



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO 2014 – 2022
MISSION PRODUCE”**

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

**Presentado por
Katty Jacqueline Caballero De la Cruz
Dany Clodomiro Perez Poma**

Asesor: Jorge Cárdenas Bustios

Lima, diciembre de 2015

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Gabi Rosa Ujike Masaki, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO 2014 – 2022 MISSION PRODUCE" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	KATTY JACQUELINE CABALLERO DE LA CRUZ
2	DANY CLODOMIRO PEREZ POMA

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 30 de enero 2025, dando el siguiente resultado:

turnitin

Ir a Vista previa Dany Perez Poma PwKIDag_CaballeroKaty_TPL

1 de 24

Resumen de coincidencias

19 %

1	hdl.handle.net	4 %
2	repositorio.up.edu.pe	1 %
3	docplayer.es	1 %
4	rep.info	1 %
5	www.scielo.org.mx	1 %
6	arhivostecnologicas...	1 %
7	tesis.ucom.edu.pe	1 %
8	virtual.unma.edu.ar	<1 %
9	Entregado a Universida...	<1 %
10	pki3.com	<1 %

Gabi Rosa Ujike Masaki
ORCID 0000-0002-9356-9014

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

Agradecemos a nuestros profesores del MBA de la Universidad del Pacífico, en especial a nuestro tutor, Jorge Cárdenas Bustios, por su constante preocupación y motivación.

Resumen ejecutivo

El trabajo de investigación que se presenta es un plan estratégico que permitirá la expansión en Norteamérica en la venta de paltas, proyectado para el período 2014 al 2022, donde se realizarán acciones para colocar en el mercado, además de la palta, un producto derivado de la misma (guacamole).

El producto que se comercializa tiene una serie de cualidades que lo hace atractivo para el cliente y nos permitirá obtener la preferencia y crecimiento en su consumo masivo. Destaca su contenido en proteínas, vitaminas, aceites naturales y la conservación de la salud. Además, se complementa con el sector gastronómico, el cual permite tener mayor aceptación e ingreso.

Sobre el mercado estadounidense se han realizado estudios sobre los consumidores para saber lo que desean, sus necesidades y comportamientos, la demanda del producto, la oferta y los beneficios que ofrece; determinándose que aún es un mercado con gran potencial pero con mucho por hacer con una demanda insatisfecha en aumento. Es así que la empresa priorizará este mercado trazando su estrategia a partir de su ventaja competitiva que le permitirá obtener mayores ganancias y desplazar a sus competidores.

Los factores de éxito de este proyecto son tener cubierto el mercado norteamericano, controlar la cadena de suministros por medio de sus centros de maduración y ubicación estratégica de sus cultivos, teniendo *stock* todo el año; acompañado del fomento de la alimentación sana, nutritiva y el desarrollo de la buena salud para prevenir enfermedades.

Sobre el financiamiento, experiencias pasadas y un análisis del contexto favorable permiten adoptar la política de crecimiento anual para el 2022, el cual se realizará a través de aporte de accionistas y un socio local experimentado.

En conclusión, la empresa tiene la capacidad de poder gestionar grandes proyectos, es así que sale a competir con un producto de calidad al precio estándar del mercado, potenciará sus actividades en Perú, invertirá en la adquisición de más campos de cultivo y el desarrollo de mayor capacidad instalada que le permitirá incrementar su producción logrando cubrir progresivamente el mercado estadounidense con una creciente rentabilidad año a año.

Índice

Resumen ejecutivo.....	iv
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	3
1.1 Entorno político	3
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno social	5
1.4 Entorno tecnológico	7
1.5 Entorno ecológico	8
1.6 Entorno legal.....	9
2. Análisis del microentorno	10
2.1 Identificación, características y evolución del sector	10
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	12
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	12
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	12
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores	13
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	13
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	14
3 Matriz EFE y MPC	14
Capítulo III. Análisis interno de la organización	15
1. Estrategia y planeamiento actual	15
2. Estructura organizacional y recursos humanos.....	16
3. Marketing.....	18
4. Operaciones	18
5. Resultados contables y financieros.....	20
6. Analizando nuestros recursos y capacidades	21

7. Matriz EFI.....	23
Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado	24
1. Objetivos.....	24
2. Metodología.....	25
3. Selección de mercados	25
4. Características del consumidor.....	26
5. Demanda.....	28
6. Conclusiones.....	29
Capítulo V. Planeamiento estratégico	30
1. FODA	30
2. Visión.....	31
3. Misión.....	31
4. Objetivos estratégicos	31
5. Análisis y selección de la estrategia	32
5.1 Etapa de aportación de información	32
5.1.1 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)	32
5.1.2 Matriz del perfil competitivo (MPC).....	33
5.1.3 Matriz de evaluación del factor externo (EFE).....	33
5.2 Etapa del ajuste o conciliación	33
5.2.1 Matriz FODA.....	33
5.2.2 Matriz PEEA.....	33
5.2.3 Matriz de la estrategia principal	33
5.3 Etapa de la decisión.....	34
5.3.1 Matriz de la planificación estratégica cuantitativa (MPEC)	34
6. Estrategia competitiva.....	34
6.1 Estrategia genérica de liderazgo en costos	34
6.2 Estrategia de integración hacia atrás	35
6.3 Estrategia de penetración de mercado	36
Capítulo VI. Plan de marketing	37
1. Descripción del producto o servicio	37
2. Objetivos del plan de marketing.....	37
3. Formulación estratégica de marketing.....	37

3.1 Segmentación.....	38
3.2 Posicionamiento.....	38
4. Estrategias de la mezcla de marketing.....	39
4.1 Producto.....	39
4.2 Precio.....	40
4.3 Plaza.....	40
4.4 Promoción.....	40
Capítulo VII. Plan de operaciones	41
1. Objetivos de operaciones	41
2. Contexto del producto	41
3. Centros de maduración, empaque y distribución.....	41
4. Distribución	42
5. Producto guacamole.....	42
5.1 Diseño del producto o servicio.....	42
5.2 Diseño de los procesos.....	43
5.3 Diseño de las instalaciones.....	44
6. Responsabilidad social empresarial (RSE).....	45
Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	47
1. Estructura organizacional.....	47
2. Objetivos de recursos humanos.....	47
3. Estrategias de recursos humanos.....	47
4. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	49
Capítulo IX. Plan financiero.....	50
1. Supuestos	50
2. Objetivo principal	50
3. Proyecciones	54
4. Análisis de sensibilidad.....	54
4.1 Sensibilidad en los costos de inversión	54
4.2 Sensibilidad en los costos de producción	55
4.3 Sensibilidad desastres - fenómenos naturales.....	56
Conclusiones y recomendaciones	56

1. Conclusiones.....	56
2. Recomendaciones	56
Bibliografía	60
Anexos	63
Nota biográfica	84

Índice de tablas

Tabla 1.	Actividad económica por sector.....	5
Tabla 2.	Partida y código arancelario.....	11
Tabla 3.	Matriz Recursos y capacidades	21
Tabla 4.	Exportaciones chilenas de paltas, variedad Hass (2014)	25
Tabla 5.	Consumo de palta por región en Estados Unidos, 2012	29
Tabla 6.	FODA	31
Tabla 7.	Materiales a utilizar en el proceso.....	43
Tabla 8.	Indicadores financieros sin estrategia	52
Tabla 9.	Indicadores financieros con estrategia	53
Tabla 10.	Indicadores de rentabilidad del proyecto.....	54
Tabla 11.	Indicadores de rentabilidad con sensibilidad en los costos de inversión	55
Tabla 12.	Indicadores de rentabilidad con sensibilidad en los costos de producción	56
Tabla 13.	Indicadores de rentabilidad con sensibilidad desastres - fenómenos naturales.....	57

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Incremento del consumo de palta en Estados Unidos	6
Gráfico 2.	Integración de las áreas de Mission Produce.....	16
Gráfico 3.	Cadena de valor	17
Gráfico 4.	Acciones estratégicas para la innovación empresarial.....	19
Gráfico 5.	Inversores y accionistas de Mission Produce	20
Gráfico 6.	Cuadrante recursos y capacidades.....	23
Gráfico 7.	Ventas de Mission Produce 2000-2013.....	24
Gráfico 8.	Probabilidades de compra de palta por edad	27
Gráfico 9.	Recordación del lugar de origen de la palta	28
Gráfico 10.	La demanda estadounidense de palta y abastecimiento, 1980-2012.....	28
Gráfico 11.	Matrices utilizadas en la presente investigación	32
Gráfico 12.	Operaciones: cadena de suministro	42
Gráfico 13.	Organigrama o estructura de Mission Produce 2014.....	48

Índice de anexos

Anexo 1.	Indicadores económicos de desarrollo (e= dado estimativo).....	64
Anexo 2.	Matriz entorno general (PESTEL).	65
Anexo 3.	Clasificación de la palta.....	66
Anexo 4.	Valor nutricional de la palta en la dieta de las personas	66
Anexo 5.	Estado consolidado de operaciones.....	67
Anexo 6.	Balance consolidado.	68
Anexo 7.	Balance general consolidado: pasivos.....	69
Anexo 8.	Matriz de evaluación factor externo (EFE)	70
Anexo 9.	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	71
Anexo 10.	Matriz de evaluación factor interno (EFI).....	71
Anexo 11.	Definición de variables de la PEEA.....	72
Anexo 12.	Matriz PEEA.....	72
Anexo 13.	Matriz de la estrategia principal	72
Anexo 14.	Matriz MPEC.....	73
Anexo 15.	Proceso de la elaboración del guacamole o puré de palta.....	74
Anexo 16.	Costos de la instalación de los equipos automatizados	74
Anexo 17.	Estado de ganancias y pérdidas proyectadas de Mission Produce.....	75
Anexo 18.	Estado de ganancias y pérdidas con la estrategia	76
Anexo 19.	Balance general consolidado.....	77
Anexo 20.	Balance general con estrategia	78
Anexo 21.	Evaluación del ROE.....	79
Anexo 22.	Evaluación del proyecto de adquisición de tierras en Olmos	80
Anexo 23.	Evaluación del proyecto en escenario con sensibilidad en los costos de inversión.....	81
Anexo 24.	Evaluación del proyecto en escenario con sensibilidad en los costos de producción.....	82
Anexo 25.	Evaluación del proyecto en escenario con sensibilidad desastres - fenómenos naturales	83

Capítulo I. Introducción

El plan estratégico de Mission Produce tiene la finalidad de lograr la consolidación en todos los mercados de los estados de Norteamérica. Para esto será necesario plantear la creación de un nuevo producto basado en la información y la demanda de los consumidores, lo que se ha obtenido mediante el estudio de mercado del público objetivo realizado, utilizando un adecuado plan de marketing. La empresa debe alcanzar un alto rendimiento en estos mercados ofreciendo la palta en su estado natural y un producto procesado de acuerdo a las necesidades de los consumidores de cada país en concreto.

Para alcanzar estas metas, la organización ha estructurado su plan estratégico tal como se describe a continuación.

En el capítulo II, se aborda el análisis y diagnóstico situacional sobre el micro y macroentorno de la empresa con el objetivo de definir las cinco fuerzas de Porter para plantear nuevas estrategias y prospección en el mercado actual donde Mission Produce opera y tenga ventaja competitiva. De esa forma se desarrolla el PESTEG (entorno político, social, económico, tecnológico, global y ecológico) que permite recopilar información relevante para el diseño del marketing en base a la distinción de la calidad de la palta que ofrece el negocio.

El capítulo III trata sobre el análisis interno de la organización, donde se elabora la cadena de valor para identificar los procesos más relevantes y las matrices de evaluación de factores internos y externos (EFI-EFE). Todo esto con la finalidad de determinar la situación actual y la capacidad de la empresa y saber si está en la capacidad de enfrentarse a los nuevos retos que se plantea.

El capítulo IV, estudio o sondeo de mercado, investiga a los competidores que innovan constantemente, las tendencias y creencias de los actuales consumidores. También se sondean las etapas de producción de la palta y las temporadas estacionales donde tiene mayor producción. El objetivo de esta sección es determinar las demandas y necesidades del cliente, conocer sus niveles de satisfacción, entre otros aspectos. También se aborda el tema de la selección de mercado y la estimación de la demanda, con la finalidad de aprovechar el potencial del mercado real y las amenazas que trae consigo para la empresa.

En el capítulo V, donde se ve el aspecto del planeamiento estratégico, se han desarrollado y planteado actividades que van a permitir se pueda expandir la capacidad de producción con una visión estratégica que les permita lograr un posicionamiento *premium* al 2022. El fin es definir los objetivos que se persiguen para establecer con claridad las principales líneas de acción a seguir en un corto, mediano y largo plazo para, de esa forma, generar mayores ganancias a la empresa e incrementar su valor patrimonial.

En el capítulo VI, plan de marketing, con el objetivo de lograr la aceptación por parte del consumidor final, se realiza una descripción del producto y se plantea un cronograma de actividades, con varias opciones para construir relaciones con el cliente estadounidense. La finalidad es establecer los objetivos comerciales y determinar cómo se van alcanzar por parte de Mission Produce.

En el capítulo VII, el plan de operaciones tiene la finalidad de mejorar e innovar los procesos que se vienen realizando y los que se proponen realizar para seguir incrementando la productividad con recursos mínimos y generando valor agregado al producto por medio de su procesamiento industrial (puré de palta). Estas operaciones permitirán producir y cultivar la palta siguiendo estándares de calidad en el sector agroindustrial, la definición de la cadena de suministros desde los cultivos hasta la etapa de exportación y selección de la fruta para producir el guacamole, los temas de almacenamiento y comercialización en los mercados.

El capítulo VIII define la estructura organizacional y plan de recursos humanos con el objetivo de obtener la mayor productividad del talento humano necesario para el aumento de la productividad, y determinar las tareas y responsabilidades que cada uno de ellos desempeña. A base a ello proponer reclutamientos de profesionales que permitan alcanzar el éxito empresarial.

El capítulo VIII aborda el plan financiero. Entre los temas desarrollados se encuentran presupuestos, flujo de caja, estructura del financiamiento, activos fijos, análisis de sensibilidad y simulación financiera que puedan verificar la rentabilidad del proyecto y planes de contingencia por vulnerabilidad y oportunidad. La finalidad es determinar todos los recursos económicos que se requiere para ejecutar el plan a seguir, su viabilidad y quienes proveerán el financiamiento.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

En un entorno de globalización, Estados Unidos empezó el siglo XXI con una economía grande y sólida; en otros términos, muy exitosa. Sin embargo, en las últimas décadas es necesario resaltar que logró superar muchos problemas y desafíos que abarcan conflictos militares, atentados terroristas, crisis económica, inflación, etcétera.

La situación económica estadounidense pasa por un estado de modernidad y dinamismo, su desarrollo comercial pasa por una creciente prosperidad a nivel internacional gracias a su innovación tecnológica en la industria, calidad en los servicios de las empresas financieras y la efectividad del gobierno para plantear políticas.

1.1 Entorno político

Este país se caracteriza por tener en la práctica un sistema bipartidista: por un lado está el Partido Demócrata, el cual es el más antiguo del mundo fundado en el año 1820 e integrado, entre otros, por partidarios liberalistas que representan a las clases trabajadoras. Por otro lado, está el Partido Republicano fundado en 1854, socialmente conservadores pero económicamente más liberales y que representan la economía de libre mercado y el capitalismo.

En el año 2008 Barack Obama alcanzó el poder representando al Partido Demócrata; cumple su segundo mandato en noviembre del 2016. Así que el panorama político puede ser incierto con el nuevo gobernante ya que puede tener un nuevo plan de gobierno y realizar cambios tanto en lo político como en lo económico.

1.2 Entorno económico

En referencia a la situación económica en estos últimos años, los partidos demócrata y republicano no han logrado ponerse de acuerdo en temas urgentes que ponían en peligro la estabilidad económica y financiera del país y tomaron como pretexto la reforma en el campo de la salud. En el 2013 la administración federal estuvo paralizada por debates relacionados con el incremento del límite de la deuda estatal; sin embargo, los republicanos llegaron a firmar los acuerdos. A pesar de ello se tuvo pérdidas cerca de US\$ 17,6 millones tal como se afirma:

«Estados Unidos tiene la economía más importante y potente del mundo. Sin embargo, el país ha sido el primero en sufrir las consecuencias de la crisis financiera de 2009. Estados Unidos ha experimentado la recesión más grave desde la crisis de los años 1930, con una contracción de la economía del 2,6% en 2009. Gracias a un plan de estímulo fiscal y monetario de largo alcance que permitió el incremento del consumo de los hogares, entre otros elementos, la economía se recuperó en 2010, pero le cuesta elevarse desde entonces. El PIB creció 1,6% en 2013» (Globaltrade.net s.f.).

Por lo mencionado, se puede resaltar el papel importante que jugó Barak Obama para buscar el consenso y estimular la recuperación económica. Se logró asegurar el crecimiento de la economía y reequilibrar el fisco en beneficio de la clase media. De esta forma, se le dio prioridad a la educación, al reforzamiento de las capacidades de los trabajadores, a la innovación tecnológica, la investigación científica, el cuidado del medio ambiente y las infraestructuras.

También se presentó un plan de reducción equilibrada del déficit público que fue lanzado para incrementar los montos de los impuestos y priorizar la regulación y supervisión de los mercados financieros. Cobarsi-Morales *et al.* (2013) mencionaron que diversos organismos financieros fueron sancionados por su participación directa en la crisis del 2008. A finales de ese año se iniciaron negociaciones para lograr un acuerdo de libre comercio entre la Unión Europea y Estados Unidos.

Todo el panorama es favorable para que el negocio de paltas siga creciendo en un entorno económico positivo, tal como se muestra en el anexo 1 donde se aprecia la evolución de los indicadores macroeconómicos.

Como el rubro o sector donde se desarrolla Mission Produce es la agroindustria y alimentos de consumo, es necesario comentar sobre los principales sectores económicos y resaltar que el campo agrícola americano es el más importante del mundo tanto por su productividad, como por las extensiones de tierras que abarca y el uso de tecnologías modernas para el cultivo y procesamiento. California¹, estado donde realiza sus operaciones Mission Produce, genera por sí solo el 12% de la producción agrícola del país, cosechando maíz, fruta, legumbres, etcétera.

¹Dicho estado es responsable de producir más de la mitad de frutas y verduras en toda la nación.

«Estados Unidos es un país muy industrializado. El sector industrial representa casi la cuarta parte del PNB e incluye una gran variedad de actividades. Las más importantes son la fabricación de maquinaria eléctrica y electrónica, de productos químicos y de maquinaria industrial, así como para el sector agroalimentario y el automotriz. También es líder mundial en el sector aeroespacial y en la industria farmacéutica. [...] La economía americana se basa fundamentalmente en los servicios. El sector terciario representa más de tres cuartos del PNB y de la mano de obra» (Santander Trade Portal 2015).

A continuación, en la tabla 1 podemos ver el sistema económico de Estados Unidos que está basado en sus recursos naturales, su industria y el trabajo apoyado de tecnología para producir bienes y servicios, el cual deja en evidencia que el sector agrícola es importante y que el Estado debe crear las condiciones para que siga desarrollándose, lo que beneficiará al negocio de paltas.

Tabla1. Actividad económica por sector

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	1,6	16,7	81,2
Valor añadido (en % del PIB)	1,3	21,0	77,7
Valor añadido (crecimiento anual en %)	0,3	3,8	2,2

Fuente: The World Bank, s.f.

Entonces, podemos afirmar que la participación del gobierno de turno es importante para fomentar la empleabilidad en las empresas norteamericanas, dirigiendo las actividades económicas con miras a mantener un crecimiento constante y de estabilidad de precios, además de regular y controlar sus políticas fiscales y monetarias para que Mission Produce y otras empresas en crecimiento puedan seguir invirtiendo en el mercado y logren consolidarse como transnacionales.

1.3 Entorno social

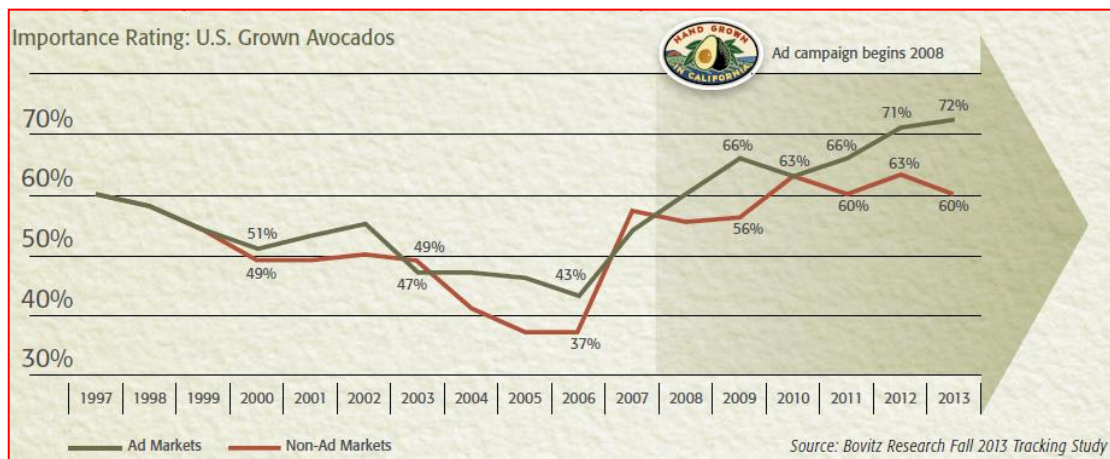
De acuerdo a las estadísticas, Estados Unidos es el tercer país más poblado, tras China e India. Actualmente registra casi 300 millones de personas, de las que aproximadamente un 13% tienen origen hispano, otro 12% son negros y casi un 4% de asiáticos. Esta diversidad étnica y racial responde a un flujo inmigratorio iniciado desde décadas atrás, en su mayoría provenientes de México y de diversos países de América Latina.

Cuenta con uno de los mayores producto nacional bruto (PNB) por habitante, con más de US\$ 37.000; sin embargo, la sociedad estadounidense es muy desigual. Aproximadamente, el 12% de la población vive en la pobreza pese a indicadores de desarrollo favorables, es decir, de la “sociedad multicultural” la mayoría de esas personas viven en las zonas urbanas como bien lo explica los reportes socioeconómicos estatales de Estados Unidos.

En relación al consumo del producto de Mission Produce por la sociedad norteamericana, actualmente el gobierno de Estados Unidos ha dado algunas políticas para regular el consumo de la comida chatarra, intenta incentivar a una alimentación saludable y nutritiva, esto con el fin de reducir los índices de obesidad que sufre la población.

Las propiedades de la palta pueden disminuir los niveles de colesterol en la sangre y es apropiada para las enfermedades cardíacas e hipertensión arterial; relacionado a esto y otros factores el consumo se incrementó tal como lo muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Incremento del consumo de palta en Estados Unidos



Fuente: California Avocado Commission, 2014: 7.

Sin embargo, se debe tener cuidado en promocionar el producto para un consumo saludable ya que todo lo bueno se debe comer con moderación como se indica a continuación: «Esto no significa que haya que consumirla en grandes cantidades, aun cuando un alimento sea saludable debe consumirse en cantidad moderada. Para la palta esa cantidad depende un poco de las necesidades de energía de cada persona, la palta aporta cantidades importantes de energía, cien gramos (1/4 de palta aproximadamente) aporta 161 calorías, entre 1/4 y 1/2 palta pueden ser un tamaño de porción adecuado. [...] deberá restringir el consumo de palta por su contenido de potasio, lo mismo que pacientes con sobrepeso ya que aporta muchas calorías» (Abu 2013).

Por esta razón, nos encontramos alineados con los objetivos de promoción de Hass Avocado Board (HAB), enfocados al consumo sano, fomento de los beneficios de la palta siempre en beneficio del consumidor.

1.4 Entorno tecnológico

En el entorno tecnológico necesariamente se tiene que tocar el tema de la innovación, que es clave para el futuro crecimiento de una nación y para la creación de empleo en las economías desarrolladas e industrializadas. A nivel mundial, la innovación es una actividad que se fomenta a diario en las organizaciones estatales y privadas. Es por eso que, al igual que Estados Unidos, países como China incursionan en el campo de la biotecnología, la India en la industria farmacéutica y aeronáutica, Malasia en electrónica, Corea del Sur en genómica² y medios digitales, entre otros. Las economías emergentes han obtenido beneficios gracias a la utilización de tecnologías que faciliten la actividad productiva en todos sus sectores. De acuerdo a un informe realizado por Thomson Reuters y publicado en el *Financial Times*, el mayor generador de conocimiento científico del mundo es Norteamérica, como así se afirma en el siguiente párrafo: «Los gastos en investigación y desarrollo son gastos corrientes y de capital (público y privado) en trabajo creativo realizado sistemáticamente para incrementar los conocimientos, incluso los conocimientos sobre la humanidad, la cultura y la sociedad, y el uso de los conocimientos para nuevas aplicaciones. El área de investigación y desarrollo abarca la investigación básica, la investigación aplicada y el desarrollo experimental» (The World Bank s.f.).

