente a un rendimiento promedio mundial de 9 toneladas por hectárea. Estas características generan que el precio de producción de la palta resulte menor que en otros países; es así que al año 2012 el costo de producción por tonelada en Perú fue de USD 686 frente a los precios de Chile (USD 2.412), México (USD 964) y EE.UU. (USD 1.995)³.

El principal mercado de MP son los EE.UU., este país es el principal importador de esta fruta a nivel mundial, al cierre del año 2013 sus compras de palta representaron el 46,1% de las

¹ Álvarez y Shelman (2014), también mencionan que el 95% de las ventas de paltas en EE.UU. fueron de la variedad Hass y el 5% de Greenskin.

² Ver Álvarez y Shelman (2014),

³ Valores tomados del informe “Tendencias de la producción y el comercio de palta y el comercio de palta en el mercado internacional y nacional. en el mercado internacional y nacional.” Elaborado por el Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (MINAGRI) de enero de 2015

importaciones mundiales. Los principales países que abastecen a los EE.UU. de palta son: México (90%), Perú (4,4%) y Chile (3,8%).

Se determinó que la estrategia a tomar será la de penetración de mercado, es decir que las actividades se orientarán a incrementar la participación en los EE.UU. para que la empresa consolide su liderazgo en el mercado y alcance una participación del 30% en un horizonte de cinco años. Se trabajaron 3 escenarios probables: conservador, optimista y pesimista. Para este fin se plantea la integración vertical hacia atrás para asegurar el aprovisionamiento de palta de una fuente confiable y a un precio razonable que permita mantener la estrategia genérica de enfoque con costos bajos.

Se ha estimado un crecimiento de ventas anuales sostenido del 13,6% en el escenario conservador, tomando como base el historial de ventas comprendido entre los años 2000 a 2013. Asimismo, se ha proyectado que el precio de la fruta por java en el mercado se incrementará en el mercado de acuerdo al incremento de la demanda.

Para el desarrollo de la presente tesis se ha tomado como fuente de información el caso del Harvard Business Review de Álvarez, José B. y Mary Shelman y otras fuentes de documentación bibliográficas que permitieron obtener un panorama más claro de la situación en la que se desenvuelven la empresa y sus competidores.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Identificación del problema	1
1. Consideraciones generales.....	1
2. Producto	2
3. Modelo de negocio.....	5
4. Definición del problema.....	6
5. Enfoque de solución.....	6
6. Alcances y limitaciones.....	7
7. Conclusiones iniciales	7
Capítulo II. Análisis externo.....	8
1. Internacionalización	8
1.1 Modelo de CAGE	8
2. Análisis del macroentorno (PESTEG)	9
3. Análisis del entorno específico	14
4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	16
5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	18
6. Factores críticos de éxito (FCE)	19
7. Matriz de perfil competitivo (MPC)	19
8. Conclusiones.....	20
Capítulo III. Análisis interno.....	21
1. Aspectos generales	21
1.1 Estrategia y planeamiento actual	21
1.2 Estructura organizacional y recursos humanos.....	21
1.3 Operaciones	22
2. Análisis de la cadena de valor	24
3. Análisis de recursos y capacidades. Matriz VRIO.....	24
4. Determinación de la ventaja competitiva	25
5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	26
6. Conclusiones.....	26

Capítulo IV. Estimación de la demanda	28
1. Objetivos	28
2. Metodología.....	28
3. Demanda en Estados Unidos	28
4. Estimación de la oferta y de la demanda	28
5. Conclusiones.....	30
Capítulo V. Formulación de la estrategia	31
1. Análisis FODA (cruzado).....	31
2. Estrategia de crecimiento	32
3. Matriz PEYEA.....	33
4. Matriz interna – externa (IE)	34
5. Matriz de la estrategia principal.....	35
6. Conclusiones.....	36
Capítulo VI. Selección de la estrategia	37
1. Reformulación de la misión, visión y valores.....	37
2. Objetivo general.....	38
3. Objetivos estratégicos	39
4. Matriz de alineamiento estratégico	39
5. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC.....	40
6. Lineamientos estratégicos para planes funcionales.....	40
Capítulo VII. Planes funcionales	41
1. Plan de ventas y marketing.....	41
1.1 Objetivos del plan de marketing	41
1.2 Mercado.....	41
1.3 Estrategias de la mezcla de marketing	42
1.4 Presupuesto del plan de marketing.....	45
2. Plan de operaciones.....	45
2.1 Introducción.....	45
2.2 Objetivos	45
2.3 Acciones de plan de operaciones	46
2.3.1 Implementación del sistema de planificación de recursos empresariales (ERP)	46
2.3.2 Adquisición de tierras en Perú	47

2.3.3 Centros de maduración.....	48
2.3.4 Alianzas estratégicas	49
2.3.5 Penetración de mercado.....	50
2.4 Proceso de producción	50
2.5 Presupuesto del plan de operaciones.....	50
3. Plan funcional de recursos humanos	51
3.1 Objetivos	51
3.2 Desarrollo del plan de sucesión	51
3.3 Actividades	52
3.4 Presupuesto de recursos humanos.....	53
3.5 Conclusiones.....	53
4. Plan de responsabilidad social empresarial	53
4.1 Objetivos	54
4.2 Actividades estratégicas	54
4.3 Presupuesto del plan de responsabilidad social	55
5. Plan financiero.....	55
5.1 Objetivos	55
5.2 Supuestos y políticas.....	56
5.3 Fuentes de financiamiento.....	56
5.4 Análisis de sensibilidad y simulación financiera	57
5.5 Evaluación del proyecto	57
5.6 Planes de contingencia	57
5.7 Conclusiones.....	58
Conclusiones y recomendaciones.....	59
Conclusiones	59
Recomendaciones	60
Bibliografía.....	61
Anexos	63
Nota biográfica.....	79

Índice de tablas

Tabla 1.	Producción de palta a nivel mundial en toneladas anuales	3
Tabla 2.	Exportación mundial de palta (en millones de USD)	4
Tabla 3.	Importación mundial de palta (en millones de USD)	4
Tabla 4.	Análisis del macroentorno (PESTEG).....	10
Tabla 5.	Factores para determinar el negocio de la empresa.....	14
Tabla 6.	Grado de atracción de la industria.....	18
Tabla 7.	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	20
Tabla 8.	Palta Hass estacionalidad para el mercado de EE.UU.....	23
Tabla 9.	Estrategias genéricas	26
Tabla 10.	Resultados de las proyecciones de la demanda y oferta	30
Tabla 11.	Matriz FODA (cruzado)	31
Tabla 12.	Estrategias derivadas del análisis FODA.....	32
Tabla 13.	Matriz de Ansoff	32
Tabla 14.	Ejes de la matriz PEYEA.....	33
Tabla 15.	Matriz de estrategia principal.....	35
Tabla 16.	Componentes de la misión.....	37
Tabla 17.	Declaración de la visión	38
Tabla 18.	Declaración de valores	38
Tabla 19.	Objetivos del plan de ventas y marketing.....	41
Tabla 20.	Subdivisión del mercado meta – comercializadores minoristas.....	42
Tabla 21.	Proyección anual del precio por java de palta.....	43
Tabla 22.	Presupuesto de marketing	45
Tabla 23.	Objetivos del plan de operaciones.....	46
Tabla 24.	Precio anual del productor (USD).....	47
Tabla 25.	Estimación de ventas y producción de Mission Produce.....	48
Tabla 26.	Presupuesto del plan de operaciones	50
Tabla 27.	Objetivos del plan de recursos humanos	51
Tabla 28.	Presupuesto de recursos humanos	53
Tabla 29.	Objetivos del plan de RSE.....	54
Tabla 30.	Actividades estratégicas del plan de RSE.....	54
Tabla 31.	Presupuesto de responsabilidad social (en USD).....	55
Tabla 32.	Resultados de los escenarios propuestos	57

Índice de gráficos

Grafico 1.	Esquema de modelo de negocio.....	5
Gráfico 2.	Organigrama de Mission Produce.....	22
Gráfico 3.	Mapa de recursos y capacidades.....	25
Gráfico 4.	Proyección de la oferta y la demanda (en toneladas).....	29
Gráfico 5.	Producción e importaciones de paltas de EE.UU.....	30
Gráfico 6.	Matriz PEYEA.....	33
Gráfico 7.	Matriz interna – externa (IE).....	34
Gráfico 8.	Lineamientos de planes funcionales.....	40
Grafico 9.	Rendimiento de la producción de palta en el mundo (t/ha).....	48

Índice de anexos

Anexo 1.	Consumo de paltas por ciudad de EE.UU. en el año 2013	64
Anexo 2.	Modelo de CAGE.....	64
Anexo 3.	Desarrollo de las cinco fuerzas de Porter	65
Anexo 4.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	66
Anexo 5.	Cadena de valor de Mission Produce	67
Anexo 6.	Cadena de valor de Mission Produce: actividades primarias y actividades secundarias.....	68
Anexo 7.	Matriz VRIO.....	69
Anexo 8.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	70
Anexo 9.	Estrategias de crecimiento para Mission Produce	70
Anexo 10.	Matriz de alineamiento estratégico	71
Anexo 11.	Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC.....	72
Anexo 12.	Actividades del plan de operaciones	73
Anexo 13.	Proceso de producción de la palta Hass.....	73
Anexo 14.	Cálculo de la tasa de crecimiento.....	74
Anexo 15.	Cálculo de costo de oportunidad de capital (modelo CAPM).....	74
Anexo 16.	Cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC).....	74
Anexo 17.	Financiamiento de la inversión	74
Anexo 18.	Escenario conservador.....	75
Anexo 19.	Escenario optimista	76
Anexo 20.	Escenario pesimista	77
Anexo 21.	Estimación del ROE.....	78

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

La empresa Mission Produce (MP) es una empresa estadounidense líder en comercialización y distribución de paltas tipo Hass en EE.UU., con ventas de más de USD 400 millones a diciembre de 2013. Actualmente, tiene como presidente y director ejecutivo a Steve Barnard, profesional de gran experiencia en el sector agrícola. En 1985, la empresa se instaló en México, desde donde inició las exportaciones hacia Europa, Canadá y Japón. A partir del año 1986, MP empezó a importar paltas desde Chile a EE.UU., sin embargo, el mayor impulso al volumen proveniente del país sureño se dio a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Chile y EE.UU.⁴. Fue recién en 1997 cuando se aprobó la importación directa a EE.UU. de palta Hass mexicana⁵, no obstante, esta habilitación solo aplicó a la región noreste de dicho país, limitando el ingreso a California, Texas y Hawái. A partir del año 2007 se levantó esta última restricción⁶.

Las paltas distribuidas por MP son de la variedad Hass⁷, en sus dos presentaciones: duras o maduras. La empresa también comercializa paltas orgánicas en menor cantidad. Del total de paltas vendidas en EE.UU. en el año 2013, el 95% fueron de la variedad Hass y el 5% restante de la variedad Greenskin⁸. La empresa tiene socios estratégicos claves en distintos países como México, Chile y Perú, que le permiten satisfacer la demanda de sus clientes, logrando abastecerse de la fruta todo el año. Por ejemplo, en el 2011 adquirió el 50% de participación de la empresa Cabilfrut, la cuarta más grande de Chile, en el 2012 compró la segunda planta de envasado en México. También cuenta como socio estratégico a la empresa Camposol en Perú, donde envasa y comercializa 900 hectáreas de palta⁹.

⁴ El Tratado de Libre Comercio Chile - Estados Unidos fue firmado el 06 de junio de 2003 y fue promulgado mediante Decreto Supremo Número 312 de 01 de diciembre de 2003 del Ministerio de Relaciones Exteriores, y que comenzó a regir desde el 01 de enero de 2004.

⁵ El 31 de enero de 1997, el Servicio de Inspección de Salud Animal y Vegetal (APHIS), perteneciente al USDA por sus siglas en inglés Departamento de Agricultura de EE.UU., aprobó la importación de aguacate Hass mexicano (Echánove 2008).

⁶ Tomado del artículo electrónico “México exportó 512.124 toneladas a EU de aguacate” 20/08/2014 del diario “El Economista” de México.

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/08/20/mexico-exporto-512124-toneladas-eu-aguacate>

⁷ La variedad de palta Hass fue patentado en 1935 por Rudolph Hass, un cartero del Sur de California y horticultor aficionado. La fruta era de forma ovalada, tenía una semilla de tamaño pequeño a mediano, pesaba entre 5 a 12 onzas. [...] La distintiva cáscara rugosa de la palta Hass ‘se vuelve de color verde a morado-negro cuando está maduro. (Álvarez y Shelman, 2014).

⁸ Álvarez, Jose B., and Mary Shelman (2014). Mission Produce. Harvard Business School Case 514-023

⁹ Tomado de Álvarez y Shelman (2014).

Sus principales clientes son supermercados minoristas como Kroger, Meijer, Costco, Walmart, Safeway, Ahold, Trader Joe's y Aldi en EE.UU., y Loblaw en Canadá; además de restaurantes como Chipotle, operadores de servicios de alimentos Sysco. Los mercados donde comercializa y distribuye las paltas son EE.UU., Canadá, Japón, Corea del Sur, Singapur, además de los nuevos mercados en Europa y China¹⁰.

MP es pionero en el uso de los centros de maduración de paltas. Iniciaron este proceso al implementar un piloto en una de las sedes de Ralphs (una tienda local) donde se vendieron frutas que fueron maduras en su sede principal, triplicando las ventas al cabo de un año. Sobre la base de esa experiencia decidieron construir centros de maduración especializados en palta en estados estratégicos para la distribución en EE.UU.

2. Producto

La palta tipo Hass proviene de la semilla de la variedad Guatemalteca sembrada en el huerto de Rudolph Hass, un horticultor aficionado de California el año 1926. La variedad de palta lleva como identificación el apellido de su cultivador y fue patentada en el año 1935, su ingreso comercial al mercado global se realizó en el año 1960 convirtiéndose en la variedad más cultivada en el mundo¹¹.

El fruto de esta variedad es de forma ovalada, con una piel ligeramente rugosa que, al momento de ser desprendida del árbol, presenta un color verde, luego, en el proceso de maduración esta cáscara se torna cada vez más oscura. En la mayoría de lugares de cultivo las paltas toman de nueve a doce meses desde el momento de floración hasta que el fruto está listo para la cosecha, es posible dejar la fruta madura en el árbol por un periodo de hasta seis meses¹², es decir, se puede utilizar el árbol como un almacén natural, permitiendo a los agricultores cierta capacidad de programar sus cosechas.

Según se menciona en el portal Ecomii¹³, que desarrolla temas de salud y calidad de vida, el consumo de palta está asociado con diversos beneficios para la salud debido a su aporte de ácidos grasos monoinsaturados, fibra, grasa, potasio, vitamina B6, ácidos poliinsaturados y agua con alto contenido de grasas monoinsaturadas. Asimismo, se le relaciona con efectos preventivos frente al

¹⁰ Tomado de Álvarez y Shelman (2014).

¹¹ Página web de palta Hass Chile <http://paltahass.com/index>. Fecha de consulta 18 de abril de 2014.

¹² Página de palta Hass – Chile <http://paltahass.com/index>. fecha de consulta 18 de abril de 2014.

¹³ Fuente: <http://www.ecomii.com/blogs/food/2010/05/24/top-10-reasons-to-eat-avocados/> fecha de consulta 18/abril/2015.

cáncer de seno y de la próstata, así como el mejoramiento de la salud visual por su contenido de luteína.

Según la FAOSTAT (Food Agriculture Organization de las Naciones Unidas) los principales países productores de paltas a nivel mundial son: México, Indonesia, Colombia, Chile y Perú. En la tabla 1 podemos observar la producción en toneladas de estos países desde el año 2000 al 2012, donde destaca la producción en volumen de México que, de manera sostenida, ocupa el primer lugar.

Tabla 1. Producción de palta a nivel mundial en toneladas anuales

País/Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Chile	98000	110000	140000	140000	160000	160000	205000	209645	122633	232202	166382	156247	160000
Colombia	131664	137065	142700	163177	170985	171603	191710	193996	183968	189029	205443	215095	219352
Indonesia	145795	141703	238182	255957	221774	227577	239463	201635	244215	257642	224278	275953	294200
México	907439	940229	901075	905000	987000	1021515	1134250	1142892	1162429	1230973	1107135	1264141	1316104
Peru	83671	93459	94236	99975	108460	103417	113259	121720	136303	157415	184370	212857	215000
Mundo	2706817	2785890	2949638	3174289	3215543	3420354	3658391	3613378	3444318	3969478	3897688	4276592	4360018

Fuente: Elaboración propia 2015. Basada en información de FAOSTAT

Según el informe de riesgos de mercado para el producto palta elaborado por la consultora MAXIMIXE para el Banco de Crédito del Perú (BCP), el año 2013 las exportaciones de palta fresca presentaron un crecimiento a nivel mundial del 9,7% respecto al año anterior, cifra que se encuentra ligada al incremento de las exportaciones mexicanas de este fruto (9,6% de crecimiento).

En la tabla 1 podemos apreciar el ranking de los principales países exportadores de palta, y los principales destinos de cada exportador. México se mantiene como el principal abastecedor de paltas en el mundo. En el año 2013, Perú tuvo una variación positiva de 30,8% frente a las exportaciones realizadas el año anterior. Por otro lado, es importante mencionar que, si bien Holanda se posiciona como segundo país exportador, este proceso se basa en la exportación de la palta importada de Perú, Sudáfrica y Chile (tabla 2), toda vez que según información de la FAO Holanda no produce este fruto.

Tabla 2. Exportación mundial de palta (en millones de USD)

	Anual						Participación de los principales países de destino en el 2013					
	2011	2012	2013	Var. % 12/11	Var. % 13/12	Part. % 2013	1° Lugar		2° Lugar		3° Lugar	
	México	887,6	892,9	978,8	0,6	9,6	45,2	EEUU	76,7	Japón	9,6	Canadá
Holanda	167,1	194,2	260,7	16,2	34,2	12,0	Alemania	22,7	Suecia	12,8	Noruega	10,7
Chile	226,3	176,2	190,1	-22,1	7,9	8,8	Holanda	40,9	EEUU	22,4	Argentina	16,4
Perú	164,4	136,6	178,7	-16,9	30,8	8,3	Holanda	45,2	España	21,3	EEUU	21,1
España	167,6	135,5	129,3	-19,2	-4,6	6,0	Francia	45,0	Holanda	11,6	Alemania	11,2
EE UU	59,5	82,5	114,2	38,7	38,4	5,3	Canadá	69,3	Japón	15,3	Chile	4,8
Sudáfrica	30,7	61,3	76,6	99,5	24,8	3,5	Holanda	57,9	Reino Unido	23,3	Francia	11,9
Israel	71,5	83,3	71,0	16,5	-14,8	3,3	Francia	44,0	Reino Unido	18,4	Holanda	17,6
Nueva Zelanda	67,7	42,9	62,4	-36,6	45,4	2,9	Australia	88,6	Japón	4,3	Singapur	3,3
Francia	31,5	37,7	28,5	19,5	-24,3	1,3	Holanda	33,4	Suiza	18,2	España	14,5
Resto del mundo	133,4	129,7	74,3	-2,8	-42,7	3,4						
Total	2.007,4	1.972,9	2.164,4	-1,7	9,7	100,0						

Elaboración: Estudio de riesgos de mercado. Consultora MAXIMIXE para el BCP, febrero de 2014

Tabla 3. Importación mundial de palta (en millones de USD)

	Anual						Participación de los principales países de destino en el 2013					
	2011	2012	2013	Var. % 12/11	Var. % 13/12	Part. % 2013	1° Lugar		2° Lugar		3° Lugar	
	EE UU	962,9	913,7	1.141,8	-5,1	25,0	46,1	México	90,0	Perú	4,4	Chile
Holanda	178,4	188,2	282,2	5,5	49,9	11,4	Perú	33,2	Sudáfrica	22,8	Chile	12,6
Francia	204,3	200,2	192,9	-2,0	-3,7	7,8	España	34,9	Perú	14,4	Holanda	11,9
Japón	132,0	161,8	161,3	22,6	-0,3	6,5	México	86,2	EEUU	11,2	Nueva Zelanda	1,4
Canadá	109,3	122,5	112,6	12,1	-8,1	4,6	México	74,7	EEUU	18,8	Perú	5,5
Alemania	72,2	67,4	77,1	-6,7	14,4	3,1	Holanda	67,4	España	19,4	Francia	5,0
Reino Unido	73,6	74,6	76,8	1,3	3,0	3,1	Sudáfrica	30,9	Israel	16,0	Perú	14,9
España	60,7	67,8	76,5	11,8	12,8	3,1	Perú	72,5	Chile	6,1	Francia	5,1
Australia	57,2	38,3	48,1	-33,1	25,7	1,9	Nueva Zelanda	100,0				
Suecia	45,1	46,4	46,0	2,8	-0,9	1,9	Holanda	75,7	España	7,0	Reino Unido	4,5
Resto del mundo	272,7	278,2	258,9	2,0	-6,9	10,5						
Total	2.168,4	2.159,1	2.474,2	-0,4	14,6	100,0						

Elaboración: Estudio de riesgos de mercado. Consultora MAXIMIXE para el BCP, febrero de 2014

En la tabla 3 observamos que en el año 2013 las importaciones de palta a nivel mundial crecieron 14,6% respecto al año precedente, este crecimiento fue impulsado, principalmente, por el incremento de las importaciones de EE.UU y Holanda, que tuvieron variaciones anuales positivas de 25 y 49,9% respectivamente. Asimismo, se destacan como principales importadores de palta a los EE.UU., seguido de Holanda y Francia.

En el año 2013, el precio promedio de una palta en el mercado minorista fue de USD 1 por libra, aunque varía según la región y época del año. La variación del precio en ese año estuvo entre USD 0,82 por libra, en el mes de febrero, a USD 1,19 en octubre (su pico más alto)¹⁴.

Como mencionan Álvarez y Shelman (2014) todos los vendedores de palta Hass, contribuyen con USD 0,025 por cada libra de palta vendida en EE.UU. El Consejo del Palta Hass (HAB¹⁵), administra estos fondos enviando el 85% a las juntas estatales o juntas de importadores de palta

¹⁴ Alvarez, Jose B., and Mary Shelman (2014). Mission Produce. Harvard Business School Case 514-023

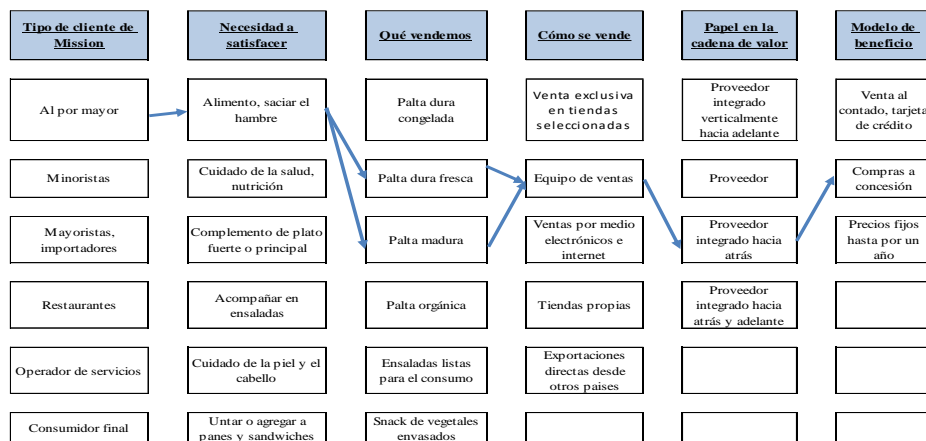
¹⁵ HAB por sus siglas en ingles *Hass Avocado Board*.

para ser utilizado en promoción. Los fondos de HAB también se utilizan para la investigación científica y del consumidor¹⁶. La ciudad de Los Ángeles lidera el consumo de paltas a nivel nacional, esto se debe a la gran cantidad de población hispana o latina¹⁷ que vive en dicha ciudad y que tiene incorporada dentro de su dieta este producto (anexo 1).

3. Modelo de negocio

El presente análisis nos permite examinar los elementos clave de la empresa MP para definir cuál es su modelo de negocio, según Sinfield (2012), permite a los directivos anticipar, ajustarse y capitalizar las nuevas tecnologías o la información sobre los clientes (gráfico 1).

Gráfico 1. Esquema de modelo de negocio



Fuente: Sinfield, 2012. Elaboración propia, 2015.

El esquema de negocio desarrollado muestra el modelo actual de MP para el impulso de sus actividades comerciales, se ha identificado como cliente objetivo a los compradores mayoristas, como necesidad satisfecha tenemos la alimentación saludable y el producto es la palta fresca. Con este análisis se han identificado posibilidades alternativas que tiene la empresa en cuanto a necesidades por satisfacer, producto, cliente y canal. MP distribuye palta fresca convencional y orgánica, siendo la palta fresca convencional su principal fuente de ingresos. Del total de sus ventas, el 40% proviene de la palta madura, donde sus centros de maduración y su sistema de abastecimiento son la fuente de su ventaja competitiva.

¹⁶ Como menciona Álvarez y Shelman (2014) el HAB se estableció en el 2002, y están supervisados por la USDA.

¹⁷ Según Census Bureau, la población "hispano o latino" se refiere a una persona cubana, mexicana, puertorriqueña, centro o sudamericana, bien, de otro origen o cultura española, independientemente de la raza. Fuente: <https://www.census.gov/prod/cen2010/briefs/c2010br-04sp.pdf>.

Según el enfoque que se dé a este modelo de negocio, MP podría llegar al consumidor final, que son las familias, además, podría satisfacer otro tipo de necesidades como cuidado de salud y nutrición, en tanto que las ventas podría realizarlas por Internet o a través de tiendas propias, para ello deberá integrarse hacia adelante.

4. Definición del problema

El consumo de paltas en los EE.UU. se ha incrementado en los últimos años: la población latina, la difusión de la comida mexicana y las características saludables de esta fruta han sido los principales motivos para este incremento. MP es una empresa de trayectoria especializada en la comercialización de paltas, actualmente son líderes en el mercado estadounidense y se orientan a mantener el liderazgo y ampliar su participación de mercado.

El crecimiento de la demanda resulta atractivo para MP, puesto que si logra asegurar el suministro de palta podrá crecer en colocaciones y participación de mercado, sin embargo, es necesario que logre tener mayor poder de negociación frente a sus proveedores, a fin de asegurar el abastecimiento de la fruta en cantidad y precio, para así mantener su estrategia en costos. En este escenario, definimos como problema principal el suministro de palta Hass frente al crecimiento del consumo per cápita de este producto en los EE.UU., el cual en el año 2012 creció un 34% respecto al año anterior¹⁸, debido a ello, MP deberá buscar nuevas fuentes de abastecimiento que le permita contar con la fruta durante todo el año y atender la demanda creciente del mercado.

5. Enfoque de solución

Sobre la base de la problemática definida de manera preliminar, se proponen las siguientes acciones:

- Asegurar la disponibilidad de palta para satisfacer la demanda en el mercado de los EE.UU. por medio de la adquisición de tierras de cultivo en países productores, específicamente Perú, esto, por a las condiciones favorables de las tierras tanto en calidad como en precio.
- Construcción de un centro de maduración y almacenamiento en los EE.UU. para la producción obtenida de los cultivos en Perú.
- Implementación de tecnologías que permitan el uso eficiente de energía en el proceso productivo, lo que impactará de manera directa en la reducción de costos.

¹⁸ Álvarez, José B. and Mary Shelman (2014). Mission Produce. Harvard Business School Case 514-023.

- Establecer un plan de responsabilidad social que permita la creación de valor compartido en las comunidades donde tiene actividades y reducir el impacto ambiental causado por las actividades propias del negocio.
- Desarrollar otros mercados geográficos a fin de evitar la concentración de las colocaciones únicamente en el mercado de EE.UU.
- Analizar nuevas líneas de producto para diversificar la propuesta de MP en el largo plazo.

6. Alcances y limitaciones

El presente trabajo se enfoca en el ámbito correspondiente a los EE.UU., y se basa en el caso de estudio MP¹⁹ que recopila información hasta el año 2013.

7. Conclusiones iniciales

- Para que la empresa mantenga el liderazgo en el mercado estadounidense, deberá asegurar el suministro de paltas para satisfacer la creciente demanda. Una alternativa que permitiría esto es continuar con el proceso de integración vertical hacia atrás, iniciado al comprar tierras de cultivo en Perú; de manera paralela, se debe establecer una demanda proyectada, a fin de determinar la producción mínima necesaria para el mercado de EE.UU. y determinar si habrá excedentes, para canalizarlos a los mercados de reciente ingreso.
- MP tiene su oferta focalizada únicamente en paltas, lo que podría significar un riesgo frente a una coyuntura negativa, es necesario evaluar la posibilidad de diversificación de la propuesta con otra línea de productos, ya sea en la misma industria u otra distinta.

¹⁹ Álvarez, José B. and Mary Shelman (2014). Mission Produce. Harvard Business School Case 514-023.

Capítulo II. Análisis externo

El presente análisis nos permite identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de la empresa. El propósito es desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, así como también las amenazas que deben evitar.

1. Internacionalización

De acuerdo con las últimas cifras publicadas por la FAO²⁰, las áreas cosechadas de palta en el mundo se han venido incrementando de una manera sostenida durante la última década. En el año 2000 las áreas cosechadas alcanzaban las 340 mil hectáreas; para el año 2006, con el aumento de la frontera agrícola, se amplió en un 16% (394,8 mil hectáreas) y para el año 2012 se disponía de 486 mil hectáreas, es decir, un 43% de crecimiento respecto al año 2000. Conforme las recientes cifras proporcionadas por FAOSTAT, hasta el año 2013, la producción mundial de palta ha mostrado una tendencia creciente durante el período 2000-2013. Esta tendencia nos muestra claramente las enormes posibilidades que ofrece el mercado mundial de palta, y el cultivo de la palta Hass en particular, y de las oportunidades que pudiera obtenerse de ofrecer variedades mejoradas acorde con los cambios en la conducta del consumidor.

MP actualmente tiene presencia en mercados de EE.UU., Europa, Japón y Canadá, debido a que la demanda de palta Hass sigue creciendo; se pretende seguir comercializando su producto en mercados internacionales y en EE.UU., principalmente por la experiencia, conocimientos y recursos con que cuenta que le permitirán seguir creciendo.

1.1 Modelo de CAGE

Se utilizará el modelo de CAGE para analizar las coincidencias y distancias entre países, en este caso analizamos a EE.UU. (país de origen que alberga a la oficina matriz de MP), México y Perú, siendo estos últimos los principales proveedores de MP (anexo 2). Si bien la mayor cercanía se encuentra entre EE.UU. y México, Perú mantiene diversas coincidencias con EE.UU. y cuenta con un indicador más cercano en la dimensión administrativa. En la dimensión económica podemos observar, con respecto al costo de mano de obra y tierras de cultivo, Perú resulta mucho más atractivo que EE.UU. e incluso México, lo que lo convierte en una buena alternativa como país proveedor y lugar para el desarrollo de integración vertical hacia atrás (ya iniciado con la

²⁰ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés).

compra de las primeras tierras de cultivo). Dentro de este potencial desarrollo de relaciones comerciales es indispensable prestar atención a las diferencias culturales entre ambos países para sí asegurar el mejor flujo de comunicación y sinergia posibles.

Los indicadores con mayor diferencia son los de individualismo y resistencia a la incertidumbre. En la dimensión administrativa resalta el mayor nivel de seguridad ciudadana, formalización y estabilidad política; respecto a las diferencias geográficas, Perú tiene en contra la limitada infraestructura en transporte hacia el exterior (puertos, aeropuertos industriales).

2. Análisis del macro entorno (PESTEG)

Este análisis busca identificar los factores que tienen injerencia en la empresa desde los ámbitos económico y social en general. El medio en el que la empresa está inmersa condicionará a la organización, haciendo que esta se adapte aprovechando las oportunidades y evitando sus amenazas. Las dimensiones tomadas en cuenta son: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y global, las que se presentan en la matriz PESTEG (tabla 6).

Tabla 4. Análisis del macroentorno (PESTEG)

	Variable	Fuente	Detalle	Impacto
Político – Legal	La legislación actual en EE.UU. con las especificaciones técnicas para las paltas	http://www.ams.usda.gov/AMSV1.0/getfile?dDocName=STELPRDC5109784	En noviembre de 2014 se actualizó el calibre y características de almacenaje de las paltas cultivadas en florida y las importadas.	Estandarización del producto requerido para la importación, lo que se traduce en mayor tecnificación de los productores y manejo de estándares más específicos por parte de la empresa al llevar el producto a los Estados Unidos.
	Cercanía ideológica en temas de gobierno del actual mandatario del Perú con el gobierno de Venezuela	http://www.americatv.com.pe/noticias/viral/sos-venezuela-critican-humala-y-otros-presidentes-apoyar-maduro-n100015	La difícil situación económica, política y social en Venezuela desincentiva a los inversionistas a invertir en los países de América Latina.	Si algunos países de América Latina toman un rumbo socialista se corre el riesgo de que los países puedan expropiar las tierras de cultivo de los productores de palta. Esto repercutiría en la oferta de la empresa al perder como proveedor a un país que presenta un crecimiento progresivo en su producción.
	Tratado de libre comercio	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Unidad de Comunicaciones para el TLC Perú-Estados Unidos	Su principal objetivo es eliminar las barreras al comercio y la inversión entre los países que lo firman.	Permite que los productos de un país ingresen a otro sin pagar aranceles o impuestos a las importaciones, eliminan las barreras sanitarias y fitosanitarias a las importaciones, con lo que se garantiza que los productos exportados por un país realmente cuenten con acceso garantizado al mercado del otro.
	Certificación del Gobierno de EE.UU. para exportar palta Hass	Acuerdo de promoción comercial (APC) entre Perú y EE.UU.	Dicho acuerdo fue puesto en vigencia a partir del 1 de enero del 2009 y establece que la exportación de palta Hass peruana esta libre del pago de aranceles para su ingreso al país.	Existen especificaciones que los productores deben cumplir a fin de poder exportar palta Hass a Estados Unidos.
	Controles sobre la calidad comercial y las etiquetas	www.ams.usda.gov/standards/stanfrfv.htm www.defra.gov.uk/hort/hmi.htm http://www.jetro.go.jp/se/export_to_japan/qa.html	Existe una serie de requisitos sobre la calidad comercial y el etiquetado, que han sido establecidos por el país importador o el comprador.	Los requisitos fundamentales tienen que ver con el grado de calidad, el tamaño, el peso y la etiqueta en el empaque. La etiqueta debe indicar: país de origen, nombre del producto, variedad y cantidad. Además, los productos deben cumplir con una serie de requisitos de calidad que describen diferentes características físicas, tales como variedad, color, madurez, daño externo y forma. Antes de permitir el ingreso de un producto a un país, el país importador exige que se cumpla con las clasificaciones y condiciones mínimas.

	Variable	Fuente	Detalle	Impacto
Económico	Crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de U.S.A. (GDP - <i>Gross Domestic Product</i>)	http://www.bea.gov/	Luego de la crisis financiera del año 2008 la economía de Estados Unidos ha evolucionado positivamente, desde valores negativos, -2,8% en el 2009, a crecimiento del PBI de 2,2% en el 2013.	El crecimiento del PBI de USA se refleja en el incremento del patrón de consumo de la población, incluyendo diversos productos alimenticios importados.
	Índice de consumo interno (<i>Consumer Spending</i>) / Inflación	http://www.bea.gov/ http://www.bls.gov/cex/ (<i>Bureau of Labor Statistics</i>)	Los índices de consumo interno se muestran en valores positivos, lo que refleja confianza del consumidor y proyección de crecimiento de la demanda siguiendo la tendencia.	El ampliar la variedad de productos alimenticios consumidos se refleja en el incremento del índice de consumo interno. La palta es un fruto que cada vez es más conocido en los Estados Unidos.
	Consumo per cápita de paltas en EE.UU. - importación de paltas	Caso Mission Produce	El consumo de paltas en EE.UU. se ha duplicado en la última década. Esto se evidencia en el crecimiento de las importaciones de este producto desde finales de la década de los 90.	Esta tendencia impacta en la proyección de ventas de la empresa en los Estados Unidos. El consumo per cápita de palta por año es de 2 kg por persona.
	Orden federal de mercado: Contribución obligatoria para marketing de la palta Hass	Caso Mission Produce	Contribución de USD 0,025 por cada libra que vendían tanto nacionales como importados, para utilizarlo en marketing, publicidad y promoción de palta Hass.	Esta contribución permite que todas las empresas se beneficien en publicidad, que a su vez estará dirigida a incentivar el consumo y elevar el nivel de ventas.
	La desaceleración de la economía peruana en el año 2013, crecimiento del Producto Bruto (PBI) es de 5,02%	INEI – Perú	Luego del auge económico del Perú en cuanto al crecimiento del PBI, a partir del 2013 de dio inicio a un proceso de desaceleración de la economía. Si bien no se prevé un escenario de recesión, los diversos sectores de la economía requieren reestructurar sus pronósticos en base a este proceso.	Esta tendencia impacta en el precio de las tierras de cultivo para palta en el Perú, si bien el sector más afectado en crecimiento corresponde a minería, este escenario económico inhibe que los precios de terreno se eleven exponencialmente.

	Variable	Fuente	Detalle	Impacto
Socioeconómico	Alimentación saludable	<i>Hass Avocado Board – annual trends report pag.12/</i> http://www.hassavocadoboard.com/sites/all/themes/hab/pdf/HAB-annual-trends-report.pdf	Las nuevas tendencias mundiales se orientan a una vida más saludable sostenida por alimentación sana, ejercicio regular y responsable con el planeta.	La palta cuenta con un alto contenido de vitamina E que ayuda a combatir las afecciones cardiovasculares, asimismo, el contenido de vitamina D facilita la absorción del calcio y fósforo en el cuerpo. Estas propiedades aunadas a su agradable sabor hacen que el público consumidor la prefiera.
	Difusión de la comida mexicana	Caso Mission Produce	La popularidad de las cadenas de comida rápida mexicana y la creciente comunidad hispana han difundido el consumo de palta como insumo para ensaladas, salsas y guarnición. La comida mexicana continua ganando terreno en las preferencias a nivel mundial, las redes sociales. Cadenas como Chipotle Mexican Grill, Taco Bell entre otras siguen sumando presencia en diversas localidades.	Se evidencia una creciente demanda de palta en los principales mercados donde tiene presencia Mission Produce (EE.UU. y Europa), se espera que la tendencia siga en crecimiento incluyendo el ingreso a nuevos mercados como Asia e India.
	Orientación de las empresas hacia el desarrollo de sus labores bajo un esquema de responsabilidad social	Fuente: http://www.seresponsible.com/2014/04/04/rse-mexico/	En la actualidad se tiene una nueva visión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), trascendiendo a la creación de valor compartido y dejando de lado la idea de filantropía que se manejaba en décadas anteriores.	La implementación de planes de responsabilidad social orientados a la creación de valor compartido tiene impacto en la empresa y sus stakeholders como al mejorar las relaciones interinstitucionales y generar una mejor imagen ante la sociedad. Mission no tiene definidos claramente su política de RSE.

	Variable	Fuente	Detalle	Impacto
Tecnológico	Incremento de ventas en fruta madura	Caso Mission Produce	Los centros de maduración son innovadores y han permitido obtener paltas maduras para un segmento de la población que requiere un producto listo para comer. En el 2013, Mission tenía siete centros de maduración en EE.UU. y uno en Canadá. Calavo también cuenta con tres centros de maduración.	El uso de esta tecnología permite mantener la calidad y prolongar la conservación del producto. Casi el 40% de las ventas de paltas en EE.UU. es de fruta madura, lo que se constituye en una fuente de ventaja competitiva.
	Código de barras	Caso Mission Produce	La implementación de los PLU o código de barras para la clasificación de las paltas. El ahorro y eficiente administración de recursos por medio de un manejo eficiente y codificado de las unidades a vender.	Actualmente, la incorporación de nuevas tecnologías para la distribución y codificación de productos es una tendencia latente, esto debido a que esta sistematización, simplifica muchos de los procesos de manejo de inventario y rastreo de mercadería.
	Nuevos sistemas de irrigación	Artículo de la página web: www.agronegocios.pe Chile: Sistemas de irrigación solar transforman agricultura.	Se viene implementado nuevas tecnologías para el uso de energías renovables en el proceso productivo de la palta, ejemplo: instalación de paneles solares, desalinización a base de energía solar, instalación de energía solar para riegos de cultivos.	Esto permite un ahorro de energía y por ende reducción en la facturación de energía eléctrica para la empresa.
	Implementación de nuevas tecnologías	http://tecnologiaparaelagro.com/web/	El agro atraviesa una profunda revolución tecnológica, los nuevos insumos para el campo se han convertido en herramientas de gran precisión y ayuda para los agricultores que desean una mayor productividad en su trabajo.	Las tecnologías cada vez más avanzadas están siendo usadas en diversos sectores, estas permiten tener costos menores, lograr mayores rendimientos y una precisión más elevada, entre otras ventajas.
	Clasificación por escalas de maduración	Caso Mission Produce	Escalas de maduración del productos (<i>Hard, Breaking, Firm-Ripe y Ripe</i>)	Mejora en la preferencia de los consumidores pues informa el grado de maduración de la fruta y el tiempo máximo en la que puede ser consumida en óptimas condiciones.

	Variable	Fuente	Detalle	Impacto
Ecológicos	Productos orgánicos	Caso Mission Produce http://webiica.iica.ac.cr/comuniica/n_17/art.asp?art=2	Según el Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura, el consumo mundial de productos orgánicos se viene incrementando a nivel mundial. En el caso de EE.UU. al 2001 se constituía como el 40% del mercado consumidor de productos orgánicos.	La tendencia de consumo de productos orgánicos en pos de una mejor salud y conservación del planeta inclina la balanza a favor de las paltas de MP.
	Cambio climático	Artículo de la página web: www.agronegocios.pe Tema: los impactos del cambio climático sobre la agricultura.	Según el artículo de agronegocios el cambio climático tendrá un efecto negativo en la producción agrícola.	Afecta los rendimientos en los cultivos, asimismo, las olas de calor y frío excesivo tienen efectos negativos en la producción.
	Estacionalidad de la palta	Caso Mission Produce	La palta Hass produce en diferentes partes del mundo y en distintas temporadas.	La estacionalidad de la producción de la palta en Perú coincide con la temporada alta de demanda en EE.UU., lo cual beneficiaría a MP.
	Escasez de agua	ONU-Agua, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Programa Mundial de Evaluación de los Recursos Hídricos (WWAP) de las Naciones Unidas. Marzo 2012	Los recursos mundiales de agua dulce y las presiones que conllevan las decisiones de gestión de la demanda de agua y que afectan a su disponibilidad.	En el 2025, 1.800 millones de personas vivirán en países o regiones con escasez absoluta de agua y dos terceras partes de la población mundial podrían hacerlo en condiciones de estrés hídrico. Esto perjudicaría la producción de palta a nivel mundial.
Global	Alianzas comerciales, instalaciones y proveedores en diversas partes del mundo	Caso Mission Produce	Se realizan alianzas estratégicas y adquisiciones de instalaciones en diversos países.	Cuenta con diversas fuentes de abastecimiento en México, Chile y Perú, lo cual genera poder abastecer a sus clientes todo el año, tomando en cuenta la estacionalidad de la cosecha de los diversos países.
	Integración vertical con producción de palta	Caso Mission Produce	Compra de tierras en países para realizar integración vertical hacia atrás.	Permite controlar la producción de sus propios inputs.

Fuente: Elaboración propia, 2015

3. Análisis del entorno específico

El entorno específico: «Abarca las fuerzas externas que tienen efecto directo e inmediato en las decisiones de los gerentes y que son pertinentes para la consecución de las metas de la organización. El entorno específico de cada organización es único y cambia con las condiciones» (Robbins y Coulter 2005:64).

Definición del negocio de la empresa

Según Abell (1990) existen dos formas de definir el negocio en el que se encuentra una empresa: en base al mercado al que atiende (demanda) y sobre el producto o servicio que ofrece (oferta). Ambos puntos se encuentran relacionados, por lo que el autor plantea tres dimensiones para la definición del negocio: Funciones, tecnologías y clientes, las cuales aplicamos a la empresa.

Tabla 5. Factores para determinar el negocio de la empresa

Factores (Criterios de análisis)	Concepto del criterio	Análisis
Funciones	Necesidades que cubre el producto en el cliente	Suministro de fruta fresca Variedad en oferta Producto natural Producto fresco
Tecnologías	Manera en la que se ofrece el producto o forma en que el producto cubre las necesidades	Venta al por mayor Producto fresco ofrecido con diferentes niveles de maduración de acuerdo al requerimiento del cliente
Clientes	Publico objetivo al que se dirige el producto	Supermercados Hipermercados Tiendas de descuentos

Fuente: Abell, 1990. Elaboración propia, 2015.

Sector e industria

El sector en el que se encuentra la empresa MP es Comercio. Según Hax y Majluf (2004) la industria puede definirse como un grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de otros. Así, los límites de la industria se toman desde la perspectiva que tendría el cliente. Determinamos que la industria es *fresh fruit and vegetable merchant wholesalers* (venta al por mayor de frutas y vegetales frescos) con el código NAICS 42448.

Definición de competidores directos

En este grupo se consignan a las empresas que comparten coincidencias en los criterios de análisis detallados en la tabla 5 (García Emilio, 2009:11). Para el caso de Mission Produce tenemos:

- Calavo: según el caso de estudio (comercialización de palta fresca y procesada).
- Del Rey Avocados: empresa que opera desde el año 1969 en California y provee paltas frescas cultivadas en California, Perú, México y Chile.
- Avoterra (paltas frescas - Indexfresh): empresa del rubro empaque y comercialización que inició sus labores con limones y naranjas. Actualmente ofrecen paltas de California, Chile y México.

Definición de competidores sustitutos

Las diferencias de los sustitutos deben centrarse en las tecnologías utilizadas (García Emilio, 2009:11). Definimos que el producto sustituto es la palta procesada, por lo que en el grupo de competidores sustitutos consideramos a las empresas que comercializan la palta procesada por medio del *High Pressure Processing* (HPP), un tratamiento de pasteurización no térmica para procesar jugos, verduras y frutas.

- Fresherized Foods: es una de las empresas que lidera el procesamiento de productos frescos por medio del HPP, uno de sus productos bandera es Holly Guacamole, el cual tiene ocho variedades de esta salsa. Distribuye en los supermercados de EE. UU.
- Yucatán Guacamole: vende tres variedades distintas de guacamole listo para servir. Distribuye en los supermercados de EE. UU.

Definición de competidores potenciales

Son aquellas compañías que cubren necesidades similares en los clientes, sin embargo, no cuentan con las coincidencias necesarias en los criterios de análisis para ser considerados en los dos grupos precedentes.

- Chiquita: empresa fundada en 1870, opera en cinco continentes, posee tres líneas de productos; frutas frescas (plátanos y piñas), ensaladas frescas listas para consumo y *snacks* saludables (bastones de zanahoria, manzanas verdes y rojas en trozos).
- Dole: fundada en Hawái en 1851, es una de las empresas más grande a nivel mundial en la comercialización de frutas frescas, vegetales frescos, comida congelada y *snacks*.

- Del Monte: fundada en 1886, que en 1909 se convirtió en la enlatadora de frutas más grande del mundo. Actualmente comercializa verduras y frutas envasadas, y *snacks* a base de frutas.

4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para analizar la industria de comercialización al por mayor de frutas y vegetales frescos, utilizaremos las cinco fuerzas de Michael Porter, que constituyen un marco de referencia que nos permitirá realizar un análisis integral de la empresa y su posición frente a los diversos actores de la industria en la que se desenvuelve. Según indica Joan Magretta (2012) el marco de las cinco fuerzas explica los precios y costos promedio de la industria y, por lo tanto, la rentabilidad promedio de la industria que se está analizando²¹ (anexo 3).

F1. Amenaza de nuevos competidores —> Baja

El ingreso a la industria de la comercialización de frutas y verduras frescas es restringido debido a las barreras que tendrían que enfrentar los potenciales ingresantes, entre ellas están las economías de escala, que exigen una inversión considerable para el inicio de operaciones y la integración vertical que poseen los competidores existentes, lo que significaría una desventaja para los aspirantes o los condicionaría a ingresar ya integrados. Las empresas de la industria tienen relaciones comerciales con los distribuidores de sus productos, lo que dificultaría el ingreso de un nuevo competidor. Asimismo, en el caso de los supermercados, la posibilidad de colocar los productos en las góndolas de exhibición constituye un desembolso de dinero a favor del distribuidor.

F2. La rivalidad entre los competidores existentes —> Baja

Según Porter (1988), la rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores tiene la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En el mercado estadounidense existen dos empresas (MP y Calavo) que lideran el mercado con casi el 50% de participación entre ambas, el resto de competidores tiene porcentajes mínimos que no sobrepasan el 6% de manera individual. El rápido crecimiento de la industria abre una oportunidad para todos los competidores, quienes en un escenario contrario lucharían fieramente para adquirir mayor participación de mercado.

²¹ Magretta (2012: 38).

Esta situación nos presenta una rivalidad baja. Asimismo, los bajos costos de cambio por parte de los compradores por tener un producto genérico y perecible nos llevan a una rivalidad enfocada a los precios, mientras esto suceda, es necesario que las empresas se comprometan a competir, no por ser las más económicas, sino por ser las mejores a los ojos de los clientes (Magretta, 2012).

F3. Poder de negociación de los proveedores —→ Alta

Productores de palta a nivel mundial: si bien no son escasas las zonas de cultivo de palta, no todas cuentan con las certificaciones necesarias para la comercialización de la fruta en los mercados extranjeros como EE.UU. Esto reduce el número de proveedores y les brinda el poder de definir las mejores condiciones dentro del acuerdo comercial. Para los clientes, el costo de cambio de proveedor se considera alto, debido a que es necesario asegurar no solo la calidad de la fruta ante un eventual cambio de proveedor sino los volúmenes requeridos, asimismo, el no tener una fuente propia de aprovisionamiento sitúa en una posición de dependencia a los compradores.

F4. Poder de negociación de los clientes —→ Media

Existe un número considerable de compradores importantes en la industria lo que les da la oportunidad a los proveedores de decidir a quién le venden su producto. Por otro lado, es importante considerar que para los consumidores finales, que adquieren los productos en supermercados, el producto tiene una demanda elástica al precio, ya que no es un producto de primera necesidad y puede ser omitido o sustituido por el comprador frente a un alza del precio, esto impacta directamente en los supermercados y centros de expendio que constituyen los clientes de la industria. Para el caso de las cadenas de comida mexicana o fusión que adquieren las paltas como insumo base de sus preparaciones, la opción de prescindir de esta fruta no es viable por ser uno de sus insumos principales.

Dependiendo de los volúmenes de compra, los compradores pueden negociar el precio de la fruta y llegar a disminuir las ganancias proyectadas inicialmente. Las cadenas de supermercados ven limitado el poder de negociación sobre qué productos adquirir, debido a que responden a la demanda del público.

F5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos —→ Media

Los productos sustitutos identificados en la industria son alimentos procesados o envasados, los cuales tienen alta presencia en el mercado y brindan mayor practicidad para el consumidor final

al momento del consumo. Sin embargo, los beneficios de la fruta fresca no son equiparados por la mayoría de productos sustitutos en lo que refiere a salud, bienestar y nutrición.

Análisis global de las cinco fuerzas de Porter

Con base en el análisis de las cinco fuerzas, concluimos que el grado de atracción de la industria es medio (neutral), si bien el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de sustitutos es alto, estas fuerzas son equiparadas con la baja amenaza de nuevos competidores, y limitado poder de los compradores (tabla 6).