En los indicadores de desarrollo mundial del año 2014, se registran algunos datos que pretenden explicar en números la base tecnológica de los países, lo que incluyen investigación y desarrollo, artículos de publicaciones científicas y técnicas, exportaciones de alta tecnología, derechos de autor, patentes industriales y marcas comerciales.

Para mantener su posición como pioneros en el desarrollo y utilización de tecnología, Estados Unidos desarrolla y pone en marcha una serie de estrategias de innovación tecnológica, lo que implica plantear nuevas políticas y normativas relacionadas con el tema. Estas estrategias son apoyo a la manufactura, fomento del desarrollo industrial y la innovación en la educación técnica.

²Genómica es el conjunto de ciencias y técnicas dedicadas al estudio integral del funcionamiento, el contenido, la evolución y el origen de los genomas.

1.5 Entorno ecológico

Tanto Estados Unidos, como otros países desarrollados y en vías de desarrollo, han manifestado preocupación por el impacto del crecimiento industrial sobre el medio ambiente. El calentamiento global y el efecto invernadero son temas que se tratan en todo gobierno y se están dando muchas políticas y normas para regular el accionar del hombre en perjuicio del planeta tierra.

La contaminación constituye una externalidad, es decir, un costo del cual la entidad responsable se puede sustraer pero que la sociedad en su conjunto tiene que pagar. Entonces, el estado debe regular el comportamiento social, medio ambiental y económico de las empresas que actúan dentro de su normatividad, sea en el caso norteamericano como en el peruano, el cual abordaremos más adelante.

Para Mission Produce esta responsabilidad en beneficio del medio ambiente debe estar alineada con las estrategias del negocio, con el fin de lograr un desarrollo sostenible, tanto empresarial como en la sociedad donde opera, sea en California u otra ciudad donde pretende llegar. En Estados Unidos existen agencias autorizadas que investigan a las empresas en aspectos tales como inversión y análisis de indicadores de riesgo medio ambientales y sociales en el sector industrial al que pertenecen. Luego le asigna una nota a base de escalas ya establecidas. Los análisis que realizan estas agencias se basan en los siguientes cuatro pilares: «Estados Unidos fue el precursor de la Inversión Socialmente Responsable y continúa siendo el país que más la promueve por medio de agencias autorizadas por el gobierno [...] los criterios de evaluación son: a) *Capital de los "stakeholders"*. Aquí se estudia la relación que tiene la empresa con la comunidad local, con los poderes públicos, con las ONG, con los consumidores, con los socios aliados y con los mercados emergentes. b) *Gobernabilidad estratégica*. Se analiza la política y la estrategia del desarrollo sostenible, la agilidad y la adaptación de la empresa, los indicadores de rendimiento, los aspectos de gobernabilidad tradicional y las prácticas internacionales. c) *Capital humano*. Se estudia la gestión individual de los recursos humanos, las relaciones laborales, la salud y la seguridad, las estrategias de contratación, la motivación de los empleados, la capacidad de innovación y desarrollo y la difusión del conocimiento. d) *Medio ambiente*. Se analizan los sistemas de administración de riesgos medio ambientales, la supervisión a cargo del consejo de administración y ejecutivo, la transparencia, la salud y seguridad y el desarrollo de nuevos productos» (Camprodon 2009: 263).

Antes de la crisis económica de Estados Unidos y Europa del 2009-2010, se pensaba que se había desarrollado el tema de responsabilidad social y ambiental de las empresas a nivel global; sin embargo, existen muchas diferencias a la hora de controlar las actividades empresariales vinculadas con la conservación del medio ambiente, esto por no contar con políticas internacionales bien establecidas.

Es verdad que algunas naciones han puesto en vigencia leyes más estrictas al momento de ver los temas ambientales y las empresas están desarrollando políticas y estrategias alineadas con estas nuevas normas gracias al fomento de conciencia ecológica y social que promueve cada país. Por otro lado, es evidente también que simplemente algunas organizaciones lo hacen solo para evitar sanciones por parte del Estado, y no por un tema de responsabilidad social.

«Según estudios de mercado en Estados Unidos y Europa el consumidor no quiere comprar productos o servicios que vulneran el entorno o no respetan los derechos de los trabajadores [...] La gente ve con buenos ojos a las empresas que se relacionan de forma amigable con el entorno, desarrollan acciones de ayuda social y cuidan los recursos, y dejan de lado a las que no lo hacen, muchas de las cuales han salido del mercado» (Culshaw 2013: 82).

Es importante resaltar que en la actualidad, con el acceso a la información que tienen los usuarios y consumidores, estos están cada vez más informados sobre lo que hacen o dejan de hacer las empresas y someten su voluntad de compra al comportamiento de ellas. Sin embargo, no existe una tendencia generalizada sobre la responsabilidad social y ambiental, que aún tiene mucho de discursiva en Estados Unidos.

1.6 Entorno legal

En el plano internacional, las actividades se deben ajustar a los controles del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) para conservar la inocuidad de los alimentos; en el caso de Mission Produce, para conservar la palta al natural y el puré de palta.

En este punto también se deben abordar las certificaciones ISO 22000 para los sistemas de gestión de seguridad alimentaria para la totalidad de la cadena de suministro para el negocio, desde el cultivo, recolección, transporte, almacenamiento, distribución, procesamiento de la fruta y envasado. Las inspecciones SGS son también importantes para la verificación de la calidad e integridad del producto ofertado.

En el Perú se revisan varios aspectos, entre ellos la implementación de las tierras de cultivo en los terrenos comprados en los valles del norte. Los trámites administrativos se realizan con entidades como la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) para el otorgamiento de los registros sanitarios, y en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), encargada de fiscalizar la producción orgánica.

Por otro lado, las licencias de funcionamiento, las políticas de exportación que promueve el Ministerio de la Producción, el pago de impuestos con relación a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), las políticas fiscales y tributarias dadas por el Estado actualmente, generan estabilidad y seguridad en las empresas que desean invertir en el país. Los acuerdos comerciales con otros países de la región, Estados Unidos y la Unión Europea para desarrollar las agroexportaciones, son aspectos estratégicos a considerar para el crecimiento de la empresa.

En el anexo 2 presentamos la matriz del entorno general PESTEL.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

Estudiaremos las características de la empresa Mission Produce y aplicaremos las cinco fuerzas de Michael Porter para analizar su micro entorno y tener un perfil especializado del negocio de comercialización de paltas Hass frescas. A continuación, se presenta información del producto y los procesos de venta:

- Como primer punto tenemos los datos científicos de la palta, su clasificación y especie, los cuales se detalla en el anexo 3.
- Se define el código arancelario (tabla 2) que tiene como país local. La partida utilizada se desprende del Sistema Armonizado de la Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos (USITC).

Tabla 2. Partida y código arancelario

Producto	Código
Partida	0804.40.00
Descripción	Avocado, <i>freshordried</i>

Fuente: Acomext, asesor de comercio exterior, s.f.
Elaboración: Propia, 2015.

- Sobre los impuestos que se tienen que pagar para comercializar la palta Hass cultivada dentro de Estados Unidos o importada de otros países, en la actualidad el pago es de US\$ 0.025 por libra. Este pago tiene el fin de incrementar las investigaciones en la mejora de producción de la palta y el financiamiento del marketing que se realiza a nivel nacional para incrementar el consumo en la población estadounidense.
- Dichos fondos son administrados por Hass Avocado Board(HAB), organización integrada por productores e importadores de palta Hass fresca y que está bajo la supervisión del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés).
- El Servicio de Aduanas y Protección de Fronteras de Estados Unidos (CBP, por sus siglas en inglés), dependiente del Departamento de Seguridad Interior, se ocupa de la administración y aplicación de la legislación aduanera. El Comité Consultivo de Operaciones Comerciales del Servicio de Aduanas y Protección de Fronteras, denominado también COAC, es el foro formal para la celebración de consultas con el sector privado sobre cuestiones aduaneras (Foreign Trade Information System, CISE, s.f.).
- Actualmente existen dependencias de instituciones públicas que controlan y supervisan la venta y consumo de alimentos y, en especial, el negocio de la palta Hass que son las siguientes: Food and Drug Administration (FDA), inspecciona y confisca todos los alimentos que son importados y que no cumplen con los estándares establecidos de sanidad por dicha entidad; United States Department of Agriculture (USDA-APHIS), desarrolla y ejecuta políticas de agricultura y alimentación para asegurar el aspecto sanitario de los productos de consumo, también se encarga de controlar las plagas y enfermedades de las plantas; por último, esta la US Customs and Patrol (CBP), que es responsable de controlar aduanas en el caso de ingreso de paltas constatando las normativas vigentes de importación.

El consumo de palta en Estados Unidos se encuentra en constante crecimiento por lo cual la demanda es insatisfecha por el momento, presentándose para Mission Produce una gran oportunidad de participación mercado.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Este análisis nos va a permitir plantear nuevas estrategias y prospección en el mercado actual donde Mission Produce opera, para que el producto siga posicionándose respecto a su competencia y genere una rentabilidad a largo plazo. Para ello se va a realizar un análisis competitivo para que la empresa logre posicionarse estratégicamente en relación a sus competidores reales y potenciales.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

La mayoría de las empresas dedicadas a este rubro comercializan la palta en condiciones frescas. Se conoce que hay diversidad de proveedores de la materia prima principal que es la fruta (agricultores), lo que determina un bajo poder de negociación de los proveedores; adicionalmente, algunos se encuentran fuera de Estados Unidos. La idea de Mission Produce es lograr consolidar toda la cadena de suministros para tener el control total.

En esta fuerza es preciso enfatizar que tienen mucha influencia los factores climáticos que suelen alterar las ventas comerciales, no solo de Estados Unidos sino de otros países proveedores ya mencionados, por lo que cada uno espera oportunidades en las temporadas altas o bajas. En la tabla siguiente verificamos que la ventana comercial de Perú coincide con la de California pero se pueden generar oportunidades de crecimiento de parte de proveedores peruanos como lo menciona la Asociación de Exportadores (ADEX 2014).

Adicionalmente a ello tenemos que: «Debido a que la temporada de producción de California empieza a fines de marzo y se extiende hasta septiembre/octubre, abarcando principalmente el período de verano, el ingreso de las importaciones durante los meses restantes permite satisfacer el mercado a lo largo del año. Tal es el caso de la producción mexicana, con una mayor presencia en los meses de agosto hasta mayo. Igualmente, la temporada de Chile empieza regularmente en septiembre/octubre y se extiende hasta agosto de cada año» (Ministerio de Relaciones Exteriores 2011: 18).

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Los clientes juegan un papel importante en el negocio, por lo que deben estar satisfechos con el producto y se debe entablar un lazo de fidelidad en relación a la marca. Los compradores del producto de Mission Produce son principalmente mayoristas y minoristas, como cadenas de

supermercados, cadenas de comida rápida, mercados, bodegas, tiendas de abasto, entre otros lugares.

El poder de negociación es alto porque el volumen de compra de nuestros clientes (mayoristas y minoristas) es considerable, también porque no es un producto de primera necesidad. Así mismo, para atraer más a sus clientes la empresa les ofrecía precios fijos por temporadas.

En relación a los precios del producto final al momento de que el consumidor lo adquiere y paga por ellos, es necesario resaltar que la variación depende de algunos factores tales como compra directa de los mayoristas en efectivo, por consignación con los minoristas, mantenimiento del producto en almacenes y góndolas por las cadenas de supermercados, costo de contratación de impulsadoras y promociones del producto, alquiler adicional de espacios por parte de las bodegas, entre otros aspectos. El precio también sube si en caso los distribuidores y mayoristas adquieren servicios de colocación y promoción del producto en puntos de comercialización con los clientes de su cartera.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

El mercado de ventas de palta se puede dividir en dos categorías: el producto fresco y los congelados y derivados. La preferencia de los consumidores es por la palta fresca en su dieta diaria por tener más nutrientes en su estado natural. No es un mercado muy fragmentado, así que las participaciones de las empresas dedicadas a este rubro son significativas y estables.

La amenaza de nuevos competidores es baja, solo algunas de las empresas tienen centros de acopio propios, una gran cobertura de los puntos de comercialización y distribución y la mayor cantidad de centros de maduración, lo que implica una gran inversión y economías de escala lo que, sumado a la experiencia y conocimiento de la industria, generan barreras de entrada a nuevos competidores.

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

En relación a esta fuerza, el producto de la palta puede ser sustituido por cualquier otro fruto, también puede ser cambiado por hortalizas en el menú del consumidor si se busca saciar la necesidad del hambre. Incluso puede ser reemplazado por legumbres o tubérculos ya que la palta no es producto de primera necesidad; sin embargo, es importante relacionar el consumo de la palta al cuidado de la salud y la buena alimentación, por lo que la amenaza de productos sustitutos es media ya que el fruto de la palta puede ser sustituido en la dieta diaria pero el

producto sustituto no tiene las propiedades nutritivas de la palta, punto que HAB se está encargando de fomentar.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Al ser una de las fuerzas más importantes nos enfocamos en nuestro principal competidor existente, Calavo, quien se asemeja en tamaño, capacidad de producción y distribución. A partir de ello debemos resaltar nuestra ventaja competitiva, que es la mayor cantidad de centros de maduración, diversidad de centros de cultivos y contar con centros de empaque en el mundo. Concluyendo este análisis podemos indicar que la rivalidad entre los competidores es media.

3. Matriz EFE y MPC

El análisis externo de la organización va a permitir identificar las variables de amenazas y oportunidades, las cuales tienen que ver con los aspectos económico, global, ambiental, tecnológico, político, entre otros. Procederemos a identificar las principales variables y crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y qué amenazas deben evitarse.

A partir del análisis de la información del macroentorno y microentorno se elaboraron las respectivas matrices EFE y MPC.

La matriz externa (EFE) de la palta, con 16 factores determinantes de éxito, 10 oportunidades y 6 amenazas, logró el valor de 2,87 que indica -en promedio- una ligera capitalización de las oportunidades y neutralización de las amenazas, a base en la gran oportunidad que ofrece el mayor consumo de paltas en Estados Unidos y la disponibilidad de tierras en Perú. De esa forma podrá desarrollar estrategias necesarias para responder mejor a la influencia de su entorno (ver anexo 8).

En el caso de la matriz MPC, la puntuación que obtuvieron Misión y Calavo fue de 3,05 y 2,85, respectivamente, lo que demuestra las fortalezas relativas de ambas empresas, las cuales son competidores directos en California y en todas las regiones de Estados Unidos. Estos datos nos permitirán tener un perfil de nuestro competidor más cercano (ver anexo 9).

Capítulo III. Análisis interno de la organización

Según Barnard, CEO de Mission Produce, la empresa planea estratégicamente realizar acciones para incrementar su capacidad de producción y cuota de mercado. Es así que deben realizar un análisis interno para enfrentarse a esos nuevos retos y saber si están en la capacidad de hacerlo con éxito.

1. Estrategia y planeamiento actual

Mission Produce, con fines de expansión y crecimiento del negocio, optó por contar con mayores recursos (Álvarez y Shelman 2014), adquiere algunas empresas y potencia su calidad directiva para así tener el control de la cadena de suministros y cubrir la creciente demanda, por lo que realizó diferentes acciones estratégicas hasta la actualidad que generaron una mayor ventaja competitiva:

- Compró dos plantas de empaque en México.
- Se asoció con empacadoras en Chile y Perú.
- Su mercado fijo tradicional siempre fue Estados Unidos y Canadá.
- Empezó a exportar un 6% de la producción a Japón.
- Construyó centros de maduración para abastecer a los mayoristas y minoristas.
- Compraron dos parcelas de terreno baldío por un total de 2.000 ha (5.000 acres) cerca de Trujillo, Perú, en el año 2011, con la intención de convertirlas en huertos de palta.
- Invirtió capital en Camposol y se firmó un acuerdo de comercialización para manejar fruta de Camposol cuando se abra el mercado estadounidense.
- En el 2013 contrató nuevos directores de marketing estratégico, logística global, y de distribución y despacho.
- Se vuelve a trabajar con González³ en el 2012. Se invirtió conjuntamente en dos propiedades (Arato y Beggie) en la región La Libertad.

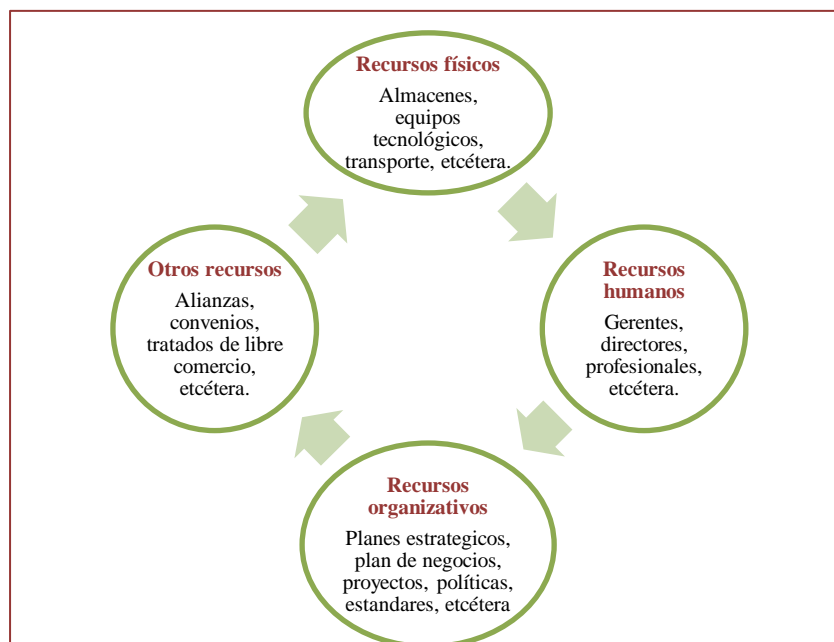
Entonces, podemos afirmar que Mission Produce genera una relación entre la estrategia corporativa y los recursos de la empresa en un marco de desarrollo de expansión.

³ Gerente general y socio de Camposol del año 2012.

2. Estructura organizacional y recursos humanos

Actualmente los sistemas de información en todas las áreas del negocio permiten ofrecer un suministro constante en Estados Unidos, logrando que la logística esté conectada con toda la cadena por lo que pueden reabastecer rápidamente a cualquier distribuidor si se acaba el producto. En el gráfico 2 se pueden apreciar gráficamente los recursos con que cuenta la empresa para la integración de su estructura organizacional.

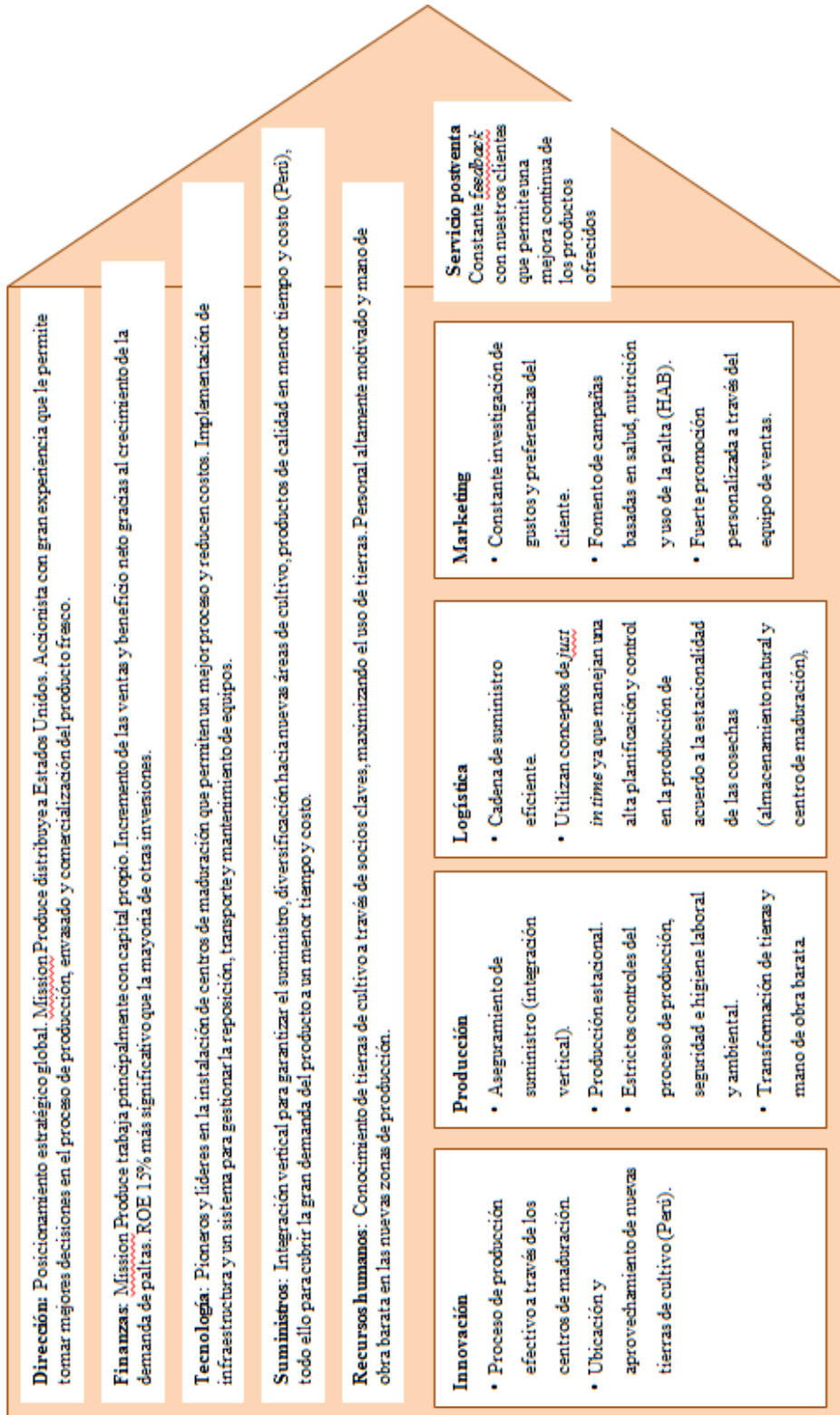
Gráfico 2. Integración de las áreas de Mission Produce



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

A continuación, se describen las acciones y actividades del proceso del negocio, definiendo la cadena de valor, desde la materia prima hasta la venta y consumo del producto (ver gráfico 3). De esa forma obtendremos nuestra ventaja competitiva, enfocada en reducir costos y maximizar los recursos disponibles.

Gráfico 3. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Marketing

Gracias a la Orden Federal de Mercado aprobada por Estados Unidos se contribuyó a tener un fondo destinado a la promoción de la palta Hass; no se mencionaba la marca privada pero sí el país de origen.

Dichos fondos, administrados por HAB, permitían realizar investigaciones científicas y del consumidor, así como promociones en tiendas, supermercados y cadenas de restaurantes más prestigiosas de los Estados Unidos y México. En conjunto, las asociaciones gastaron US\$ 150 millones entre 2008 y 2012 en publicidad, promociones de ventas y otras actividades para aumentar el conocimiento y uso de la palta.

A pesar de que Mission Produce no hacía fuertes campañas masivas de promoción del consumo de palta, la mayoría de los clientes de Estados Unidos aún operaban bajo la tradicional relación de compra-venta con precios fijados cada semana a base de la oferta y la demanda; así no era necesario invertir en marketing. Solo el equipo de ventas del negocio pasaba el tiempo vendiendo la fruta a los compradores al por menor vía telefónica.

El equipo de marketing regional incluía cuatro personas en Boston (Massachusetts), Albany (Nueva York), Charlotte (Carolina del Norte), y Salt Lake City (Utah). Visitaban cada cliente dos o tres veces al año y trabajaban con ellos para desarrollar "programas" para las paltas. El fin era entender cómo funciona cada minorista. Así la empresa realizaba un marketing directo con los clientes, una atención personalizada con los distribuidores y las tiendas; y luego averiguaba la necesidad real del consumidor.

4. Operaciones

Se ha identificado que la variedad de palta Hass es más rentable en la producción, transporte en la cadena de suministro y con mayor aceptación por parte de los consumidores finales. Esta variedad tiende a dar buen fruto solo en años alternos y se deben tener algunas consideraciones en todo el proceso.