Tabla 6. Grado de atracción de la industria

	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Peso
Factores	1	2	3	4	5	
Amenaza de nuevos competidores	1					1.3
Rivalidad entre competidores existentes	2	2	1			3.0
Poder de compradores	2	2	1			2.2
Poder de proveedores	3	2	1	1		3.4
Amenaza de sustitutos	3	2	1	1		3.2
Promedio						2.62

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

5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Según David (2008), esta matriz permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (anexo 4).

El peso ponderado de la matriz EFE obtenido es de 3,30, lo que indica que está por encima de la media, MP debe seguir estrategias aprovechando las oportunidades que tiene, a fin de minimizar las amenazas. El ponderado total de las oportunidades es de 2,20 y el de las amenazas es de 1,10, lo cual significa que MP cuenta con mayores oportunidades favorables para la empresa.

6. Factores críticos de éxito (FCE)

Los factores críticos de éxito (FCE) según Hofer y Schendler (1985) son aquellas variables en el cual la administración puede influir en virtud de sus decisiones, las cuales pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las diversas compañías de una industria.

Sobre la base de dicho estudio se determinaron los siguientes factores críticos de éxito:

- Participación en el mercado, la cual es necesaria para que la empresa siga creciendo.
- La ubicación y capacidad de sus instalaciones necesarias para almacenar la fruta, ya que la demanda de palta está creciendo y requieren abastecerse de mayor cantidad de la misma.
- Precios competitivos que se dan por temporadas y según la disponibilidad de la fruta.
- La calidad y disponibilidad del producto es clave para atender los pedidos de los grandes mayoristas.
- Efectividad en su sistema de distribución es necesario para poder entregar la fruta en menor tiempo, lo cual también es un factor diferenciador de la competencia.
- Promoción del producto, se ofrece a los clientes dependiendo de la temporada y de la disponibilidad de la fruta.
- Relación con los proveedores basada en una relación de años que mantiene la empresa.
- La lealtad de clientes se da por su reputación y el servicio que se les brinda.
- Nivel de integración vertical permite supervisar la calidad de la fruta y minimizar el riesgo por el abastecimiento.

7. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Según David (2008) esta matriz nos permite identificar a los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades en relación con su posición estratégica. La MPC contempla a MP con la mayor participación de mercado con un 23%, a su principal competidor, Calavo, con un 19%, y a las empresas Westpak y Giumarra, cada una con una participación del 6%, comparándolos entre sí²² (tabla 7).

²² Tomado de Álvarez y Shelman (2014).

Tabla 7. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Ponderación	Misión Produce		Calavo		Westpak		Gumarra	
		Clasificación	Promedio Ponderado	Clasificación	Promedio Ponderado	Clasificación	Promedio Ponderado	Clasificación	Promedio Ponderado
Participación en el mercado	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10
Precios competitivos	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Capacidad de almacenamiento	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Calidad y disponibilidad del producto	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Efectividad en su sistema de maduración y distribución	0.10	4	0.40	3	0.30	0	0.00	0	0.00
Promoción del producto	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Relación con los proveedores	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	2	0.30
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Nivel de integración vertical	0.05	3	0.15	1	0.05	0	0.00	0	0.00
Ubicación de sus instalaciones	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
TOTAL	1.00		3.85		3.40		1.95		1.75

Fuente: Fred R. David, 2008. Elaboración propia, 2015.

De acuerdo con el análisis realizado, en la MPC se identifica que entre los FCE más importantes para esta industria destacan la calidad y disponibilidad del producto y la relación que tiene con sus proveedores, estos factores resaltan a MP y Calavo. Un factor crítico de éxito importante de mencionar para MP es la capacidad de almacenamiento que tiene MP, Calavo y Westpak, debido a que estas dos últimas no solo se dedican a la comercialización de paltas, sino que comercializan otras frutas y verduras frescas (espárragos, limones, mangos, etcétera), motivo por el cual es necesario tener una mayor capacidad de almacenamiento.

8. Conclusiones

- Las condiciones de la industria de paltas están en pleno crecimiento, especialmente el de palta Hass, lo que permite que MP tenga oportunidad de conseguir una mayor participación de mercado, sin embargo, existen factores externos como las condiciones climáticas adversas, plagas, escasez de agua o variaciones en los ciclos productivos agrícolas que pueden dificultar el abastecimiento de esta creciente demanda.
- Del análisis realizado en las cinco fuerzas de Porter, los proveedores tienen un alto poder de negociación, esto se debe que a pesar de existir muchos proveedores de palta Hass no todos cumplen con las certificaciones requeridas para la exportación, motivo por el cual al haber un grupo reducido de proveedores que cumplan con dichos requisitos, y debido a la creciente demanda de la fruta y la temporalidad con la que se produce, los compradores se ven en la necesidad de depender de ellos.
- La reputación, la experiencia y la relación que tiene con sus clientes contribuyen al logro de la ventaja competitiva en el mercado frente al posicionamiento de sus competidores de la misma o diferente industria.

Capítulo III. Análisis interno

1. Aspectos generales

En el presente capítulo se realiza un análisis de la cadena de valor, que es un conjunto de actividades discretas de la empresa, analizamos también la matriz VRIO para determinar la ventaja competitiva y la matriz EFI donde sintetizaremos las fortalezas y debilidades para la formulación de estrategias.

1.1 Estrategia y planeamiento actual

Las ventas en MP crecieron de USD 87 millones en el 2000 a USD 462 millones en el 2013, debido a que la demanda de palta Hass sigue creciendo es que MP decide como estrategia ir por la participación de mercado, en lugar de dejar que la competencia consiga el negocio, para lograrlo, el equipo de gestión de MP estableció una participación objetiva de mercado del 25% para el año 2015. Para apoyar el rápido crecimiento de su negocio, adquirió en el año 2011 el 50% de Cabilfrut, la cuarta empacadora más grande de Chile, y en el 2012 compró una segunda planta de envasado en México; en EE.UU. compró un lote de 20 acres en Oxnard y construyó la nueva planta de empaque.

Debido a que las tierras en California, cuyo 95% de la producción está destinada para EE.UU., tuvo un alza de los valores del terreno, escasez del agua, el alto costo y la dificultad de conseguir mano de obra para la cosecha, y debido a que a nivel internacional las necesidades de los clientes también estaban cambiando, con mayor interés de dónde y cómo fueron cultivados los productos, es que MP decide comprar tierras en Perú, destinadas a la producción de palta Hass a fin de poder cubrir la demanda futura.

1.2 Estructura organizacional y recursos humanos

El tipo de organización que se plantea según Mintzberg (1991)²³ para MP es la burocracia maquina, debido a las siguientes características:

- Tiene como principal mecanismo de coordinación la normalización de los procesos de trabajo, ya que la tecnoestructura está constituida por los especialistas, quienes se encargan de programar la producción, llevando a cabo estudios de métodos y tiempos sobre el trabajo de los operarios, e instaurando sistemas de control de calidad; asimismo, capacitan y preparan a

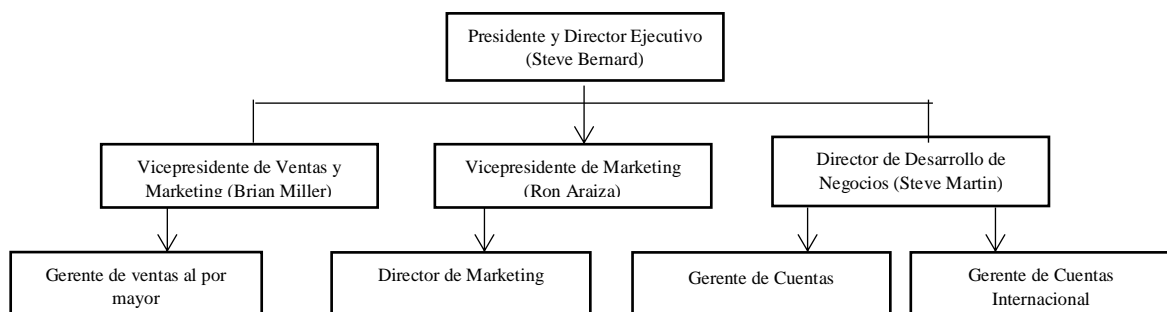
²³ Mintzberg, Henry, Mintzberg y la Dirección, Ediciones Díaz de Santos S.A., España, 1991.

los operarios en cada fase de la cadena de producción, asignan una tarea a cada puesto de trabajo y según la especialización de cada empleado, pues hay personal encargado de seleccionar la fruta, pesarla, embalarla, etiquetarla, etc.

- El ápice estratégico es Steve Bernard, quien tiene como función dirigir la empresa.
- La especialización del trabajo es necesaria ya que deben tener conocimientos sobre agricultura, técnicas de cultivo, procesos de maduración de la fruta, entre otros, y las tareas son agrupadas en base a cada función.
- Este tipo de organización proporciona a la empresa estabilidad, debido que al tener procedimientos y tareas asignadas en toda la cadena de producción, les permite un mejor manejo y control en todo el proceso, además, son eficientes en cuanto a la producción en serie, ya que las paltas son seleccionadas por personal especializado y de apoyo.

El personal de MP está capacitado en el estudio de la fruta, para conseguir que llegue en óptimas condiciones, manejando equipos y tecnología de punta para hacer frente a grandes volúmenes de fruta requerido por los clientes a nivel nacional e internacional.

Gráfico 2. Organigrama de Mission Produce



Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.3 Operaciones

Cadena de suministro: permite distribuir eficientemente la fruta, no requiere almacenarla por mucho tiempo, más bien ofrece el servicio justo a tiempo ya que la fruta es entregada a los clientes en su etapa de madurez, liberando así espacio y costos en inventarios. Los centros de maduración están estratégicamente ubicados permitiéndoles distribuir la fruta a varias ciudades de EE.UU., de ese modo controlan sus inventarios y reducen la pérdida de la fruta. El departamento de transporte de Misión se encuentra en Oxnard, California, y trabaja en estrecha colaboración con el área de ventas y los siete centros de distribución.

Integración vertical: a partir del año 2000, debido al alza del valor de los terrenos, la escasez de agua y la dificultad de conseguir mano de obra para la cosecha, el área de cultivo en California disminuyó, además, las necesidades de los clientes estaban cambiando, pues ahora se interesan en conocer la procedencia y cómo se cultivaron los productos. Debido a ello es que tienen la necesidad de controlar la cadena completa de suministro, por lo cual, MP decidió comprar 2.000 hectáreas de tierras en Perú, lo cual les permite tener un mejor control del proceso y minimizar el riesgo por el abastecimiento.

Fuentes de abastecimiento: debido a la creciente demanda de la fruta, MP debe buscar nuevas fuentes de abastecimiento con proveedores que le brinden un producto de calidad, confiable y en óptimas condiciones, lo cual les permitirá cumplir con los pedidos de sus clientes. La tabla 8 muestra la disponibilidad de la fruta de los diversos puntos en que Misión se abastece:

Tabla 8. Palta Hass estacionalidad para el mercado de EE.UU.



Fuente: <http://www.worldsfinestavocados.com/trade/>

Según Álvarez y Shelman (2014), MP utiliza diferentes modelos de adquisición en función del mercado, ya que la fruta es tomada a consignación y también al contado, lo cual le permite negociar el precio y recibir una comisión sobre la venta, o fijar los precios en subastas diarias. Actualmente se abastece de paltas de California, México, Chile, Perú y Nueva Zelanda, y la maduración de la fruta dependerá del país de origen, motivo por el cual a lo largo de cada temporada se realizan evaluaciones de la cosecha actual a fin de obtener una perspectiva de cómo se realizará la maduración de la fruta.

Centros de maduración: MP cuenta con siete instalaciones en EE.UU. que han sido diseñadas específicamente para madurar la fruta. La mayoría de los minoristas tienen habitaciones para madurar plátanos, la cual no es equivalente a un centro de maduración de MP, ya que las paltas tienen una densidad mayor que los plátanos, por lo tanto, requieren un flujo mayor de aire para controlar la temperatura de la fruta. Los aguacates generan más calor que los plátanos y una vez que empiezan su maduración es muy difícil detener el proceso si no se cuenta con la tecnología

adecuada, por lo tanto, estos centros de maduración cuentan con el doble de cantidad de refrigeración y flujo de aire que los centros de maduración de plátanos. Asimismo, su más cercano competidor, que es Calavo, cuenta con solo tres centros de maduración para distribuir a todo EE.UU., en este punto MP lleva una gran ventaja, ya que cuenta con siete centros de maduración en EE.UU. y uno en Canadá.

2. Análisis de la cadena de valor

Este estudio permite analizar las actividades primarias y de apoyo, de modo que generen valor al cliente y que contribuyan a mejorar la posición competitiva de la empresa (anexos 5 y 6). En la cadena de valor podemos identificar actividades claves que intervienen directamente en la creación de valor para el cliente, entre ellas: la programación y distribución eficiente de los pedidos; el control de la calidad del producto, y la buena relación con los clientes y proveedores, todo ello hace que MP logre una ventaja competitiva en costos. Una de las actividades importantes de MP es su desarrollo tecnológico, ya que les ha tomado años de investigación y pruebas para poder determinar el nivel de maduración óptima de la palta y el sistema de distribución de la fruta justo a tiempo que les permite abastecer y reponer la fruta a sus clientes de manera rápida.

3. Análisis de recursos y capacidades. Matriz VRIO

De acuerdo con Grant (2006), los recursos, por sí solos, no generan ventaja competitiva, deben trabajar de manera conjunta para crear una capacidad organizativa²⁴. El análisis VRIO, desarrollado por Jay Barney (2012), se fundamenta en la teoría basada en los recursos y capacidades, y permite determinar la ventaja competitiva de una empresa (anexo 7). Se debe identificar los recursos y capacidades de la empresa para determinar su potencial competitivo considerando las siguientes características:

Valiosa: ayudan a la empresa a neutralizar las amenazas o a explotar las oportunidades.

Raras: pocas empresas cuentan con ellas.

Costoso de imitar: son las capacidades que otras empresas no pueden o les cuesta demasiado desarrollar.

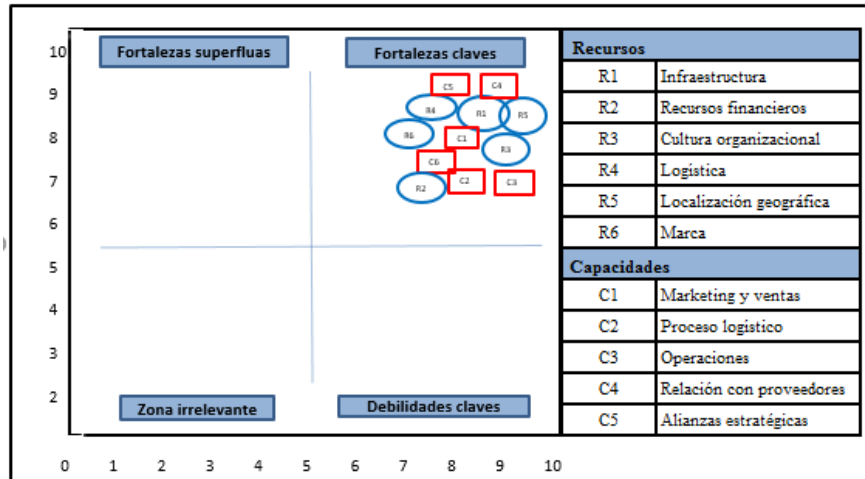
No sustituible: no tienen equivalente estratégico.

En el análisis de la matriz VRIO se identifica que MP tiene capacidad de respuesta frente a los cambios de la demanda, al tener buenas relaciones con sus clientes y proveedores le permite

²⁴ Grant, R. M., Fernández, Z., Lorenzo, G. J. D., Ruiz, J., & Sonia Sunyé. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Thomson Civitas.

disponer de la fruta durante todo el año, programar los pedidos, mantener la menor cantidad de inventarios y brindar a sus clientes fruta madura y de calidad, todo ello hace que MP logre una ventaja competitiva sostenible.

Gráfico 3. Mapa de recursos y capacidades



Fuente: Fred R. David, 2008. Elaboración propia, 2015.

4. Determinación de la ventaja competitiva

David (2008) define la ventaja competitiva como todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales, y esto será sostenible siempre y cuando la empresa se adapte continuamente a los cambios internos y externos. Según Porter (1988), existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o la diferenciación, estas, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial; estos dos tipos básicos de ventajas competitivas combinados con el panorama de actividades para los cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio de un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque, llamados ejes de estrategia genérica.

MP tiene una ventaja competitiva en costos bajos y la estrategia genérica de enfoque en costos, que consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores (familias que demandan palta Hass). A través de la aplicación de esta estrategia busca especializarse en un mercado reducido, pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado; debido a ello, sus clientes (minoristas, cadenas de restaurantes y servicios de alimentos) solicitan la fruta

de manera oportuna, en calidad y cantidad, durante todo el año, ya que los consumidores tienen necesidades o preferencias específicas (demandan palta durante todo el año, en estado maduro y duro); MP busca satisfacer las necesidades de un segmento de mercado teniendo como única línea del producto la palta Hass, esto les permite obtener una alta participación en el segmento elegido, ya que se centra en atender dicho mercado con más efectividad y eficacia que los competidores que compiten de forma más general, como por ejemplo, Calavo, quien no solo comercializa palta Hass sino otras frutas como tomates, papayas y piñas.

Tabla 9. Estrategias genéricas

		VENTAJA ESTRATEGICA	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
OBJETIVO ESTRATEGICO	Todo un sector industrial	DIFERENCIACION	LIDERAZO GENERAL EN COSTOS
	Solo aun segmento en particular	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION	

Fuente: Michael Porter, 2000

5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Esta matriz resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas, según David (2008) la puntuación máxima es 4 y la mínima 1 (anexo 8). La ponderación total es de 3,15 lo cual indica que la empresa está por encima de la media, siendo sus fortalezas mayores que las sus debilidades y, además, tiene una posición interna fuerte. Asimismo, el ponderado de las fortalezas es mayor que el de las debilidades, por lo tanto, podemos formular estrategias que permitan minimizar dichas debilidades.

6. Conclusiones

- MP cuenta con actividades claves dentro de la cadena de valor que le permite mantener su ventaja competitiva y diferenciarse del resto de sus competidores, sin embargo, existen actividades que deben mejorar como son asegurarse el abastecimiento de la fruta, mejorar la publicidad y definir políticas claras de RSE.
- MP se encuentra en una posición fuerte en el mercado frente a sus competidores, debido a que sus fortalezas son mayores que sus debilidades, pues el contar con amplia experiencia, ser

reconocida por sus clientes, entregar un producto de calidad en estado duro y maduro, el contar con socios estratégicos que le permita abastecerse de la fruta en diversas temporadas, le ayudará a enfrentar la creciente demanda del mercado.

- Los recursos y capacidades con que cuenta MP le permite tener una ventaja competitiva sostenible, debido a la capacidad de respuesta que tiene ante los cambios de la demanda, puesto que cuenta con proveedores que le abastecen de la fruta, tierras propias que le permiten planificar la producción y amplia experiencia en la industria de este producto.
- La ventaja competitiva en costos que tiene MP debe ser sostenible, por lo cual deberá enfocar sus esfuerzos en obtener una mayor participación del mercado, haciendo que sus procesos sean eficientes, mejorando la calidad del producto, con personal capacitado, con buena disposición y con amplio conocimiento.

Capítulo IV. Estimación de la demanda

1. Objetivos

Calcular la oferta y demanda global de palta, identificando a los principales productores y consumidores de la fruta, y realizar proyecciones de oferta y demanda de palta según información histórica y actual.

2. Metodología

Para la estimación de la demanda mundial de palta consideraremos la metodología predictiva a través de series de tiempo, basándonos en datos históricos y tendencias del mercado actual.

3. Demanda en Estados Unidos

Según el caso de Harvard de Álvarez y Shelman (2014), EE.UU. tiene una creciente demanda de palta, producto de factores como la mayor difusión de la comida tex-mex, la publicidad difundida principalmente por California Avocado Commission (CAC) y HAB²⁵, y la tendencia de la población mundial por alimentos saludables y nutritivos. Por el contrario, la oferta de palta hasta el año 2012 se ha visto reducida, principalmente por factores climáticos, como sequías en Chile y California. Al tener una oferta insuficiente para satisfacer el rápido incremento de la demanda en EE.UU. (gráfico 4), MP, en el año 2011, ha realizado una inversión en tierras en el Perú para producir palta Hass y así disminuir esta brecha entre la demanda y la oferta, además de poder controlar la cadena de abastecimiento del fruto.

4. Estimación de la oferta y de la demanda

Como se detalla en el gráfico 4, el consumo per cápita en EE.UU. en el año 2012 fue de 2,28 kg, con un consumo total de 680 millones de kilos de paltas ese año. Por otro lado, según Álvarez y Shelman (2014) las ventas de MP entre el año 2000 y el 2013 se han incrementado a una tasa de 13,6%, logrando una participación de mercado en el año 2013 en EE.UU. y Canadá²⁶ del 23%. Por lo tanto, MP tiene que abastecer una cantidad de 148,6 millones de kilos de palta al año a EE.UU. y a partir del año 2013-2014 se enviarán entre 18 y 20 millones de palta a EE.UU. desde el Perú.

²⁵ HAB por sus siglas en inglés del Consejo de Palta Hass de EE.UU.

²⁶ Considerando que Canadá solo represente el 5% de las ventas totales, se ha restado ese porcentaje para hallar el abastecimiento anual a EE.UU.

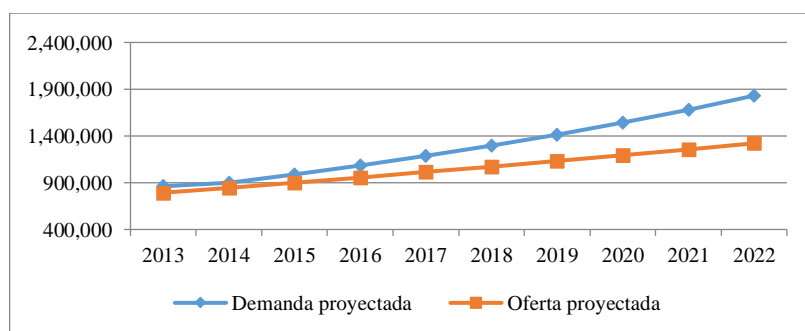
Durante el período 2000 y 2013, las ventas de palta han crecido en razón de 13,6% anual²⁷. Se proyecta la demanda de paltas para determinar la necesidad de obtener una mayor oferta. Para esta estimación partimos del consumo aparente²⁸, donde:

$$\text{Consumo aparente} = \text{Producción} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones}$$

Con estos resultados²⁹ tenemos que el incremento de la demanda de la fruta es mayor al de la oferta, pero hay que tener en cuenta que el incremento de la demanda en este periodo de análisis no radica solamente en el crecimiento de la población, sino también por la inversión en publicidad invertida. Hay que tener en cuenta que en esta industria de frutas frescas todo lo producido tiende a consumirse.

La tabla 10 muestra estos resultados con la proyección de la oferta y la demanda de palta en EE.UU. desde el año 2013 hasta el año 2022, se observa que la demanda de palta crece más rápido que la oferta, que es una señal por lo cual MP, previendo un posible desabastecimiento de la fruta, ha invertido en tierras en Perú para producir palta Hass.

Gráfico 4. Proyección de la oferta y la demanda (en toneladas)



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como se muestra en el gráfico 5, el consumo per cápita se ha duplicado en la última década y los estadounidenses ahora consumen un poco más de dos kilos de paltas al año. En el año 2012, se consumió 680 millones de kilos de paltas en los EE.UU., un incremento del 34% respecto al año anterior³⁰.

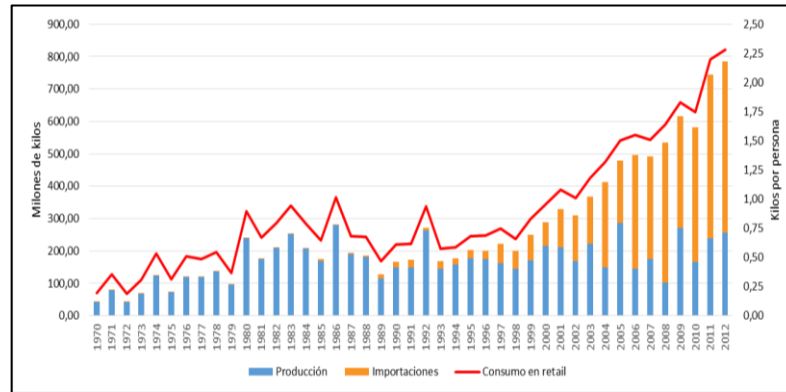
²⁷ Según el caso de estudio de HBR de Álvarez y Shelman, 2014.

²⁸ Para la estimación de la demanda se utilizaron datos históricos de United States Department of Agriculture (En USD), desde 1970 hasta 2012. Fuente: [http://www.ers.usda.gov/data-products/food-availability-\(per-capita\)-data-system/.aspx#26675](http://www.ers.usda.gov/data-products/food-availability-(per-capita)-data-system/.aspx#26675). Fecha de consulta: 05/04/2015.

²⁹ Los cálculos se detallan en el anexo 14. De manera paralela se trabajó un método alternativo para hallar la proyección de la demanda que por falta de datos históricos no ha sido conveniente su utilización en el presente caso.

³⁰ Tomado de [http://www.ers.usda.gov/data-products/food-availability-\(per-capita\)-data-system/.aspx](http://www.ers.usda.gov/data-products/food-availability-(per-capita)-data-system/.aspx). Fecha de consulta: 05 de abril del 2015.

Gráfico 5. Producción e importaciones de paltas de EE.UU.