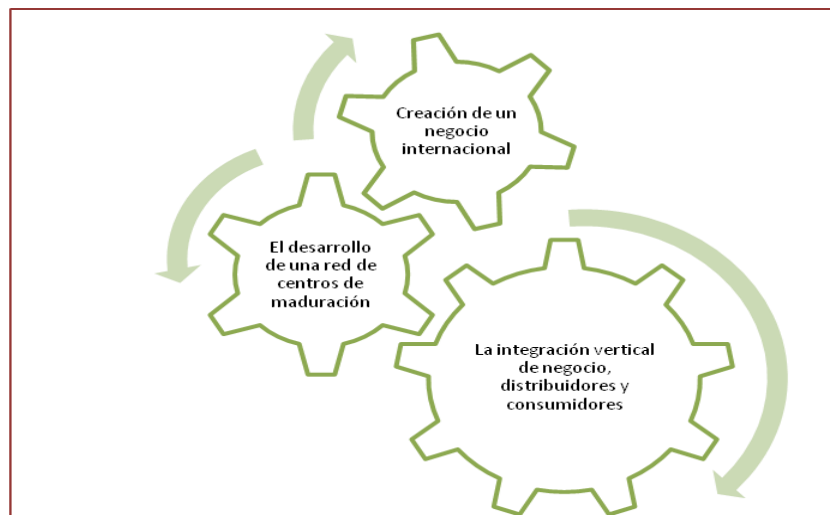
Las operaciones identificadas como propias de Mission Produce son las siguientes (ver gráfico 3) y tienen que ver con los procesos productivos, cultivo de la planta, y la cadena de

suministros, que tiene que ver desde la recolección del fruto, traslado, empaquetamiento, distribución y venta, hasta llegar al consumidor final.

La palta Hass en particular es muy duradera; no se magulla fácilmente y con un tratamiento adecuado, la pérdida en la cadena de suministro es muy baja. La utilización de la fruta fue alrededor del 90% para el 2000, año en que se instaló el programa de maduración reduciendo la merma a menos del 1% en el 2013, quedando un 99% de fruta fresca para consumo.

Mission Produce siempre ha sido vista como una empresa innovadora, es así que se tomaron tres decisiones que cambiaron el rumbo de la compañía (ver gráfico 4).

Gráfico 4. Acciones estratégicas para la innovación empresarial



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Debido a los cambios en la demanda se construyeron instalaciones dedicadas a la maduración en los Estados Unidos (Mission Produce s.f.), especialmente en California, New Jersey, Chicago y Seattle, donde la fruta estaba en condiciones adecuadas en salas especialmente diseñadas. La estrategia era ser los primeros en construir una red nacional de centros de maduración de paltas, y así ganar a los competidores. Actualmente la empresa opera siete locales en toda la región. Casi el 40% de las ventas de palta en Estados Unidos eran de producto madurado.

Cuentan con la planta de empaque más grande del mundo donde reciben una etiqueta especial "MADURO" en letras grandes junto con el nombre de Mission Produce y el código de barras. De esa forma se promocionaba la marca en todo el país.

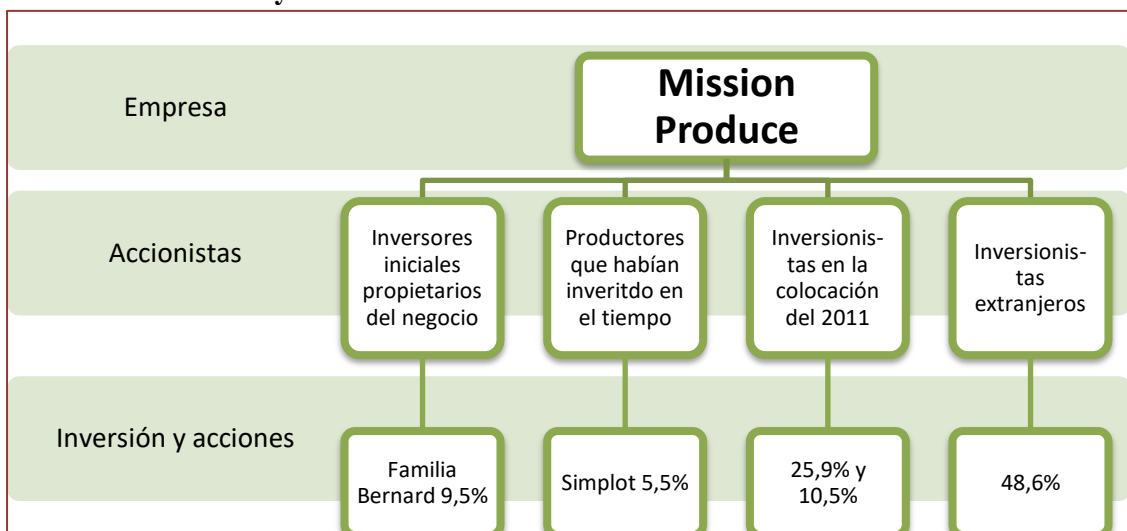
5. Resultados contables y financieros

Mission Produce decidió explorar la posibilidad de recaudar entre US\$ 40 millones y US\$ 60 millones de capital nuevo. En los últimos cinco años ha logrado un ROE del 26%, que es más alto que la mayoría de otras inversiones. Actualmente es una empresa con un alto grado de prestigio y confiabilidad, así que se plantea las siguientes acciones como alternativa:

- Aumento de capital mediante esfuerzo de inversionistas individuales.
- Mediante una deuda o préstamo bancario.

Como se puede apreciar en el gráfico 5, el 51,4% son los primeros accionistas de la empresa y el resto de capital, con un 48,6% es de los inversionistas extranjeros.

Gráfico 5. Inversores y accionistas de Mission Produce



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En relación a sus estados de operaciones, podemos comentar que las ventas de paltas Hass de Mission Produce crecieron de manera alentadora de US\$ 401'070.365 en el 2012 a US\$ 461'934.134 como resultado de una creciente demanda y de sus decisiones estratégicas. En el anexo 5 podemos apreciar los indicadores económicos que muestran que la demanda del consumo está creciendo más rápido que la oferta, lo que se corrobora con el aumento de cajas de paltas vendidas.

Los activos corrientes crecieron de US\$ 56'588.301 en el 2012 a US\$ 66'509.355 en el 2013, logrando un total de activos en el último año de US\$ 152'826.937. Las inversiones en Perú

crecieron de US\$ 905.092 en el 2012 a US\$ 989.777 en el 2013, como se puede apreciar en el anexo 6.

En el anexo 7 podemos apreciar el balance de los pasivos. El aumento se refleja principalmente en deudas a corto plazo de US\$ 1'000.000 a US\$ 16'000.000, y en las utilidades retenidas de US\$ 44'668.625 a US\$ 52'323.451. Cabe mencionar que las deudas de largo plazo se reducen de US\$ 22'879.435 a US\$ 16'852.117.

6. Analizando nuestros recursos y capacidades

En la tabla 3 y gráfico 6 se muestra un análisis exhaustivo de nuestros recursos y capacidades que nos permitirá determinar nuestra ventaja competitiva y la estrategia a seguir.

Tabla 3. Matriz recursos y capacidades

	RECURSOS	IMPORTANCIA ESTRATÉGICA	FORTALEZAS RELATIVAS	COMENTARIOS
	R. TANGIBLES			
R1	Red de Centros de Maduración	8	9	Pioneros en este innovador proceso, contamos con la mayor cantidad de centros de maduración.
R2	Capacidad instalada de producción y almacenamiento	6	8	Contamos con la planta de empaque mas grande del mundo que permitirá incrementar la producción y así seguir ofreciendo un producto maduro de excelente calidad en el momento adecuado.
R3	Capital propio y posición financiera importante	5	7	Contamos con una posición financiera fuerte lo que nos permite nuevas adquisiciones y atraer nuevos inversionistas.
R4	Nuevas áreas de cultivo	6	5	Nuestras nuevas tierras permiten cubrir la demanda creciente en diversas estacionalidades, que aún no son suficientes.
	R. INTANGIBLES			
R5	Técnicas de maduración	8	8	Experiencia comprobada por ser los pioneros
R6	Relación con clientes	5	5	Comunicación estándar con los clientes
R7	Sistemas de información logística	7	5	Sistema actual nos permite un reabastecimiento eficiente, sin embargo se requiere mayor implementación.
R8	Plan estratégico	7	6	En proceso de implementación que nos permitirá satisfacer la mayor cantidad de demanda.
R9	Buena reputación	5	5	Siendo clave para atraer nuevas inversiones y clientes.
R10	Expertos en uso de nuevas tierras	6	6	Contamos con la colaboración del socio clave en el uso de nuevas tierras en Perú.

CAPACIDADES	IMPORTANCIA ESTRATÉGICA	FORTALEZAS RELATIVAS	COMENTARIOS
-------------	-------------------------	----------------------	-------------

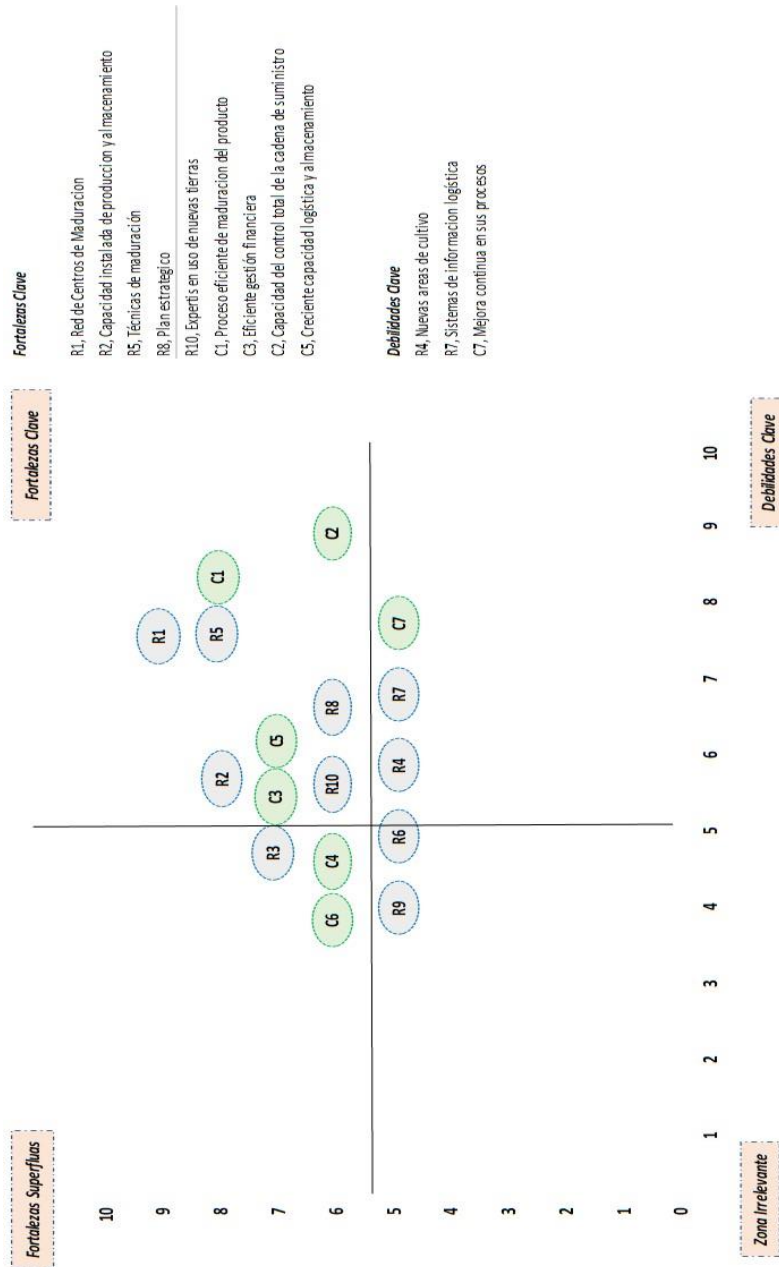
C1	Proceso eficiente de maduración del producto	8	8	Contamos con la infraestructura y técnicas para ofrecer un producto maduro justo a tiempo
C2	Capacidad del control total de la cadena de suministro	9	6	Manejamos tierras con excelentes condiciones de producción y grandes plantas de empaque, pero aún son insuficientes
C3	Eficiente gestión financiera	6	7	Posición financiera fuerte, trabajamos con capital propio
C4	Adecuada Gestión directiva	5	6	Directivos con experiencia e incorporación de nuevos Gerentes
C5	Creciente capacidad logística y almacenamiento	6	7	Sistema de información que integra nuestros almacenes y nos permite el continuo abastecimiento
C6	Constante feedback con los clientes	4	6	Mejoras hacia una mejor comunicación con los clientes
C7	Mejora continua en sus procesos	8	5	Hemos potenciado la producción y la calidad del producto con técnicas y procesos innovadores

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Es claro que para poder cubrir una mayor demanda de mercado debemos incrementar nuestra producción donde el control total de la cadena de suministro y una posición financiera fuerte actual nos pone en una situación favorable, que sumado a nuestro innovador proceso de maduración y creciente capacidad logística genera nuestra ventaja competitiva.

No podemos incrementar nuestra producción sin asegurar la misma, es por ello que es clave tener nuevas áreas de cultivo que permitan asegurar el aprovisionamiento; no menos importante son nuestros sistemas de información logística los cuales deberán seguir implementándose con miras a un incremento de la producción, todo ello debe estar enmarcado en una mejora continua de nuestros procesos.

Gráfico 6. Cuadrante recursos y capacidades claves



Fuente: Elaboración propia, 2015.

7. Matriz EFI

A partir del presente análisis interno elaboramos la respectiva matriz EFI que se puede revisar en el anexo 10. Como resultado de la matriz se obtuvo un puntaje ponderado de 2,71, donde la empresa Mission Produce tiene una posición interna fuerte, como consecuencia de la implementación de los centros de maduración, nuevos centros de cultivo y una posición financiera importante que le permite iniciar el control de toda la cadena de suministro.

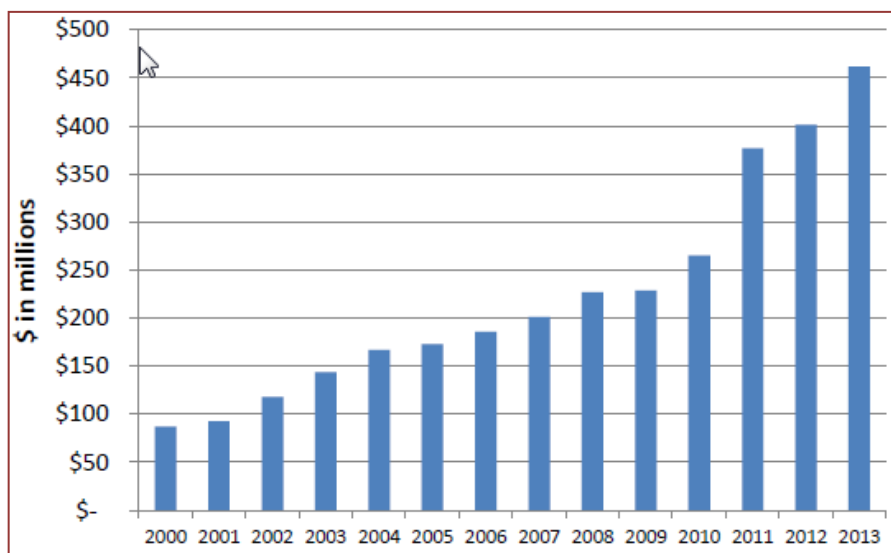
Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado

En el actual entorno de negocios mundiales, los mercados y las regulaciones cambian rápidamente, los competidores innovan constantemente y los cambios tecnológicos son la norma. Para superar a la competencia y satisfacer la demanda, las organizaciones deben ser ágiles y transformarse continuamente.

Debido al fuerte crecimiento de la demanda de paltas en Estados Unidos, se aprecia un aumento constante de las ventas de Mission Produce en los últimos 13 años (ver gráfico 7), donde se constata que el mercado por sí solo está expandiéndose por diversos motivos como la tendencia a una alimentación saludable, mayor conocimiento de los beneficios del producto, entre otros.

En este capítulo presentamos información del mercado de paltas estadounidense. A un mediano plazo recomendamos realizar un estudio de mercado hacia Asia y Europa, así como para otras partes del mundo a fin de posicionar el negocio.

Gráfico 7. Ventas de Mission Produce 2000-2013



Fuente: Álvarez y Shelman, 2014.

1. Objetivos

- Determinar los mercados a cubrir.
- Establecer el perfil del consumidor final.

2. Metodología

Para el estudio de mercado se determina abordar el mercado nacional, donde se intentará ver la demanda insatisfecha del consumidor. También se va a describir el perfil del cliente (necesidades de consumo) y se establecerá la estrategia de mercado de acuerdo a las características del producto.

3. Selección de mercados

Actualmente, el consumo en todo Estados Unidos viene en aumento, los sectores que más consumen el producto son los inmigrantes latinos. Hay muchos sectores de la población estadounidense que tiene poco conocimiento del producto, sobre su maduración y modos de preparación para el consumo. Los principales actores en su comercialización son importadores, mayoristas, grandes supermercados y organizadores de ferias exclusivas, etcétera.

En estos últimos años el comercio de la palta y la industria que la produce se ha desarrollado notablemente pero, como se dijo, el fuerte incremento de la demanda de dicha fruta hace que en temporadas definidas exista poca cobertura de la producción, por lo que las empresas se ven obligadas a importar el producto en cantidades considerables desde México, Chile y Perú, respectivamente. Esto también se debe a que existen factores externos como el aspecto climático que tienen constantes variaciones en el ciclo de productividad agrícola y que dificultan el abastecimiento de la demanda. Por ejemplo, en Chile solo en el 2014 se han importado más de 40.822,80 toneladas de palta aproximadamente, generando un valor de más de US\$ 76 millones como lo menciona en su informe la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura de Chile (ver tabla 4).

Tabla 4. Exportaciones chilenas de paltas, variedad Hass (2014)

País	Volumen (toneladas)	Valor FOB (M US\$)
Estados Unidos	40.822,80	76.486,60
Total	40.822,80	76.486,60

Fuente: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura (ODEPA), s.f., y Servicio Nacional de Aduanas, s.f.
Elaboración: Propia, 2015.

Las proyecciones del 2015 hacia los siguientes años son considerables. El equipo de gestión de Mission Produce estableció una participación objetiva de mercado del 25% para el año 2015. La cuota del mercado ha aumentado del 16% o 17% en 2009, a 22% y 23% en el 2013.

Es evidente que la palta Hass esta siendo demandada por el consumidor y goza de un buen momento en el mercado estadounidense, por lo que Mission Produce debe aprovecharlo al máximo. Luego de satisfacer a este mercado principal debe expandir sus operaciones a los mercados internacionales como Asia y Europa.

Europa, tradicionalmente, es un gran importador de palta, y el consumo per cápita, aunque significativamente menor que en Estados Unidos, está creciendo en la mayoría de los países. Con estas diferencias, el modelo de Mission Produce podría aportar valor a Europa. Los mercados están cambiando en España, Francia, Italia y Alemania, también los asiáticos como China y Japón. En estos países los minoristas ahora compran directamente y tratan de llegar lo más cerca posible a la fuente o al proveedor inicial.

Estas características encajan bien con la estrategia de Mission Produce de la integración vertical. Sin embargo, debemos tener en cuenta que en el mercado europeo, recientemente, una compañía líder en ventas del Reino Unido había dejado utilizar importadores de palta y dio todo su negocio a WestfaliaFruit (s,f),⁴ el principal productor y exportador de palta de Sudáfrica que tenía un modelo integrado. Tiene oficinas de ventas en Holanda, Inglaterra, Francia, Mozambique y Colombia.

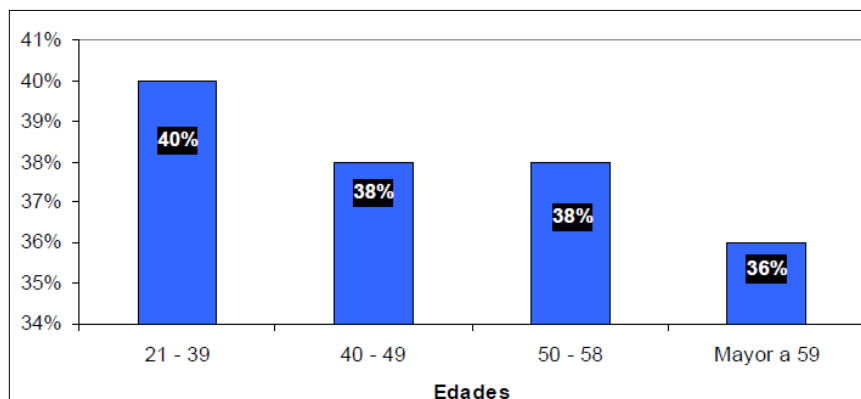
4. Características del consumidor

El consumidor de paltas tiene mucha preferencia de consumir el producto fresco. En orden de prioridad, el precio, gusto, la apariencia, limpieza y grado de maduración son muy relevantes, ya que el consumidor está informado sobre lo que va adquirir. Sin embargo, también está interesado en conocer su valor nutricional, conocimiento de cómo se utiliza en la alimentación o dieta diaria. La información hace que el consumidor esté más preparado para recibir la publicidad, pero a su vez lo hace más desconfiado y menos fiel. Incluso el cliente quiere ir más allá de lo que el marketing le puede dar y muchas veces se interesa por la procedencia u origen del producto, del cuidado del medio ambiente de la empresa, etcétera.

⁴ Empresa que cuenta con plantaciones de palta, con programas de mejoramiento varietal, con productos de palta procesados como el aceite de palta, guacamole refrigerado y congelado.

Otro aspecto a considerar es la edad del consumidor como se aprecia en el gráfico 8: los que más consumen son los jóvenes con un 40%, luego los de mayor edad y que va reduciéndose progresivamente hasta llegar a un 36% en mayores de 60 años. De acuerdo a las estadísticas, Estados Unidos tiene un porcentaje considerable en la cantidad de población de adulto mayor, es un dato que debe considerar Mission Produce al momento de diseñar las estrategias de expansión empresarial.

Gráfico 8. Probabilidades de compra de palta por edad

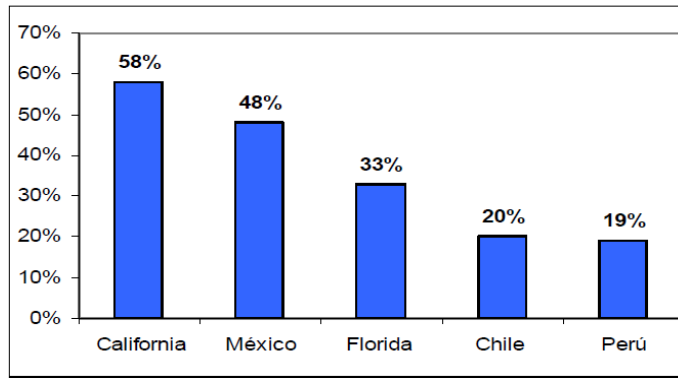


Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores, 2011.

«En diversos estudios se ha podido confirmar que para el consumidor la variable del lugar de origen no tiene mayor influencia en su decisión de compra. Por ejemplo, en el sondeo del HAB realizado en la primavera de este año, tan solo el 28% de los consumidores entrevistados manifestaron percatarse del origen de la palta que adquieren. Al evaluar el nivel de recordación de cada lugar, se observó que California encabeza la lista, debido a la preferencia natural del consumidor para la fruta local seguida en segundo lugar por México. Sin embargo es interesante denotar que en la zona oeste el nivel de recordación de la palta mexicana supera ligeramente a la californiana, probablemente debido a la presencia de una gran comunidad mexicana en esta zona. Por el contrario y a pesar de tener ya tiempo en el mercado, la palta chilena tiene un nivel de recordación mucho más baja» (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, SIICEX, s.f.).

Por lo expuesto anteriormente, se presenta en el gráfico 9 el conocimiento de procedencia del producto por parte del consumidor norteamericano.

Gráfico 9. Recordación del lugar de origen de la palta

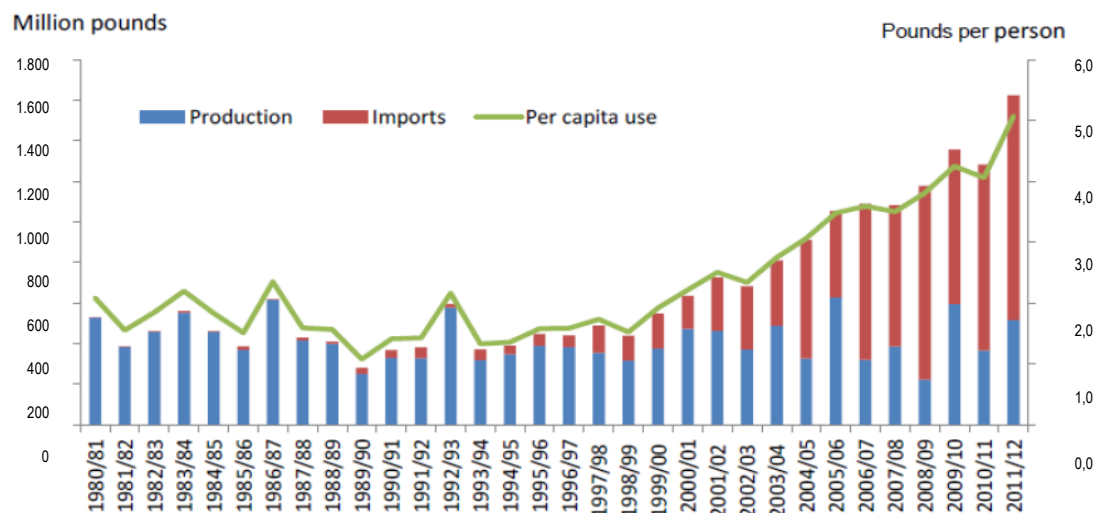


Fuente: Hass Avocado Board, 2014.

5. Demanda

Se sabe que más de la mitad de todas las paltas comercializadas internacionalmente son de México, con tres cuartas partes de la producción mexicana destinadas para Estados Unidos, que es el mayor importador del mundo. Otros exportadores líderes de palta incluyen a Chile y Perú. En la última década Europa, tradicionalmente principal importador de palta, redujo su consumo; por lo contrario, Estados Unidos y Japón empezaron a importar más paltas. En el gráfico 10 podemos apreciar la demanda del producto en un período de aproximadamente 30 años, el cual manifiesta que ha ido incrementándose y ha obligado a las empresas a importar en períodos de escasez, cediendo mercado al competidor extranjero.

Gráfico 10. La demanda estadounidense de palta y abastecimiento, 1980-2012



Fuente: United States Department of Agriculture (USDA) – Economic Research Service, 2013.

Como se puede apreciar en la tabla 5, sus mayores ventas son en California con 274'438.370 unidades vendidas en el año 2012. Las ventas y el plan de marketing se deben enfocar en el sur y parte del centro de dichas regiones como se muestra en el cuadro siguiente, ya que son las más bajas (59'521.239 unidades) y ganar mercados en esos puntos.

Tabla 5. Consumo de palta por región en Estados Unidos, 2012

	Avocados			
	Units	Per cápita units	Dollars	Per cápita dollars
California	274.438.370	7,18	\$250.096.539,00	\$6,55
Great Lakes	100.641.845	2,16	\$118.580.149,00	\$2,54
Midsouth	89.888.849	2,35	\$105.009.435,00	\$2,75
Northeast	126.581.708	2,27	\$167.830.699,00	\$3,01
Plains	59.521.239	2,86	\$68.279.608,00	\$3,28
South Central	225.810.900	5,99	\$197.559.378,00	\$5,24
Southeast	103.393.266	2,47	\$125.964.999,00	\$3,01
West	236.295.287	7,04	\$214.507.150,00	\$6,39
Total Estados Unidos	1.216.571.464	3,89	\$1.247.827.958,00	\$3,99

Fuente: California Avocado Commission, 2014.

6. Conclusiones

Es necesario que Mission Produce cubra la demanda llegando cada vez a más regiones en todo el país, de esa forma tendrá el control mayoritario del negocio en Estados Unidos.

La viabilidad de la venta de palta se sustenta principalmente en la demanda del mercado estadounidense y a un mediano plazo, en los mercados asiático y europeo debido a la preferencia de dichos consumidores del valor nutricional de la palta y a un creciente consumo de la misma en diferentes presentaciones procesadas. Estas características contribuyen al crecimiento de su mercado. Si bien es cierto que existen diversos frutos que pueden sustituir a la palta en la dieta del consumidor, no es así respecto a sus bondades nutricionales y, a pesar de no ser un alimento de primera necesidad, se puede permitir ingresar a dichos mercados y competir directamente con otras empresas.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

La actividad programada para el 2015 por parte de los directivos de la compañía Mission Produce es potenciar su inversión en otros países con el fin de expandir su capacidad de producción para cubrir la creciente demanda, que podría incrementar su necesidad de financiamiento. Por ello, es necesario desarrollar un plan estratégico que permita alcanzar los objetivos propuestos de la empresa.

El plan estratégico debe fortalecer la capacidad de satisfacer la mayor demanda de consumo de paltas en Estados Unidos. Las acciones a tomar son mantener la calidad del producto (frescura, sabor y salubridad), logrando controlar eficientemente las prácticas de producción y todos los procesos de la cadena de suministros hasta el *retail*, potenciando la innovación a través de la mejora continua, y realizando la retroalimentación de nuestras actividades. Como bien lo comenta Galdós (2013), los clientes cada vez son más exigentes a la hora de comprar un producto y los diversos mercados se van sofisticando.

Galdós también afirma que las fuentes tradicionales de ventajas competitivas – mayor eficiencia y calidad a menor costo- empiezan a palidecer al lado de la capacidad de una empresa o de una marca de desarrollar una relación íntima y emocional con sus clientes. Estas estrategias deben garantizar una relación sostenible en el tiempo por parte de Mission Produce.

1. FODA

La información donde se desarrollan y definen nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos definidos por factores externos e internos, como podemos apreciar en la tabla 6.

Tabla 6. FODA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Contar con el mayor número de centros de maduración estratégicamente ubicados en toda la región	1. Necesidad de mayores capitales para la expansión de la empresa
	2. Control total de la cadena de suministro	2. No cuentan con productos derivados de la palta
	3. Contar con plantaciones propias (Trujillo, Perú)	3. Capacidad instalada aún escasa en relación a la demanda
	4. Solidez financiera	
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Incremento de la demanda de palta en Estados Unidos	1. Penetración de mercado en Estados Unidos (F1, F2, O1, O3)	1. Financiar la adquisición de nuevas tierras (D1,D3,O1,O2,O4)
2. Mayor disponibilidad de tierras en Perú	2. Adquisición de tierras de cultivo para incrementar la producción (F3, F4, O2)	2. Implementar nuevos centros de maduración y empaque (D3,O1,O3)
3. Apertura de nuevos mercados	3. Integración vertical (F2, O4)	3. Implementar nuevos centros de producción para el guacamole (D2,O3)
4. Tendencia internacional de alimentación sana		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Aparición de fenómenos naturales	1. Realizar acciones para prevenir y cuidar las plantaciones de los fenómenos naturales a fin de no afectar la producción (F3,A1,A4)	1. Políticas conservadoras de inversión en los meses propensos a los fenómenos naturales (D1,A1,A2)
2. Aparición de nuevas plagas	2. Diversificación de zonas de tierras de cultivo y de producción (F1,F3,A1,A2,A4)	2. Invertir en la prevención de plagas (D1,A2)
3. Productos sustitutos	3. Lograr posicionamiento de nuestro producto por sus propiedades nutritivas y saludables (F2,F4,A3)	3. Dar a conocer nuestro producto: el guacamole (D2,A3)
4. Conflictos sociales	4. Implementar plan de contingencias ante los fenómenos naturales (F4,A1,A2)	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Visión

Mission Produce, tiene como visión ser el principal productor y comercializador de paltas en Estados Unidos, manteniendo un compromiso de liderazgo empresarial eco amigable.

3. Misión

Satisfacer la demanda de palta Hass en el mercado nacional de Estados Unidos con un producto de calidad (nutritivo y saludable), a precios competitivos.

4. Objetivos estratégicos

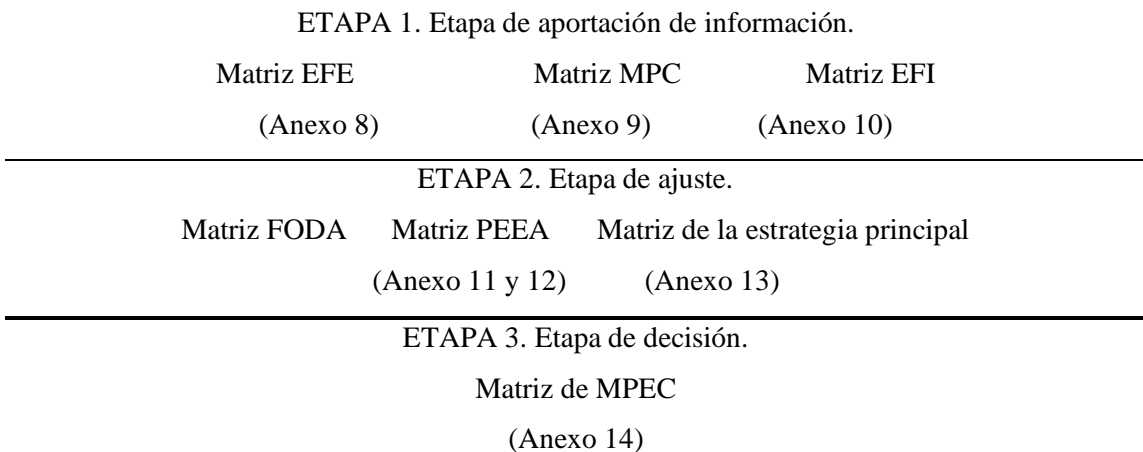
- Obtener para el período del 2014 al 2022 un ROE del 17%.
- Incrementar utilidad neta superior al 50 % para el 2022.
- Expandir la producción de palta en el Perú para su exportación hacia el año 2022.

- Desarrollar un *business intelligence* para gestionar el conocimiento en la organización, además de apoyar en la toma de decisiones al 2015.
- Desarrollo de mercado Europeo y Asiático a partir del 2019.
- Cubrir la mayor participación de mercado en 27% al 2022.

5. Análisis y selección de la estrategia

Para identificar, evaluar y seleccionar las estrategias que nos ayudarán a cumplir con los objetivos planteados y tener el posicionamiento *premium* deseado se aplicaron diferentes técnicas agrupadas en el siguiente esquema (Grafico 11).

Gráfico 11. Matrices utilizadas en la presente investigación



Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.1 Etapa de aportación de información

Se presenta el análisis interno de las matrices EFI, matriz del perfil competitivo y el análisis externo EFE que involucran a la empresa, descritas líneas arriba, definiendo las principales variables de fortalezas y debilidades.

5.1.1 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

La matriz nos da el resultado ponderado de 2,99 que sobrepasa el estándar establecido (2,50), indica que la empresa Mission Produce tiene una posición interna fuerte gracias a sus fortalezas y ventajas competitivas como solidez financiera, capacidad instalada, entre otros.

5.1.2 Matriz del perfil competitivo (MPC)

Nos permitirá tener un perfil de nuestros competidores más cercanos. La puntuación que obtuvieron Mission Produce y Calavo fue de 3,0 y 2,75, respectivamente, lo que demuestra las fortalezas relativas de ambas empresas, las cuales son competidoras directas en California y en todas las regiones de Estados Unidos.

5.1.3 Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

La matriz externa con 16 factores determinantes de éxito, 10 oportunidades y 6 amenazas, logró el valor de 2,83 que indica, en promedio, una ligera capitalización de las oportunidades y neutralización de las amenazas. De esa forma podrá desarrollar estrategias necesarias para responder mejor a la influencia de su entorno.

5.2 Etapa del ajuste o conciliación

5.2.1 Matriz FODA

Esta matriz descrita en el presente capítulo V nos permitirá crear cuatro tipos de estrategias (FO, DO, FA, DA) en función a las fortalezas y debilidades internas como también a las oportunidades y amenazas externas, proponiendo estrategias como diversificación de tierras de cultivo, penetración de mercado, integración vertical, implementación de nuevos centros de maduración, entre otros.

5.2.2 Matriz PEEA

La conclusión de esta matriz (1,16, 1,66) muestra como resultado nuestra ubicación en el cuadrante intensivo, una posición que nos permitirá utilizar nuestra estabilidad financiera, control de cadena de suministro y centros de maduración para aplicar estrategias como la penetración de mercado, integración vertical y desarrollo de producto.

5.2.3 Matriz de la estrategia principal

Esta matriz nos ayudará a formular alternativas de estrategias por medio de las dimensiones de valoración, las cuales son posición competitiva (fuerte y débil) y el crecimiento del mercado o industria (lento y rápido).

Actualmente se puede apreciar que Mission Produce está en una excelente posición estratégica, se encuentra en el cuadrante I, con ventajas competitivas consolidadas en un contexto de crecimiento constante del consumo de la palta a nivel mundial, y con una industria

agroexportadora que se va desarrollando con la demanda, lo que le permite una penetración actual de mercado, integrarse verticalmente, liderazgo en costos y desarrollo del producto, así como asumir riesgos en nuevos mercados.

5.3 Etapa de la decisión

5.3.1 Matriz de la planificación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta etapa consiste en la toma de decisión final dentro de una serie de alternativas de estrategias, resultado del análisis de datos de la etapa 1 y el ajuste en la etapa 2, escogiendo las estrategias más atractivas. Así podemos observar la matriz MPEC en el anexo 14.

Entonces se ha determinado el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar los factores de éxito. Los puntajes de atracción de cada estrategia a considerar indican que el ítem número 1, referente a penetración de mercado en Estados Unidos, es la elegida y que todos los esfuerzos que realiza la empresa deben girar principalmente a esta estrategia como actividad fundamental.

En segundo lugar, está la integración vertical hacia atrás para el control de la cadena de suministro, ya que el contar con tierras propias le permitirá a la empresa tener menores costos y un precio fijo para toda la temporada.

En tercer lugar, tenemos la implementación de nuevos centros de maduración y empaque, una de las ventajas competitivas más importantes de Mission Produce que le permitirá seguir ofreciendo lo que el cliente demanda, un producto maduro de excelente calidad en el momento adecuado.

6. Estrategia competitiva

6.1 Estrategia genérica de liderazgo en costos

Si bien es cierto Mission Produce cuenta con buen margen gracias a su ventaja competitiva, éste se buscará incrementar a través de:

- Enfoque en la comercialización de la palta Hass, fruta más cultivada en el mundo, con un alto rendimiento y rico sabor a nuez.

- Menores costos operativos en Perú. Los agricultores pequeños de California tienden a cambiar de actividad y, en muchos casos, deciden ya no producir más paltas. Esto trae como consecuencia el incremento del costo del cultivo (US\$ 10.000 por acre para plantar un huerto en California). En cambio, se sabe que en el Perú el costo es de US\$10.000 por hectárea (1 ha equivale a 2,47 acres). Como parte de la estrategia, en Perú se tendrá mano de obra, agua y tierra disponible todo el año.
- La adquisición de más tierras de cultivo es relativamente barata en Perú, se tiene acceso a irrigación y se cuenta con el apoyo del Estado peruano para trabajarlas y generar empleo (políticas de desarrollo agrícola y apoyo a la inversión extranjera).
- Los tratados de libre comercio favorecen en los temas de impuestos y aranceles, entre otros. Por otro lado, la tasa de impuesto a la agricultura en el Perú es el 15% según lo indica el Ministerio de Agricultura. En California, es más del 50% cuando se agregan los impuestos estatales y federales juntos.
- Instalaciones más grandes en la costa este y oeste de Estados Unidos para mayores economías de escala y manejo de los productos.

6.2 Estrategia de integración hacia atrás

Con esta estrategia la empresa tiene el objetivo de controlar toda la cadena de suministros:

- Adquisición de más hectáreas de cultivo en Olmos, Perú, lo que le permitirá tener más fuentes controladas, mayor valor agregado, programar las cosechas, obtener el fruto en el momento deseado (el árbol como almacén natural) y complementar las estacionalidades de los otros centros de cultivo.
- Construir y equipar una planta de envasado cerca de los fundos de Perú.
- Adquisición de tecnología industrial para la mejora de procesos y ahorro de recursos humanos.
- Contar con más centros de maduración.
- Adquisición de transporte adecuado para proteger el producto y que este llegue en buen estado a los consumidores.
- Desarrollar la misma alianza estratégica que tenemos con Gonzales hacia otras zonas de Perú, y de esta manera cerrar el ciclo de producción para todo el año.

6.3 Estrategia de penetración de mercado

Con esta estrategia nos proponemos incrementar la participación de mercado en Estados Unidos, ya que contaremos con mayor capacidad instalada y con ello una mayor producción que permitirá cubrir la demanda creciente.

- Actualmente el mercado no se encuentra saturado sino que, por el contrario, existe una fuerte demanda del producto y poca oferta. Alineándonos con la integración vertical se incrementará la producción y, por consiguiente, se ganará mayor participación de mercado.
- Se fomenta a través de HAB el consumo de la palta en la dieta diaria, dando a conocer sus propiedades y su agradable sabor. Actualmente el consumo per cápita estadounidense es bajo con respecto a otros países, de 3 kg anuales con respecto a México que consume en promedio 8 kg.
- Las ventas de la industria se han incrementado año a año y, gracias al manejo de nuestras ventajas competitivas, se ha ganado terreno respecto a nuestro principal competidor que es Calavo.
- Al contar con nuevas instalaciones e incrementar el volumen de producción se generan economías de escala, logrando tener menores costos medios y, por consiguiente, mayores ventajas competitivas.

Capítulo VI. Plan de marketing

El mayor desafío para Mission Produce es incrementar la oferta. Esto ha limitado intentar nuevos enfoques en el mercado europeo por abastecer a Estados Unidos, por lo tanto nuestro plan de marketing se enfoca en satisfacer la participación establecida para dicho mercado.

Con miras a un futuro se recomienda mantener las oficinas de ventas en Europa a fin de seguir construyendo relaciones y un posicionamiento.

A continuación, se presentan las acciones a realizar:

1. Descripción del producto o servicio

- Producto tradicional en su estado natural: palta Hass fresca.
- Productos procesados derivados de la palta: guacamole de palta.

Considerando la coyuntura de la empresa y la incursión progresiva en cultivos en el Perú e introducción en los mercados europeo y asiático, se ha visto conveniente -por el momento- seguir con la línea de ventas de paltas frescas y empezar con la producción del guacamole con las mermas y sobrantes de la fruta.

2. Objetivos del plan de marketing

- Incremento de ventas en un 10% anual en Estados Unidos.
- Promover el conocimiento y el consumo de la palta, para la salud y prevención de enfermedades, en un período anual.
- Fidelización del 80% de nuestros clientes a dos años.
- Mejoras continuas en el proceso de distribución, alineado con el incremento de la producción, orientado a un mediano plazo.

3. Formulación estratégica de marketing

Nuestra estrategia está dirigida a fortalecer la relación con el cliente (minoristas) y posicionarse en la preferencia del consumidor final, garantizando su fidelidad con un producto de calidad,

brindando el servicio de abastecimiento y compromiso comercial; por consiguiente, generando mayores ventas.

3.1 Segmentación

El estudio sobre las necesidades de los clientes de la empresa muestra que desean que el producto se entregue maduro y no les genere mayor merma, por ello se segmenta el mercado en unidades de distribución regional para así facilitar la entrega a tiempo del producto con las características deseadas.

Las unidades de venta y distribución se encuentran en Massachusetts, Nueva York, Carolina del Norte y Utah; y se propone instalar nuevas oficinas de ventas en la parte oeste de Estados Unidos. Aquí aparece la oportunidad de llegar a los consumidores con mayor fuerza, sabiendo que la palta puede ser consumida para preservar la salud y como alimento preventivo de enfermedades.

Las campañas publicitarias realizadas por HAB y asociaciones de palta deben tener como público objetivo a una población joven en actividad laboral que cuenta con solvencia económica para invertir en su cuidado personal y conservar la salud. También está la población gestante que debe tener una dieta rigurosa en ácido fólico, componente que tiene la palta. Por otro lado, también puede ser utilizado por la población femenina ya que ayuda a conservar la piel, el cuero cabelludo y protege la vista de algunas enfermedades por contener muchas vitaminas. Por último, se encuentran las personas mayores de 59 años, que constituyen el 36% de la población, cifra baja pero considerable, quienes consumen la palta por motivos nutricionales, siendo preciso enfocarse en ese público también.

3.2 Posicionamiento

Mission Produce se posicionará como la empresa líder en la producción y distribución de palta Hass; esto se logrará proyectando el atributo de nuestro producto que es la frescura y el valor nutricional que posee. Se tiene en cuenta la posición de nuestro mayor competidor, Calavo, donde el punto de paridad es la venta de palta Hass y la calidad; y los puntos de diferencia son la especialización y el control de la producción de la palta por parte de Mission Produce, mientras que en Calavo es la diversidad de productos.

Nuestro objetivo es posicionar a Mission Produce en la preferencia del cliente gracias a su integración vertical; la estrategia de marketing se basará en interiorizar en sus clientes la calidad del producto y los beneficios de su entrega oportuna. Este mensaje se transmitirá de manera directa a través de entrevistas personales, por teléfono y correos electrónicos, que permitan una eficaz entrega del mensaje e interacción con el cliente; aplicando de esta manera la estrategia pull, generando atracción a través de nuestra propuesta de valor.

Cabe mencionar que contamos con el apoyo de HAB y las diversas asociaciones como Avocado Commission que fomentan el consumo de la palta y sus propiedades nutritivas hacia el consumidor final.

4. Estrategias de la mezcla de marketing

Nuestro marketing se enfocará en los siguientes programas.

4.1 Producto

La palta Hass es un fruto agradable con rico sabor a nuez y de alto rendimiento. Se sabe que su principal nutriente es la grasa vegetal, 75% de esta es mono insaturada del tipo oleico (omega 9) que es el mismo del aceite de olivo, además contiene vitamina E, potasio y magnesio.

Respecto a los beneficios de la palta, López manifiesta: «Varios estudios avalan el poder de la palta en la prevención del cáncer, las enfermedades cardiovasculares y los problemas de la vista característicos del adulto mayor. Es bueno en la lucha contra los síntomas del envejecimiento o la aterosclerosis y fuente de antioxidantes y ácido fólico. Una exquisita manera de invertir en salud, por no hablar de los múltiples beneficios de este fruto en el área cosmética» (López 2007: 12)

En el anexo 4 podemos ver que en los componentes nutricionales de la palta incluyen muchas vitaminas que el ser humano necesita para llevar a cabo reacciones químicas que le permitan una vida sana. Contiene las vitaminas llamadas hidrosolubles (C, B1, B6) y los liposolubles (A, D, E, K), que permiten al cuerpo un mejor desarrollo en el crecimiento, mejorando la salud mental y combatiendo el estrés en personas de diferentes edades.

4.2 Precio

Para el año 2013 el precio de lista para los meses de estacionalidad alta es de US\$ 0,82 por libra/US\$ 1,82 por kilo, y para los meses de estacionalidad baja es de US\$ 1,19 por libra/US\$ 2,64 por kilo (2,22 lb = 1 kg). Dado que tenemos la ventaja de producir nuestro producto (integración vertical) podemos dar un volumen fijo además de un precio fijo y competitivo para toda la temporada; a su vez, ante un futuro cambio de condiciones del mercado y de la competencia, tendríamos una amplia capacidad de reacción.

4.3 Plaza

Contamos con centros de distribución estratégicamente ubicados, que están cercanos a nuestros centros de empaque, lo que facilita una fluida comunicación entre áreas y, sumado a una flota de transporte de última generación, permite abastecer eficientemente a nuestro mercado.

4.4 Promoción

Usamos marketing directo para llegar a nuestro mercado meta a través de nuestras oficinas de ventas establecidas en puntos estratégicos para promocionar nuestro producto de manera telefónica, electrónica y presencial.

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Objetivos de operaciones

- Mantener la eficiencia de la capacidad instalada de producción.
- Incrementar la capacidad de producción peruana con miras a igualar la de México.
- Obtener la mayor capacidad productiva de las tierras de cultivo.

2. Contexto del producto

Es conocido que los árboles de palta crecen mejor en suelos profundos y bien aireados, requieren riego profundo para dar buenos frutos, y es necesario contar con un clima sin heladas y con poco viento. Normalmente las cosechas se realizan en cuadrillas de obreros que utilizan escaleras para cortar la fruta y la colocan en contenedores, luego las seleccionan y colocan en cajas con un promedio de 11 kg, aproximadamente, para el transporte.

Realizaremos mantenimiento continuo a nuestras tierras de cultivo a fin de mantener las cualidades de los suelos y así nos continúe brindando un producto de calidad de manera sostenible a largo plazo.

3. Centros de maduración, empaque y distribución

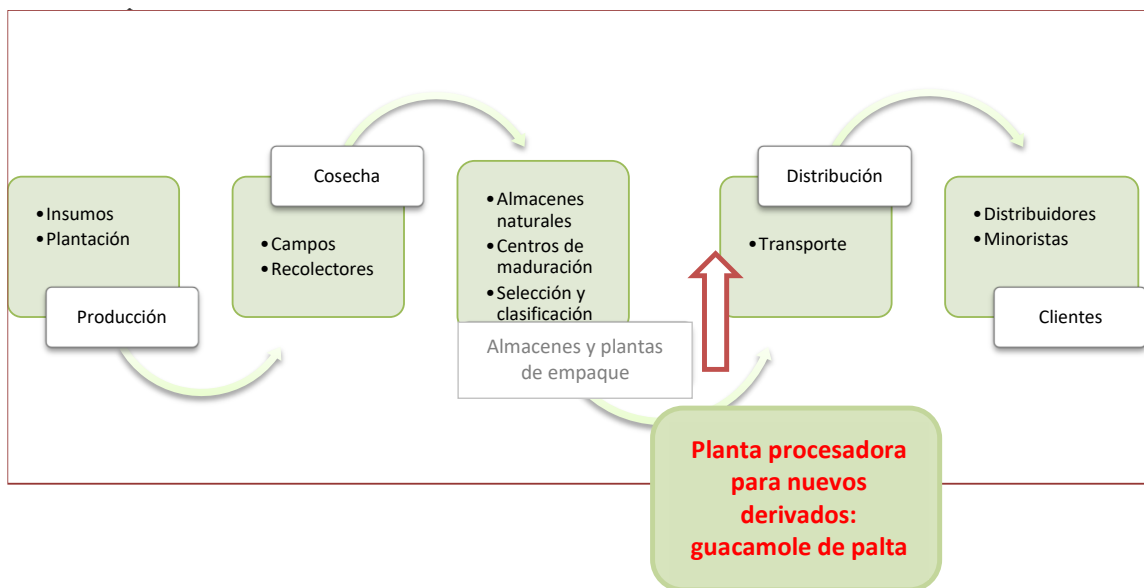
Por ser piezas tan importantes en nuestra cadena de suministros se priorizará el mantenimiento preventivo de manera semestral. Se buscará lograr la eficiencia operativa ampliando nuestras instalaciones que contarán con lo más avanzado en refrigeración y almacenamiento en frío. Además, se implementarán sistemas más eficientes de energía, refrigeración y control; finalmente, se buscará tener un sistema de energía solar de gran capacidad para alimentar la instalación.