Fuente: USDA, Economic Research Service. Con datos de: [http://www.ers.usda.gov/data-products/food-availability-\(per-cápita\)-data-system/](http://www.ers.usda.gov/data-products/food-availability-(per-cápita)-data-system/). Fecha de consulta: 05 de abril de 2015

Tabla 10. Resultados de las proyecciones de la demanda y oferta

Año	Consumo per cápita proyectado (kilogramos)	Proyección de la población (EE.UU.)	Demanda proyectada (miles toneladas)	Oferta proyectada (miles de toneladas)
2013	2,73	316.128.839	862.17	793.379
2014	2,82	318.881.992	898.48	846.582
2015	3,07	321.369.000	986.035	901.34
2016	3,34	323.996.000	1.081.415	957.579
2017	3,63	326.626.000	1.184.608	1.015.225
2018	3,94	329.256.000	1.295.983	1.074.203
2019	4,27	331.884.000	1.415.918	1.134.438
2020	4,62	334.503.000	1.544.772	1.195.858
2021	4,99	337.109.000	1.682.915	1.258.386
2022	5,39	339.698.000	1.830.716	1.321.948

Fuente: Elaboración propia, 2015. Datos obtenidos en: [http://www.ers.usda.gov/data-products/food-availability-\(per-cápita\)-data-system/](http://www.ers.usda.gov/data-products/food-availability-(per-cápita)-data-system/), 2015.

5. Conclusiones

El incremento de la demanda en EE.UU. se refleja en el aumento del consumo per cápita de palta Hass. Este consumo pasa de un 0,7 kg en promedio en los años noventa a más de 2 kg en el año 2011. Ante este incremento de la demanda, MP ha tomado medidas para incrementar la oferta y asegurar el abastecimiento de palta comprando tierras en el Perú.

Capítulo V. Formulación de la estrategia

1. Análisis FODA (cruzado)

A continuación se presenta la matriz que corresponde al modelo general de planificación estratégica³¹.

Tabla 11. Matriz FODA (cruzado)

Fortalezas	Debilidades
F1. Tierras propias en Perú y EE.UU. para la producción de paltas. F2. Los siete centros de almacenamiento y maduración les permite distribuir y reponer la fruta a cualquier ciudad del país en un lapso máximo de 8 horas. F3. Logística de transporte eficiente ya que cuentan con una flota de camiones frigoríficos propios equipados con sistemas de seguimiento satelital. F4. Pioneros en la implementación de centros de conservación y maduración por medio de proyecto piloto. F5. Socios estratégicos (Camposol, Mission México, Cabilfrut, Arato y Beggie). F6. Principal distribuidor de palta Hass en EE.UU. con una participación de mercado del 23%. F7. Conocimiento del negocio por parte de los accionistas que tienen experiencia comprobada en la industria. F8. Supervisión adecuada y estricto control de calidad de las frutas que comercializa. F9. Situación financiera sólida que respalda a la empresa para asumir deuda.	D1. Dependencia de sus proveedores. D2. Los centros de almacenamiento y distribución están ubicados solo en algunas ciudades de EEUU. D3. Producción de palta se da por temporadas D4. No existe una política clara de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) D5. Limitada publicidad relacionada a los beneficios de la palta. D6. Línea de productos limitada. D7. Poco de poder de negociación con los gobiernos, debido a las barreras legales y trámites burocráticos que se presentan en algunos países. D8. Falta de un plan de sucesión que permita preparar a los futuros directivos de la empresa para asumir dicho rol llegado el momento. D9. No se tiene implementado un sistema que permita la optimización y ahorro en el uso de recursos. D10. La empresa no cuenta con un sistema de planificación de recursos empresariales ERP.
Oportunidades	Amenazas
O1. Adquirir tierras de menor precio en Perú para la producción de la fruta. O2. Posibilidad de ingresar a nuevos mercados. O3. Eliminación de barreras de entrada hacia nuevos mercados. O4. Incremento de participación de mercado basado en el crecimiento del consumo de palta en EE.UU. especialmente de la población hispana y cadenas de restaurantes mexicanos. O5. Preferencia del consumidor por productos naturales y saludables. O6. Acceso a mano de obra a menor costo en Perú. O7. Conseguir nuevas fuentes de abastecimiento de países productores de palta Hass O8. Existencia de nuevas técnicas en biotecnología de riego que permita el ahorro de agua y costos en los centros de almacenamiento y maduración actuales y futuros. O9. Acceso a financiamiento para adquisición de activos (tierras) que permitan asegurar el suministro de fruta. O10. Desarrollar actividades orientadas a la creación de valor compartido con las comunidades, proveedores y socios estratégicos de la empresa.	A1. Ingreso de nuevos competidores. A2. Incremento de las ventas de productos sustitutos. A3. Escasez en la oferta global de la palta por el rápido crecimiento de la demanda. A4. Dependencia de los proveedores por el abastecimiento de la fruta. A5. Propagación de alguna plaga como "la mosca de la fruta" que afecta las cosechas destinadas a abastecer a la empresa. A6. Cambio climático a nivel mundial y falta de agua para el riego de los cultivos propios y de los proveedores. A7. Posibilidad de que los proveedores decidan incursionar en la venta directa al por mayor de la fruta. A8. Obsolescencia de los sistemas de información y equipos tecnológicos. A9. Incremento en los valores de los terrenos para cultivos, en California y otros países.

Fuente: Elaboración propia, 2015

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una herramienta de adecuación de ayuda para desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategia FO (fortalezas – oportunidades), estrategias DA (debilidades – amenazas), estrategias FA (fortalezas – amenazas) y estrategias DA (debilidades – amenazas).

³¹ David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México, D. F: Pearson Educación.

Tabla 12. Estrategias derivadas del análisis FODA

Estrategias FO	Estrategias DO
F1, F5, O1, O6, O7 Consolidar alianzas estratégicas de manera que se asegure la disponibilidad de la fruta.	D2, O1, O4, O9 Creación de nueva infraestructura (centros de almacenamiento y maduración) para la producción de palta proyectada, que permita el procesamiento, almacenamiento y rápida distribución de la producción.
F2, F6, O4, O5 Incrementar su participación de mercado en EE.UU. tomando en cuenta el crecimiento de la demanda y las tendencias de alimentación saludable.	D5, O5 Aprovechar la demanda de productos nutritivos y saludables para promocionar los beneficios del consumo de palta.
F7, O2, O3 Ingresar a nuevos mercados.	D4, O8, O10 Implementar programas de RSE que les permita contribuir activa y voluntariamente con la sociedad.
F9, O9 Obtener financiamiento para nueva infraestructura y adquisición de tierras de cultivo.	
Estrategias FA	Estrategias DA
F1, A1, A4, A9 Invertir en nuevos campos de producción en Perú aprovechando los beneficios que presenta este país (composición de la tierra, rendimiento por hectárea, mano de obra y tierras de menor precio que en California).	D6, A1, A2 Desarrollo de línea de producto de palta procesada (diversificación relacionada).
	D9, D10, A9, A8 Implementar mejoras en los sistemas y avances tecnológicos como parte de su proceso de mejora continua para ir de la mano con el crecimiento de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2015

2. Estrategia de crecimiento

Para que una empresa logre crecer necesita generar más ingresos, pero también es necesario para sobrevivir a la competencia y al mercado. Según Higgins (1959) existen cuatro de tipos estrategias de crecimiento que, para MP, aplicarían de la siguiente manera (anexo 9).

En la matriz de Ansoff, MP se ubica en el cuadrante I, ya que se encuentra en un mercado existente con un producto actual, motivo por el cual debe realizar acciones que le permitan crecer en el mercado de EE.UU. a través de la penetración de mercado y/o ingresar a nuevos mercados.

Tabla 13. Matriz de Ansoff

	Productos Actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Penetración de mercados (Mission Produce)	Desarrollo de productos
Mercados nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff, H. I., 1976.

Recomendamos que MP consolide estrategias que le permitan asegurar el abastecimiento de la fruta, minimizar el riego, y tener un mayor poder de negociación con los proveedores; para ello, es necesario que realice estrategias de integración hacia atrás, como estrategia intensiva se aplicaría la penetración de mercados y el desarrollo de mercados.

3. Matriz PEYEA

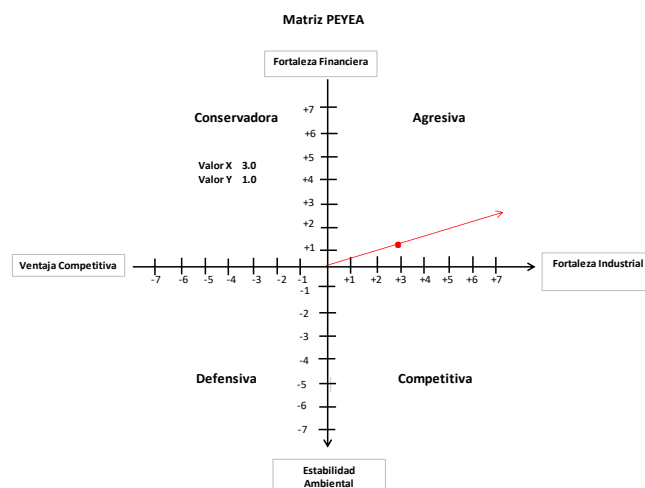
La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, PEYEA, tiene como objetivo mostrar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, estas pueden ser agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas: fortaleza industrial (FI) y estabilidad ambiental (EA); cada dimensión está compuesta de diferentes variables, a las cuales se le debe asignar un valor numérico, siendo los valores para las dimensiones (FF) y (FI) de +1 (la mejor) a +6 (la peor) y para las dimensiones (VC) y (EA) de -1 (la mejor) a -6 (la peor) (tabla 14 y gráfico 6).

Tabla 14. Ejes de la matriz PEYEA

Posición Interna		Posición Externa	
Fortaleza Financiera (FF)		Fortaleza Industrial (FI)	
Rentabilidad	5	Estabilidad financiera	5
Apalancamiento	4	Potencial de crecimiento	6
Rotación de Activos	5	Productividad	5
Liquidez	4	Conocimientos tecnológicos	5
Valor de las acciones	No cotiza en bolsa	Infraestructura	6
Capital de trabajo	3	Utilización de recursos	5
Ventaja competitiva (VC)		Estabilidad Ambiental (EA)	
Calidad del producto	-3	Estabilidad del entorno	-3
Integración vertical	-3	Gobierno responsable	-2
Participación en el mercado	-1	Barreras de ingreso de mercado	-5
Lealtad de los clientes	-3	Presión competitiva	-4
Distribución eficiente	-2	Confianza	-3
Tecnología e innovación	-2	Variabilidad de la demanda	-2

Fuente: Fred. R. David, 2008. Elaboración propia, 2015.

Gráfico 6. Matriz PEYEA



Fuente: Fred. R. David, 2008.

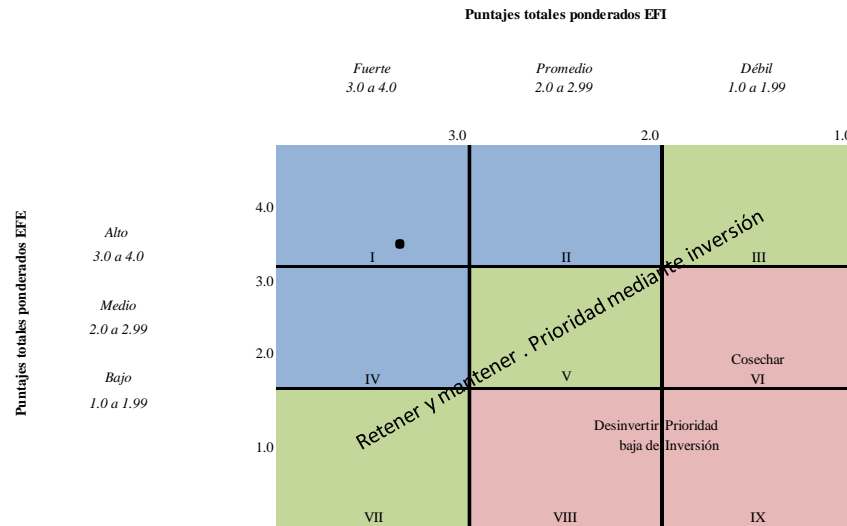
MP se encuentra en el cuadrante agresivo, lo cual quiere decir que la empresa está en condiciones de utilizar sus fortalezas internas y aprovechar las oportunidades externas. Por lo tanto, las estrategias viables para MP ubicadas en ese cuadrante serian: penetración de mercado, desarrollo de mercado y la integración hacia atrás.

El contar con centros de maduración y almacenamientos, tierras propias, proveedores que le abastecen de la fruta en diferentes temporadas del año y tener una estabilidad financiera, MP puede aprovechar las oportunidades de conseguir una mayor participación en el mercado de EE.UU., además, la integración hacia atrás le permite llevar un mejor control del proceso desde la cosecha de la fruta, evitando así las amenazas externas y reduciendo el riesgo del aprovisionamiento de la fruta.

4. Matriz interna – externa (IE)

Esta matriz se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valores totales de la matriz EFI sobre el eje X y los puntajes de valor totales de la matriz EFE sobre el eje Y (gráfico 7).

Gráfico 7. Matriz interna – externa (IE)



Fuente: Fred. R. David, 2008.

Según los puntajes obtenidos en las matrices EFE y EFI, la empresa se encuentra en el cuadrante I – crecer y construir, lo cual indica que las estrategias de expansión o crecimiento sugeridas para adoptar son de crecimiento intensivas en penetración en el mercado, desarrollo de nuevos mercados, o debe implementar estrategias de integración como la integración hacia atrás o hacia adelante.

5. Matriz de la estrategia principal

Según David (2008) la matriz de la estrategia principal (tabla 15) se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Por las características existentes, MP presenta una posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento motivo debido a posición financiera y su liderazgo en EE.UU. por el cual se encuentra en el cuadrante I.

Tabla 15. Matriz de estrategia principal

	Crecimiento rápido del mercado		
	Cuadrante II	Cuadrante I	
Posición competitiva débil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 6. Integración Horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración Horizontal 7. Diversificación relacionada 	Posición competitiva fuerte
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorte de gastos 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 6. Desinversión 5. Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Alianzas Estratégicas 	
	Crecimiento lento del mercado		

Fuente: Fred R. David, 2008.

Se recomienda que MP busque el crecimiento mediante la penetración de mercado, con lo cual se pretende aumentar su participación con el mismo producto. Lo que se sugiere es conseguir que sus actuales clientes: EE.UU., Canadá, Europa, y Japón, debido a la creciente demanda de palta Hass, se conviertan en clientes regulares y, para lograrlo, se requiere mantener un precio competitivo, promociones, descuentos, gestión de relación con los clientes; realizar actividades de publicidad; aumentar la cantidad de centros de almacenamiento y maduración; mejorar la negociación con sus proveedores, compensando los costos adicionales con un mayor volumen de ventas, e implementar normas de calidad de su producto.

Desarrollo de mercado, creando las condiciones necesarias para la colocación de la fruta en nuevas áreas geográficas como por ejemplo China, siendo este un mercado potencial que requiere de la fruta y que está en condiciones de adquirirla. Un punto a favor de MP es que existen nuevos mercados que aún no están saturados como Holanda, China, Francia, Suecia, entre otros, por lo que dependerá de ellos contar con los recursos y capital necesario para administrar sus operaciones en nuevas áreas geográficas.

Integración hacia atrás, lo que se busca es controlar de alguna manera a los proveedores, para ello, MP ha adquirido tierras propias para el cultivo de la palta Hass, lo cual le permite manejar y controlar la cadena de producción, asegurándose de brindar un producto de calidad y en las mejores condiciones, abasteciéndose de la fruta en diferentes épocas del año y cumpliendo con la creciente demanda.

Debido a que está enfocada en un solo producto, la diversificación relacionada podría ayudarles a reducir los riesgos asociados al ampliar su línea de productos, mientras que la integración hacia atrás los ayudaría a minimizar los riesgos por el abastecimiento de la fruta.

6. Conclusiones

Del análisis realizado considerando la matriz FODA, PEYEA, la matriz interna – externa y la matriz de la estrategia principal, concluimos que las estrategias generadas provienen de las fortalezas interna de MP las cuales debes ser aprovechadas por las oportunidades externas, con el fin de superar las debilidades internas y minimizar las amenazas externas, las cuales deberán estar orientadas a una estrategia de crecimiento, debiendo MP desarrollar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado e integración vertical hacia atrás.

Capítulo VI. Selección de la estrategia

1. Reformulación de la misión, visión y valores

La misión, visión y valores de la empresa no se encuentran publicados en la página web de MP, motivo por el cual se optó por contactar a la empresa por medio de las redes sociales (perfil oficial). Bajo el objetivo del presente trabajo se plantea la reformulación de estas declaraciones, para que se encuentren alineadas al plan estratégico desarrollado para la empresa.

Misión

Según David (2008), la misión de la empresa puede variar respecto a su extensión, sin embargo, al ser la parte con mayor visibilidad del proceso de administración estratégica, es importante que cuente con los nueve componentes descritos en la tabla 16, en ella se analizan los componentes contenidos en la declaración de misión actual y la propuesta:

Tabla 16. Componentes de la misión

Componentes	Misión Actual	Misión Propuesta
Clientes		distribuidores minoristas, restaurantes y operadores de alimentos
Productos o servicios	Ofrecer a nuestros clientes productos de la mejor calidad	Frutas y vegetales frescos
Mercados		Mercado global
Tecnología		Tecnología especializada amigable con el medio ambiente
Preocupación por la supervivencia, el rendimiento y la rentabilidad		Estableciendo relaciones a largo plazo, crecimiento sostenible
Filosofía	Orientados a la excelencia	orientados a la excelencia
Autoconcepto		Empresa multinacional orientada a la creación de valor para los clientes, colaboradores y accionistas.
Preocupación por la imagen pública		Responsable con la sociedad y el medio ambiente.
Preocupación por los empleados.		Creación de valor para los colaboradores

Fuente: Fred R. David, 2008. Elaboración propia, 2015.

Misión actual: «Llevar a nuestros clientes los productos de mejor calidad, superando sus expectativas con el mejor servicio y los más altos estándares orientados a la excelencia».

Misión propuesta: «Somos una empresa multinacional orientada a la excelencia que produce y comercializa frutas y vegetales frescos de alta calidad a distribuidores minoristas, restaurantes y operadores de alimentos en el mercado global. Buscamos establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes, lograr un crecimiento sostenible por medio del uso de tecnología especializada amigable con el medioambiente y crear valor para nuestros clientes, colaboradores y accionistas».

Visión

De acuerdo con David (2008), la visión de la empresa debe responder a lo que quiere ser la empresa en un futuro: ¿en qué queremos convertirnos? basado en esta premisa, analizamos la visión actual para su reformulación.

Tabla 17. Declaración de la visión

Misión actual	Misión propuesta
Ser líderes de la industria honrando el compromiso con nuestros clientes, productores y socios comerciales.	Liderar la industria de frutas y verduras frescas siendo reconocidos como una empresa que genera valor para sus clientes, proveedores y comunidad en general.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Valores

Se propone la actualización de los valores de la empresa a fin de que se encuentren alineados con la misión y visión propuestas.

Tabla 18. Declaración de valores

Valores actuales	Valores propuestos
Diversión	Innovación
Innovación	Transparencia
Fiabilidad	Trabajo en equipo
Exitoso	Espíritu de superación
Ser digno de confianza	Respeto

Fuente: Elaboración propia, 2015

2. Objetivo general

MP es una compañía dedicada a la producción y comercialización paltas de tipo Hass. Dentro de su perfil comercial tiene como objetivo llevar a sus clientes un producto que cumpla altos estándares de calidad, orientado a cubrir la demanda y sus expectativas. Por lo antes expuesto, el objetivo general de la compañía se define como: mejorar y expandir el proceso de producción y abastecimiento de paltas para los mercados actuales y proyectar el incremento de ventas en los espacios poco desarrollados.

Es importante precisar que la estrategia de MP se enfoca aún en la convergencia competitiva, según cita Joan Magretta (2012) las empresas copian a sus rivales conforme generen nuevas ventajas, lo que deja al público con el precio como la base sobre la cual se toman decisiones, en este escenario podemos identificar que MP no tiene una ventaja competitiva sostenible en el tiempo debido a que el producto principal de su negocio son las paltas y no tienen mayor nivel de diferenciación, además de los grados de maduración y el sistema de distribución manejado por la empresa; en ese sentido, la determinación de los objetivos específicos se enfocará al desarrollo de

una estrategia que lleve a la empresa a crear valor de manera distinta, sin depender de recursos fácilmente imitables por sus competidores.

3. Objetivos estratégicos

- Compra y acondicionamiento de tierras destinadas a la producción de la fruta a través de alianzas estratégicas de tipo complementaria vertical.
- Obtener un 30% de participación de mercado en un plazo de 5 años.
- Implementar nuevos centros de almacenamiento y maduración cerca de los centros de producción propios, a fin de poder simplificar y mejorar los procesos de acopio y maduración de la fruta.
- Desarrollo de mejoras del sistema ERP para la sincronización y procesamiento de data sobre las colocaciones de producto en los diversos Estados donde se distribuyen las paltas, a fin de poder predecir la demanda por cliente de acuerdo con la base histórica.
- Implementar un programa de RSE enfocados en la creación de valor compartido.
- Acceder a fuentes de financiamiento que permita la adquisición de activos, respaldado por la situación financiera de la empresa.

4. Matriz de alineamiento estratégico

La matriz de alineamiento estratégico permite determinar cuáles de las estrategias identificadas en el FODA cruzado se repiten con mayor frecuencia (anexo 10). En esta matriz tenemos como estrategias elegidas:

- Ingresar a nuevos mercados.
- Incrementar la participación de mercado en EE.UU. tomando en cuenta el crecimiento de la demanda y las tendencias de alimentación saludable.
- Invertir en más campos de producción en Perú, aprovechando los beneficios que presenta este país (composición de la tierra, rendimiento por hectárea, mano de obra y tierras de menor precio que en California).
- Creación de nueva infraestructura (centros de almacenamiento y maduración) para la producción de palta proyectada que permita el procesamiento, almacenamiento y rápida distribución de la producción.

5. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC

Según David (2008), la matriz de planeación estratégica cuantitativa, aparte de calificar las estrategias para crear una lista jerarquizada, la literatura señala solo una técnica analítica para determinar el atractivo relativo de las posibles acciones relativas. En anexo 11 mostramos el resultado de la matriz de planeación estratégica cuantitativa. De acuerdo con la matriz de alineamiento estratégico, de las diez estrategias propuestas solo cinco aportan al cumplimiento de los objetivos de MP.

6. Lineamientos estratégicos para planes funcionales

Las estrategias definidas para alcanzar el logro de los objetivos de MP serán los lineamientos para el diseño de los planes funcionales. En el gráfico 8 mostramos los lineamientos por cada área funcional.

Gráfico 8. Lineamientos de planes funcionales

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLANES FUNCIONALES
<p>Compra y acondicionamiento de tierras destinadas a la producción de la fruta a través de alianzas estratégicas de tipo complementaria vertical.</p> <p>Obtener un 30% de participación de mercado en un plazo de 5 años.</p> <p>Implementar nuevos centros almacenamiento y maduración con mejoras tecnológicas a fin de simplificar y mejorar los procesos de acopio y maduración de la fruta.</p> <p>Desarrollo de mejoras del sistema ERP para la sincronización y procesamiento de data .</p> <p>Implementar un programa de RSE enfocados en la creación de valor compartido.</p> <p>Acceder a fuentes de financiamiento que nos permita la adquisición de activos, respaldado por la situación financiera de la empresa.</p>	<p>F7,O2, O3 Ingresar a nuevos mercados.</p> <p>F2, F6, O4, O5 Incrementar su participación de mercado en EE.UU. tomando en cuenta el crecimiento de la demanda y las tendencias de alimentación saludable.</p> <p>F1, A1,A4,A9 Invertir en más campos de producción en Perú aprovechando los beneficios que presenta este país (composición de la tierra, rendimiento por hectárea, mano de obra y tierras de menor precio que en California).</p> <p>D2, O1, O4, O9 Creación de nueva infraestructura (centros de almacenamiento y maduración) para la producción de paltá proyectada, que permita el procesamiento, almacenamiento y rápida distribución de la producción.</p> <p>F9, O9 Obtener financiamiento para nueva infraestructura y adquisición de tierras de cultivo.</p>	<p>Marketing</p> <p>Incrementar la participación de mercado.</p> <p>Renovación de la página web y manejo activo de las cuentas de redes sociales.</p> <p>Publicaciones en revistas especializadas.</p> <p>Participación en ferias alimentarias de impacto global.</p> <p>Difusión de las ventajas del consumo de paltá.</p>
		<p>RRHH</p> <p>Capacitaciones permanentes en temas administrativos, de seguridad y salud en el centro de trabajo.</p> <p>Creación del equipo de Gestión del aprendizaje</p> <p>Realizar una encuesta de clima laboral anual por medio de una empresa externa.</p> <p>Implementar el proceso de evaluación de desempeño bi anual.</p> <p>Establecer un plan de sucesión para la plana directiva de la empresa.</p>
		<p>Operaciones</p> <p>Creación de un nuevo centro de almacenamiento en Perú.</p> <p>Compra de tierras en Perú.</p> <p>Mantener y consolidar Alianzas estratégicas con proveedores.</p> <p>Implementar un sistema de ahorro de energía para los centros de maduración de Misión Produce.</p>
		<p>RSE</p> <p>Creación de valor compartido por medio de la capacitación a agricultores de comunidades productoras para la tecnificación de cultivos.</p> <p>Optimizar el uso de energía llevando un control sistematizado del consumo de electricidad, papel y agua.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Capítulo VII. Planes funcionales

1. Plan de ventas y marketing

1.1 Objetivos del plan de marketing

Se enfocan en el incremento de la participación de mercado en EE.UU., el cual representa una oportunidad para MP, por el crecimiento en la demanda de palta.