Todo ello nos llevará a incrementar la producción para cubrir la mayor demanda de los minoristas, quienes contarán con la fruta madurada, justo a tiempo para un consumo inmediato.

4. Distribución

Mantener nuestra flota de distribución en condiciones óptimas para su desempeño a fin de entregar el producto solicitado en un tiempo breve esperado, como podemos observar en el gráfico 12. En un mediano plazo incrementaremos nuestra flota de distribución para sostener un mayor volumen de producción.

Gráfico 12. Operaciones: cadena de suministro



Fuente: Elaboración propia, 2015.

5. Producto guacamole

5.1 Diseño del producto o servicio

Se construirá una planta de procesamiento de palta en Perú, se utilizará el fruto de segunda, se seleccionará las paltas que están muy maduras y golpeadas por la manipulación las que se convertirán en guacamole.

Los productos procesados serán hechos con tecnología de presión ultra-alta (UHP) para que tengan una vida en los mercados de 90 días sin necesidad de utilizar ningún tipo de preservantes, lo que permitirá que el producto sea enviado a los Estados Unidos.

«Para lograr un sabor agradable del puré de palta consideramos conveniente el uso de sal de mesa, mientras que para lograr una buena conservación del puré, consideramos adecuado el uso

de insumos conservantes, así como también llevar a cabo una buena operación de escaldado [...] Determinar la concentración adecuada de sal haciendo uso de la prueba hedónica, para ver su efecto en el sabor para la conservación de puré refrigerado de palta de descarte» (Rojas 2011: 24).

Los materiales comunes que ya están establecidos en la industria alimentaria y sanitaria para el procesamiento del derivado de la palta se aprecian en la tabla 7.

Tabla 7. Materiales a utilizar en el proceso

Materia prima	Material de vidrio	Equipos	Reactivos
Palta de descarte	Vasos de precipitado (500 ml)	Termómetro (360°C)	Cloro
	Probeta (10 ml)	Refrigerador (0°C)	Agua destilada
	Pipeta (1 ml)	Balanza analítica (200 gr)	NaCl (sal)
	Tubos de ensayo	Balanza electrónica (600 gr)	Solución de guayacol al 3%
	Recipientes (250 gr)		Solución de guayacol al 2%
			Solución de peróxido de hidrógeno al 3%

Fuente: Rojas, 2011.
Elaboración: Propia, 2015.

5.2 Diseño de los procesos

En esta sección se presenta un diagrama de flujo del proceso de preparación del guacamole de palta Hass, desde la palta descartada hasta llegar al producto final (mayor detalle en el anexo 15).

Para cumplir este objetivo se requiere la adquisición de equipos que realicen las operaciones antes señaladas. El diseño o propuesta ha sido tomado de otras agroindustrias que cuentan con este sistema instalado en sus operaciones. Por las características de su diseño éste puede ser fabricado localmente por las empresas del rubro metalmecánico.

«Automatización para la operación del homogenizado (pulpeadora y tanque homogenizado) y envasado (sistema de llenado automático), es un sistema continuo, constituido por dos cintas transportadoras, de estructuras de acero inoxidable y fajas de polietileno de muy alta densidad [...] Posteriormente llega a una tina de desinfección, lo cual permitirá una recepción e inmersión en agua con desinfectante, de tal forma atenúe la carga bacteriológica, contiguo pasa

a una faja elevadora transportando el producto hacia la pulpeadora, de esta manera se estará convirtiendo en una masa semi viscosa y luego dicho sólido ingresa a los tanques de homogenizado en donde el producto pasará por un tiempo determinado, girando en forma circular [...] finalmente dichos tanques están interconectados por sensores eléctricos que enviará la señal a la matriz electrónica obligando la parada ante la viscosidad alcanzada y luego el operador pulsará por un sistema push el envasado del producto, para luego transportar a la máquina de sellado estático» (Lozada 2001: 39).

5.3 Diseño de las instalaciones

Las instalaciones para producir el guacamole tendrán equipos adecuados para los procesos de homogenizado, envasado y pesado. Trataremos que todos los procesos sean automatizados para evitar riesgos de contaminación microbiológica de la materia prima, reducir mano de obra, así como ahorro de tiempo en la producción final y sobrecostos.

A continuación, se detallarán los equipos que son necesarios para el proceso del guacamole. También cómo debe ser la instalación del equipo y cuánto será su costo real detallado en los anexos 15 y 16.

Todo esto a base de la propuesta de Lozada (2001):

- **Fajas transportadoras.** Corte y cuchareo de la palta.
- **Tinas de recepción.** Desinfectante y agua para controlar la microbiología.
- **Faja transportadora.** Inicia su construcción desde la profundidad de la tina para el pulpeado.
- **Pulpeadora.** De acero inoxidable para que la pulpa de palta se aplaste y se convierte en una masa.
- **Tanques homogenizadores.** Para que se agregue los aditivos o insumos que contiene dicha presentación, obteniendo finalmente la viscosidad ideal que requiere el mercado.
- **Envasado.** Se procede automáticamente al llenado, según presentación adecuada al mercado.

6. Responsabilidad social empresarial (RSE)

Actualmente, para el cliente, el patrón de consumo está relacionado con el desarrollo de negocios sostenibles que incluyen los aspectos ambientales, sociales y legales dentro de un territorio. Existen muchos estudios en el marketing social sobre los consumidores que muestran, por ejemplo, que están dispuestos a pagar un sobreprecio por productos que son elaborados por empresas cuyas condiciones laborales no son discriminatorias y se preocupan por el cuidado del medio ambiente. De esta manera, la empresa que actúa de forma socialmente responsable tendrá un impacto positivo en la imagen que tenga la población sobre la empresa, puesto que esta cumplirá con sus expectativas y exigencias.

La RSE también genera una mejora en las relaciones entre los distintos *stakeholders* o grupos de interés para la empresa. Freeman (1984) establece que los empresarios deben ajustar sus políticas para satisfacer a un mayor número de grupos interesados de la empresa, no solamente los accionistas. Estos *stakeholders* o grupos de interés incluyen a los trabajadores, clientes, proveedores y organizaciones de la comunidad (Freeman 1984). El correcto entendimiento y administración de las partes interesadas que sugiere la RSE generará una mejor comprensión del entorno competitivo (Donaldson y Preston 1995; Freeman 1984; Kay 1993). Además de los beneficios mencionados anteriormente, la RSE tiene un efecto positivo en la imagen y reputación de la empresa. Ambos aspectos son considerados un activo intangible (Scheitz y Epstein 2005) que influye en los consumidores, la demanda laboral y la inversión principalmente (Villafán 2012).

La relación de la organización con los *stakeholders* siempre va a generar beneficios en las condiciones laborales en todos los entornos, sean internos como externos. La imagen corporativa tendrá una transparencia empresarial frente a la sociedad y el estado; por consiguiente, va a generar ventaja competitiva.

La responsabilidad social empresarial de Mission Produce es buscar constantemente el bienestar de la población donde opera y realiza todas sus actividades, principalmente en las zonas de producción y cultivo de paltas. Los temas abordados en estas responsabilidades serán:

- **Económico.** Generación de empleo de los pueblos aledaños. La empresa tiene el compromiso de contratar a las personas que viven en los territorios donde se encuentran las plantaciones de palta de la empresa, sea para el cuidado o cosecha de la fruta. Por parte de la

empresa también se construirán obras en beneficio de la comunidad como sistemas de regadío, canaletas y reservorios, entre otros; en coordinación con el gobierno local para las mejoras en infraestructura agrícola de la zona, y obras de prevención ante futuros fenómenos naturales.

- **Cuidado del medio ambiente de la región.** Realizar un constante seguimiento a todos los procesos y operaciones, los cuales deben estar alineados a los estándares del ISO 26000. Así mismo, organizará a las poblaciones distritales que se dediquen al sector ganadero para formar un centro de acopio de excrementos de animales, procesarlos de acuerdo a los estándares que eviten la contaminación, y luego utilizarlos como abonos y fertilizantes orgánicos y naturales.
- **Desarrollo sostenible de la población donde se encuentran los cultivos.** Se conformarán asociaciones de pequeños productores de palta, se les capacitará en el mejoramiento de cultivo de sus plantaciones para que la fruta sea de calidad y uso de tecnología. De esa forma, la empresa comprará en lotes, no individualmente, sino directamente a la asociación. Así mejorará sustancialmente la actividad agrícola y las condiciones de vida de las familias.

Se respalda la función de la responsabilidad social empresarial en la Organización Internacional para la Estandarización (normas ISO) que comenzó a trabajar desde el año 2005 en la elaboración de la norma ISO 26000, donde se dan las pautas del comportamiento ético de las empresas, desarrollo sostenible, salud y bienestar de la sociedad.

Los inversionistas y accionistas constantemente están monitoreando y evaluando a las empresas que desarrollan adecuadamente la responsabilidad social empresarial, por lo que concluimos que la imagen institucional y la reputación de Mission Produce son clave para la gestión del riesgo y atracción de nuevas inversiones.

Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

La estructura de la organización es muy compleja, esto por ser una empresa transnacional que tiene sedes en diferentes partes de América, incluso cuenta con oficinas y personal en Europa. Se ha realizado un organigrama funcional de acuerdo a los cargos y funciones que tiene todo el personal en la estructura jerárquica de Mission Produce como se muestra en el gráfico 13.

El producto, la tecnología, la cadena de suministros y la marca pueden ser adquiridos rápidamente pero los recursos humanos no, para ello se necesita un continuo *feedback* enfocado en la cultura y comportamiento del personal.

2. Objetivos de recursos humanos

Dentro de los objetivos planteados para obtener un excelente resultado con nuestros colaboradores tenemos los siguientes:

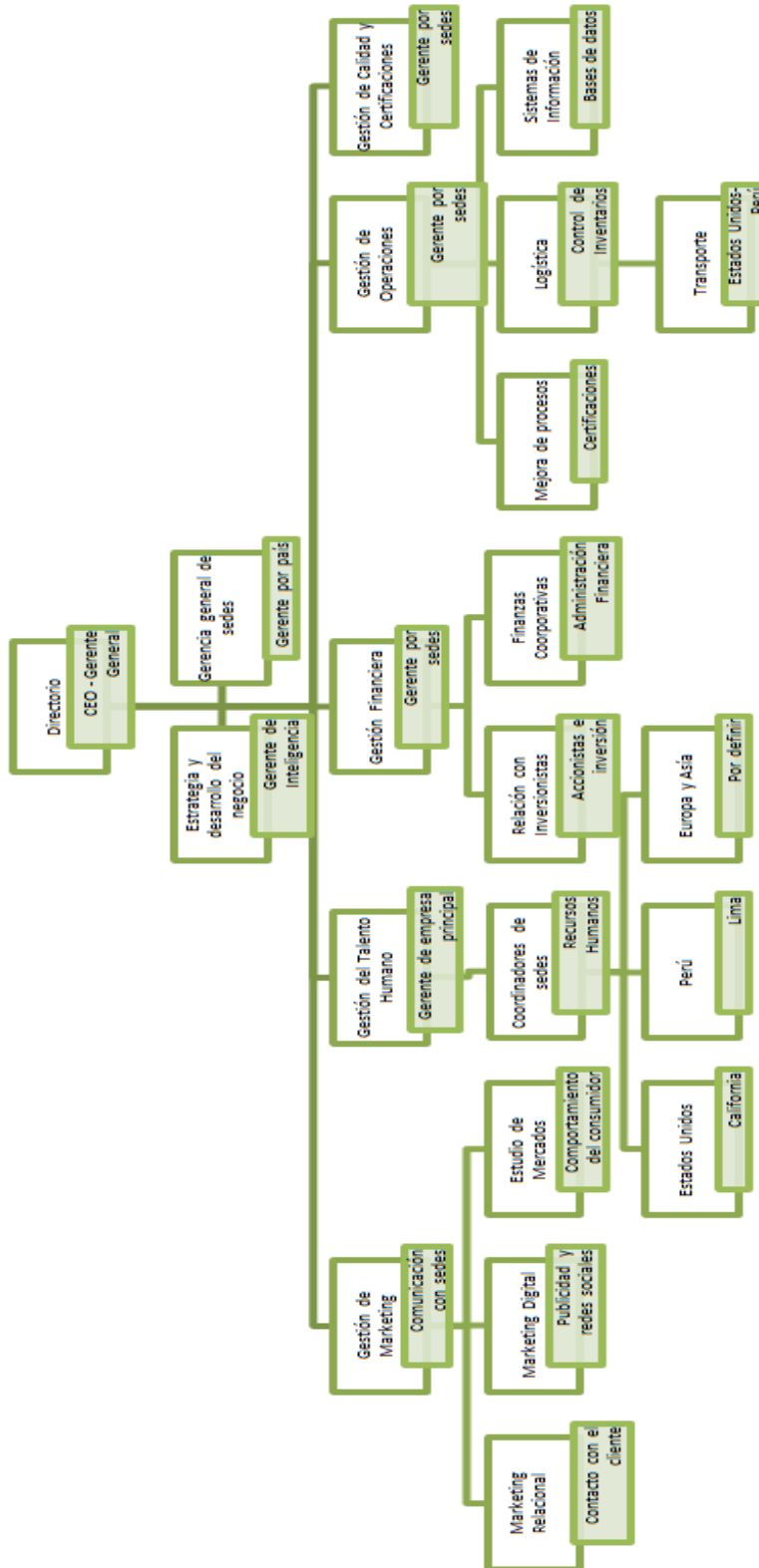
- Los cargos directivos estarán cubiertos por colaboradores locales en un 80%.
- Los cargos técnicos y operativos serán cubiertos por colaboradores locales.
- Elaborar un manual de competencias de nuestros colaboradores.
- Brindar constantes capacitaciones a nuestros colaboradores.

3. Estrategias de recursos humanos

Dentro de las estrategias a plantear tenemos:

- Promover el trabajo en equipo, con un sentido amplio de responsabilidad y reconocimiento.
- Brindar al colaborador la seguridad de un ambiente con sentido humano.
- Que nuestros colaboradores se enfoquen en la eficiencia y eficacia de nuestros procedimientos.
- La facilidad para transmitir conocimiento de un colaborador a otro.

Gráfico 13. Organigrama o estructura de Mission Produce 2014



Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Presupuesto del plan de recursos humanos

Como la extensión inicial de las operaciones es reducida, no se demanda una organización compleja con gran número de personal. La mayor parte del talento humano está destinado para las actividades operativas, y laborará en el local o en zonas de plantación. Por otro lado, se implementarán oficinas para la realización de los procesos administrativos, de almacenamiento y ventas en los países elegidos.

Cabe señalar que el personal técnico y obrero deben ser todos habitantes de la zona y se contratará a aquellos que tengan experiencia previa en la industria alimenticia. En las provincias del norte, por tratarse de una zona agrícola, se dispone de mano obra con entrenamiento previo ya que conoce del cultivo de palta.

Capítulo IX. Plan financiero

1. Supuestos

Con la finalidad de elaborar el análisis financiero del plan estratégico propuesto se parte de los siguientes supuestos:

- Fecha de inicio del proyecto: 2014.
- A partir del análisis de la información de la empresa se visualiza una excelente oportunidad de negocio donde la demanda sube sin necesidad de inversión para generarla .
- La información financiera de Mission Produce ha sido elaborada en base a los informes anuales de la empresa de los años 2012-2013, a partir de ratios comparados de las ventas.
- La inversión se realizará a través del aporte de los accionistas actuales en sociedad con una empresa local con experiencia en este tipo de sociedad (por ejemplo, Arato, con la que ya se han tenido buenos resultados), con una línea de inversión del 50% cada uno.
- Se comprará 2.000 ha de terreno en Olmos para fortalecer nuestra posición como principal productor mundial.
- La producción de las nuevas tierras las consideraremos en igual de condiciones de productividad que las tierras de Arato.
- No se consideran depreciaciones debido a que los terrenos no se deprecian .
- Para efectos de evaluación consideramos en el último año la venta de los terrenos.
- Se considerará un incremento de ventas del 10% anual (incremento más conservador de Mission Produce en los últimos tres años).

2. Objetivo principal

Corroborar la validez de las acciones planteadas en el plan estratégico a través del valor actual neto del flujo de caja financiero así como atraer la participación de nuestros socios.

3. Proyecciones

Las proyecciones financieras detalladas de Mission Produce 2014-2022 incluyen los estados de ganancias y pérdidas, balance general y flujo de caja, los cuales se encuentran en los anexos 17, 18, 19 y 20.

En la tabla 8 se puede apreciar un extracto de dichos anexos que abarca la evolución de las cifras en un escenario sin estrategia del periodo analizado.

Sin aplicar las iniciativas estratégicas, al 2022 Mission Produce alcanzaría un nivel de ventas de US\$ 919 millones, una utilidad operativa de US\$ 67 millones, una utilidad neta de US\$ 43 millones y un ROE del 12%, así las ventas crecerían de manera sostenida a una tasa del 10% anual.

En la tabla 9 se puede apreciar el extracto correspondiente a la evolución de las cifras pero en un escenario con estrategia del periodo analizado.

Al aplicar las iniciativas estratégicas al 2022 Mission Produce alcanzaría un nivel de ventas de US\$ 919 millones, una utilidad operativa de US\$ 88 millones, una utilidad neta de US\$ 57 millones y un ROE del 13%. Las ventas crecerían de manera sostenida a una tasa del 10% anual.

Tabla 8. Indicadores financieros sin estrategia

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total venta frutas	\$401,070,365.00	\$461,934,134.00	\$429,000,000.00	\$471,900,000.00	\$519,090,000.00	\$570,999,000.00	\$628,098,900.00	\$690,908,790.00	\$759,999,669.00	\$835,999,635.90	\$919,599,599.49
Utilidad Operativa	\$18,014,463.00	\$22,246,379.00	\$22,442,063.49	\$28,555,317.46	\$36,519,976.19	\$43,926,934.13	\$52,734,310.08	\$53,890,677.60	\$59,329,348.53	\$80,490,457.99	\$67,309,345.05
Utilidad neta	\$13,835,975.00	\$13,716,796.00	\$14,899,372.63	\$18,773,740.20	\$23,841,596.11	\$28,536,029.29	\$34,128,725.22	\$34,735,055.83	\$38,110,352.83	\$51,689,250.96	\$42,928,122.24
ROE	20%	18%	16%	17%	18%	18%	17%	15%	14%	16%	12%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 9. Indicadores financieros con estrategia

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total venta Frutas	\$401,070,365.00	\$461,934,134.00	\$429,000,000.00	\$471,900,000.00	\$519,090,000.00	\$570,999,000.00	\$628,098,900.00	\$690,908,790.00	\$759,999,669.00	\$835,999,635.90	\$919,599,599.49
Utilidad Operativa	\$18,014,463.00	\$22,246,379.00	\$22,442,063.49	\$28,555,317.46	\$37,512,039.68	\$48,887,251.59	\$63,299,786.27	\$69,267,661.72	\$80,658,713.61	\$99,835,696.08	\$88,638,710.13
Utilidad neta	\$13,835,975.00	\$13,716,796.00	\$14,899,372.63	\$18,773,740.20	\$24,486,437.38	\$31,760,235.64	\$40,996,284.75	\$44,730,095.51	\$51,974,440.13	\$64,263,655.72	\$56,792,209.54
ROE	20%	18%	16%	17%	18%	19%	20%	18%	17%	17%	13%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la tabla 10 presentamos los resultados de la evaluación financiera del proyecto cuyo detalle se encuentra en el anexo 22; dichos resultados muestran indicadores favorables evidenciando la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

Tabla 10. Indicadores de rentabilidad del proyecto

Flujo de caja Económico		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Inversión tierras		-\$20,000,000.00								
Inversión plantación		-\$20,000,000.00								
Capital de trabajo				\$466,637.27	\$1,866,549.09	\$2,636,500.59	\$2,263,190.77	\$2,799,823.63	\$0.00	\$0.00
Devolución Capital										\$10,032,701.35
Venta de terreno										\$20,000,000.00
Ingresos	\$0.00	\$0.00	\$4,409,171.08	\$22,045,855.38	\$46,957,671.96	\$68,342,151.68	\$94,797,178.13	\$85,978,835.98	\$94,797,178.13	
Costo de producción			\$2,028,218.69	\$10,141,093.47	\$21,600,529.10	\$31,437,389.77	\$43,606,701.94	\$39,550,264.55	\$43,606,701.94	
Gastos operativos	\$0.00	\$0.00	\$176,366.84	\$881,834.22	\$1,878,306.88	\$2,733,686.07	\$3,791,887.13	\$3,439,153.44	\$3,791,887.13	
Pago de impuestos	\$6,000,000.00	\$0.00	\$661,375.66	\$3,306,878.31	\$7,043,650.79	\$10,251,322.75	\$14,219,576.72	\$12,896,825.40	\$14,219,576.72	
<i>* En el 2014 el pago de impuestos es un escudo fiscal</i>										
FCL		-\$34,000,000.00	\$0.00	\$1,076,572.60	\$5,849,500.29	\$13,798,684.60	\$21,656,562.32	\$30,379,188.71	\$30,092,592.59	\$63,211,713.70
TIR		29%	<i>Se acepta proyecto de compra de terrenos al ser mucho mayor al WACC</i>							

Al no tener deuda WACC sera igual al COK

WACC	8.46%
VAN	\$59,582,336.69

Flujo de caja Financiero		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FCL		-\$34,000,000.00	\$0.00	\$1,076,572.60	\$5,849,500.29	\$13,798,684.60	\$21,656,562.32	\$30,379,188.71	\$30,092,592.59	\$63,211,713.70
Pago servicio de Deuda				0	0	0	0	0	0	0
Escudo fiscal por Intereses				0	0	0	0	0	0	0
		-\$34,000,000.00	\$0.00	\$1,076,572.60	\$5,849,500.29	\$13,798,684.60	\$21,656,562.32	\$30,379,188.71	\$30,092,592.59	\$63,211,713.70

TIR	29%
Evaluación con COK	
COK	8.46%
VAN	\$59,582,336.69

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Análisis de sensibilidad

Sabemos que en la vida de todo proyecto pueden presentarse diferentes contextos desfavorables que afecten la rentabilidad y viabilidad del mismo, es por ello que se procedió a realizar el respectivo análisis de sensibilidad para diferentes escenarios adversos, aun así se presentan resultados positivos lo que evidencia el gran potencial que tiene el proyecto.

4.1 Sensibilidad en los costos de inversión

En la tabla 11 se presentan los indicadores de rentabilidad del proyecto con un escenario que presenta un cambio en los costos del terreno⁵ debido a un sobrecosto del proyecto Olmos y a un aumento acelerado de la demanda. El detalle de la evaluación del proyecto en dicho contexto se desarrolla en el anexo 23.

⁵Factor de incremento del costo del terreno: 50%.

Tabla 11. Indicadores de rentabilidad con sensibilidad en los costos de inversión

Flujo de Caja Económico	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Inversión tierras	-\$30,000,000.00								
Inversión plantación	-\$20,000,000.00								
Capital de trabajo			\$466,637.27	\$1,866,549.09	\$2,636,500.59	\$2,263,190.77	\$2,799,823.63	\$0.00	\$0.00
Devolución Capital									\$10,032,701.35
Venta de terreno									\$30,000,000.00
Ingresos	\$0.00	\$0.00	\$4,409,171.08	\$22,045,855.38	\$46,957,671.96	\$68,342,151.68	\$94,797,178.13	\$85,978,835.98	\$94,797,178.13
Costo de producción			\$2,028,218.69	\$10,141,093.47	\$21,600,529.10	\$31,437,389.77	\$43,606,701.94	\$39,550,264.55	\$43,606,701.94
Gastos operativos	\$0.00	\$0.00	\$176,366.84	\$881,834.22	\$1,878,306.88	\$2,733,686.07	\$3,791,887.13	\$3,439,153.44	\$3,791,887.13
Pago de impuestos	\$6,000,000.00	\$0.00	\$661,375.66	\$3,306,878.31	\$7,043,650.79	\$10,251,322.75	\$14,219,576.72	\$12,896,825.40	\$14,219,576.72
<i>* En el 2014 el pago de impuestos es un escudo fiscal</i>									
FCL	-\$44,000,000.00	\$0.00	\$1,076,572.60	\$5,849,500.29	\$13,798,684.60	\$21,656,562.32	\$30,379,188.71	\$30,092,592.59	\$73,211,713.70

TIR	25%
-----	-----

Se acepta proyecto de compra de terrenos al ser mucho mayor al WACC

Al no tener deuda WACC sera igual al COK

WACC	8.46%
VAN	\$55,177,433.55

Flujo de Caja Financiero	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FCL	-\$44,000,000.00	\$0.00	\$1,076,572.60	\$5,849,500.29	\$13,798,684.60	\$21,656,562.32	\$30,379,188.71	\$30,092,592.59	\$73,211,713.70
Pago servicio de Deuda			0	0	0	0	0	0	0
Escudo fiscal por Intereses			0	0	0	0	0	0	0
	-\$44,000,000.00	\$0.00	\$1,076,572.60	\$5,849,500.29	\$13,798,684.60	\$21,656,562.32	\$30,379,188.71	\$30,092,592.59	\$73,211,713.70

TIR	25%
-----	-----

Evaluación con COK

COK	8.46%
VAN	\$55,177,433.55

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.2 Sensibilidad en los costos de producción

En la tabla 12 se presentan los indicadores de rentabilidad del proyecto con un escenario que presenta un cambio en los costos de producción debido a un incremento en el costo de mano de obra por incremento de la demanda⁶. El detalle de la evaluación del proyecto en dicho contexto se desarrolla en el anexo 24.

⁶Factor de incremento del costo de la plantacion: 15%; factor de incremento del costo de producción: 30%.

Tabla 12. Indicadores de rentabilidad con sensibilidad en los costos de producción

Flujo de Caja Económico									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Inversión tierras	-\$20,000,000.00								
Inversión plantación	-\$23,000,000.00								
Capital de trabajo			\$441,284.54	\$1,765,138.15	\$2,493,257.64	\$2,140,230.01	\$2,647,707.23	\$0.00	\$0.00
Devolución Capital									\$9,487,617.58
Venta de terreno									\$20,000,000.00
Ingresos	\$0.00	\$0.00	\$4,409,171.08	\$22,045,855.38	\$46,957,671.96	\$68,342,151.68	\$94,797,178.13	\$85,978,835.98	\$94,797,178.13
Costo de producción			\$2,636,684.30	\$13,183,421.52	\$28,080,687.83	\$40,868,606.70	\$56,688,712.52	\$51,415,343.92	\$56,688,712.52
Gastos operativos	\$0.00	\$0.00	\$176,366.84	\$881,834.22	\$1,878,306.88	\$2,733,686.07	\$3,791,887.13	\$3,439,153.44	\$3,791,887.13
Pago de impuestos	\$6,900,000.00	\$0.00	\$478,835.98	\$2,394,179.89	\$5,099,603.17	\$7,421,957.67	\$10,294,973.54	\$9,337,301.59	\$10,294,973.54
<i>* En el 2014 el pago de impuestos es un escudo fiscal</i>									
FCL	-\$36,100,000.00	\$0.00	\$675,999.41	\$3,821,281.60	\$9,405,816.43	\$15,177,671.22	\$21,373,897.71	\$21,787,037.04	\$53,509,222.52

TIR 22% Se acepta proyecto de compra de terrenos al ser mucho mayor al WACC

Al no tener deuda WACC sera igual al COK	
WACC	8.46%
VAN	\$34,848,877.87

Flujo de Caja Financiero									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FCL	-\$36,100,000.00	\$0.00	\$675,999.41	\$3,821,281.60	\$9,405,816.43	\$15,177,671.22	\$21,373,897.71	\$21,787,037.04	\$53,509,222.52
Pago servicio de Deuda			0	0	0	0	0	0	0
Escudo fiscal por Intereses			0	0	0	0	0	0	0
	-\$36,100,000.00	\$0.00	\$675,999.41	\$3,821,281.60	\$9,405,816.43	\$15,177,671.22	\$21,373,897.71	\$21,787,037.04	\$53,509,222.52

TIR	22%
Evaluación con COK	
COK	8.46%
VAN	\$34,848,877.87

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.3 Sensibilidad desastres - fenómenos naturales

En la tabla 13 se presentan los indicadores de rentabilidad del proyecto con un escenario que presenta al Fenómeno del Niño, cuyo ciclo es cada 10 años, coincidiendo con el 2015. Se espera por ello una caída en la productividad del 40% de las tierras producto de las inundaciones⁷. El detalle de la evaluación del proyecto en dicho contexto se desarrolla en el anexo 25.

⁷ Factor de baja productividad de las tierras: -40%.

Tabla 13. Indicadores de rentabilidad con sensibilidad desastres - fenómenos naturales

Flujo de Caja Económico									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Inversión tierras	-\$20,000,000.00								
Inversión plantación	-\$20,000,000.00								
Capital de trabajo			\$279,982.36	\$1,119,929.45	\$1,581,900.35	\$1,357,914.46	\$1,679,894.18	\$0.00	\$0.00
Devolución Capital									\$6,019,620.81
Venta de terreno									\$20,000,000.00
Ingresos	\$0.00	\$0.00	\$2,645,502.65	\$13,227,513.23	\$28,174,603.17	\$41,005,291.01	\$56,878,306.88	\$51,587,301.59	\$56,878,306.88
Costo de producción			\$1,216,931.22	\$6,084,656.08	\$12,960,317.46	\$18,862,433.86	\$26,164,021.16	\$23,730,158.73	\$26,164,021.16
Gastos operativos	\$0.00	\$0.00	\$105,820.11	\$529,100.53	\$1,126,984.13	\$1,640,211.64	\$2,275,132.28	\$2,063,492.06	\$2,275,132.28
Pago de impuestos	\$6,000,000.00	\$0.00	\$396,825.40	\$1,984,126.98	\$4,226,190.48	\$6,150,793.65	\$8,531,746.03	\$7,738,095.24	\$8,531,746.03
<i>* En el 2014 el pago de impuestos es un escudo fiscal</i>									
FCL	-\$34,000,000.00	\$0.00	\$645,943.56	\$3,509,700.18	\$8,279,210.76	\$12,993,937.39	\$18,227,513.23	\$18,055,555.56	\$45,927,028.22

TIR 20% Se acepta proyecto de compra de terrenos al ser mucho mayor al WACC

Al no tener deuda WACC sera igual al COK

WACC	8.46%
VAN	\$27,062,234.64

Flujo de Caja Financiero									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FCL	-\$34,000,000.00	\$0.00	\$645,943.56	\$3,509,700.18	\$8,279,210.76	\$12,993,937.39	\$18,227,513.23	\$18,055,555.56	\$45,927,028.22
Pago servicio de Deuda			0	0	0	0	0	0	0
Escudo fiscal por Intereses			0	0	0	0	0	0	0
	-\$34,000,000.00	\$0.00	\$645,943.56	\$3,509,700.18	\$8,279,210.76	\$12,993,937.39	\$18,227,513.23	\$18,055,555.56	\$45,927,028.22

TIR	20%
Evaluación con COK	
COK	8.46%
VAN	\$27,062,234.64

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

A continuación, se proporcionan las siguientes conclusiones del plan estratégico:

- La venta de palta en el mercado nacional (Estados Unidos) se encuentra en constante crecimiento; un mayor conocimiento del producto y la tendencia de consumo a productos saludables contribuyen a ello.
- Cada vez más consumidores de toda edad usan la palta como ingrediente en la gastronomía por su rico sabor y propiedades nutricionales.
- A fin de aprovechar las paltas que no son comercializadas como palta fresca, tenemos como excelente alternativa la diversificación de un nuevo producto como es el guacamole de palta el cual, según el análisis de competidores, brinda un mayor margen, para así continuar el desarrollo del negocio a un largo plazo.
- Si bien es cierto Mission Produce se ha posicionado como líder en el mercado norteamericano todavía existe una gran brecha por cubrir. Nuestro principal competidor, Calavo, nos sigue muy de cerca, por lo que desarrollaremos un exhaustivo programa de penetración de mercado a fin de tener mayor cuota del mercado existente.
- Mission Produce presenta ventajas competitivas para la producción de palta ya que cuenta con zonas de cultivo propias lo que le permite controlar las fuentes de aprovisionamiento.
- Son importantes los tratados de libre comercio (TLC) con los diferentes países donde opera la organización, de esa forma se evita trámites engorrosos en los procesos de exportación y el pago de los impuestos es menor.
- Para los consumidores es importante que la empresa Mission Produce tenga claro y le dé importancia al tema de responsabilidad social empresarial en relación al cuidado del medio ambiente y al desarrollo de la población donde opera.

2. Recomendaciones

A continuación, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Dada las características favorables de las tierras peruanas, costos y mano de obra barata, sumados a los programas que fomenta el estado peruano como el Programa Nacional de Innovación e Industria de Palta Hass, recomendamos el estudio y adquisición de mayores

extensiones de cultivo. Olmos, Piura, será beneficiada con el proyecto de irrigación del mismo nombre que llevará agua desde la Amazonia hasta dichas zonas, por lo que se perfila como una opción importante dentro de esta iniciativa.

- Mantener las investigaciones y estudios de mercado a fin de ingresar agresivamente y ganar participación de mercado a partir del 2019 a los mercados de Europa y Asia.

Bibliografía

- Abu, Sara. (2013). “La palta: rica en omega 9 y en grasas buenas que disminuyen el colesterol”. En: *Radio Programas del Perú*. [En línea]. 13 de septiembre del 2013. Fecha de consulta: 03/03/2015. Disponible en: <http://www.rpp.com.pe/2013-09-13-la-palta-rica-en-omega-9-y-en-grasas-buenas-que-disminuyen-el-colesterol-noticia_630886.html>.
- Acomext, asesor de comercio exterior. (s.f.). “Base de datos”. [En línea]. Lima: CAVASOFTSAC.
- Álvarez, J. y Shelman, M. (2014). “Mission Produce”. En: *Harvard Business School*. Caso 514-023. Fecha de publicación 25 de febrero del 2014.
- Asociación de Exportadores (ADEX). (2014). “Envíos sumaron casi US\$ 14 millones y paltas llegaron a diez destinos en el primer trimestre del año”. En: *Agroenfoque*. N°192, p.37.
- Banco Mundial. (2015). “Indicadores del desarrollo mundial”. Fecha de consulta: 01/03/2015. Disponible en: <<http://datos.bancomundial.org/tema/cienci-y-tecnologia>>.
- California Avocado Commission. (2014). *Annual report 2012–2013*. [En línea]. California: California Avocado Commission, pp. 4-14. Fecha de Consulta: 11/03/2015. Disponible en: <<http://www.californiaavocadogrowers.com/commission/accountability-reports/annual-report>>.
- Camprodon, Marta. (2009). “Las agencias estadounidenses de evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial”. En: *Revista de Fomento Social*. Vol. 64, Núm. 254, pp. 259-286.
- Cobarsí-Morales; Josep; Canals, Agustí y Ortoll, Eva. (2013). “La información como bien económico: reflexiones sobre la crisis financiera de 2008”. *El profesional de la información*. Julio-agosto, N°4, p. 349.
- Comité de Paltas Hass de Chile. (2012). *Informe nutricional de la palta 2012*. Fecha de consulta: 24 de marzo del 2015. Disponible en: <<http://www.paltahass.cl/>>.
- Culshaw, Faiana. (2013). “La crisis económica mundial afecta programas ecológicos y sociales”. En: *Debates IESA*. Vol. 18, Núm. 1, p. 82.
- Donaldson, Thomas, y Preston, Lee E. (1995). “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implication”. En: *The Academy of Management Review*. Vol. 20, N°1. Enero 1995, pp. 65-91.
- Foreign Trade Information System (CISE). (s.f.). “Trade disciplines”. Fecha de consulta: 19/03/2015. Disponible en: <<http://www.sice.oas.org/>>.
- Freeman, R. Edward. (1984). *Dirección estratégica: Un enfoque de las partes interesadas*. Boston: Pitman.
- Galdós, Gonzalo. (2013). “Innovación: mito y realidad”. En: *Diario El Comercio*. 06 de mayo del 2013. Fecha de consulta: 28/01/2015. Disponible en: <<http://www.lampadia.com/opiniones/gonzalo-galdos/innovacion-mito-y-realidad>>.

Globaltrade.net. (s.f.). “El Directorio de Servicios Comerciales Internacionales”. En: *www.globaltrade.net*. Fecha de Consulta: 12/02/2015. Disponible en: <<http://www.globaltrade.net/international-trade-import-exports/m/c/market-reports/United-States.html>>.

Hass Avocado Board (HAB). (2014). “Volumen data”. En: *www.hassavocadoboard.com*. [En línea]. Fecha de Consulta: 12/02/2015. Disponible en: <<http://www.hassavocadoboard.com/>>.

International Monetary Found (IMF). (2015). “World Economic Outlook Databases”. En: *www.imf.org*. [Página web]. Fecha de consulta: 04/08/2015. Disponible en: <<https://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=28>>.

Kay, John. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.

López, Ernesto. (2007). “Palta: mucho más que tradición culinaria”. En: *Revista Digital Punto Vital*. Julio del 2007. Fecha de consulta: 03/03/2015. Disponible en: <http://www.puntovital.cl/alimentacion/sana/nutricion/beneficios_palta.htm>.

Lozada, Teresa. (2001). “Plan de mejora del proceso productivo de pulpa de palta congelada para una empresa agroindustrial de exportación de Tambo grande”. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración. Trujillo: UPC.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2011). *Perfil de mercado de palta Hass en Estados Unidos*. [En línea]. Los Ángeles: Oficina de Promoción Comercial e Inversión. Fecha de Consulta: 22/02/2015. Disponible en: <http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/Documents/Estudios_y_Perfiles/Frutos%20frescos/Perfil_de_Mercado-Palta_Hass_en_EEUU_2011.pdf>.

Natural Resources Conservation Service (NRCS), United States Department of Agriculture (USDA). (s.f.). “*Persea americana* mill, avocado”. En: *plants.usda.gov*. Fecha de consulta: 25 de febrero del 2015. Disponible en: <<http://plants.usda.gov/core/profile?symbol=PEAM3>>.

Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA). (s.f.). “Estadísticas de comercio exterior”. [En línea]. Santiago de Chile: Ministerio de Agricultura. Fecha de consulta: 12/03/2015. Disponible en: <<http://www.odepa.cl/estadisticas/comercio-exterior/>>.

Rojas, Julio (2011). “Influencia de la concentración de sal y ácido ascórbico en el sabor e inactivación enzimática para la conservación de puré refrigerado de palta (*persea americana* mill)”. En: *Agroindustrial Science*. Universidad Nacional de Trujillo. AgroindSci 1 (1), pp. 22-29.

Santander Trade Portal. (2015). “Estados Unidos: política y economía”. En: *Banco Santander*. Fecha de consulta: 28/02/2015. Disponible en: <<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>>.

Scheitz, Karen E., y Epstein, Marc J. (2005). "Exploring the Financial Value of Reputation for Corporate Responsibility During a Crisis". En: *Corporate Reputation Review*. N° 7 (4), pp. 327–345.

Servicio Nacional de Aduanas. (s.f.). "Producción chilena". En: www.aduana.cl. [Página web]. Fecha de consulta: 04/09/2015. Disponible en: <<https://www.aduana.cl>>.

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (s.f.). "Producto: Palta. Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años". [En línea]. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) - Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (*PromPerú*). Fecha de consulta: 06/09/2015. Disponible en: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=145&pnomproducto=Palta>.

The World Bank. (s.f.). "Indicators". En: www.worldbank.org. [Página web]. Fecha de consulta: 06/09/2015. Disponible en: <<http://data.worldbank.org/indicator>>.

United States Department of Agriculture (USDA) – Economic Research Service. (2013). "Fruit and Tree Nut Outlook: March 2013". En: www.ers.usda.gov. [En línea]. 29 de marzo del 2013. Estados Unidos. Fecha de consulta: 03/08/2015. Disponible en: <<http://www.ers.usda.gov/publications/fts-fruit-and-tree-nuts-outlook/fts-355.aspx>>.

Villafán, Katia. (2012). "Responsabilidad social de las empresas agrícolas y agroindustriales aguacateras de Uruapan, Michoacán, y sus implicaciones en la competitividad". En: *Contaduría y Administración*. 59 (4), octubre-diciembre 2014, pp. 223-251.

Westfalia Fruit. (s.f.). "Westfalia fruit is one of the leading growers and suppliers of avocados in the world". En: www.westfalia.com. Fecha de consulta: 14/02/2015. Disponible en: <<http://www.westfaliafruit.com/en-za/Pages/default.aspx>>.

World Economic Outlook Database. (2014). "Indicadores económicos de desarrollo 2014". [En línea]. Fecha de consulta: 23/04/2015. Disponible en: <<https://www.imf.org/external/ns/search.aspx>>.

Anexos

Anexo 1. Indicadores económicos de desarrollo (e= dado estimativo)

Indicadores de crecimiento	2011	2012	2013
PIB (miles de millones de USD)	15.517,93	16.163,15	16.768,05e
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	1,6	2,3	2,2e
PIB per cápita (USD)	49.746	51.450e	53e
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-7,8	-6,3	-4,8e
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	99,0	102,5	104,2e
Tasa de inflación (%)	3,1	2,1	1,5e
Tasa de paro (% de la población activa)	8,9	8,1	7,4
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-459,35	-460,75	-400,26e
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-3,0	-2,9	-2,4e

Fuente: International Monetary Found, 2015; World Economic Outlook Database, 2014.
Elaboración: Propia, 2015.

Anexo 2. Matriz entorno general (PESTEL)

Tendencia	Impacto	Efecto probable en Mission Produce	Amenaza / oportunidad
Factores políticos			
Sistema político bipartidista en Estados Unidos	Fomento de economía de libre y mercado y capitalismo. Inversión extranjera y desarrollo económico	Apoyo en las políticas de estado en exportación y en los tratados de libre comercio	Oportunidad
Políticas de inversión extranjera			
Política de exportación de los productos en Perú			
Factores económicos	Superación de la crisis financiera de Estados Unidos y activación del desarrollo tecnológico y científico en los sectores de consumo e industrial	Mayores inversiones de capital en la empresa y desarrollo de los mercados donde opera.	Oportunidad
Mejoras en la economía de Estados Unidos			
Inversión en investigación científica			
Acuerdos y tratados comerciales			
Indicadores macroeconómicos favorables			
Desarrollo de la agroindustria y consumo de alimentos			
Factores sociales	Mayor consumo de productos saludables en el mercado. Consumidores exigentes con mayores demandas en los productos	Incremento de ventas en las poblaciones estadounidenses de todas las edades, justificado por el consumo de una alimentación sana y preventiva de	Oportunidad
Consumo del producto por niveles sociales tales como edad, sexo, educación, etcétera			
Tendencia del consumidor por alimentos saludables y nutritivos			
Factores tecnológicos	Utilización de tecnología industrial en el sector desarrollando mejor los procesos y operaciones de las empresas	Ahorro de recursos por procesos más eficientes, personal técnico y operarios	Oportunidad
Constante innovación tecnológica en la agroindustria			
Actividad productiva a base de maquinaria de última generación			
Desarrollo en investigación tecnológica en todos los sectores			
Factores ecológicos	Ajuste de actividades de las empresas de acuerdo a los estándares medio ambientales de cada país. Mayor fiscalización del Estado.	Inversión en responsabilidad social empresarial tanto en Estados Unidos como en Perú	Amenaza
Mayor regulación del impacto del crecimiento industrial			
Responsabilidad social empresarial			
Control de actividades empresariales relacionadas con la tierra y agua			
Factores entorno legal	Estricto control de los importadores respecto a lo establecido por las entidades reguladoras alimentarias de Estados Unidos	Políticas de producción e importación de acuerdo a las regulaciones establecidas	Amenaza
Fuerte porcentaje de mano de obra informal			
Cumplir con los estándares de la Food and Drug Administration (FDA) y Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA)			
Estándares y regulaciones de diferentes entidades como FDA, USDA, APHIS y CBP			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 3. Clasificación de la palta

Rank	Scientific Name and Common Name
Kingdom	Plantae – Plants
Subkingdom	Tracheobionta – Vascular plants
Superdivision	Spermatophyta – Seed plants
Division	Magnoliophyta – Flowering plants
Class	Magnoliopsida – Dicotyledons
Subclass	Magnoliidae
Order	Lurales
Family	Lauraceae – Laurel family
Genus	<i>Persea</i> Mill. – bay
Species	<i>Persea americana</i> Mill. – avocado

Fuente: Natural Resources Conservation Service (NRCS), año, y United States Department of Agriculture (USDA), s.f.

Elaboración: Propia, 2015.

Anexo 4. Valor nutricional de la palta en la dieta de las personas

	C/100g.	%VDR
Proteínas	1,7 g.	2,26%
Carbohidratos total	5,9 g.	2%
Fibra total	3,3 g.	13,2%
Fibra soluble	1,3 g.	-
Fibra insoluble	2 g.	-
Vitamina A	85µg.	14%
Vitamina B1	0,11 mg.	9%
Vitamina B2	0,2 mg.	15%
Vitamina B6	0,45 mg.	34,6 %
Niacina	1,6 mg.	10%
Ácido pantoténico	1 mg.	20%
Vitamina C	14 mg.	32%
Vitamina D	10µg.	200%
Vitamina E	3 mg.	30%
Vitamina K	8µg.	12%
Biotina	10 mg.	33,3%
Ácido fólico	32µ	8%
Sodio	4 mg.	0,16%
Potasio	463 mg.	13,23%
Calcio	10 mg.	1%
Hierro	1,06 mg.	1,06%
Magnesio	41 mg.	16%
Manganeso	2,3 mg.	100%
Cobre	0,35 mg.	39%
Fosforo	40 mg.	5,71%
Azufre	25 mg.	-

Fuente: Comité de Paltas Hass de Chile, 2015.

Anexo 5. Estado consolidado de operaciones

	2.013 por Ud.		2.012 por Ud.	
Venta de cajas de paltas	15.565.754		13.249.918	
Total venta frutas	461.934.134	29,68	401.070.365	30,27
Total costo de ventas	<u>421.627.642</u>	27,09	<u>366.829.198</u>	27,69
Margen bruto	40.306.492	2,59	34.241.167	2,58
Costos y gastos operativos	<u>18.060.113</u>		<u>16.226.704</u>	
Utilidad operativa	22.246.379		18.014.463	
Otros ingresos (gastos)				
Otros ingresos (gastos)	-485.509		-105.994	
Ingreso asociación Simmisco	-		1.790.128	
Gasto de intereses	-1.709.729		-1.540.885	
Ingreso de intereses y dividendos	226.625		145.191	
Ganancias de capital en Henry Avocado	1.889.031		1.497.413	
Operaciones agrícolas	285.533		803.559	
Ganancias de capital en Cabilfruit	-167.631		-433.285	
Ganancias de capital en Arato/Beggie	-		-253.761	
Ganancias (pérdidas) moneda extranjera	324.510		526.576	
Utilidad (pérdida) antes impuestos	<u>22.609.209</u>		<u>20.443.405</u>	
Provisión impuestos renta	8.892.413		6.607.430	
UTILIDAD NETA	<u><u>13.716.796</u></u>		<u><u>13.835.975</u></u>	

Fuente: California Avocado Commission, 2014.
Elaboración: Propia, 2015.

Anexo 6. Balance consolidado

	31/10/2013	01/10/2012
ACTIVOS		
Activos corrientes		
Caja y equivalentes	1.043.339	3.544.010
Cuentas por cobrar - Fabricación	37.868.182	33.651.627
Cuentas por cobrar - Otros	2.440.548	1.069.933
Inventario	16.244.239	10.028.041
Gastos por adelantado	4.122.651	2.398.388
Avances de frutas	1.660.998	2.002.209
Impuestos diferidos	3.129.398	3.894.093
Total activos corrientes	<u>66.509.355</u>	<u>56.588.301</u>
Activos fijos netos de depreciación	38.941.179	26.976.697
Inversiones		
Inversiones en Cabilfruit	7.517.363	7.652.432
Inversiones en Perú Land & Farming	989.777	905.092
Inversiones en Henry Avocado	9.853.756	9.434.725
Inversiones en Arato Corporation	25.259.335	23.661.335
Otros activos no corrientes	<u>3.756.172</u>	<u>2.778.810</u>
TOTAL ACTIVOS	<u>152.826.937</u>	<u>127.997.392</u>

Fuente: California Avocado Commission, 2014.
Elaboración: Propia, 2015.