Tabla 19. Objetivos del plan de ventas y marketing

Objetivo general	
Conseguir una participación de mercado del 30% en EE.UU.	
Objetivos específicos	
Corto plazo (2014 – 2015)	Conseguir una participación de mercado de 27% en EE.UU.
	Cambiar la imagen de los medios de contacto con los clientes: página web y redes sociales
Mediano plazo (2016)	Conseguir una participación de mercado de 29% en EE.UU.
	Reforzar la imagen del producto como alternativa saludable para alimentación.
Largo plazo (2017 – 2018)	Conseguir una participación de mercado del 31%
	Lograr exposición de la marca frente a clientes potenciales en nuevos mercados por medio de la participación en eventos especializados y publicaciones especializadas.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Según Kotler y Armstrong (2012) la principal responsabilidad del marketing es lograr un crecimiento rentable para la compañía. Bajo esta premisa, es necesario identificar el rol que tiene la empresa en el mercado, en ese sentido, tenemos que: «Las ventas al mayoreo incluyen todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial» (Kotler, P. y Armstrong, G. 2012:396). Según esta definición podemos situar a la empresa como mayorista.

Estrategia de crecimiento

Con base en el análisis realizado, se determina que para la empresa MP la estrategia de crecimiento resultante de la aplicación de la matriz de ANSOFF es la de penetración de mercado; en ese sentido, nos enfocaremos en incrementar el nivel de ventas anuales en el mercado de los EE.UU.

1.2 Mercado

El mercado meta de la empresa lo constituyen los distribuidores minoristas de los EE.UU. y los operadores de alimentos.

Tabla 20. Subdivisión del mercado meta – comercializadores minoristas

Tipo	Características
Supermercados	Tienda de grandes dimensiones que se orienta a cubrir todas las necesidades del consumidor en lo referente a productos comestibles y no comestibles de compra rutinaria. Ejemplo: Market Basket, Stop and Shop, Russos.
Tiendas de conveniencia	Establecimientos relativamente pequeños (área menor a los 500 m ²) con horarios de atención extendidos de lunes a domingo y con una oferta de productos de menor variedad que los supermercados. Ejemplo: 7eleven
Tienda de descuento	Tienda que vende mercadería estándar a precios menores, menores márgenes y volúmenes más elevados. Ejemplo: Walmart, Target
Minoristas de precio reducido y Clubes de bodega	Tienda que vende un surtido de productos a precios especialmente reducidos para los clientes que pagan una membresía anual. (BJs, Costco)

Fuente: Kotler y Armstrong, 2012. Elaboración propia, 2015.

1.3 Estrategias de la mezcla de marketing

Centraremos la estrategia en los siguientes puntos:

Producto. El producto principal ofrecido por la empresa MP es la palta Hass como fruto, el cual es vendido en volumen mayorista. El grado de maduración es definido por los clientes al momento de hacer las órdenes de compra, se puede identificar los diferentes niveles de maduración y lugar de origen por medio de los *stickers* adheridos a cada fruto. La diferenciación de cara al cliente (distribuidores) radica en la posibilidad de brindar el grado de maduración requerido y la rápida respuesta para cambios de fruta dañada. El calibre del fruto (tamaño) depende del requerimiento del cliente, sin embargo, para la comercialización se maneja un rango en oferta entre 16 (250 g) y 22 (180 g).

Plaza. En este punto se incluyen las actividades de la compañía, que logran que el producto llegue a disposición del mercado meta, por lo cual consideramos:

- Canales. Los canales de distribución hacia los clientes (mayoristas y distribuidores) son vía página web, correo electrónico y teléfonos.
- Cobertura. Se tiene cobertura en el 95% del territorio americano, de acuerdo con la demanda que presenta un crecimiento del 13,6% se plantea continuar con este mercado con miras a desarrollar mayores colocaciones (volumen).
- Transporte y logística. Dentro de los EE.UU. el transporte y logística están a cargo de la misma empresa. MP cuenta con una completa red de transporte con las especificaciones necesarias para el traslado de la fruta en una atmósfera modificada con una temperatura entre

los 3 °C y 6 °C. Asimismo, al 2013 contaban con ocho centros de maduración, siete de ellos ubicados en EE.UU. y uno en Canadá. De acuerdo con la estrategia planteada, se considera la construcción de un centro de almacenamiento en Perú para la producción proveniente de las tierras a adquirir en dicho país.

Precio. Tomando como punto de partida la estrategia basada en costos que se ha planteado para MP, los precios del producto podrán reducirse en la medida que los costos de producción se reduzcan con la compra de tierras en Perú, sin embargo, se debe tener en cuenta que la determinación del precio también estará directamente ligada con el comportamiento del mercado y la estacionalidad de la demanda. Se ha proyectado que el precio de palta por java se incremente en el mercado de acuerdo al aumento de demanda. En un escenario conservador se consideran los siguientes precios:

Tabla 21. Proyección anual del precio por java de palta

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Precio por java (USD)	30,27	29,68	29,68	29,68	29,68	29,68	29,68	29,68

Elaboración: caso Harvard Business Review de Álvarez, José B. y Mary Shelman, 2014.

Promoción. Dentro de las principales actividades a realizar tenemos:

- Participación en ferias sectoriales. Esta es una importante ventana para la marca en su desarrollo como empresa bajo estrategia *business to business*. Este tipo de actividad representa una inversión importante de dinero, sin embargo, permite mantener la presencia en la escena comercial del sector. Las principales ferias en las que se plantea participación anual son: Summer Fancy Food Show (New York) y Winter Fancy Food Show (San Francisco).
- Publicaciones en revistas especializadas de la industria. Publi-reportajes y publicidad. Esta actividad se enfoca a los distribuidores minoristas y operadores de alimentos. Se ha considerado anunciar en las revistas Fresh Plaza y The Packer.
- Renovación de la página web: Según Paul Gillin y Eric Schwartzman (2011): «Las herramientas sociales pueden ser aplicadas a muchas áreas del negocio, que van desde el desarrollo de productos a las ventas a la atención al cliente»; asimismo, dentro de las social media consideran a la página web por ser un importante canal de comunicación. La página actual de MP es bastante escueta en cuanto a información respecta, su diseño es conservador y no hay animaciones en flash macromedia como en la mayoría de páginas actuales. Se requiere un proceso de modernización de este canal.

- Implementación de *software* para ingreso de órdenes de compra (sistema de compras *on line*) para clientes registrados.

Adicionalmente, se plantea trabajar en la promoción del producto con orientación al consumidor final. Según Webster (1994) el proveedor está en posibilidad de asumir el desarrollo y promoción del mercado de manera paralela al trabajo con los intermediarios, a fin de fortalecer su capacidad de respuesta a las demandas de los consumidores finales. De acuerdo con el reporte *Opportunities to buil Hass Avocaado retail sales* (2012) es necesario prestar atención a los siguientes grupos demográficos al momento de elaborar las estrategias para el impulso de ventas minoristas de palta: *Baby boomers* (87% de individuos mayores a 65 años busca una alimentación saludable), consumidores de origen hispano (en promedio gastan \$300 más que los no hispanos en alimentos), madres *millenials* (68% de nacimientos en EE.UU., corresponde a madres *millenials*, este grupo interactúa permanentemente en las redes sociales y las utiliza como fuente de información. Asimismo es necesario considerar que las mujeres son las principales decisoras de compras de alimentos en el hogar.

Las acciones orientadas al consumidor final son:

- Publicaciones en revistas de salud y magazines: se busca reforzar la importancia del consumo de la palta para mejorar la salud, calidad de alimentación y estilo de vida. Se considera hacer publicaciones cuatrimestrales en las revistas *Reader's Digest* y *Prevention*, se eligieron estas revistas por ocupar el puesto 5 y 16 respectivamente en el *ranking* de revistas por circulación en los EE.UU.³².
- Actualización y constante interacción en las cuentas de redes sociales de la empresa. Actualmente, las redes sociales son fuentes de información e interacción directa de los consumidores con las empresas, se plantea actualizar estados de manera constante, con información nutricional, recetas³³, y *tips* sobre otros usos de la palta (belleza, hogar, etc.).
- Publicidad en el punto de venta. Según el estudio *Shopper Motivations and Influences: Driving Hass Avocado Sales at Retail - Qualitative Path-to-Purchase Study*, el primer factor que influye en la decisión de compra de la palta, una vez que el cliente está en tienda, es la ubicación llamativa del exhibidor y la abundancia de producto, con esa base se plantea la

³² Lista para el año 2013 publicada por *The Huffingtonpost*. Fuente: http://www.huffingtonpost.com/2014/02/07/top-magazines-circulation-2013_n_4745082.html. fecha de consulta 31/08/2015.

³³ Según el estudio *Shopper Motivations and Influences: Driving Hass Avocado Sales at Retail - Qualitative Path-to-Purchase Study* (2012) una de las barreras de compra de palta es la falta de recetas alternativas para el consumo de palta además del tradicional guacamole.

adecuación de las góndolas y cajas expositoras amplias que en la parte inferior tengan un diseño impreso similar a un afiche que contenga el logo de MP e imágenes de la palta madura.

1.4 Presupuesto del plan de marketing

Tabla 22. Presupuesto de marketing

Concepto	Anual
Costo por <i>stand</i> en feria (6,2 m) ³⁴ - Unitario USD 8.500	17.000
Membresía para participación en ferias ³⁵	600
Publicaciones trimestrales en revistas especializadas ³⁶	7.360
Publicaciones trimestrales en revistas de salud y estilo de vida. ³⁷	800.000
Cubre bases para góndolas y exhibidores	2.500
Renovación de la página web ³⁸	20.000
Sistema de compras <i>on line</i> ³⁹	40.000
Mantenimiento <i>software</i> "carrito de compras"	1.000
Total	888.460

Fuente: Elaboración propia, 2015

2. Plan de operaciones

2.1 Introducción

MP es una empresa líder en comercialización y distribución de palta Hass en EE.UU. En los últimos años la demanda de la fruta registra una tendencia creciente, motivo por el cual el plan de operaciones para los años 2014 – 2018 propone conseguir un 30% de participación en el mercado de EEUU y garantizar el abastecimiento de la fruta. Para ello es necesario desarrollar actividades que permitan asegurar la calidad y disponibilidad de la fruta, planificar la producción y entrega óptima de pedidos a fin de seguir manteniendo la ventaja que tiene con respecto a la competencia.

2.2 Objetivos

Se espera que en el mediano y largo plazo los resultados se reflejen en base a la calidad, capacidad, flexibilidad y entrega oportuna; las actividades estarán orientadas a lograr los objetivos que se plantea en la ventaja competitiva de bajo costo. De acuerdo con Heizer y Render (2007), la implementación de la estrategia de operaciones debe realizarse basándose en la identificación de las decisiones de dirección de operaciones, que son asegurar el abastecimiento de la fruta durante

³⁴ Basado en precio de stand en la feria Fancy Food New York.

³⁵ Basado en membresía anual en la feria Fancy Food New York (USD 300 precio unitario).

³⁶ Presupuesto basado en publicaciones trimestrales en The packer considerando el Newsletter y Sitio web.(precios para el 2015).

³⁷ Presupuesto basado en los precios de los *Media Kit* de las revistas *Reader's Digest* y *Prevention* para el 2015. Se tomó en cuenta anuncio de página completa a color en ambos casos.

³⁸ Basado en presupuesto de la empresa CAMRA Business.

³⁹ Considera la compra de un software de carrito de compras para las órdenes on line y la ampliación de capacidad de los servidores de la empresa. Referencias: <http://www.shopfactory.com/es>.

todo el año, con el fin de cubrir la demanda y satisfacer las necesidades de sus clientes. MP puede realizar estrategias con respecto al aprovisionamiento, planificación y control, capacidad, localización y personal, teniendo como objetivos:

Tabla 23. Objetivos del plan de operaciones

Objetivo general	
Conseguir una participación de mercado del 30% en un periodo de 5 años en EE.UU. y garantizar el abastecimiento y suministro de la fruta de calidad.	
Objetivos específicos	
Corto plazo (2014-2015)	Conseguir una participación de mercado del 27%
	Adquisición de tierras en Trujillo - La Libertad para la producción de plata Hass
	Construcción de un centro de almacenamiento en Perú
	Implementar el sistema B2B
	Realizar alianzas estratégicas
Mediano plazo (2016)	Construcción del centro de maduración en San Francisco
	Conseguir una participación de mercado del 29%
	Contar con personal especializado para la siembra y acopio de la fruta
	Construcción del centro de maduración en Phoenix
Largo plazo (2017-2018)	Mantener un manejo óptimo del inventario
	Conseguir una participación de mercado del 30%
	Supervisar el cultivo y la cosecha de la fruta directamente
	Reducir las mermas en un 0,5%
	Brindar a los mercados de Europa, Japón y China plata Hass de acuerdo a sus necesidades

Fuente: Elaboración propia, 2015

2.3 Acciones de plan de operaciones

La estrategia de la empresa debe estar enfocada en asegurar el abastecimiento de la fruta debido a la creciente demanda, para ello, es necesario tomar acciones que permitan cumplir con dicho objetivo (anexos 12).

2.3.1 Implementación del sistema de planificación de recursos empresariales (ERP)

A fin de reducir los costos y mejorar el rendimiento de la planta, se propone contratar a la empresa Power Solutions a fin de instalar un *software* de control automático de los equipos de refrigeración para garantizar un ahorro de un 20% en el consumo de energía eléctrica⁴⁰.

Se recomienda implementar un sistema ERP para garantizar el flujo de información eficiente a lo largo de la cadena de suministro, tomando así decisiones rápidas con respecto a las ventas, y para poder sustentar decisiones de reposición y producción. Por ello, es necesario contar con un sistema integrado para los procesos diarios, ya que los canales de venta no son solo a través de la

⁴⁰ <http://www.power-solutions.com/company>

venta personalizada, sino también a través de ventas *online* y por teléfono, para ello debe desarrollar sitios de comercio electrónico que le permita bajar aplicaciones de *software* e Internet para sus clientes, ordenes en línea, precios, embarques, rastreos de órdenes, entre otros. Asimismo, la integración vertical hacia atrás los obliga a tener un mejor control de la producción, pedidos, aprovisionamiento, cosechas, estacionalidades por país, red de proveedores y clientes, motivo por el cual es necesario adquirir un sistema integrado que les permita procesar y manejar grandes volúmenes de información en línea con una rápida velocidad de respuesta.

2.3.2 Adquisición de tierras en Perú

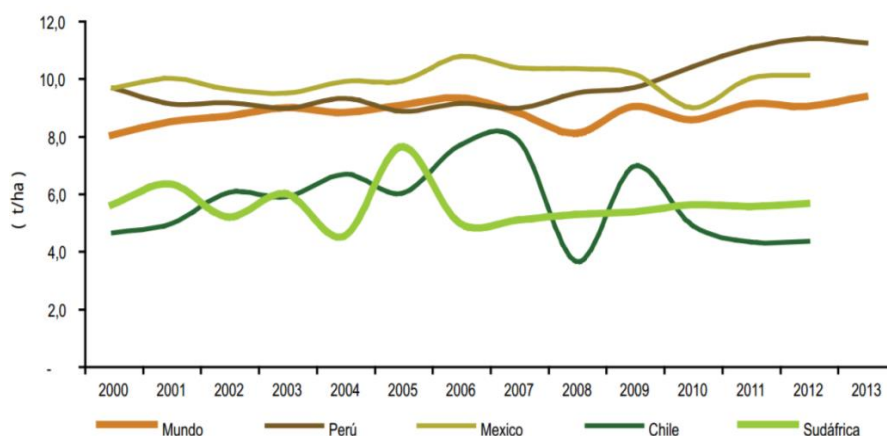
Los principales países proveedores de palta Hass a MP son México, Chile, Nueva Zelanda, Perú y California (tabla 24), Perú es quien maneja un menor precio anual de productor, en comparación con países productores como México, Chile y EE.UU., asimismo, el gráfico 9 nos muestra en rendimiento anual por país productor, donde Perú es el país con más alto rendimiento, por lo cual vemos la oportunidad de que MP compre tierras en dicho país y realice alianzas estratégicas de tipo complementaria vertical que le permitan abastecerse de la fruta, con menor costo y de buena calidad.

Tabla 24. Precio Anual del productor (USD)

Año	México	Chile	Perú	Estados Unidos
2001	573	656	274	1841
2002	464	540	236	2116
2003	550	642	221	1863
2004	546	554	232	1786
2005	685	690	282	1246
2006	738	694	333	1984
2007	962	705	374	1951
2008	963	1487	510	2039
2009	908	1417	515	1587
2010	1013	1366	596	3031
2011	1159	2309	640	1698
2012	959	1907	777	1847
2013	964	2412	686	1995

Fuente: <http://www.fao.org/statistics/es/>, 2015.

Grafico 9. Rendimiento de la producción de palta en el mundo (t/ha)



Fuente: MINAGRI-DGPA/DEEIA

De acuerdo con las proyecciones de ventas anuales realizadas conjuntamente con la cuota de mercado que se propone conseguir, MP deberá adquirir 1.000 hectáreas de tierras de cultivo en Trujillo – la Libertad; esta ubicación se debe a la cercanía del centro de almacenamiento que también se construirá en dicha ciudad, la cosecha se iniciará en el 2017. La tabla 25 nos muestra la producción en toneladas métricas (TM) de los proveedores de MP que son México, Chile, EE.UU. y otros; también muestra la producción de tierras en Perú, así como la nueva producción que será a partir del año 2017, la cual contribuirá a cumplir el crecimiento de las ventas proyectadas.

Tabla 25. Estimación de ventas y producción de Mission Produce

Año	Producción México, Chile, EE.UU. y otros Proveedores	Producción de tierras en Perú	Producción de nuevas tierras en Perú	Ventas en TM	Participación en EE.UU.	Crecimiento de ventas (%)
2012	401.070			152.374	22%	13.6%
2013	461.934			179.006	23%	13.6%
2014	550.995	2.000		205.351	24%	13.6%
2015	657.226	10.000		243.040	25%	13.6%
2016	783.940	21.300		288.364	26%	13.6%
2017	935.083	31.000	1.000	338.055	27%	13.6%
2018	1.115.368	43.000	5.000	398.739	28%	13.6%
2019	1.330.411	43.000	10.650	455.597	29%	13.6%
2020	38.003.052	43.000	15.500	559.187	30%	13.6%
2021	43.171.467	43.000	21.500	684.192	30%	13.6%
2022	49.042.787	43.000	21.500	827.272	30%	13.6%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.3.3 Centros de maduración

Actualmente, MP cuenta con ocho centros de maduración, siete en EE.UU. y uno en Canadá, debido a que el objetivo de la empresa es seguir creciendo, obtener una mayor participación del mercado de EE.UU. e incrementar el abastecimiento de la fruta, se ve la necesidad de crear dos

nuevos centros de maduración en dicho país, ya que más del 40% de las ventas de palta en EE.UU. son de producto madurado.

Estos centros de maduración estarían ubicados en Phoenix y San Francisco; para la determinación de las ubicaciones se consideró el incremento en el consumo de la palta Hass que viene dándose en dichas ciudades y la distancia desde sus centros de almacenamiento ubicados en Oxnard. Estos centros de maduración contribuirán a que la producción proveniente de Perú y de los diversos puntos de abastecimiento lleguen a estas instalaciones, para que la fruta sea madurada en condiciones adecuadas y según los requerimientos de sus clientes.

2.3.4 Alianzas estratégicas

Según Hill y Jones (2005), una alianza estratégica es una táctica de cooperación entre compañías que combinan algunos de sus recursos y capacidades con la intención de crear una ventaja competitiva. Existen diversas razones por las cuales MP debe realizar alianzas estratégicas: No cuenta con todos los recursos necesarios para abastecerse de la fruta durante todo el año, porque la demanda de la palta está creciendo más rápido que la oferta. La comercialización y distribución de paltas se da en un mercado de ciclo rápido. Mantener el liderazgo en el mercado de EE.UU. Las tierras y mano de obra son de menor costo en Perú y el proceso de maduración de la palta se da en menor tiempo en ese país. Tienen la salida al puerto de Callao y Paita para la exportación de la palta. Pueden protegerse contra el riesgo de nuevos competidores y reducir la incertidumbre con respecto al abastecimiento. El contar con proveedores que garanticen el suministro de la fruta de acuerdo con sus necesidades y en las condiciones definidas en el proceso de negocios y fijar políticas y estrategias con los proveedores, las cuales deben estar alineadas a las de la empresa, que le permita contar con un producto de calidad.

Basados en los motivos indicados, recomendamos que MP realice alianzas estratégicas de tipo complementaria vertical⁴¹, con el propósito de mantener su ventaja competitiva, para ello, se recomienda que MP asuma el costo por la compra de tierras en Perú y proporcione fertilizantes, agroquímicos y materiales requeridos para la preparación de la tierra, mientras que su socio se encargará de la siembra, cultivo y recolección de la palta, garantizándonos productos sanos, frescos y que cumplan con los estándares de calidad solicitados para la exportación de la palta.

⁴¹ Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Ramos, S. J. (2005). *Administración estratégica: Un enfoque integrado*. México, D.F: McGraw-Hill.

Mostramos tres empresas agrícolas ubicadas en Perú con las cuales MP podría realizar este tipo de alianzas: Agrícola Cerro Prieto, AVO Perú S.A.C. y Agrícola Pampa Baja S.A.C.

2.3.5 Penetración de mercado

Debido a que la demanda de palta Hass está en pleno crecimiento en EE.UU., nos enfocaremos en dichos compradores incrementando la cuota de mercado y no esperar a que otras empresas la consigan, sin descuidar los mercados de Europa, Canadá y Japón en los cuales ya se tiene presencia. Para ello, se ha programado diversas acciones que permitirán abastecernos de la fruta y poder cubrir la demanda actual y futura en los mercados donde ya están presentes. Sin embargo, se procederá a evaluar en un largo plazo los mercados potenciales en los que MP podría ingresar con la estrategia de desarrollo de mercado, por ejemplo China.

2.4 Proceso de producción

El anexo 13 muestra el proceso básico de la producción de palta Hass.

2.5 Presupuesto del plan de operaciones

Para implementar las estrategias del plan de operaciones, se requiere elaborar un presupuesto que se detalla a continuación.

Tabla 26. Presupuesto del plan de operaciones

Detalle	Precio por Hectárea (USD)	Hectáreas (ha)	Monto total (USD)
Compra de tierras en Perú (2014) ⁴²	2.750	1.000	2.750.000
Preparación de tierra para la producción (2014) ⁴³	5.000	1.000	5.000.000
Centro de almacenamiento y distribución en Perú (2014) ⁴⁴			5.000.000
Implementar un Sistema ERP (2014) ⁴⁵			2.500.000
Centro de maduración en Phoenix (2014) ⁴⁶			5.000.000
Centro de maduración en San Francisco (2016) ⁴⁷			5.000.000

Fuente: Elaboración propia, 2015.

⁴² <http://www.agroforum.pe/terrenos-y-predios/venta-terreno-agricola-de-858-has-olmos-lambayeque-peru-11074/>

⁴³ Álvarez, José B., and Mary Shelman. "Mission Produce." Harvard Business School Case 514-023, February 2014

⁴⁴ Álvarez, José B., and Mary Shelman. "Mission Produce." Harvard Business School Case 514-023, February 2014

⁴⁵ <http://cursos.aiu.edu/Benchmarking%20y%20CMR.html>. Consulta realizada 10.2015

⁴⁶ Álvarez, José B., and Mary Shelman. "Mission Produce." Harvard Business School Case 514-023, February 2014
Página 515-512

⁴⁷ Álvarez, José B., and Mary Shelman. "Mission Produce." Harvard Business School Case 514-023, February 2014
Página 515-512

3. Plan funcional de recursos humanos

Bajo la premisa de que todas las actividades de la empresa se encuentren relacionadas para mantener la ventaja competitiva (costos), planteamos los siguientes objetivos para el plan de recursos humanos, orientados a lograr un equipo de colaboradores comprometidos con la compañía y orientados al servicio de nuestros clientes, para lograr un menor nivel de rotación de personal y mayor nivel de compromiso en el desarrollo de sus labores.

3.1 Objetivos

Tabla 27. Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivo general	
Mejorar las competencias para el personal nuevo y existente, fortaleciendo las competencias actuales orientadas al servicio al cliente en base a los valores que conforman la cultura empresarial de la empresa.	
Objetivos específicos	
Corto plazo 20014 - 2015	Difundir entre todos los trabajadores la misión y la visión de la empresa para que se sientan identificados, motivados y parte de la misma, y logren realizar sus actividades con calidad, lo cual influirá positivamente en la atención al cliente, tanto los internos como externos. Contratar personal idóneo para el centro de maduración y centro de almacenamiento y distribución, así como personal para ventas. Capacitar al personal en temas de ahorro de energía y cuidado del medioambiente.
Mediano plazo 2016	Capacitar al personal de manera permanente con cursos de actualización para el desarrollo de sus funciones: operación de maquinaria, procesos de producción, cursos administrativos, atención al cliente, etc. Los cursos serán tanto presenciales como virtuales. Establecer un proceso de evaluación de desempeño basado en el logro de objetivos (roles y responsabilidades) y el desarrollo de habilidades interpersonales.
Largo plazo 2017 -2018	Fomentar la capacitación del personal con gran potencial en universidades TOP que permita obtener un personal listo para afrontar posibles cambios en la plana gerencial. Elaborar y poner en práctica un programa de planes de carrera.

Fuente: Elaboración propia, 2015

3.2 Desarrollo del plan de sucesión

«El plan de sucesión es el proceso de identificar, desarrollar y rastrear individuos claves para que puedan finalmente asumir puestos de alto nivel», Snell-Bohlander (2013); esto es fundamental para garantizar la viabilidad de la empresa en caso de la ausencia de su líder. MP debe tener la capacidad de desarrollar una buena cartera de talento para mantener las actividades claves de la empresa, en ausencia o retiro de uno o más ejecutivos. Con base de Snell-Bohlander (2013), se definen cinco fases para desarrollar el plan de sucesión de los directivos y ejecutivos de MP.

Fase 1: se debe identificar el ambiente esperado sobre el cual operará el sistema de sucesión gerencial, el cual se determinará bajo los siguientes elementos: información de la empresa, antecedentes, personas, puestos y grupos de interés.

Fase 2: establecer la situación actual en la que se encuentra la empresa, relacionados al puesto de trabajo y los perfiles de los puestos a fin de proyectar cambios futuros.

Fase 3: desarrollar las pautas más adecuadas que deben seguir para poder acceder a diferentes puestos, así como el cumplimiento de los puntos críticos.

Fase 4: elección por parte de los directivos de los colaboradores que los sustituirán en sus cargos, así como la preparación para la sucesión. Se debe identificar y seleccionar el personal potencial, identificando los puestos claves a los pueden acceder en un mediano y largo plazo.

Fase 5: el candidato seleccionado deberá recibir los conocimientos y herramientas necesarias (seminarios, capacitaciones, tutorías, entre otros). Para ello, será necesario implementar un programa de liderazgo con el fin de fortalecer las competencias y habilidades de los candidatos, y se garantice así la continuidad en el liderazgo de la empresa.

3.3 Actividades

- Se plantea la contratación de personal de capacitación, cuatro personas, que formarán parte del equipo de gestión de aprendizaje. Ellos cobrarán un sueldo fijo y se encargarán de las capacitaciones, plan de sucesión, actualizaciones y procesos de inducción.
- Por evaluación de personal no habrá gasto adicional en estos cinco años. En capacitaciones se tendrá un gasto fijo anual de USD 50.000.
- El personal de ventas será destinado a incrementar la participación de mercado en Estados Unidos de América. La mano de obra directa (MOD) está incluida dentro del costo de ventas.
- El personal administrativo y técnico será contratado para el centro de maduración y para la planta que se instalará en el Perú. En el caso del Perú, el sueldo se pagará en soles, sin embargo, se considera la provisión en dólares. Se estima necesario un incremento de 5% anual en dichos sueldos, por riesgo del tipo de cambio. Está incluido un 10% por tema de ascensos y bonos por retención del talento.

3.4 Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto⁴⁸ de las acciones estratégicas de recursos humanos se muestra en la tabla 28.

Tabla 28. Presupuesto de recursos humanos

Detalle	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Personal administrativo ⁴⁹	150.000	157.500	165.375	173.644	182.326	191.442
Personal de ventas ⁵⁰	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Capacitación virtual y presencial (programa de liderazgo) ⁵¹	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Evaluación de personal	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Total	400.000	407.500	415.375	423.644	432.326	441.442

Fuente: Elaboración propia, 2015

3.5 Conclusiones

Se buscará mejorar las competencias, para el personal nuevo y existente, que permitan cumplir con nuestros objetivos. Para ello, se procederá con la contratación de personal operario, administrativo y de ventas con orientación a resultados, que será capacitado continuamente. Además, se mejorará los incentivos y bonos para la retención del talento.

4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

Según Argandoña (2007), la responsabilidad social incluye las responsabilidades que resultan de las actividades o de las omisiones que realiza una empresa, incluyendo no solo a los que la dirigen sino también a los demás *stakeholders*. Para la empresa, podemos considerar dentro de estos grupos de interés: agricultores de palta en los países de producción, colaboradores de la empresa y sus familias, accionistas, clientes, empresas proveedoras, pobladores de las zonas aledañas a las tierras de producción, centros de almacenamiento y maduración, comunidad en general.

⁴⁸ Para determinar el sueldo promedio del personal, se utiliza como referencia el Bureau of Labor Statistics: http://www.bls.gov/oes/current/naics4_424500.htm. Fecha de consulta: 25/10/2015.

⁴⁹ Monto basado en el salario percibido por cuatro colaboradores del equipo de gestión del aprendizaje. Se considera el pago de 12 sueldos por año.

⁵⁰ Monto considerando el sueldo básico de 7 colaboradores en el área de ventas, quienes percibirán 12 salarios anuales. De manera adicional accederán a comisiones por desempeño.

⁵¹ Se considera la elaboración anual de 3 videos de capacitación (USD 2,000 c/u), cuatro cursos *on line* interactivos (\$1,000 c/u), elaboración de material de trabajo y despliegue de capacitaciones presenciales a cargo del personal del área de gestión del aprendizaje. Presupuesto basado en propuesta de asesora organizacional Carol Villavicencio

4.1 Objetivos

Tabla 29. Objetivos del plan de RSE

Objetivo general	
Reducir el impacto ambiental producido por las actividades de la empresa y generar valor compartido con los stakeholders.	
Objetivos específicos	
Corto Plazo 1-2 años	Determinación del impacto ambiental de las actividades de MP
	Implementación de tecnología orientada al uso eficiente de recursos.
	Alinear las políticas y procesos al cuidado del medio ambiente constituyéndose como un ejemplo de empresa socialmente responsable.
Mediano Plazo 3-4 años	Desarrollar actividades orientadas a la mejora del clima laboral y equilibrio de vida de los colaboradores.
	Desarrollar actividades de capacitación y tecnificación a productores asociados
Largo Plazo 5 años	Extender el compromiso de RSE a los proveedores de la empresa por medio de definición de estándares requeridos para mantener las relaciones comerciales.
	Obtención de certificación ISO 9001

Fuente: Elaboración propia, 2015

Para la selección de programas y actividades a realizar, tomamos como premisa lo afirmado por Porter y Kramer (2011) «Las empresas deben asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad (...) La solución está en el principio de valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos», en ese sentido, definimos acciones orientadas a generar un impacto positivo en los *stakeholders* y, a su vez, genere valor para la compañía (estrategia ganar – ganar).

4.2 Actividades estratégicas

Tabla 30. Actividades estratégicas del plan de RSE

STAKEHOLDERS		
Interno	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Formalizar la política de RRHH de la empresa en base a la igualdad de los colaboradores independientemente de las creencias religiosas, políticas, orientación sexual, género, nivel socio económico, origen étnico, etc.; generando un ambiente de tolerancia y aceptación. - Implementar una evaluación anual de clima laboral por medio de una encuesta externa. - Producción de material audiovisual referido a la protección del medio ambiente como parte de la cultura de cada nuevo trabajador, proveedor o socio de la empresa.
	Accionistas e inversionistas	- Generar valor por medio de las diferentes actividades comerciales de la empresa.
Externo	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Como parte de las alianzas estratégicas para asegurar el abastecimiento de fruta y satisfacer la demanda del mercado, se plantea promover la compra de la producción de papa a grupos de agricultores organizados y empresas que realicen una gestión responsable en sus actividades de cultivo, tanto en el uso de fertilizantes naturales y químicos que cumplan con las medidas mínimas aceptadas por la USDA. - Capacitar y tecnificar a los productores de papas con quienes se consoliden alianzas estratégicas. Asimismo se proveerá las semillas (etapa de preparación de tierras) y se monitoreará el proceso de cultivo.
	Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar el uso de la energía llevando un control del consumo de electricidad, papel y agua. - Identificar y cuantificar las actividades propias que generen mayor impacto ambiental (actividad tercerizada). En base al resultado realizar los ajustes pertinentes en el uso de recursos. Modelo: Identificar, controlar y evaluar. - Se plantea implementar un sistema de ahorro de energía en los centros de almacenamiento y maduración. Esto permitirá reducir el consumo de electricidad y por ende reducir el impacto ambiental de nuestras actividades y costos.

Fuente: Elaboración propia, 2015

4.3 Presupuesto del plan de responsabilidad social

Los costos de las acciones estratégicas de RSE se muestran en la tabla 31.

Tabla 31. Presupuesto de responsabilidad social (en USD)

Actividad/ año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Evaluación de clima laboral ⁵²	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Cuantificación impacto ambiental ⁵³	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000
Actividades de capacitación a agricultores, tecnificación y monitoreo. ⁵⁴	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Elaboración de material audiovisual y de lectura sobre medio ambiente ⁵⁵	5.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Total	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000

Fuente: Elaboración propia, 2015

5. Plan Financiero

Lo que se busca es determinar la viabilidad económica de la inversión a realizar, definiendo las fuentes de financiamiento y recursos necesarios para cumplir con las estrategias establecidas bajo una administración eficiente de los recursos.

5.1 Objetivos

- Obtener una ganancia derivada de la inversión, minimizando el uso de los recursos de la empresa y de los socios, salvo en aquellas situaciones en la que el costo de financiamiento afecte los resultados de la operación.
- Recuperar la inversión en el menor tiempo posible y obtener una rentabilidad superior al costo promedio de oportunidad de la empresa.
- Determinar la mezcla adecuada entre capital propio y préstamo.

⁵² Monto basado en presupuesto base de evaluación de clima laboral por medio de encuesta *on line* incluyendo procesamiento, presentación de resultados, y acciones propuestas por la empresa AIC Consulting.

⁵³ Se considera monitoreo de calidad de aire, emisión de ruidos, suelos y calidad de agua. Presupuesto basado en servicio prestado por la Universidad Cayetano Heredia – facultad de Biología.

⁵⁴ Se considera la realización de 1 charla trimestral con los agricultores, la elaboración de 3 videos full HD sobre tecnificación y buenas prácticas (\$2,000 c/u en base a presupuesto de consultora Carol Villavicencio), material de trabajo: diseño e impresión de 3 dípticos en papel cuché 150 gr. ½ A4 full color, entrega de bolsas utilitarias a base de material reciclado con impresión de la empresa y material de escritorio. Presupuesto en base a cotización de la empresa All Publicidad. *Coffee break* para 200 personas (\$1,100 por cada evento para 200 personas) en base a presupuesto de empresa El *Coffee Break*. Las capacitaciones serán realizadas por personal de la empresa.

⁵⁵ Considera elaboración de un video de 30 minutos sobre cuidado de medio ambiente (\$2,000), diseño e impresión de folletería (esquema de historieta) en base a presupuesto de empresa All Publicidad y Menta Plus.

5.2 Supuestos y políticas

El periodo asignado al proyecto es de cinco años a partir del 2014. El flujo de caja parte de datos obtenidos del caso de estudio de los años 2012 y 2013. Los montos referidos se encuentran en dólares americanos (USD) y la tasa de impuesto a la renta corporativa⁵⁶ considerado es de 39,10%. El precio de venta aumentará, a partir del 2014, a una tasa del 5% (anexo 14). La tasa de financiamiento se asume del 3,5%.

Se espera que en los próximos años se incremente la demanda en mayor grado que la oferta de palta. Por lo tanto, el precio aumentará en 5% anual en todo el horizonte del proyecto. Se espera que el costo de venta unitario del producto proveniente de Perú se mantenga en USD 14 por java. La empresa financiará el 80% del total de la inversión realizada en el año 2014; el 20% restante será afrontado con capital propio. Al 2016, la empresa financiará el 100% de la inversión restante.

La tasa libre de riesgo se utiliza como proxy de la tasa de los bonos del tesoro con un vencimiento de cinco años, igual plazo de la proyección realizada. La tasa de interés activa que le cobrará un banco cualquiera a la empresa será de 3,5% en promedio. El C.O.K. utilizado es del 20% (anexo 15) y el WACC utilizado es del 5% (anexo 16).

La tasa de crecimiento de la cantidad demandada de palta se asume en 13,6% debido a que en los últimos años se ha venido incrementando en dicho porcentaje. Sin embargo, no se puede dejar de tomar en cuenta que la distribución del crecimiento de la cantidad vendida de palta es asimétrica, por lo que es necesario asumir diferentes escenarios para evaluar el riesgo ante una caída de las ventas. Por tanto, se asumen tres escenarios: pesimista, conservador, optimista.

5.3 Fuentes de financiamiento

La inversión del 2014 se realizará con 20% de capital propio y 80% con préstamo. Al 2016, la empresa financiará el 100% de la inversión restante (anexo 17).

5.4 Análisis de sensibilidad y simulación financiera

⁵⁶ Para el año 2014 la tasa corporativa promedio entre la parte estatal y federal es del 39,1% según FORBES. Fuente: <http://www.forbes.com/sites/taxanalysts/2015/03/25/the-truth-about-corporate-tax-rates>. Fecha de consulta: 01 septiembre de 2015.

Se proponen tres escenarios conservador, optimista y pesimista (anexos 18 al 20). Según Álvarez y Shelman (2014), las ventas crecen a una tasa de 13,6%, en base a la data de ventas de la empresa durante el período 2000-2013, dicha data muestra un intervalo de confianza de 6,83%. Para elaborar el escenario pesimista se considera la tasa de 13,6% restado a un intervalo de confianza. Para el escenario optimista se le añadirá a la tasa de 20,43% un intervalo de confianza, y para el escenario conservador se mantendrá con la misma tasa de crecimiento.

5.5 Evaluación del proyecto

La evaluación se realizó mediante la aplicación del criterio del valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR). Los resultados se aprecian en la tabla 32.

Tabla 32. Resultados de los escenarios propuestos

	Escenario conservador	Escenario optimista	Escenario pesimista
VAN (USD)	690.451.542	1.433.415.190	92.305.747

Fuente: Elaboración propia, 2015

De lo anterior, se puede concluir que la inversión realizada tendrá un impacto positivo en los tres escenarios, esto se debe a la creciente demanda de la palta. Con respecto a la TIR, cabe mencionar que debido a que no hay ningún flujo negativo, el proyecto no arroja pérdidas.

Utilizando el promedio de dos años anteriores para proyectar el balance para el año 2014, se logra obtener un ROE de 25%, el cual incluye la inversión a realizar en dicho año. Se espera que este ROE se mantenga a lo largo del período de análisis. Esto beneficia a los accionistas al obtener por cada dólar de capital invertido una rentabilidad de USD 0,25 (anexo 21).

5.6 Planes de contingencia

Consideramos que las variables que afectarían el desarrollo del plan de MP serían:

- Reducción de las ventas.
- Caída sustancial de precios como consecuencia de entradas de nuevos competidores.
- Diminución de la demanda de palta a nivel global.
- Incremento de los costos debido a factores políticos.
- Desastres naturales que podrían afectar la producción de la fruta.

En caso algunas de las variables afectasen el desarrollo de la empresa se recomienda realizar un seguimiento trimestral de estas variables y, ante un descenso continuo en más en dos trimestres consecutivos, se debe implementar el presente plan de contingencia:

- Disminuir los gastos operativos en la medida de lo posible, sin afectar el óptimo desarrollo de actividades de las áreas de la empresa.
- Dejar de invertir en el nuevo centro de maduración que se daría inicios en el año 2016.
- Reunir a la junta de accionistas y solicitar un incremento de capital para obtener la liquidez necesaria para superar esta crisis.

5.7 Conclusiones

- Se observa que el proyecto arroja resultados positivos, es decir, ganancias en sus tres escenarios (pesimista, conservador y optimista), esto debido a que se espera una tasa de crecimiento de ventas de por lo menos 12,6%.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El reto principal de la MP es garantizar el suministro de la fruta de calidad durante todo el año con el fin de suministrar la fruta de manera óptima, para ello deberá asegurar el abastecimiento de la fruta por parte de sus proveedores.

Del análisis de los factores determinantes del éxito vemos que de las oportunidades y amenazas MP está aprovechando en crecer a través del incremento de la participación de mercado, esperando conseguir un 30% al 2018 y está minimizando las amenazas consolidando alianzas estratégicas que nos asegura el abastecimiento de la planta y haciendo más eficientes sus procesos internos. MP tiene una gran ventaja frente a la competencia por sus centros de maduración, centros de almacenamiento, distribución “justo a tiempo”, red de proveedores, y por ser el líder en el mercado de comercialización de paltas en EE.UU., sin embargo, vemos que existen empresas que no solo comercializan palta sino también otros productos, lo cual podría ser una desventaja si la demanda de palta disminuye.

Las estrategias muestran varias alternativas, como consolidar alianzas estratégicas, conseguir mayor participación en el mercado de EE.UU., ampliar y mejorar el sistema de distribución y almacenamiento, aprovechar el clima, tierras y mano de obra barata con menores costos en Perú, sin embargo, esto no será suficiente si no cuenta con las capacidades y financiamiento necesarias para poder diferenciarse de la competencia y conseguir así una ventaja competitiva sostenible.

En vista de que la demanda de paltas está creciendo más rápido que la oferta, es necesario que MP consiga nuevas fuentes de abastecimiento, requiriendo también mayor capacidad de almacenamiento, por lo cual será necesario la creación de un nuevo centro de almacenamiento con mayor capacidad a fin de poder recibir la fruta desde los diferentes puntos donde se ubican sus proveedores, asimismo, se plantea incrementar la participación de mercado en un 30% al año 2018, siendo para ello necesario contratar personal que ayude al logro de los objetivos de la empresa.

El plan de operaciones se enfocará en mejorar aquellas acciones que permitan reducir los costos: implementación de un sistema de reducción de costos de energía, implementación de un sistema ERP, reducción de inventarios al programar las ventas de palta con anticipación, mejorar el sistema de entrega de pedidos a fin de que sigan siendo eficientes tanto en entrega como en reposición y la creación de un nuevo centro de almacenamiento en Perú, el cual nos permitirá

almacenar la fruta que llegue de los diferentes puntos de abastecimiento, así como la creación de dos centros de maduración en EE.UU.

Con respecto al plan financiero, se realizaron tres escenarios (optimista, conservador y pesimista) y se cuenta con un plan de contingencia en caso se presentasen variables que afecten el desarrollo del plan estratégico, el escenario conservador es el que muestra mejores resultados.

MP, al 2013, logra abastecerse 461.934 millones de TM, soportando una tasa de crecimiento anual de ventas de 13,60%; para el año 2018 MP deberá abastecerse de 1.942.390 millones de TM de palta Hass para poder soportar el crecimiento de las ventas en un escenario optimista del 20,43%, en un escenario pesimista requerirá de 970.624 de TM de la fruta.

Recomendaciones

MP debe aprovechar la oportunidad de seguir creciendo en EE.UU. y ganar participación en este mercado que está en pleno auge. En un largo plazo debe implementar estrategias de Internacionalización a través de desarrollo de mercados, ingresando a nuevas zonas geográficas o incrementando su participación en aquellos mercados donde ya tiene presencia EE.UU., Europa y Japón.

Recomendamos que en el corto y mediano plazo, el enfoque principal sea la penetración de mercado en EE.UU. donde MP es líder en la comercialización de palta Hass, sin descuidar la participación que tienen Europa y Japón. El motivo reside en que la demanda sigue incrementándose, el mayor porcentaje de sus ventas se da en dicho país (90% de las ventas y consideramos que la empresa aún puede seguir creciendo en dicho mercado y alcanzar una mayor participación.

Con el fin de garantizar la continuidad del liderazgo de la empresa de sus fundadores se recomienda la implementación de un plan de sucesión que incluya a las gerencias y puestos claves de la empresa.

Para garantizar sus ventas se recomienda fortalecer las alianzas estratégicas existentes y realizar nuevas alianzas que le permitan contar con la fruta durante todo el año; para minimizar el riesgo de contar con un solo producto se recomienda la diversificación relacionada a través del desarrollo de nuevos productos, con ello se minimizará el riesgo en caso de alguna eventualidad, e incrementará sus ventas, adicionalmente.

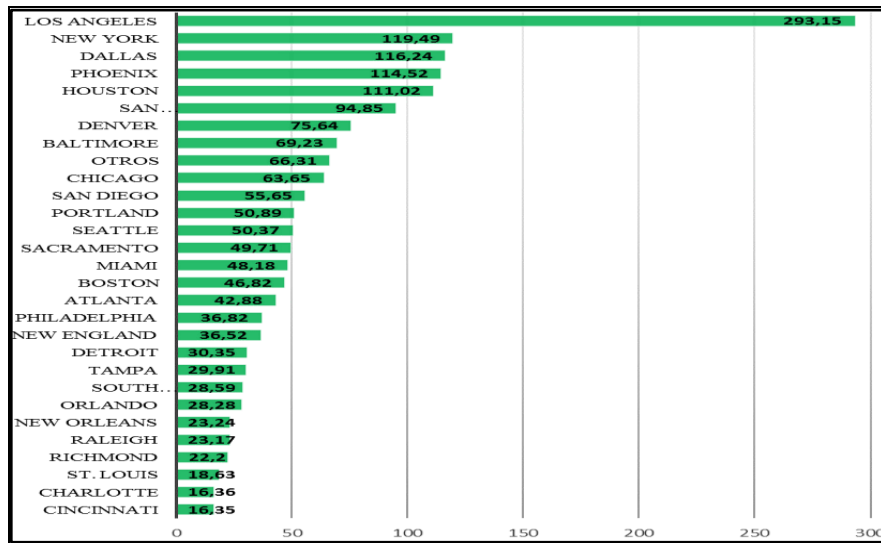
Bibliografía

- Abell, D. F., & Hammond, J. S. (1990). *Planeación estratégica de mercado: Problemas y enfoques analíticos*. México: Compañía Editorial Continental.
- Álvarez, José B., and Mary Shelman (2014). *Mission Produce*. Harvard Business School Case 514-023.
- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Barcelona Eds. Univ. de Navarra.
- Argandoña, Antonio (2007). *La responsabilidad social a la luz de la ética*. Barcelona: Universidad de Navarra.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2012). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Boston: Pearson.
- Charles W., & Schendell, D. (1985). *Planeación estratégica: conceptos analíticos*. Bogotá Ed. Norma S.A.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México, D. F: Pearson Educación.
- Diario El Economista. "México exportó 512,124 toneladas a EU de aguacate". En "*El Economista*". 20 de agosto de 2014. Fecha de consulta 13 de febrero de 2015.<
<http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/08/20/mexico-exporto-512124-toneladas-eu-aguacate>>
- Reportes estadísticos de la FAO - FAOSTAT. < faostat.fao.org/ > Fecha de consulta enero de 2015.
- García, Emilio. (2009). "*Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones*". Lima: Journal of business Universidad del Pacífico.
- Grant, R. M., Fernández, Z., Lorenzo, G. J. D., Ruiz, J., & Sonia Sunyé. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Thomson Civitas.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Heizer, J., & Render, B. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones: Decisiones estratégicas*. Madrid: Pearson Education.

- Higgins, B. (1959). *Economic development: principles, problems, and policies*. New York W.W. Norton & Co., Inc.
- Hill, C., Jones, G., Ramos, S. (2005). *Administración estratégica: Un enfoque integrado*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Hofer, C., Schendell, D. (1985). *Planeación estratégica: conceptos analíticos*. Bogotá: Norma.
- Magretta, J. (2012). *Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Maximixe Consult S.A. – Centro de inteligencia de negocios y mercado (2014). “Riesgos de mercado- palta”. Informe de riesgos de mercado elaborado para el Banco de Crédito BCP.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Oser, Marie (2010). “Top 10 Reasons to Eat Avocados”. En “*Ecomii, a better way*”. 24 de mayo de 2010. < <http://www.ecomii.com/blogs/food/2010/05/24/top-10-reasons-to-eat-avocados/>>
- Porter, M. E., Alberto Alonso Poza., Antonio de la Rosa., Gildo Seisdedos., Santiago Iñiguez., & Fernando Sánchez Suárez. (1988). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. E., & Rosas, S. M. E. (2000). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.
- Paczkowski, T., Kotler, P., & Armstrong, G. (1999). *Principles of marketing*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Robbins, S. Coulter, M. (2010). *Administración*. Juárez: Pearson Educación de México
- Sinfield, Joseph; Calder,Edward, Mc Connell,B., Colson, S. (2012). “*Cómo descubrir nuevos modelos de negocio*”. Massachusetts Institute of technology.
- Snell, S., Bohlander, G. W., Chruden, H. J., Chruden, H. J., Rodríguez, P. M. C., & García, A. C. M. (2013). *Administración de recursos humanos*. México, D.F: Cengage Learning.
- Webster, F., Ramirez, L.(1994). *Estrategia de marketing industrial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ghemawat, P. (2008). *Redefiniendo la globalización: La importancia de las diferencias en un mundo globalizado*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Anexos

Anexo 1. Consumo de paltas por ciudad de EE.UU. en el año 2013



Fuente: Hass Avocado Board, 2015.

Anexo 2. Modelo de CAGE

	Distancia Cultural	Pond.	Distancia administrativa	Pond.	Distancia Geográfica	Pond.	Distancia económica	Pond.	
		0.25		0.25		0.25		0.25	
E E U U	Comunicación: manejo del mismo idioma	1	Corrupción	0.6	Distancia en kilómetros	0.1	Brecha entre ricos y pobres	0.5	
	Distancia de poder	0.4	Formalización	0.9	Fronteras comunes EE.UU.	0.1	Costo mano de obra	0.7	
	individualismo	0.91	Moneda	1	Número de zonas horarias	0.6	tamaño de economía	1	
	masculinidad	0.62	Estabilidad política	0.7	Red de transporte interno	0.8	Costo tierras de cultivo	0.8	
	Aversión a la incertidumbre	0.46	Seguridad ciudadana	0.7	Red de transporte externo	0.8	Costo instalaciones	0.7	
	Orientación al largo plazo	0.26	Apertura de mercado	0.6	salida al mar	0.7	Acceso a productos financieros	0.6	
	3.65		4.5		3.1		4.3		3.89
M é x i c o	Idioma: Español	0.50	Corrupción	0.8	Distancia en kilómetros	0.4	Brecha entre ricos y pobres	0.6	
	Distancia de poder	0.81	Formalización	0.7	Fronteras comunes EE.UU.	0.8	Costo mano de obra	0.5	
	individualismo	0.30	Moneda	0.5	Número de zonas horarias	0	tamaño de economía	0.8	
	masculinidad	0.69	Estabilidad política	0.4	Red de transporte interno	0.7	Costo tierras de cultivo	0.6	
	Aversión a la incertidumbre	0.82	Seguridad ciudadana	0.3	Red de transporte externo	0.7	Costo instalaciones	0.6	
	Orientación al largo plazo	0.24	Apertura de mercado	0.8	salida al mar	0.7	Acceso a productos financieros	0.5	
	3.36		3.5		3.3		3.6		3.44
P e r ú	Idioma: Español	0.5	Corrupción	0.8	Distancia en kilómetros	0.9	Brecha entre ricos y pobres	0.6	
	Distancia de poder	0.64	Formalización	0.65	Fronteras comunes EE.UU.	0	Costo mano de obra	0.4	
	individualismo	0.16	Moneda	0.5	Número de zonas horarias	0	tamaño de economía	0.6	
	masculinidad	0.42	Estabilidad política	0.5	Red de transporte interno	0.6	Costo tierras de cultivo	0.4	
	Aversión a la incertidumbre	0.87	Seguridad ciudadana	0.5	Red de transporte externo	0.5	Costo instalaciones	0.6	
	Orientación al largo plazo	0.25	Apertura de mercado	0.8	salida al mar	0.7	Acceso a productos financieros	0.5	
	2.84		3.75		2.7		3.1		3.10

Fuente: Ghemawat, 2008. Elaboración propia 2015.