Anexo 7. Balance general consolidado: pasivos

Pasivos corrientes		
Cuentas por pagar y gastos acumulados	18.196.414	17.497.438
Acreedores de cultivos	14.112.801	10.517.369
Préstamos de corto plazo	16.000.000	1.000.000
Porción corriente de deuda de largo plazo	7.555.423	4.374.470
	<u>55.864.638</u>	<u>33.389.277</u>
Pasivos de largo plazo		
Impuestos a utilidades diferidos	2.739.071	2.739.071
Otros pasivos de largo plazo	412.693	281.841
Deuda de largo plazo	16.852.117	22.879.435
TOTAL PASIVOS	<u>75.868.519</u>	<u>59.289.624</u>
Capital de los accionistas		
Acciones comunes	25.423.711	25.074.450
Pérdidas completas acumuladas	-788.744	-1.035.307
Utilidades retenidas	52.323.451	44.668.625
TOTAL CAPITAL ACCIONISTAS	<u>76.958.418</u>	<u>68.707.768</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>152.826.937</u>	<u>127.997.392</u>

Fuente: California Avocado Commission, 2014.
Elaboración: Propia, 2015.

Anexo 8. Matriz de evaluación factor externo (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE			
VARIABLES	VALOR	CLASIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Oportunidades		Compañía	Industria
Apertura de nuevos mercados	0,10	3	0,30
Incremento de la demanda de palta	0,15	4	0,60
Tendencia a una alimentación sana	0,10	3	0,30
Aceptación de la calidad de la palta Hass	0,05	2	0,10
Mayor disponibilidad de tierras en Perú	0,10	4	0,40
Beneficios arancelarios y trámites administrativos del TLC entre Perú y Estados Unidos	0,05	2	0,10
Políticas de apertura a la inversión privada	0,03	3	0,09
Boom de la gastronomía a nivel internacional	0,05	2	0,10
Mayor difusión de las propiedades nutritivas de la palta	0,05	3	0,15
Uso disponible de tecnología para la producción y procesamiento industrial de la palta Hass	0,05	2	0,10
Amenazas			
Aparición de fenómenos naturales en Estados Unidos y Perú (Fenómeno del Niño)	0,10	2	0,20
Aparición de nuevas plagas	0,05	2	0,10
Presencia de nuevos competidores	0,02	3	0,06
Deficiente infraestructura para el desarrollo agrícola en Perú	0,02	2	0,04
Conflictos sociales	0,03	3	0,09
Productos sustitutos	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		2,83

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 9. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Ponderación	Mission Produce (Estados Unidos)		Calavo California (Estados Unidos)		Agrohass Michoacan (México)	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Calidad del producto	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Competitividad de los precios	0,20	4	0,80	4	0,80	2	0,40
Lealtad con los clientes	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,10
Participación del mercado	0,10	3	0,30	3	0,30	1	0,10
Publicidad y distribución de ventas	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10
Capacidad de producción	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Certificaciones de calidad	0,10	2	0,20	2	0,20	1	0,10
Acceso a nuevos mercados	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10
Costos de logística en exportación	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
TOTAL	1,00		3,05		2,85		1,90

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 10. Matriz de evaluación factor interno (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE			
VARIABLES	VALOR	CLASIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Fortalezas		Compañía	Industria
Posicionamiento de la marca Mission Produce en Estados Unidos	0,05	4	0,20
Capacidad de control total de la cadena de suministro del negocio	0,15	3	0,45
Contar con plantaciones propias del producto (Perú-Trujillo)	0,10	3	0,30
Primeros en ofrecer al mercado el producto en estado maduro	0,05	4	0,20
Contar con centros de maduración ubicados estratégicamente en toda la región y con procesos de estándares de calidad	0,15	4	0,60
Marketing personalizado a los distribuidores y minoristas	0,03	3	0,09
Estabilidad financiera	0,10	3	0,30
Precios competitivos del producto	0,05	4	0,20
Debilidades			
Necesidad de ingreso de capitales para invertir y expandir la empresa	0,20	1	0,20
Incipiente incursión en nuevos productos derivados de la palta	0,05	2	0,10
Carencia de mayor capacidad instalada	0,07	1	0,07
TOTAL	1,00		2,71

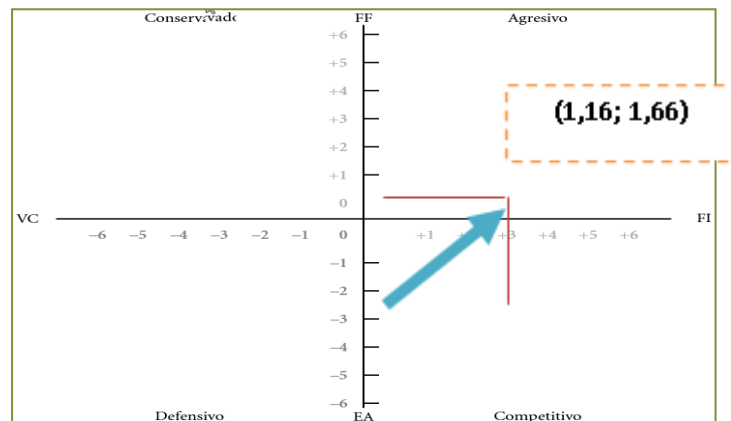
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 11. Definición de variables de la PEEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad ambiental (EA)	
Disponibilidad de capital	5	Crecimiento de la demanda de palta	3
Liquidez	5	Precios de productos de la competencia	2
Margen operativo	4	Innovación tecnológica	3
Capital de trabajo	4	Apertura de nuevos mercados	4
Apalancamiento	5	Tasa de inflación	4
Rendimiento sobre la inversión	5	Apoyo de los gobiernos	5
Total	4,66	Total	-3,50
Ventaja competitiva (VC)		Fortalezas industrial (FI)	
Participación de mercado	2	Crecimiento del sector	4
Calidad de producto	3	Potencial de ganancias y/o utilidades	5
Centros de maduración	2	Estabilidad financiera	5
Lealtad de los clientes	3	Utilización de los recursos	4
Conocimientos tecnológicos	3	Productividad, utilización del capital	4
Control de la cadena de suministros	2	Poder de negociación con productores	3
Total	-2,50	Total	4,16

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 12. Matriz PEEA



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 13. Matriz de la estrategia principal

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO		CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO	
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	<i>Cuadrante II</i>	<i>Cuadrante I</i> 1. Penetración de mercado. 2. Desarrollo del producto. 3. Integración hacia atrás. 4. Liderazgo de costos.	
	<i>Cuadrante III</i>	<i>Cuadrante IV</i>	
POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE			

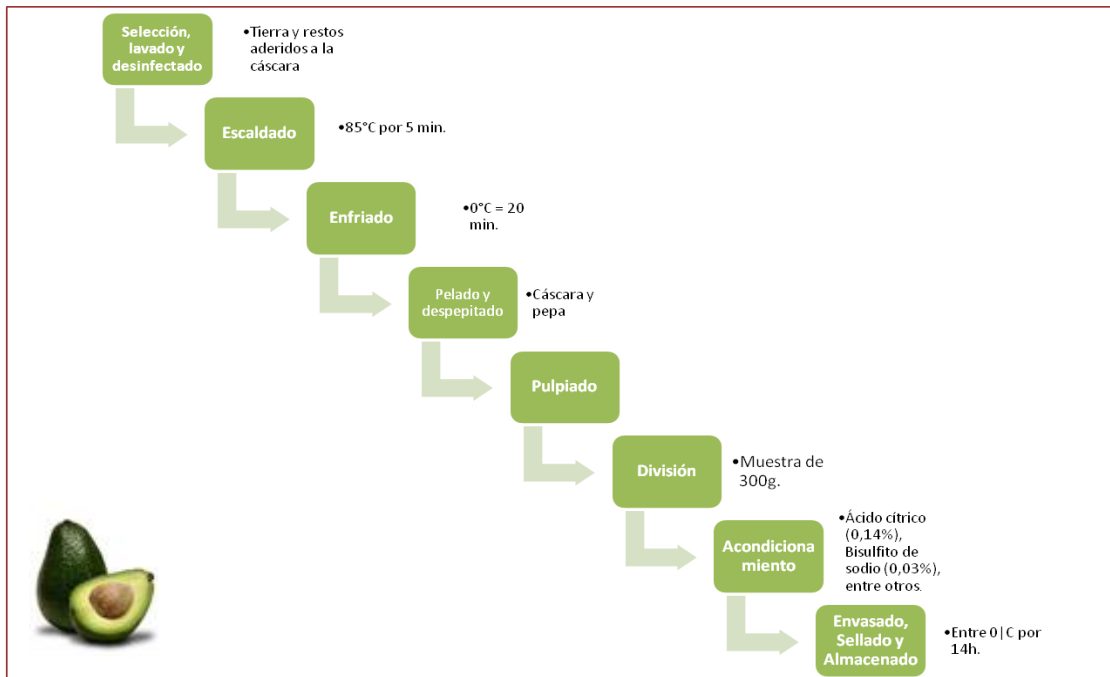
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 14. Matriz MPEC

FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		
		Penetración de mercado en Estados Unidos	Políticas conservadoras de inversión durante los fenómenos naturales	Integración vertical para el control de la cadena de suministros	Implementar nuevos centros de maduración y empaque	Implementar nuevos centros de producción para el guacamole	Realizar acciones para prevenir y cuidar las plantaciones de los fenómenos naturales a fin de afectar la producción	Diversificación de zonas de tierras de cultivo y de producción	Posicionamiento de nuestra marca por calidad del producto - entrega oportuna	Implementar plan de contingencia ante los fenómenos naturales y plagas	Dar a conocer la calidad de nuestro nuevo producto, el guacamole											
Fortalezas	Peso	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Posicionamiento de la marca Mission Produce en Estados Unidos	0,05	4	0,20			4	0,20									4	0,20			4	0,20	
Capacidad de control total de la cadena de suministro del negocio	0,15	4	0,60	3	0,45		0,00		4	0,60	3	0,45		1	0,15	2	0,30			4	0,60	
Contar con plantaciones propias del producto (Perú-Trujillo)	0,10	2	0,20	4	0,40	1	0,10		4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	2	0,20	3	0,30	1	0,10
Primeros en ofrecer al mercado el producto en estado maduro	0,05	3	0,15			4	0,20		4	0,20				4	0,20	4	0,20	4	0,20			
Contar con centros de maduración ubicados estratégicamente en toda la región y con procesos de estándares de calidad	0,15	4	0,60			4	0,60		4	0,60				4	0,60					4	0,60	
Marketing personalizado a los distribuidores y minoristas	0,03	2	0,06			4	0,12									4	0,12					
Estabilidad financiera	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	
Precios competitivos del producto	0,05	3	0,15			4	0,20	4	0,20	4	0,20	2	0,10	1	0,05	4	0,20					
Debilidades																						
Necesidad de ingreso de capitales para invertir y expandir la empresa	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	1	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	
Incipiente incursión en nuevos productos derivados de la palta	0,05	2	0,10			4	0,20			4	0,20			2	0,10	4	0,20			3	0,15	
Carencia de mayor capacidad instalada	0,07	3	0,21			4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	2	0,14	4	0,28	3	0,21	
TOTAL	1,00																					
Oportunidades																						
Apertura de nuevos mercados	0,10	1	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40	4	0,40			3	0,30	4	0,40			4	0,40	
Incremento de la demanda de palta	0,15	4	0,60	2	0,30	4	0,60	4	0,60	4	0,60	2	0,30	4	0,60	4	0,60	2	0,30	2	0,30	
Tendencia a una alimentación sana	0,10	4	0,40			4	0,40					1	0,10	1	0,10	2	0,20					
Aceptación de la calidad de la palta Hass	0,05	3	0,15			4	0,20	3	0,15	4	0,20	2	0,10	1	0,05	4	0,20	2	0,10	1	0,05	
Mayor disponibilidad de tierras en Perú	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20	2	0,20	2	0,20	4	0,40	4	0,40			4	0,40	3	0,30	
Beneficios arancelarios y trámites administrativos del TLC entre Perú y Estados Unidos	0,05	4	0,20	4	0,20	1	0,05			2	0,10			3	0,15					1	0,05	
Políticas de apertura a la inversión privada	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06					1	0,03	3	0,09			3	0,09			
Boom de la gastronomía a nivel internacional	0,05	4	0,20					3	0,15					1	0,05	3	0,15			2	0,10	
Mayor difusión de las propiedades nutritivas de la palta	0,05	3	0,15			4	0,20					1	0,05	1	0,05	4	0,20			2	0,10	
Uso disponible de tecnología para la producción y procesamiento industrial de la palta Hass	0,05	4	0,20			4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20					4	0,20	
Amenazas																						
Aparición de fenómenos naturales en Estados Unidos y Perú (Fenómeno del Niño)	0,10	2	0,20	1	0,10	1	0,10	2	0,20			4	0,40	4	0,40			4	0,40	1	0,10	
Aparición de nuevas plagas	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10			4	0,20	3	0,15			4	0,20	1	0,05	
Presencia de nuevos competidores	0,02	4	0,08		0,00	4	0,08		0,00	4	0,08			4	0,08	3	0,06			1	0,02	
Deficiente infraestructura para el desarrollo agrícola en Perú	0,02	3	0,06	4	0,08	4	0,08	4	0,08	1	0,02	4	0,08	4	0,08	3	0,06	4	0,08	3	0,06	
Conflictos sociales	0,03	1	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03					1	0,03			2	0,06			
Productos sustitutos	0,05	2	0,10		0,00	3	0,15			1	0,05							1	0,05			
TOTAL	1,00		6,42		3,53		5,95		5,59		4,58		3,17		5,71		5,23		3,66		4,79	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 15. Proceso de la elaboración del guacamole o puré de palta



Fuente: Rojas, 2011.

Elaboración: Propia, 2015.

Anexo 16. Costos de la instalación de los equipos automatizados

Línea continua de homogenizado, envasado y pesado	US\$
Faja elevadora	10.222,14
Pulpeadora	8.268,95
Tanques de homogenizado (500 lt)	6.528,50
Tubería de envasado	672,62
Suministro y accesorios	6.309,14
Suministros locales	1.710,35
Montaje metalmecánica	4.603,29
Puesta en marcha	1.685,50
Total presupuesto	40.000,50

Fuente: Lozada, 2001.

Elaboración: Propia, 2015.

Anexo 17. Estado de ganancias y pérdidas proyectadas de Mission Produce

Compra de terrenos	2012
Cantidad	2000 HA

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Toneladas Metricas			1000	5000	10650	15500	21500	19500	21500	39000	21500
EQ Container 20'			95	476	1014	1476	2048	1857	2048	1857	2048

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Precio x Ton	2663	2611	2205	2205	2205	2205	2205	2205	2205	2205	2205

Tomaremos para nuestra proyección el precio promedio de venta de palta de 1\$ la libra

Precio x libra	\$1.00	1kilo =	0.4536 lb	1Ton=	1000 kilos
Precio x Ton	\$2,204.59				

Costo Venta actual sobre ventas	91.00%
Costo producción propia sobre ventas	46.00%

Incremento en Demanda Mission	10.00%
--------------------------------------	--------

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Proyección de Demanda(Ton)	150,585	176,904	194,594	214,054	235,459	259,005	284,906	313,396	344,736	379,209	417,130
Cantidad Ton no Producción	150,585	176,904	193,594	209,054	224,809	243,505	263,406	293,896	323,236	340,209	395,630
Cantidad de Producción	0	0	1,000	5,000	10,650	15,500	21,500	19,500	21,500	39,000	21,500
Mix Costo sobre ventas	91.00%	91.00%	90.77%	89.95%	88.96%	88.31%	87.60%	88.20%	88.19%	86.37%	88.68%

Consideramos que a partir 2014 la nueva demanda sera cubierta en parte por la producción propia de las tierras de Perú

Se observa que a partir del año 2018 una oferta que podría derivarse en otros mercados, una demanda incremental del 10% absorbería totalmente en los primeros años toda nuestra producción

Costo Operativo	4.00%
------------------------	-------

Otras Consideraciones	
Otros ingresos (gastos)	-0.11%
Gasto de intereses	-0.37%
Ingreso de intereses y dividendos	0.05%
Ganancias (pérdidas) Moneda extranjera	0.07%
Taxes	35.00%

	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022
Toneladas	150,585	176,904	194,594	214,054	235,459	259,005	284,906	313,396	344,736	379,209	417,130
Total venta de frutas	\$401,070,365.00	\$461,934,134.00	\$429,000,000.00	\$471,900,000.00	\$519,090,000.00	\$570,999,000.00	\$628,098,900.00	\$690,908,790.00	\$759,999,669.00	\$835,999,635.90	\$919,599,599.49
Costo de ventas	\$366,829,198.00	\$421,627,642.00	\$389,397,936.51	\$424,468,682.54	\$461,806,423.81	\$504,232,105.87	\$550,240,633.92	\$609,381,760.80	\$670,270,333.71	\$722,069,192.48	\$815,506,270.46
Margen bruto	\$34,241,167.00	\$40,306,492.00	\$39,602,063.49	\$47,431,317.46	\$57,283,576.19	\$66,766,894.13	\$77,858,266.08	\$81,527,029.20	\$89,729,335.29	\$113,930,443.42	\$104,093,329.03
	\$16,226,704.00	\$18,060,113.00	\$17,160,000.00	\$18,876,000.00	\$20,763,600.00	\$22,839,960.00	\$25,123,956.00	\$27,636,351.60	\$30,399,986.76	\$33,439,985.44	\$36,783,983.98
Utilidad operativa	18,014,463	22,246,379	22,442,063	28,555,317	36,519,976	43,926,934	52,734,310	53,890,678	59,329,349	80,490,458	67,309,345
Otros ingresos (gastos)	-\$105,994.00	-\$485,509.00	-\$450,894.07	-\$495,983.48	-\$545,581.82	-\$600,140.01	-\$660,154.01	-\$726,169.41	-\$798,786.35	-\$878,664.98	-\$966,531.48
Ingreso asociación Simmisco	\$1,790,128.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Gasto de intereses	-\$1,540,885.00	-\$1,709,729.00	-\$1,587,831.87	-\$1,746,615.06	-\$1,921,276.57	-\$2,113,404.22	-\$2,324,744.64	-\$2,557,219.11	-\$2,812,941.02	-\$3,094,235.12	-\$3,403,658.63
Ingreso de intereses y dividen	\$145,191.00	\$226,625.00	\$210,467.51	\$231,514.26	\$254,665.68	\$280,132.25	\$308,145.48	\$338,960.02	\$372,856.02	\$410,141.63	\$451,155.79
Ganancias de capital en Henr	\$1,497,413.00	\$1,889,031.00	\$1,889,031.00	\$1,889,031.00	\$1,889,031.00	\$1,889,031.00	\$1,889,031.00	\$1,889,031.00	\$1,889,031.00	\$1,889,031.00	\$1,889,031.00
Operaciones agrícolas	\$803,559.00	\$285,533.00	\$285,533.00	\$285,533.00	\$285,533.00	\$285,533.00	\$285,533.00	\$285,533.00	\$285,533.00	\$285,533.00	\$285,533.00
Ganancias de capital en Cabil	-\$433,285.00	-\$167,631.00	-\$167,631.00	-\$167,631.00	-\$167,631.00	-\$167,631.00	-\$167,631.00	-\$167,631.00	-\$167,631.00	-\$167,631.00	-\$167,631.00
Ganancias de capital en Arata	-\$253,761.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ganancias (pérdidas) Moned	\$526,576.00	\$324,510.00	\$301,373.68	\$331,511.05	\$364,662.15	\$401,128.37	\$441,241.21	\$485,365.33	\$533,901.86	\$587,292.04	\$646,021.25
Utilidad (Pérdida) antes impu	\$20,443,405.00	\$22,609,209.00	\$22,922,111.74	\$28,882,677.23	\$36,679,378.64	\$43,901,583.52	\$52,505,731.11	\$53,438,547.43	\$58,631,312.05	\$79,521,924.55	\$66,043,264.98
	\$6,607,430.00	\$8,892,413.00	\$8,022,739.11	\$10,108,937.03	\$12,837,782.52	\$15,365,554.23	\$18,377,005.89	\$18,703,491.60	\$20,520,959.22	\$27,832,673.59	\$23,115,142.74
UTILIDAD NETA	\$13,835,975	\$13,716,796	\$14,899,373	\$18,773,740	\$23,841,596	\$28,536,029	\$34,128,725	\$34,735,056	\$38,110,353	\$51,689,251	\$42,928,122

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 18. Estado de ganancias y pérdidas con la estrategia

Compra de terrenos	2012
Cantidad	2000 HA

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Toneladas Metricas			1000	5000	10650	15500	21500	19500	21500	39000	21500
EQ Container 20'			95	476	1014	1476	2048	1857	2048	1857	2048

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Precio x Ton	2663	2611	2205	2205	2205	2205	2205	2205	2205	2205	2205

Tomaremos para nuestra proyección el precio promedio de venta de palta de 1\$ la libra

Precio x libra	\$1.00	1kilo =	0.4536	lb	1Ton=	1000	kilos
Precio x Ton	\$2,204.59						
Costo Venta actual sobre ventas	0.91						
Costo producción propia sobre ventas	0.46						

Incremento en Demanda 10.00% Se va a considerar un incremento anual en Ventas del 10%

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Demanda de Mission	150,585	176,904	194,594	214,054	235,459	259,005	284,906	313,396	344,736	379,209	417,130
Cantidad Ton no Producción	150,585	176,904	193,594	209,054	223,809	238,505	252,756	278,396	301,736	320,709	374,130
Cantidad de Producción Arato	0	0	1,000	5,000	10,650	15,500	21,500	19,500	21,500	39,000	21,500
Cantidad de Producción Olmos	0	0	0	0	1,000	5,000	10,650	15,500	21,500	19,500	21,500
Mix Costo sobre ventas	91.00%	91.00%	90.77%	89.95%	88.77%	87.44%	85.92%	85.97%	85.39%	84.06%	86.36%

Consideramos que a partir 2014 la nueva demanda sera cubierta en parte por la producción propia de las tierras de Perú

Se observa que a partir del año 2018 recién se podría derivar al oferta a otro mercado distinto a EEUU, una demanda incremental del 10% absorbe toda nuestra producción

Costo Operativo 4.00% Ventas

Otras Consideraciones

Otros ingresos (gastos)	-0.11%
Gasto de intereses	-0.37%
Ingreso de intereses y dividendos	0.05%
Ganancias (pérdidas) Moneda extranjera	0.07%
Taxes	35.00%

Las ganancias de Capital en las empresas asociadas se consideraran constantes

	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022
Ton	150,585	176,904	194,594	214,054	235,459	259,005	284,906	313,396	344,736	379,209	417,130
Total venta frutas	\$401,070,365.00	\$461,934,134.00	\$429,000,000.00	\$471,900,000.00	\$519,090,000.00	\$570,999,000.00	\$628,098,900.00	\$690,908,790.00	\$759,999,669.00	\$835,999,635.90	\$919,599,599.49
Total Costo de Ventas	\$366,829,198.00	\$421,627,642.00	\$389,397,936.51	\$424,468,682.54	\$460,814,360.32	\$499,271,788.41	\$539,675,157.73	\$594,004,776.68	\$648,940,968.63	\$702,723,954.38	\$794,176,905.38
Margen bruto	\$34,241,167.00	\$40,306,492.00	\$39,602,063.49	\$47,431,317.46	\$58,275,639.68	\$71,727,211.59	\$88,423,742.27	\$96,904,013.32	\$111,058,700.37	\$133,275,681.52	\$125,422,694.11
Costos y gastos operativos	\$16,226,704.00	\$18,060,113.00	\$17,160,000.00	\$18,876,000.00	\$20,763,600.00	\$22,839,960.00	\$25,123,956.00	\$27,636,351.60	\$30,399,986.76	\$33,439,985.44	\$36,783,983.98
Utilidad operativa	18,014,463	22,246,379	22,442,063	28,555,317	37,512,040	48,887,252	63,299,786	69,267,662	80,658,714	99,835,696	88,638,710
Otros ingresos (gastos)											
Otros ingresos (gastos)	-\$105,994.00	-\$485,509.00	-\$450,894.07	-\$495,983.48	-\$545,581.82	-\$600,140.01	-\$660,154.01	-\$726,169.41	-\$798,786.35	-\$878,664.98	-\$966,531.48
Ingreso asociación Simmisco	\$1,790,128.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Gasto de intereses	-\$1,540,885.00	-\$1,709,729.00	-\$1,587,831.87	-\$1,746,615.06	-\$1,921,276.57	-\$2,113,404.22	-\$2,324,744.64	-\$2,557,219.11	-\$2,812,941.02	-\$3,094,235.12	-\$3,403,658.63
Ingreso de intereses y dividendos	\$145,191.00	\$226,625.00	\$210,467.51	\$231,514.26	\$254,665.68	\$280,132.25	\$308,145.48	\$338,960.02	\$372,856.02	\$410,141.63	\$451,155.79
Ganancias de capital en Henry Avocado	\$1,497,413.00	\$1,889,031.00	\$1,889,031.00	\$1,889,031.00	\$1,889,031.00	\$1,889,031.00	\$1,889,031.00	\$1,889,031.00	\$1,889,031.00	\$1,889,031.00	\$1,889,031.00
Operaciones agrícolas	\$803,559.00	\$285,533.00	\$285,533.00	\$285,533.00	\$285,533.00	\$285,533.00	\$285,533.00	\$285,533.00	\$285,533.00	\$285,533.00	\$285,533.00
Ganancias de capital en Cabifruit	-\$433,285.00	-\$167,631.00	-\$167,631.00	-\$167,631.00	-\$167,631.00	-\$167,631.00	-\$167,631.00	-\$167,631.00	-\$167,631.00	-\$167,631.00	-\$167,631.00
Ganancias de capital en Arato/Beggle	-\$253,761.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ganancias (pérdidas) Moneda extranjera	\$526,576.00	\$324,510.00	\$301,373.68	\$331,511.05	\$364,662.15	\$401,128.37	\$441,241.21	\$485,365.33	\$533,901.86	\$587,292.04	\$646,021.25
Utilidad (Pérdida) antes impuestos	\$20,443,405.00	\$22,609,209.00	\$22,922,111.74	\$28,882,677.23	\$37,671,442.13	\$48,861,900.98	\$63,071,207.30	\$68,815,531.56	\$79,960,677.13	\$98,867,162.65	\$87,372,630.06
Provisión impuestos renta	\$6,607,430.00	\$8,892,413.00	\$8,022,739.11	\$10,108,937.03	\$13,185,004.75	\$17,101,665.34	\$22,074,922.56	\$24,085,436.04	\$27,986,236.99	\$34,603,506.93	\$30,580,420.52
UTILIDAD NETA	\$13,835,975	\$13,716,796	\$14,899,373	\$18,773,740	\$24,486,437	\$31,760,236	\$40,996,285	\$44,730,096	\$51,974,440	\$64,263,656	\$56,792,210