Anexo 3. Desarrollo de las 5 fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores

Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Total
		1	2	3	4	5	
Economías de escala	Alto						Bajo 1
Requerimiento de capital	Alto						Bajo 1
Acceso a canales de distribución	Baja						Alta 2
Regulaciones sanitarias	Alto						Bajo 1
Efecto de la experiencia	Alto						Bajo 1
Acceso a materias primas	Restringido						Amplio 2
Promedio							1.3

Rivalidad entre competidores existentes

Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Total
		1	2	3	4	5	
Número de competidores igualmente equilibrados	Alto						Bajo 4
Crecimiento de la industria	Alto						Bajo 1
Costos fijos y de almacenamiento	Bajo						Alto 4
Diferenciación del producto	Alto						Bajo 4
Diversidad de competidores	Restringido						Amplio 2
Promedio							3.0

Poder de los compradores

Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Total
		1	2	3	4	5	
Número de compradores importantes	Escasos						Muchos 4
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alto						Bajo 1
Costo de cambio del comprador	Bajo						Alto 1
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alto						Bajo 4
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Bajo						Alto 1
Rentabilidad de los compradores	Restringido						Amplio 2
Promedio							2.2

Poder de los proveedores

Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Total
		1	2	3	4	5	
Número de proveedores importantes	Escasos						Muchos 4
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Alto						Bajo 2
Costo de cambio de proveedores.	Bajo						Alto 4
Amenazas de proveedores de integración hacia adelante.	Alto						Bajo 4
Éxito depende de bienes de los proveedores.	Alto						Bajo 3
Promedio							3.4

Amenaza de sustitutos

Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Total
		1	2	3	4	5	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alto						Bajo 2
Costos de cambio para el cliente	Bajo						Alto 4
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos.	Alto						Bajo 3
Atributos valorados por el cliente	Bajo						Alto 4
Precio/valor del sustituto.	Bajo						Alto 3
Promedio							3.2

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

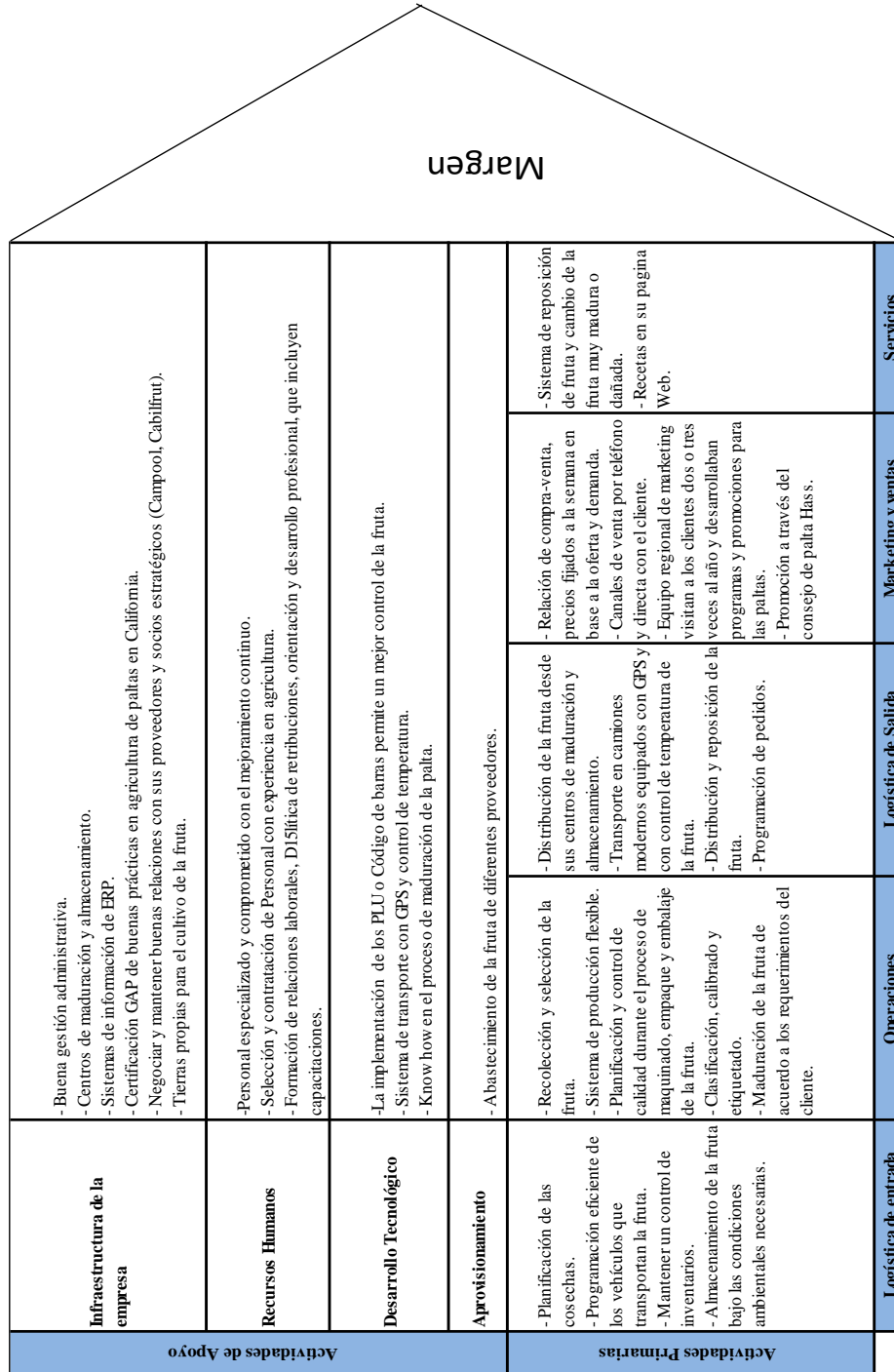
Anexo 4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Adquirir tierras de menor precio en Perú para la producción de la fruta.	0.05	4	0.2
Posibilidad de ingresar a nuevos mercados.	0.05	3	0.15
Eliminación de barreras de entrada en nuevos mercados.	0.05	3	0.15
Incremento de participación de mercado basado en el crecimiento del consumo de palta en EEUU especialmente de la población hispana y cadenas de restaurantes mexicanos.	0.10	4	0.4
Preferencia del consumidor por productos naturales y saludables.	0.05	3	0.15
Acceso a mano de obra en Perú con menor requerimiento de compensación.	0.10	4	0.4
Conseguir nuevas fuentes de abastecimiento de países productores de palta Hass.	0.10	4	0.4
Desarrollar actividades orientadas a la creación de valor compartido con las comunidades, proveedores y socios estratégicos de la empresa.	0.05	4	0.2
Acceso a financiamiento para adquisición de activos (tierras) que permitan asegurar el suministro de fruta.	0.05	3	0.15
AMENAZAS	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Ingreso de nuevos competidores.	0.05	2	0.1
Incremento de las ventas en Estado Unidos de productos sustitutos.	0.05	2	0.1
Dependencia de los proveedores por el abastecimiento de la fruta.	0.05	3	0.15
Escasez en la oferta global de la palta por el rápido crecimiento de la demanda.	0.05	3	0.15
Propagación de alguna plaga como “la mosca de la fruta” que afecta las cosechas destinadas a abastecer a la empresa.	0.05	3	0.15
Cambio climático a nivel mundial y falta de agua para el riego de los cultivos propios y de los proveedores.	0.05	3	0.15
Posibilidad de que los proveedores decidan incursionar en la venta directa al por mayor de la fruta.	0.05	3	0.15
Obsolescencia de los sistemas de información y equipos tecnológicos.	0.05	3	0.15
	1.00		3.30

Grado de eficiencia para enfrentar el problema: 1: Inferior, 2: Media, 3: Por encima de la media, 4: Superior

Fuente: Fred R. David, 2008. Elaboración propia, 2015.

Anexo 5. Cadena de valor de Mission Produce



Fuente: Michael Porter, 1988. Elaboración propia, 2015.

Anexo 6. Cadena de valor de Mission Produce: actividades primarias y actividades secundarias

1. Actividades primarias	
1.1. Logística interna	Mission transporta a todos los mercados clave de Estados Unidos la fruta en equipos modernos a fin de garantizar la entrega de forma oportuna y dando un mantenimiento adecuado con su cadena de frío manteniendo la temperatura y condiciones más óptimas en la entrega de los productos más frescos y de mejor calidad. La reposición de la fruta desde sus centros de maduración y distribución a sus clientes sea al por mayor y menor, así como realizar múltiples entregas semanalmente para asegurar un servicio justo a tiempo, ya que las redes de centros de maduración están ubicados a solo ocho horas en camión desde cualquier tienda, asimismo, los camiones son equipados con GPS para mantener un contacto permanente y darles la ubicación precisa.
1.2. Operaciones/Producción	Recolectan la fruta desde los centros de abastecimiento, llevando un control de la calidad de la fruta en los procesos de maquinado, empaque y embalaje del producto a fin de asegurarse que la fruta llegue en óptimas condiciones.
1.3. Logística externa	La red logística de Mission permite transportar a todos los mercados clave de Estados Unidos la fruta en equipos modernos a fin de garantizar la entrega de forma oportuna y dando un mantenimiento adecuado con su cadena de frío manteniendo la temperatura y condiciones más óptimas en la entrega de los productos más frescos y de mejor calidad. Les permite reponer la fruta desde sus centros de maduración y distribución a sus clientes sea al por mayor y menor, así como realizar múltiples entregas semanalmente para asegurar un servicio justo a tiempo, ya que las redes de centros de maduración estaban a solo ocho horas en camión desde cualquier tienda, asimismo, los camiones son equipados con GPS para mantener un contacto permanente y darles la ubicación precisa.
1.4. Marketing y ventas	<p>Relación de compra-venta, con precios fijados a la semana en base a la oferta y demanda. La fuerza de ventas llama por teléfono todos los días vendiendo la fruta a los compradores al por menor. Algunos supermercados como Wal-Mart usan precios fijos de tres meses mientras que los servicios de alimentos operaban con contratos a largo plazo de precios fijos hasta un año.</p> <p>El equipo regional de marketing incluía cuatro personas: Boston (Massachusetts), Albany (New York), Charlotte (California del Norte) y Salt Lake City (Utah), los cuales visitaban a los clientes dos o tres veces al año y desarrollaban programas para las paltas, para así averiguar qué es lo que desea el consumidor, entender cómo funciona cada minorista, si tienen almacenamiento en seco o refrigerado, como exhiben las paltas, etc.</p> <p>El fruto madurado se envía al minorista en la tercera fase, es decir a tres días para madurar, o en la etapa cuatro, uno o dos días para madurar. Sus principales clientes eran: Kroger, Meijer, Costco, Walmart, Safeway, Ahold, Trader Joe's, Aldi y Loblaw este último en Canadá. Como operador de servicios de alimento tenían a Sysco y restaurante Chipotle.</p> <p>También vende fruta dura a los importadores en otros mercados. Tenía una participación estimada en el mercado de más del 15%. También enviaba fruta a Corea del Sur, Singapur y China. Sus ventas aumentaron en el 2013 en un 33%.</p> <p>Las ventas de Mission crecieron de US\$ 87 millones en el 2000 a US\$ 462 millones en 2013. El crecimiento en los últimos años se debió a su decisión estratégica de tener mayor participación en el mercado debido al crecimiento de la demanda. Establecieron una participación objetiva de mercado del 26% para el año 2015. El precio de las paltas en promedio en el mercado estaban en US\$ 30 pero Mission proyectó que para el 2014 y 2015 por su bajo costos podían llegar a US\$ 14 la paltas.</p>
1.5. Servicio post venta	A través del equipo de marketing averiguan a través de los minoristas lo que el consumidor final requiere. Se cuentan con recetas en página web de Mission para difundir el consumo de las paltas. Asimismo, el centro de maduración sirve para que los minoristas reciban paltas listas para comer y como una póliza de seguros, en caso llegaran demasiado maduras con algún problema de contaminación misión tiene la logística para poder recoger de los minoristas la fruta y realizar el cambio correspondiente, lo cual permitía que el consumidor final llegara a tener la fruta en óptimas condiciones.
2. Actividades secundarias	
2.1. Infraestructura	Steve Bernard cuenta con una amplia experiencia en la gestión administrativa de Mission, los centros de maduración y almacenamiento les permite tener una ventaja frente a la competencia, los sistemas de información ERP y la certificación GAP permiten que Mission entregue un producto de calidad siendo así una empresa reconocida como líder a nivel de Estados Unidos.
2.2. Recursos humanos	Un conjunto de profesionales desempeña la función de selección y contratación, formación de relaciones laborales, política de retribuciones, orientación y desarrollo profesional, que incluyen capacitaciones para la seguridad alimentaria y el cuidado de los campos de cultivo. La fuerza de ventas se mantiene comprometida y alineada con los objetivos de la organización.
2.3. Desarrollo tecnológico	La empresa utiliza la automatización de sus procesos, que incluye el uso y administración eficiente de los recursos. Cuenta con una cadena de frío que incluye el uso de hidrocooler. Utiliza siete centros de maduración en EE.UU. y una en Canadá con tecnología de última generación. Se ha implementado el PLU o código de barras para la clasificación de las paltas. Además, ha desarrollado escalas de maduración del producto para una fácil distribución según los requerimientos de sus clientes (Hard, Breaking, Firm-Ripe y Ripe).
2.4. Aprovisionamiento	Cuenta con productores organizados, empresas agrícolas y producción propia en las plazas proveedoras: México, California, Chile, Perú y Nueva Zelanda. Además de la integración vertical con los proveedores hacia atrás.

Fuente: Michael Porter, 1988. Elaboración propia, 2015.

Anexo 7. Matriz VRIO

Matriz VRIO							
Recurso / Capacidad	¿Valioso?	¿Raro?	¿Costoso de imitar?	¿No sustituible?	Comentario	Resultado	
Recursos							
R1	Infraestructura	SI	SI	SI	NO	Cuenta con centros de maduración y almacenamiento de última tecnología.	Ventaja Competitiva Temporal
R2	Recursos financieros	SI	NO	-	-	Capacidad para acceder a fuentes de financiamiento.	Paridad Competitiva
R3	Cultura organizacional	SI	NO	-	-	Personal motivado, enfocado en el servicio al cliente e identificados con los objetivos de la empresa.	Paridad Competitiva
R4	Logística	SI	SI	SI	NO	Red de distribución ubicada estratégicamente en EE.UU. (Seattle, Denver, Oxnard, Dallas, Chicago, New Jersey y Atlanta) y Canadá (Toronto).	Ventaja Competitiva Temporal
R5	Localización geográfica	SI	SI	SI	NO	Ubicación estratégica de sus centros de almacenamiento y maduración desde donde distribuyen y reponen la fruta.	Ventaja Competitiva Temporal
R6	Marca y reputación	SI	SI	SI	NO	Marca posicionada como líder en el mercado de Estados Unidos habiendo alcanzado un participación de mercado del 23%	Ventaja Competitiva Temporal
Capacidades							
C1	Marketing y ventas	SI	SI	SI	NO	Fuerza de venta trabaja directamente con clientes a fin de identificar las necesidades del consumidor final y desarrollan programas para impulsar las ventas.	Ventaja Competitiva Temporal
C2	Proceso logístico	SI	SI	SI	SI	Garantizan la calidad y cantidad de palta Hass, desde la recolección, sistema adecuado de transporte de la fruta hasta el suministro de manera óptima.	Ventaja Competitiva Sostenible
C3	Operaciones	SI	SI	NO	-	Amplia experiencia en el proceso de maduración de la fruta, lavado, encerado, selección y clasificación de la fruta.	Paridad Competitiva
C4	Relación con proveedores	SI	SI	SI	SI	Contar con proveedores de diversos países con una relación de confianza y trato directo, quienes proporcionan información actualizada sobre sus cosechas a fin de que MP pueda negociar los precios y disponibilidad de la fruta con anticipación.	Ventaja Competitiva Sostenible
C5	Alianzas estratégicas	SI	SI	SI	SI	Alianzas estratégicas con empresas de Chile (Cablifrut), México (Mission México), Perú (Camposol, Beggie y Arato) y en Europa (Mooy Logistics).	Ventaja Competitiva Sostenible

Fuente: Jay Barney, 2012. Elaboración propia, 2015.

Anexo 8. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Tierras propias en Perú para la producción de paltas	0.05	4	0.20
Los siete centros de almacenamiento y maduración les permiten distribuir y reponer la fruta a cualquier ciudad del país en un lapso máximo de 8 horas.	0.10	4	0.40
Logística de Transporte eficiente ya que cuentan con una flota de camiones frigoríficos propios equipados con sistemas de seguimiento satelital.	0.10	4	0.40
Pioneros en la implementación de centros de conservación y maduración por medio de un proyecto piloto en el año 2000.	0.05	3	0.15
Socios estratégicos (Camposol, Mission México, Cabifrut, Arato y Beggie)	0.05	4	0.20
Principal distribuidor de Paltas Hass en EE.UU. con una participación de mercado del 23%.	0.05	4	0.20
Conocimiento del negocio por parte de los accionistas que tienen experiencia comprobada en la industria.	0.05	3	0.15
Supervisión adecuada y estricto control de calidad de las frutas que comercializa.	0.05	3	0.15
Situación financiera sólida que respalda a la empresa para asumir deuda.	0.05	4	0.20
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Dependencia de sus proveedores.	0.05	3	0.15
Los centros de almacenamiento y distribución están ubicados solo en algunas ciudades de EE.UU.	0.05	2	0.10
Producción de palta se da por temporadas.	0.05	3	0.15
No existe una política clara de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).	0.05	1	0.05
La empresa no cuenta con un sistema de planificación de recursos empresariales ERP.	0.05	3	0.15
Limitada publicidad relacionada a los beneficios de la palta.	0.05	3	0.15
Línea de productos limitada.	0.05	1	0.05
Falta de un plan de sucesión que permita preparar a los futuros directivos de la empresa para asumir dicho rol llegado el momento.	0.05	3	0.15
No se tiene implementado un sistema que permita la optimización y ahorro en el uso de recursos.	0.05	3	0.15
	1		3.15

Grado de eficiencia para enfrentar el problema: 1: Inferior, 2: Media, 3: Por encima de la media, 4: Superior

Fuente: Fred R. David, 2008. Elaboración propia, 2015.

Anexo 9. Estrategias de crecimiento para Mission Produce

Crecimiento Intensivo (ver matriz de Ansoff)	Penetración de mercado: persigue un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales. Con esta alternativa MP puede ganar cuota de mercado a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia (Fred David, 2003). Debido a que MP se ha propuesto un incremento de la cuota del mercado de 27% para el año 2015 en EE.UU. donde opera actualmente, esto le permitirá incrementar sus ventas atrayendo nuevos clientes o arrebátándoseles a la competencia.
	Desarrollo de mercado: pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos. MP puede llevar su producto a otros mercados diferentes a los que se están explotando. Estos mercados pueden ser internacionales o segmentos de mercados, como Japón, China y Europa.
	Desarrollo de producto: pretende desarrollar productos mejorados o nuevos en mercados actuales. MP puede producir palta procesada o comercializar alguna otra fruta fresca.
Crecimiento Diversificado	Diversificación relacionada: para MP sería producir palta procesada, ya que tiene relación con la fruta que distribuyen y se podría utilizar la merma para este nuevo producto.
Crecimiento Integrado	proveedores y disminuyendo el riesgo por el abastecimiento. El haber adquirido 50% de Calbifrut, una importante empaedora en Chile, es un ejemplo de este tipo de integración.
Crecimiento Geográfico	MP puede desarrollar servicios totalmente nuevos, para clientes similares o los existentes, en mercados geográficos distintos.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 10. Matriz de alineamiento estratégico

Código	Estrategias específicas	Alineamiento estratégico					Objetivo estratégicos					
		FODA	PEYEA	IE	EP	Total	Adquisición de tierras	Alianzas estratégicas	Ventaja en costos	Incremento de ventas	Total	Total general
E01	F7, O2, O3 Ingresar a nuevos mercados.	x	x	x	x	4	x	x	x	x	4	8
E02	F2, F6, O4, O5 Incrementar su participación de mercado en EE.UU. tomando en cuenta el crecimiento de la demanda y las tendencias de alimentación saludable.	x	x	x	x	4	x	x	x	x	4	8
E03	F1, A1, A4, A9 Invertir en más campos de producción en Perú aprovechando los beneficios que presenta este país (composición de la tierra, rendimiento por hectárea, mano de obra y tierras de menor precio que en California).	x	x	x	x	4	x	x	x	x	4	8
E04	D9, D10, A9, A8 Implementar mejoras en los sistemas y avances tecnológicos como parte de su proceso de mejora continua para ir de la mano con el crecimiento de la empresa.	x	x			2		x	x	x	3	5
E05	D2, O1, O4, O9 Creación de nueva infraestructura (centros de almacenamiento y maduración) para la producción de palta proyectada, que permita el procesamiento, almacenamiento y rápida distribución de la producción.	x	x	x	x	4	x	x	x	x	4	8
E06	D5, O5 Aprovechar la demanda de productos nutritivos y saludables para promocionar los beneficios del consumo de palta.	x				1		x		x	2	3
E07	D4, O8, O10 Implementar programas de RSE que les permita contribuir activa y voluntariamente con la sociedad.	x				1	x	x			2	3
E08	F1, F5, O1, O6, O7 Consolidar alianzas estratégicas de manera que se asegure la disponibilidad de la fruta.	x	x		x	3			x	x	2	5
E09	F9, O9 Obtener financiamiento para nueva infraestructura y adquisición de tierras de cultivo.	x	x	x	x	4	x	x	x	x	4	8
E10	D6, A1, A2 Desarrollo de línea de producto de palta procesada (diversificación relacionada).	x		x	x	3		x		x	2	5

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 11. Matriz de planeación estratégica cuantitativa - MPEC

Factores Claves	Valor	Invertir en nuevos campos de producción (Integración hacia atrás)		Incrementar participación en el mercado EEUU.		Nuevos centros de almacenamiento y maduración		Ingreso a nuevos mercados (desarrollo de mercado)	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades									
Adquirir tierras en Perú de menor precio	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Eliminación de barreras de entrada	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24
Crecimiento del consumo de palta en EEUU.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14
Desarrollo de nuevos mercados	0.12	3	0.36	1	0.12	4	0.48	2	0.24
Acceso a mano de obra barata	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28
Preferencia del consumidor por productos orgánicos y saludables	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24
Incrementar participación de mercado	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	2	0.24
Amenazas									
Ingreso de nuevos competidores	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20
Incremento de las ventas de productos sustitutos	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Possibilidad de que los proveedores decidan incursionar en la venta directa al por mayor de la fruta	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Escasez en la oferta global de la palta.	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Incremento en los valores de los terrenos para cultivos, en California y otros países	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06
Cambio climático y escasez de agua	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Obsolescencia de los sistemas de información y equipos tecnológicos.	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	2	0.08
	1.00								
Fortalezas									
Tierras propias en Perú y Estados Unidos	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Centros de maduración y almacenamiento	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Logística y transporte eficiente	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Estabilidad financiera	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Pioneros en venta de fruta madura a diferentes niveles.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Principal distribuidor en Estados Unidos	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	2	0.24
Amplia experiencia y conocimiento del negocio	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Supervisión adecuada y estricto control de calidad de las frutas que comercializa.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24
Debilidades									
Limitada publicidad relacionada a los beneficios de la palta.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10
Los centros de almacenamiento y distribución están ubicados solo en algunas ciudades de EEUU.	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10
No existe una política clara de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06
Dependencia de sus proveedores.	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14
Línea de productos limitada	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03
Poco poder de negociación con los gobiernos	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
	1								
Suma Total			6.16		6.03		6.43		5.67

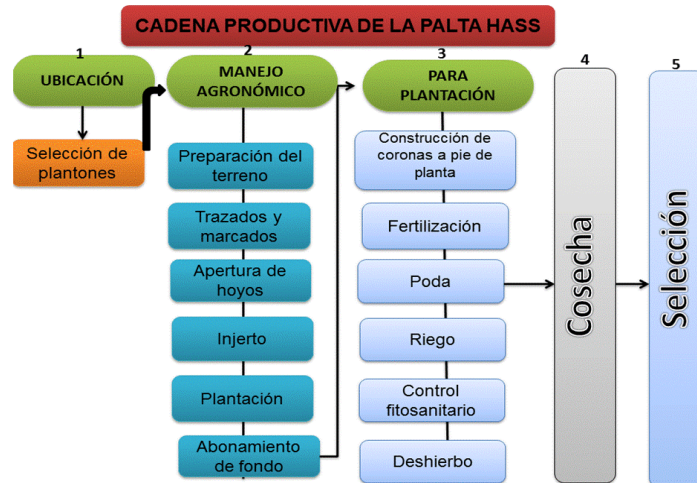
Fuente: Fred R. David, 2008. Elaboración propia, 2015.

Anexo 12. Actividades del plan de operaciones

Calidad	Lograr una atención oportuna a sus clientes, absolviendo sus dudas sobre disponibilidad, estacionalidad, precios, etcétera, en el menor tiempo posible, a través del personal de ventas o por la página web, logrando así cubrir sus expectativas. Con ello se lograría que las ventas se incrementen de 14% a 15% en un escenario conservador. Recomendamos implementar en la página web una opción de solicitudes de compras online, a fin de que los pedidos y consultas lo realicen de manera virtual, esto se detallara en el plan de marketing.
Capacidad	Debido al incremento de la demanda se requieren que las instalaciones puedan soportar grandes volúmenes de fruta. Por lo tanto, es necesario contar con instalaciones grandes, las cuales deben estar ubicadas estratégicamente cerca a nuestros clientes, a fin de poder distribuir la fruta en menor tiempo. Para ello se propone la construcción de un centro de almacenamiento en Perú. Esta instalación tendrá una gran extensión en el área de empaque, área de pre-enfriamiento, área de recepción, almacenamiento en frío y zona de producción de empaque, mientras que un sistema integrado informático automatizado será incorporado en todas las áreas. Este centro dirigirá cada paso del embalaje y el envío de la fruta y le brindara mayor flexibilidad a logística donde se consolida la carga con lo cual reducirán costos. El propósito del traslado a las nuevas instalaciones tiene que ver con el crecimiento, la expansión operativa y el aumento de ventas proyectado. Ya que el consumo de paltas en el noreste de EE.UU. ha crecido con mayor rapidez durante los últimos años en comparación a cualquier otra región del país.
Flexibilidad	Responder rápidamente a los cambios de la demanda de nuestros clientes y del mercado, para ello se recomienda mantener las alianzas de tipo complementaria vertical con los actuales socios estratégicos (Camposol, Beggie Perú y Arato Perú) que les permitan asegurar el abastecimiento de la fruta durante todo el año y así poder ingresar a los mercados con mayor rapidez. También proponemos el realizar nuevas alianzas estratégicas las cuales explicaremos más adelante.
Entrega	Cumplir con las entregas de los pedidos de manera óptima, asegurándose que la entrega y reposición de la fruta se realice desde sus centros de almacenamiento y estos deben estar ubicados estratégicamente, asimismo, contar con camiones equipados y con la tecnología adecuada para mantener el nivel de frío que requiere la fruta, asegurándose no solo la entrega oportuna sino también la calidad. Para ello se debe contar con trabajadores con experiencia y con conocimiento del sector, maquinaria altamente eficiente, una red de distribución óptima, una fuerza de ventas progresiva y una base de productores global; todo ello contribuirá al éxito y desarrollo futuro de MP.

Fuente. Elaboración propia, 2015

Anexo 13. Proceso de producción de la palta Hass



Fuente: <https://dayanis199393.wordpress.com/2014/01/14/cadena-productiva-de-la-palta>

Anexo 14. Calculo de la tasa de crecimiento

Año	México	Chile	Perú	Estados Unidos	Total	Variacion anual
2001	573	656	274	1841	3344	
2002	464	540	236	2116	3356	1.003588517
2003	550	642	221	1863	3276	0.976162098
2004	546	554	232	1786	3118	0.951770452
2005	685	690	282	1246	2903	0.931045542
2006	738	694	333	1984	3749	1.291422666
2007	962	705	374	1951	3992	1.064817285
2008	963	1487	510	2039	4999	1.252254509
2009	908	1417	515	1587	4427	0.885577115
2010	1013	1366	596	3031	6006	1.356674949
2011	1159	2309	640	1698	5806	0.966699967
2012	959	1907	777	1847	5490	0.945573545
2013	964	2412	686	1995	6057	1.103278689
						1.811303828
						1.811303828
						Tasa de Crecimiento 0.050749702

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 15. Calculo de costo de oportunidad de capital (modelo CAPM)

rf (tasa libre de riesgo)	1.17
rm-rf (prima por riesgo de mercado)	8.09
Beta apalancado	1.41
Riesgo país Perú (entre 1.63 a 1.77)	1.70
Inflación Perú (año 2013)	2.90
Inflación EEUU (año 2013)	1.96
Factor inflación (1+ Inf Perú / 1-Inf USA)-1	0.32
COK	14.59

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 16. Cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC)

D	80.00%
E	20.00%
Interés	3.50%
COK	14.59%
Impuesto a la renta	39.10%
WACC	5%

Fuente: Elaboración propia, 201

Anexo 17. Financiamiento de la inversión

Deuda bancos	80%
Capital propio	20%

Préstamo	16,200,000
Desembolso	4,050,000
TEA	3.50%
Plazo	5

Año	Capital	Intereses	Cuota	Saldo Capital
2014				16,200,000
2015	3,020,998	567,000	3,587,998	13,179,002
2016	3,126,733	461,265	3,587,998	15,052,269
2017	4,845,840	526,829	5,372,669	10,206,429
2018	5,015,444	357,225	5,372,669	5,190,984
2019	5,190,985	181,684	5,372,669	-0

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 18. Escenario conservador

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tasa de Crecimiento histórica	13.60%	13.60%	13.60%	13.60%	13.60%	13.60%	13.60%	13.60%
Javas de palas vendidas	13,249,918	15,565,754	17,682,697	20,087,543	22,819,449	25,922,894	29,448,408	33,453,391
Precio por java	30.27	29.68	31.16	32.72	34.35	36.07	37.88	39.77
Ventas en TM Total	401,070	461,934	552,995	667,227	805,240	967,084	1,163,368	1,384,061
Producción USA, México, Chile y otros proveedores (TM)	401,070	461,934	550,995	657,227	783,940	935,084	1,115,368	1,330,411
Incremento Producción PERU Inversión Año 2014 (TM)	-	-	2,000	10,000	21,300	31,000	43,000	43,000
Producción PERU Inversión Año 2017 (TM)	-	-	-	-	-	1,000	5,000	10,650
Precio por TM	1,000.00	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Ingresos	401,070,365	461,934,134	552,995,028	667,226,869	805,240,210	967,083,882	1,163,368,054	1,384,061,015
Costo de Venta Total	366,829,198	421,676,276	478,998,069	544,040,647	617,900,061	701,845,415	797,168,319	905,610,961
Costo de Ventas USA, México y Chile	366,829,198	421,676,276	478,970,069	543,900,647	617,601,861	701,411,415	796,538,319	904,924,961
Costo de Venta PERU	-	-	28,000	140,000	298,200	434,000	630,000	686,000
Costo de Venta Unitario USA, México y Chile	27.69	27.09	27.09	27.09	27.09	27.09	27.09	27.09
Costo de Venta Unitario PERU	-	-	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
Utilidad Bruta	34,241,167	40,257,858	73,996,959	123,186,222	187,340,149	265,238,467	366,199,736	478,450,054
Total Gastos generales, de ventas y administrativos	16,226,704	18,060,113	21,494,134	23,772,751	26,308,351	29,129,946	32,269,823	35,763,918
Gasto por TM	40.46	39.10	38.87	38.87	38.87	38.87	38.87	38.87
Gastos administrativos	16,226,704	18,060,113	20,100,674	22,371,791	24,899,516	27,712,842	30,844,037	34,329,016
Gastos de Recursos Humanos	-	-	400,000	407,500	415,375	423,644	432,326	441,442
Gastos de Marketing	-	-	888,460	888,460	888,460	888,460	888,460	888,460
Gastos en Responsabilidad Social Empresarial	-	-	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000
Resultado de Operación	18,014,463	22,197,745	52,502,825	99,413,471	161,031,798	236,108,521	333,929,913	442,686,136
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-
- Otros ingresos	-105,994	-485,509	-295,752	-295,752	-295,752	-295,752	-295,752	-295,752
- Utilidad por Sociedad Simmisco	1,790,128	-	-	-	-	-	-	-
- Gasto financiero	-1,540,885	-1,709,729	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307
-Ingresos por Intereses y Dividendos	145,191	226,625	185,908	185,908	185,908	185,908	185,908	185,908
-Utilidad en "Palas Henry"	1,497,413	1,889,031	1,889,031	1,889,031	1,889,031	1,889,031	1,889,031	1,889,031
-Ingresos por Operaciones de siembra	803,559	285,533	544,546	415,040	479,793	447,416	463,604	455,510
-Utilidad en "Cabilfruit"	-433,285	-167,631	100,000	113,600	129,050	146,600	166,538	189,187
-Utilidad en Arato/Beggie	-253,761	-	100,000	113,600	129,050	146,600	166,538	189,187
- Ganancia(Pérdida) por Tipo de Cambio	526,576	324,510	425,543	425,543	425,543	425,543	425,543	425,543
Total de Otro Ingresos (egresos)	2,428,942	362,830	1,323,970	1,221,663	1,317,315	1,320,040	1,376,104	1,413,308
Utilidad Neta antes de Impuestos	20,443,405	22,560,575	53,826,795	100,635,134	162,349,113	237,428,562	335,306,017	444,099,444
Impuestos	-6,607,430	-8,892,413	-21,170,078	-39,579,798	-63,851,906	-93,380,653	-131,875,856	-174,664,311
Tasa de Impuestos	32.32%	39.42%	39.33%	39.33%	39.33%	39.33%	39.33%	39.33%
Utilidad neta después de impuestos	13,835,975	13,668,162	32,656,716	61,055,336	98,497,207	144,047,908	203,430,160	269,435,133
EBITDA	20,525,190	22,656,857	54,350,901	101,387,102	163,354,641	238,716,249	336,907,692	446,050,529
FLUJO DE INVERSIONES								
Compra de Tierras en Perú	-	-	-2,750,000	-	-	-	-	-
Preparación de tierra para la producción	-	-	-5,000,000	-	-	-	-	-
Centro de almacenamiento y distribución en Perú	-	-	-5,000,000	-	-	-	-	-
Implementar un Sistema B2B	-	-	-2,500,000	-	-	-	-	-
Centro de maduración en Phoenix	-	-	-5,000,000	-	-	-	-	-
Centro de maduración en San Francisco	-	-	-	-	-5,000,000	-	-	-
TOTAL FLUJO DE INVERSIONES	-	-	-20,250,000	-	-5,000,000	-	-	-
Flujo de Caja Neto Económico con Inversión nueva	13,835,975	13,668,162	12,406,716	61,055,336	93,497,207	144,047,908	203,430,160	269,435,133
Flujo de Financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-
Gasto Financiero de Inversiones previas	-	-	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307
Desembolsos	-	-	12,200,000	-	-	-	-	-
Obligación Financiera Desembolso 1 y 2	-	-	-	3,587,998	3,587,998	5,372,669	5,372,669	5,372,669
Flujo de Caja Neto Financiero con Inversión nueva	13,835,975	13,668,162	22,981,409	63,018,027	95,459,898	147,795,271	207,177,523	273,182,495

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 19. Escenario optimista

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tasa de Crecimiento histórica	13.60%	13.60%	20.43%	20.43%	20.43%	20.43%	20.43%	20.43%
Javas de paltas vendidas	13,249,918	15,565,754	18,746,184	22,576,447	27,189,317	32,744,700	39,435,170	47,492,653
Precio por java	30.27	29.68	31.16	32.72	34.35	36.07	37.88	39.77
Ventas en TM Total	401,070	461,934	586,133	748,659	955,363	1,213,158	1,541,620	1,942,390
Producción USA, México, Chile y otros proveedores (TM)	401,070	461,934	584,133	738,659	934,063	1,181,158	1,493,620	1,888,740
Incremento Producción PERU Inversión Año 2014 (TM)			2,000	10,000	21,300	31,000	43,000	43,000
Producción PERU Inversión Año 2017 (TM)			-	-	-	1,000	5,000	10,650
Precio por TM	1,000.00	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Ingresos	401,070,365	461,934,134	586,133,429	748,659,132	955,362,814	1,213,158,266	1,541,619,946	1,942,389,729
Costo de Venta Total	366,829,198	421,676,276	478,998,069	544,040,647	617,900,061	701,845,415	797,168,319	905,610,961
Costo de Ventas USA, México y Chile	366,829,198	421,676,276	478,970,069	543,900,647	617,601,861	701,411,415	796,538,319	904,924,961
Costo de Venta PERU	-	-	28,000	140,000	298,200	434,000	630,000	686,000
Costo de Venta Unitario USA, México y Chile	27.69	27.09	27.09	27.09	27.09	27.09	27.09	27.09
Costo de Venta Unitario PERU			14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
Utilidad Bruta	34,241,167	40,257,858	107,135,359	204,618,485	337,462,753	511,312,851	744,451,627	1,036,778,768
Total Gastos generales, de ventas y administrativos	16,226,704	18,060,113	21,494,134	23,772,751	26,308,351	29,129,946	32,269,823	35,763,918
Gasto por TM	40.46	39.10	36.67	36.67	36.67	36.67	36.67	36.67
Gastos administrativos	16,226,704	18,060,113	20,100,674	22,371,791	24,899,516	27,712,842	30,844,037	34,329,016
Gastos de Recursos Humanos			400,000	407,500	415,375	423,644	432,326	441,442
Gastos de Marketing			888,460	888,460	888,460	888,460	888,460	888,460
Gastos en Responsabilidad Social Empresarial			105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000
Resultado de Operación	18,014,463	22,197,745	85,641,226	180,845,734	311,154,402	482,182,905	712,181,804	1,001,014,850
Otros Ingresos								
- Otros ingresos	-105,994	-485,509	-295,752	-295,752	-295,752	-295,752	-295,752	-295,752
- Utilidad por Sociedad Simmisco	1,790,128	-	-	-	-	-	-	-
- Gasto financiero	-1,540,885	-1,709,729	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307
- Ingresos por Intereses y Dividendos	145,191	226,625	185,908	185,908	185,908	185,908	185,908	185,908
- Utilidad en "Paltas Henry"	1,497,413	1,889,031	1,889,031	1,889,031	1,889,031	1,889,031	1,889,031	1,889,031
- Ingresos por Operaciones de siembra	803,559	285,533	544,546	415,040	479,793	447,416	463,604	455,510
- Utilidad en "Cabilfruit"	-433,285	-167,631	100,000	120,432	145,039	174,674	210,364	253,346
- Utilidad en Arato/Beggie	-253,761	-	100,000	120,432	145,039	174,674	210,364	253,346
- Ganancia(Pérdida) por Tipo de Cambio	526,576	324,510	425,543	425,543	425,543	425,543	425,543	425,543
Total de Otro Ingresos (egresos)	2,428,942	362,830	1,323,970	1,235,327	1,349,295	1,376,188	1,463,755	1,541,625
Utilidad Neta antes de Impuestos	20,443,405	22,560,575	86,965,195	182,081,061	312,503,696	483,559,093	713,645,560	1,002,556,475
Impuestos	-6,607,430	-8,892,413	-34,203,411	-71,612,481	-122,907,704	-190,183,791	-280,676,799	-394,305,462
Tasa de Impuestos	32.32%	39.42%	39.33%	39.33%	39.33%	39.33%	39.33%	39.33%
Utilidad neta después de impuestos	13,835,975	13,668,162	52,761,784	110,468,580	189,595,993	293,375,302	432,968,761	608,251,013
EBITDA	20,525,190	22,656,857	87,489,301	182,833,029	313,509,224	484,846,780	715,247,235	1,004,507,560
FLUJO DE INVERSIONES								
Compra de Tierras en Perú			-2,750,000					
Preparación de tierra para la producción			-5,000,000					
Centro de almacenamiento y distribución en Perú			-5,000,000					
Implementar un Sistema B2B			-2,500,000					
Centro de maduración en Phoenix			-5,000,000					
Centro de maduración en San Francisco					-5,000,000			
TOTAL FLUJO DE INVERSIONES	-	-	-20,250,000	-	-5,000,000	-	-	-
Flujo de Caja Neto Económico con Inversión nueva	13,835,975	13,668,162	32,511,784	110,468,580	184,595,993	293,375,302	432,968,761	608,251,013
Flujo de Financiamiento								
Gasto Financiero de Inversiones previas			-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307
Desembolsos			12,200,000	-	-	-	-	-
Obligación Financiera Desembolso 1 y 2				3,587,998	3,587,998	5,372,669	5,372,669	5,372,669
Flujo de Caja Neto Financiero con Inversión nueva	13,835,975	13,668,162	43,086,477	112,431,271	186,558,684	297,122,664	436,716,123	611,998,376

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 20. Escenario pesimista

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tasa de Crecimiento histórica	13.60%	13.60%	6.77%	6.77%	6.77%	6.77%	6.77%	6.77%
Javas de paltas vendidas	13,249,918	15,565,754	16,619,209	17,743,960	18,944,831	20,226,974	21,595,890	23,057,451
Precio por java	30.27	29.68	31.16	32.72	34.35	36.07	37.88	39.77
Ventas en TM Total	401,070	461,934	519,857	590,549	672,131	761,622	865,951	970,624
Producción USA, México, Chile y otros proveedores (TM)	401,070	461,934	517,857	580,549	650,831	729,622	817,951	916,974
Incremento Producción PERU Inversión Año 2014 (TM)	-	-	2,000	10,000	21,300	31,000	43,000	43,000
Producción PERU Inversión Año 2017 (TM)	-	-	-	-	-	1,000	5,000	10,650
Precio por TM	1,000.00	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Ingresos	401,070,365	461,934,134	519,856,628	590,549,196	672,131,429	761,622,144	865,951,391	970,623,922
Costo de Venta Total	366,829,198	421,676,276	478,998,069	544,040,647	617,900,061	701,845,415	797,168,319	905,610,961
Costo de Ventas USA, México y Chile	366,829,198	421,676,276	478,970,069	543,900,647	617,601,861	701,411,415	796,538,319	904,924,961
Costo de Venta PERU	-	-	28,000	140,000	298,200	434,000	630,000	686,000
Costo de Venta Unitario USA, México y Chile	27.69	27.09	27.09	27.09	27.09	27.09	27.09	27.09
Costo de Venta Unitario PERU	-	-	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
Utilidad Bruta	34,241,167	40,257,858	40,858,558	46,508,549	54,231,368	59,776,729	68,783,072	65,012,960
Total Gastos generales, de ventas y administrativos	16,226,704	18,060,113	21,494,134	23,772,751	26,308,351	29,129,946	32,269,823	35,763,918
Gasto por TM	40.46	39.10	41.35	41.35	41.35	41.35	41.35	41.35
Gastos administrativos	16,226,704	18,060,113	20,100,674	22,371,791	24,899,516	27,712,842	30,844,037	34,329,016
Gastos de Recursos Humanos	-	-	400,000	407,500	415,375	423,644	432,326	441,442
Gastos de Marketing	-	-	888,460	888,460	888,460	888,460	888,460	888,460
Gastos en Responsabilidad Social Empresarial	-	-	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000
Resultado de Operación	18,014,463	22,197,745	19,364,425	22,735,797	27,923,017	30,646,783	36,513,250	29,249,042
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-
- Otros ingresos	-105,994	-485,509	-295,752	-295,752	-295,752	-295,752	-295,752	-295,752
- Utilidad por Sociedad Simmisco	1,790,128	-	-	-	-	-	-	-
- Gasto financiero	-1,540,885	-1,709,729	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307
- Ingresos por Intereses y Dividendos	145,191	226,625	185,908	185,908	185,908	185,908	185,908	185,908
- Utilidad en "Paltas Henry"	1,497,413	1,889,031	1,889,031	1,889,031	1,889,031	1,889,031	1,889,031	1,889,031
- Ingresos por Operaciones de siembra	803,559	285,533	544,546	415,040	479,793	447,416	463,604	455,510
- Utilidad en "Cabilfruit"	-433,285	-167,631	100,000	106,768	113,994	121,708	129,945	138,740
- Utilidad en Arato/Beggie	-253,761	-	100,000	106,768	113,994	121,708	129,945	138,740
- Ganancia(Pérdida) por Tipo de Cambio	526,576	324,510	425,543	425,543	425,543	425,543	425,543	425,543
Total de Otro Ingresos (egresos)	2,428,942	362,830	1,323,970	1,207,999	1,287,203	1,270,256	1,302,919	1,312,413
Utilidad Neta antes de Impuestos	20,443,405	22,560,575	20,688,394	23,943,796	29,210,220	31,917,040	37,816,168	30,561,455
Impuestos	-6,607,430	-8,892,413	-8,136,745	-9,417,095	-11,488,380	-12,552,972	-14,873,099	-12,019,820
Tasa de Impuestos	32.32%	39.42%	39.33%	39.33%	39.33%	39.33%	39.33%	39.33%
Utilidad neta después de impuestos	13,835,975	13,668,162	12,551,649	14,526,701	17,721,841	19,364,068	22,943,069	18,541,635
EBITDA	20,525,190	22,656,857	21,212,500	24,695,764	30,215,749	33,204,727	39,417,844	32,512,540
FLUJO DE INVERSIONES								
Compra de Tierras en Perú	-	-	-2,750,000	-	-	-	-	-
Preparación de tierra para la producción	-	-	-5,000,000	-	-	-	-	-
Centro de almacenamiento y distribución en Perú	-	-	-5,000,000	-	-	-	-	-
Implementar un Sistema B2B	-	-	-2,500,000	-	-	-	-	-
Centro de maduración en Phoenix	-	-	-5,000,000	-	-	-	-	-
Centro de maduración en San Francisco	-	-	-	-	-5,000,000	-	-	-
TOTAL FLUJO DE INVERSIONES	-	-	-20,250,000	-	-5,000,000	-	-	-
Flujo de Caja Neto Económico con Inversión nueva	13,835,975	13,668,162	-7,698,351	14,526,701	12,721,841	19,364,068	22,943,069	18,541,635
Flujo de Financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-
Gasto Financiero de Inversiones previas	-	-	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307
Desembolsos	-	-	12,200,000	-	-	-	-	-
Obligación Financiera Desembolso 1 y 2	-	-	3,587,998	3,587,998	3,587,998	5,372,669	5,372,669	5,372,669
Flujo de Caja Neto Financiero con Inversión nueva	13,835,975	13,668,162	2,876,342	16,489,392	14,684,532	23,111,430	26,690,432	22,288,997

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 21. Estimación del ROE

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO			
	2012	2013	2014
ACTIVOS			
-Efectivo o equivalente de efectivo	3,544,010	1,043,339	2,293,675
- Cuentas por cobrar del negocio	33,651,627	37,868,182	35,759,905
-Otras cuentas por cobrar	1,069,933	2,440,548	1,755,241
-Inventarios	10,028,041	16,244,239	13,136,140
-Gastos pagados por adelantado	2,398,388	4,122,651	3,260,520
-Avances de frutas	2,002,209	1,660,998	1,831,604
- Pago de impuestos diferidos	3,894,093	3,129,398	3,511,746
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	56,588,301	66,509,355	61,548,828
ACTIVO FIJO NETO DE DEPRECIACION	26,976,697	38,941,179	32,953,938
Inversiones	41,653,584	43,620,231	55,386,908
-Inversión en "Cabilfruit"	7,652,432	7,517,363	7,584,898
-Inversiones en tierras y cultivos en Perú	905,092	989,777	947,435
-Inversiones en Henry Avocado	9,434,725	9,853,756	9,644,241
- Inversiones en Arato Corporation	23,661,335	25,259,335	24,460,335
Nuevas inversiones			12,750,000
Otros Activos No Corrientes	2,778,810	3,756,172	3,267,491
TOTAL DE ACTIVOS	127,997,392	152,826,937	153,157,165
	2,012	2,013	2,014
PASIVOS			
Pasivo corriente			
- Cuentas por pagar y gastos acumulados	17,497,438	18,186,414	17,841,926
- Cuentas por pagar a productores	10,517,369	14,112,801	12,315,085
- Prestamos de corto plazo	1,000,000	16,000,000	8,500,000
- Parte corriente de obligaciones de corto plazo	4,374,470	7,555,423	5,964,947
Total de Pasivo Corriente	33,389,277	55,854,638	44,621,958
Pasivo No Corriente			
-Impuestos por pagar	2,739,071	2,739,071	2,739,071
-Otras obligaciones de largo plazo	281,841	412,693	347,267
-Deudas de largo de plazo	22,879,435	16,852,117	30,065,776
Total de Pasivo No Corriente	25,900,347	20,003,881	33,152,114
TOTAL PASIVOS	59,289,624	75,858,519	77,774,072
Patrimonio			
- Acciones comunes	25,074,450	25,423,711	25,249,081
- Otras pérdidas integrales acumuladas	-1,035,307	-788,744	-912,026
- Utilidades retenidas	44,668,625	52,323,451	51,046,038
TOTAL DE PATRIMONIO	68,707,768	76,958,418	75,383,093
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	127,997,392	152,816,937	153,157,165

Fuente: Elaboración propia, 2015. Basada en información del caso Harvard Business Review de Álvarez, José B. y Mary Shelman, 2014.

Nota biográfica

Leslie Connie Yaya Tan

Egresada de la universidad Inca Garcilaso de Vega. Tiene más de cinco años de experiencia en el sistema privado de pensiones desempeñando labores de asesora de servicios, analista de pensiones, sobrevivencia e invalidez y de transferencias de fondos al exterior. Actualmente trabaja en Prima AFP en el área de operaciones como analista senior.

Violeta Mercedes Bonafón Romero

Licenciada en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Nacional del Centro del Perú. Cuenta con experiencia en medios de comunicación televisiva y en el área comercial de servicios financieros. Actualmente se desempeña como subgerente adjunto de gestión efectiva del área de planeamiento comercial del banco de Crédito del Perú, entre sus funciones se encuentra el despliegue, monitoreo y evaluación de la metodología de agencias a nivel nacional.

Carlos Jack Castañeda Palomino

Egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Tiene más de nueve años de experiencia como especialista en sector pyme, desempeñando labores como funcionario de negocio y analista de créditos. Actualmente trabaja en el Banco de Crédito del Perú en el área de créditos como contralor de créditos pyme, supervisando el cumplimiento de las normas y política crediticia.