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 19. Balance general consolidado

Consideraciones

Valor incremental producción	10%
Depreciación Lineal en 10 años	10%

Activo	31/10/2012	31/10/2013	31/10/2014	31/10/2015	31/10/2016	31/10/2017	31/10/2018	31/10/2019	31/10/2020	31/10/2021	31/10/2022
Caja	3,544,010	1,043,339	1,147,673	1,262,440	1,388,684	1,527,553	1,680,308	1,848,339	2,033,173	2,236,490	2,460,139
Ratio Cuentas x cobrar(días)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Ratio Cuentas x cobrar - otros	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Inventarios	10	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Gastos por adelantado	2,398,388	4,122,651	4,534,916	4,988,408	5,487,248	6,035,973	6,639,571	7,303,528	8,033,881	8,837,269	9,720,995
Avance de frutas	2,002,209	1,660,998	1,827,098	2,009,808	2,210,788	2,431,867	2,675,054	2,942,559	3,236,815	3,560,497	3,916,546
Impuestos diferidos	3,894,093	3,129,398	3,442,338	3,786,572	4,165,229	4,581,752	5,039,927	5,543,919	6,098,311	6,708,143	7,378,957
Depreciación			3,894,118	3,894,118	3,894,118	3,894,118	3,894,118	3,894,118	3,894,118	3,894,118	3,894,118
Activos no corrientes	2,778,810	3,756,172	4,131,789	4,544,968	4,999,465	5,499,411	6,049,353	6,654,288	7,319,717	8,051,688	8,856,857

Pasivo	31/10/2012	31/10/2013	31/10/2014	31/10/2015	31/10/2016	31/10/2017	31/10/2018	31/10/2019	31/10/2020	31/10/2021	31/10/2022
Ratio cuentas x pagar	17	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Ratio Cuentas x cobrar - otros	10	12	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Financiamiento requerido	-	-	-19,017,529	-37,765,243	-61,141,709	-88,828,104	-121,607,769	-154,793,418	-190,651,793	-238,898,089	-279,033,962
Utilidades	13,835,975	13,716,796	14,899,373	18,773,740	23,841,596	28,536,029	34,128,725	34,735,056	38,110,353	51,689,251	42,928,122

ACTIVOS	31/10/2012	31/10/2013	31/10/2014	31/10/2015	31/10/2016	31/10/2017	31/10/2018	31/10/2019	31/10/2020	31/10/2021	31/10/2022
Activos corrientes											
Caja y equivalentes	3,544,010	1,043,339	1,147,673	1,262,440	1,388,684	1,527,553	1,680,308	1,848,339	2,033,173	2,236,490	2,460,139
Cuentas por cobrar - Fabricación	33,651,627	37,868,182	35,168,326	38,685,158	42,553,674	46,809,042	51,489,946	56,638,940	62,302,834	68,533,118	75,386,429
Cuentas por cobrar - Otros	1,069,933	2,440,548	2,266,546	2,493,201	2,742,521	3,016,773	3,318,450	3,650,295	4,015,325	4,416,857	4,858,543
Inventario	10,028,041	16,244,239	15,002,511	16,353,697	17,792,225	19,426,779	21,199,370	23,477,927	25,823,809	27,819,487	31,419,379
Gastos por adelantado	2,398,388	4,122,651	4,534,916	4,988,408	5,487,248	6,035,973	6,639,571	7,303,528	8,033,881	8,837,269	9,720,995
Avances de frutas	2,002,209	1,660,998	1,827,098	2,009,808	2,210,788	2,431,867	2,675,054	2,942,559	3,236,815	3,560,497	3,916,546
Impuestos diferidos	3,894,093	3,129,398	3,442,338	3,786,572	4,165,229	4,581,752	5,039,927	5,543,919	6,098,311	6,708,143	7,378,957
Total Activos Corrientes	56,588,301	66,509,355	63,389,407	69,579,283	76,340,370	83,829,738	92,042,625	101,405,508	111,544,147	122,111,859	135,140,989
Activos Fijos netos de depreciación	26,976,697	38,941,179	35,047,061	31,152,943	27,258,825	23,364,707	19,470,590	15,576,472	11,682,354	7,788,236	3,894,118
Inversiones											
Inversiones en Cabilfruit	7,652,432	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363
Inversiones en Perú Land & Farming	905,092	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777
Inversiones en Henry Avocado	9,434,725	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756
Inversiones en Arato Corporation	23,661,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335
Otros Activos no corrientes	2,778,810	3,756,172	4,131,789	4,544,968	4,999,465	5,499,411	6,049,353	6,654,288	7,319,717	8,051,688	8,856,857
TOTAL ACTIVOS	127,997,392	152,826,937	146,188,488	148,897,426	152,218,891	156,314,088	161,182,798	167,256,498	174,166,449	181,572,014	191,512,195

PASIVOS	31/10/2012	31/10/2013	31/10/2014	31/10/2015	31/10/2016	31/10/2017	31/10/2018	31/10/2019	31/10/2020	31/10/2021	31/10/2022
Pasivos corrientes											
Cuentas por pagar y Gastos acumulados	17,497,438	18,196,414	17,689,703	19,282,909	20,979,101	22,906,429	24,996,521	27,683,204	30,449,271	32,802,407	37,047,099
Acreedores de cultivos	10,517,369	14,112,801	12,099,220	13,188,924	14,349,068	15,667,302	17,096,861	18,934,471	20,826,377	22,435,851	25,339,091
Préstamos de corto plazo	1,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000
Porción cte de deuda de largo plazo	4,374,470	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423
Total Pasivos Corrientes	33,389,277	55,864,638	53,344,346	56,027,257	58,883,592	62,129,155	65,648,805	70,173,098	74,831,071	78,793,681	85,941,613
Pasivos de Largo Plazo											
Impuestos a utilidades diferidos	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071
Otros pasivos de largo plazo	281,841	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693
Deuda de Largo Plazo	22,879,435	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117
Inversión requerida	-	-	-19,017,529	-37,765,243	-61,141,709	-88,828,104	-121,607,769	-154,793,418	-190,651,793	-238,898,089	-279,033,962
TOTAL PASIVOS	25,900,347	20,003,881	986,352	-17,761,362	-41,137,828	-68,824,223	-101,603,888	-134,789,537	-170,647,912	-218,894,208	-259,030,081
Capital de los Accionistas											
Acciones Comunes	25,074,450	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711
Pérdidas Completas Acumuladas	-1,035,307	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744
Utilidades Retenidas	44,668,625	52,323,451	67,222,824	85,996,564	109,838,160	138,374,189	172,502,914	207,237,970	245,348,323	297,037,574	339,965,696
TOTAL CAPITAL ACCIONISTAS	68,707,768	76,958,418	91,857,791	110,631,531	134,473,127	163,009,156	197,137,881	231,872,937	269,983,290	321,672,541	364,600,663
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	127,997,392	152,826,937	146,188,488	148,897,426	152,218,891	156,314,088	161,182,798	167,256,498	174,166,449	181,572,014	191,512,195

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 20. Balance general con estrategia

Consideraciones

Valor incremental producción	10%
Depreciación Lineal en 10 años	10%

Activo	31/10/2012	31/10/2013	31/10/2014	31/10/2015	31/10/2016	31/10/2017	31/10/2018	31/10/2019	31/10/2020	31/10/2021	31/10/2022
Caja	3,544,010	1,043,339	1,147,673	1,262,440	1,388,684	1,527,553	1,680,308	1,848,339	2,033,173	2,236,490	2,460,139
Ratio Cuentas x cobrar(días)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Ratio Cuentas x cobrar - otros	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Inventarios	10	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Gastos por adelantado	2,398,388	4,122,651	4,534,916	4,988,408	5,487,248	6,035,973	6,639,571	7,303,528	8,033,881	8,837,269	9,720,995
Avance de frutas	2,002,209	1,660,998	1,827,098	2,009,808	2,210,788	2,431,867	2,675,054	2,942,559	3,236,815	3,560,497	3,916,546
Impuestos diferidos	3,894,093	3,129,398	3,442,338	3,786,572	4,165,229	4,581,752	5,039,927	5,543,919	6,098,311	6,708,143	7,378,957
Depreciación			3,894,118	3,894,118	3,894,118	3,894,118	3,894,118	3,894,118	3,894,118	3,894,118	3,894,118
Activos no corrientes	2,778,810	3,756,172	4,131,789	4,544,968	4,999,465	5,499,411	6,049,353	6,654,288	7,319,717	8,051,688	8,856,857

Pasivo	31/10/2012	31/10/2013	31/10/2014	31/10/2015	31/10/2016	31/10/2017	31/10/2018	31/10/2019	31/10/2020	31/10/2021	31/10/2022
Ratio cuentas x pagar	17	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Ratio Cuentas x cobrar - otros	10	12	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Financiamiento requerido	-	-	982,471	-17,765,243	-41,748,879	-72,508,796	-111,943,179	-154,941,163	-204,437,598	-265,333,641	-319,258,259
Utilidades	13,835,975	13,716,796	14,899,373	18,773,740	24,486,437	31,760,236	40,996,285	44,730,096	51,974,440	64,263,656	56,792,210

	31/10/2012	31/10/2013	31/10/2014	31/10/2015	31/10/2016	31/10/2017	31/10/2018	31/10/2019	31/10/2020	31/10/2021	31/10/2022
ACTIVOS											
<i>Activos corrientes</i>											
Caja y equivalentes	3,544,010	1,043,339	1,147,673	1,262,440	1,388,684	1,527,553	1,680,308	1,848,339	2,033,173	2,236,490	2,460,139
Cuentas por cobrar - Fabricación	33,651,627	37,868,182	35,168,326	38,685,158	42,553,674	46,809,042	51,489,946	56,638,940	62,302,834	68,533,118	75,386,429
Cuentas por cobrar - Otros	1,069,933	2,440,548	2,266,546	2,493,201	2,742,521	3,016,773	3,318,450	3,650,295	4,015,325	4,416,857	4,858,543
Inventario	10,028,041	16,244,239	15,002,511	16,353,697	17,754,003	19,235,670	20,792,309	22,885,491	25,002,042	27,074,164	30,597,613
Gastos por adelantado	2,398,388	4,122,651	4,534,916	4,988,408	5,487,248	6,035,973	6,639,571	7,303,528	8,033,881	8,837,269	9,720,995
Avances de frutas	2,002,209	1,660,998	1,827,098	2,009,808	2,210,788	2,431,867	2,675,054	2,942,559	3,236,815	3,560,497	3,916,546
Impuestos diferidos	3,894,093	3,129,398	3,442,338	3,786,572	4,165,229	4,581,752	5,039,927	5,543,919	6,098,311	6,708,143	7,378,957
Total Activos Corrientes	56,588,301	66,509,355	63,389,407	69,579,283	76,302,148	83,638,630	91,635,564	100,813,072	110,722,381	121,366,537	134,319,223
Activos Fijos netos de depreciación	26,976,697	38,941,179	35,047,061	31,152,943	27,258,825	23,364,707	19,470,590	15,576,472	11,682,354	7,788,236	3,894,118
<i>Inversiones</i>											
Inversiones en Cabilfruit	7,652,432	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363
Inversiones en Perú Land & Farming	905,092	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777
Inversiones en Henry Avocado	9,434,725	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756
Inversiones en Olmos			20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Inversiones en Arato Corporation	23,661,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335
Otros Activos no corrientes	2,778,810	3,756,172	4,131,789	4,544,968	4,999,465	5,499,411	6,049,353	6,654,288	7,319,717	8,051,688	8,856,857
TOTAL ACTIVOS	127,997,392	152,826,937	166,188,488	168,897,426	172,180,670	176,122,979	180,775,737	186,664,062	193,344,683	200,826,692	210,690,429
PASIVOS											
<i>Pasivos corrientes</i>											
Cuentas por pagar y Gastos acumulados	17,497,438	18,196,414	17,689,703	19,282,909	20,934,033	22,681,090	24,516,548	26,984,653	29,480,313	31,923,585	36,078,141
Acreedores de cultivos	10,517,369	14,112,801	12,099,220	13,188,924	14,318,243	15,513,177	16,768,575	18,456,684	20,163,639	21,834,763	24,676,353
Préstamos de corto plazo	1,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000
Porción cte de deuda de largo plazo	4,374,470	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423
	33,389,277	55,864,638	53,344,346	56,027,257	58,807,699	61,749,691	64,840,546	68,996,760	73,199,376	77,313,771	84,309,918
<i>Pasivos de Largo Plazo</i>											
Impuestos a utilidades diferidos	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071
Otros pasivos de largo plazo	281,841	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693
Inversión requerida	-	-	982,471	-17,765,243	-41,748,879	-72,508,796	-111,943,179	-154,941,163	-204,437,598	-265,333,641	-319,258,259
Deuda de Largo Plazo	22,879,435	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117
TOTAL PASIVOS	25,900,347	20,003,881	20,986,352	2,238,638	-21,744,998	-52,504,915	-91,939,298	-134,937,282	-184,433,717	-245,329,760	-299,254,378
<i>Capital de los Accionistas</i>											
Acciones Comunes	25,074,450	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711
Pérdidas Completas Acumuladas	-1,035,307	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744
Utilidades Retenidas	44,668,625	52,323,451	67,222,824	85,996,564	110,483,001	142,243,237	183,239,522	227,969,617	279,944,057	344,207,713	400,999,922
TOTAL CAPITAL ACCIONISTAS	68,707,768	76,958,418	91,857,791	110,631,531	135,117,968	166,878,204	207,874,489	252,604,584	304,579,024	368,842,680	425,634,889
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	127,997,392	152,826,937	166,188,488	168,897,426	172,180,670	176,122,979	180,775,737	186,664,062	193,344,683	200,826,692	210,690,429

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 21. Evaluación del ROE

Sin estrategia

	31/10/2012	31/10/2013	31/10/2014	31/10/2015	31/10/2016	31/10/2017	31/10/2018	31/10/2019	31/10/2020	31/10/2021	31/10/2022
ROE	20%	18%	16%	17%	18%	18%	17%	15%	14%	16%	12%

Con estrategia

	31/10/2012	31/10/2013	31/10/2014	31/10/2015	31/10/2016	31/10/2017	31/10/2018	31/10/2019	31/10/2020	31/10/2021	31/10/2022
ROE	20%	18%	16%	17%	18%	19%	20%	18%	17%	17%	13%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 22. Evaluación del proyecto de adquisición de tierras en Olmos

Calculo del COK - Proyecto Mission Produce compra terrenos en Olmos , Peru

Cok Estados Unidos = 6.69%

Para hallar el COK de una inversion en Peru se le adicionara el riesgo Pais

COK Peru =8.46%

Inversion

Terreno	2000 HA
Costo terreno	\$10,000.00 xHA
Costo total terreno	\$20,000,000.00
Participación Mission	\$10,000,000.00

Costo plantación	\$10,000.00 xHA
Costo total plantación	\$20,000,000.00
Participación Mission	\$10,000,000.00

Inversion total Inicial \$40,000,000.00

Calculo de Capital de trabajo para el proyecto

Consideraciones

Caja Minima	15 dias
CxC	30 dias
Inventarios	20 dias
Proveedores	35 dias

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Caja mínima= Ventas*Nro dias/360	\$183,715.46	\$918,577.31	\$1,956,569.66	\$2,847,589.65	\$3,949,882.42	\$3,582,451.50	\$3,949,882.42
CxC= Ventas*Nro dias credito clientes/360	\$367,430.92	\$1,837,154.61	\$3,913,139.33	\$5,695,179.31	\$7,899,764.84	\$7,164,903.00	\$7,899,764.84
Inventarios= Costo de produccion*Nro dias Inv/360	\$112,678.82	\$563,394.08	\$1,200,029.39	\$1,746,521.65	\$2,422,594.55	\$2,197,236.92	\$2,422,594.55
Proveedores= Costo de producción*Nro días credito proveedores/360	\$197,187.93	\$985,939.64	\$2,100,051.44	\$3,056,412.89	\$4,239,540.47	\$3,845,164.61	\$4,239,540.47
Capital de trabajo= Cja min + CxC + Inv - Proveedores	\$466,637.27	\$2,333,186.36	\$4,969,686.95	\$7,232,877.72	\$10,032,701.35	\$9,099,426.81	\$10,032,701.35
Incremental Capital	\$466,637.27	\$1,866,549.09	\$2,636,500.59	\$2,263,190.77	\$2,799,823.63	\$0.00	\$0.00

Valores Operativos y taxes

Costo de Produccion	46.00%	Ventas	Considerando: Costo Java/ Venta Jaba= US\$14/US\$30	* Según datos del caso
Costo operativo	4%	Ventas - Promedio Mission Cuenta resultados 2012-2013		
Taxes Perú	30%			
Precio x libra	\$1.00	1kilo =	0.4536 lb	1Ton= 1000 kilos
Precio x Ton	\$2,204.59			

Cuadro de producción de Terreno

La decision de compra se hizo a inicios del 2014

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Toneladas Metricas	0	0	2000	10000	21300	31000	43000	39000	43000
EQ Container 20'	0	0	95	476	1014	1476	2048	1857	2048

Precio

Flujo de caja Económico

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Inversión tierras	-\$20,000,000.00								
Inversión plantación	-\$20,000,000.00								
Capital de trabajo			\$466,637.27	\$1,866,549.09	\$2,636,500.59	\$2,263,190.77	\$2,799,823.63	\$0.00	\$0.00
Devolución Capital									\$10,032,701.35
Venta de terreno									\$20,000,000.00
Ingresos	\$0.00	\$0.00	\$4,409,171.08	\$22,045,855.38	\$46,957,671.96	\$68,342,151.68	\$94,797,178.13	\$85,978,835.98	\$94,797,178.13
Costo de producción			\$2,028,218.69	\$10,141,093.47	\$21,600,529.10	\$31,437,389.77	\$43,606,701.94	\$39,550,264.55	\$43,606,701.94
Gastos operativos	\$0.00	\$0.00	\$176,366.84	\$881,834.22	\$1,878,306.88	\$2,733,686.07	\$3,791,887.13	\$3,439,153.44	\$3,791,887.13
Pago de impuestos	\$6,000,000.00	\$0.00	\$661,375.66	\$3,306,878.31	\$7,043,650.79	\$10,251,322.75	\$14,219,576.72	\$12,896,825.40	\$14,219,576.72
* En el 2014 el pago de impuestos es un escudo fiscal									
FCL	-\$34,000,000.00	\$0.00	\$1,076,572.60	\$5,849,500.29	\$13,798,684.60	\$21,656,562.32	\$30,379,188.71	\$30,092,592.59	\$63,211,713.70

TIR 29%

Se acepta proyecto de compra de terrenos al ser mucho mayor al WACC

Al no tener deuda WACC sera igual al COK

WACC	8.46%
VAN	\$59,582,336.69

Flujo de caja Financiero

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FCL	-\$34,000,000.00	\$0.00	\$1,076,572.60	\$5,849,500.29	\$13,798,684.60	\$21,656,562.32	\$30,379,188.71	\$30,092,592.59	\$63,211,713.70
Pago servicio de Deuda			0	0	0	0	0	0	0
Escudo fiscal por intereses			0	0	0	0	0	0	0
	-\$34,000,000.00	\$0.00	\$1,076,572.60	\$5,849,500.29	\$13,798,684.60	\$21,656,562.32	\$30,379,188.71	\$30,092,592.59	\$63,211,713.70

TIR 29%

Evaluación con COK

COK	8.46%
VAN	\$59,582,336.69

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 23. Evaluación del proyecto en escenario con sensibilidad en los costos de inversión

Factor Incremento

50%

Inversión

Terreno	2000	HA
Nuevo Costo del Terreno	\$15,000.00	xHA
Costo total terreno	\$30,000,000.00	
Participación Mission	\$15,000,000.00	

Costo plantación	\$10,000.00	xHA
Costo total plantación	\$20,000,000.00	
Participación Mission	\$10,000,000.00	

Inversión total Inicial	\$50,000,000.00
-------------------------	-----------------

Calculo de Capital de trabajo para el proyecto

Consideraciones

Caja Minima	15	días
CxC	30	días
Inventarios	20	días
Proveedores	35	días

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Caja minima= Ventas*Nro días/360	\$183,715.46	\$918,577.31	\$1,956,569.66	\$2,847,589.65	\$3,949,882.42	\$3,582,451.50	\$3,949,882.42
CxC= Ventas*Nro días credito clientes/360	\$367,430.92	\$1,837,154.61	\$3,913,139.33	\$5,695,179.31	\$7,899,764.84	\$7,164,903.00	\$7,899,764.84
Inventarios= Costo de producción*Nro días Inv/360	\$112,678.82	\$563,394.08	\$1,200,029.39	\$1,746,521.65	\$2,422,594.55	\$2,197,236.92	\$2,422,594.55
Proveedores= Costo de producción*Nro días credito proveedores/360	\$197,187.93	\$985,939.64	\$2,100,051.44	\$3,056,412.89	\$4,239,540.47	\$3,845,164.61	\$4,239,540.47
Capital de trabajo= Cja min + CxC + Inv - Proveedores	\$466,637.27	\$2,333,186.36	\$4,969,686.95	\$7,232,877.72	\$10,032,701.35	\$9,099,426.81	\$10,032,701.35
Incremental Capital	\$466,637.27	\$1,866,549.09	\$2,636,500.59	\$2,263,190.77	\$2,799,823.63	\$0.00	\$0.00

Valores Operativos y taxes

Costo de Produccion	46.00%	Ventas	Considerando: Costo Java/ Venta Jaba= US\$14/US\$30	* Según datos del caso
Costo operativo	4%	Ventas	Promedio Mission Cuenta resultados 2012-2013	
Taxes Perú	30%			
Precio x libra	\$1.00	1kilo =	0.4536 lb	1Ton= 1000 kilos
Precio x Ton	\$2,204.59			

Cuadro de producción de Terreno

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Toneladas Metricas	0	0	2000	10000	21300	31000	43000	39000	43000
EQ Container 20'	0	0	95	476	1014	1476	2048	1857	2048

Precio

Flujo de Caja Económico

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Inversión tierras	-\$30,000,000.00								
Inversión plantación	-\$20,000,000.00								
Capital de trabajo			\$466,637.27	\$1,866,549.09	\$2,636,500.59	\$2,263,190.77	\$2,799,823.63	\$0.00	\$0.00
Devolución Capital									\$10,032,701.35
Venta de terreno									\$30,000,000.00
Ingresos	\$0.00	\$0.00	\$4,409,171.08	\$22,045,855.38	\$46,957,671.96	\$68,342,151.68	\$94,797,178.13	\$85,978,835.98	\$94,797,178.13
Costo de producción			\$2,028,218.69	\$10,141,093.47	\$21,600,529.10	\$31,437,389.77	\$43,606,701.94	\$39,550,264.55	\$43,606,701.94
Gastos operativos	\$0.00	\$0.00	\$176,366.84	\$881,834.22	\$1,878,306.88	\$2,733,686.07	\$3,791,887.13	\$3,439,153.44	\$3,791,887.13
Pago de impuestos	\$6,000,000.00	\$0.00	\$661,375.66	\$3,306,878.31	\$7,043,650.79	\$10,251,322.75	\$14,219,576.72	\$12,896,825.40	\$14,219,576.72
* En el 2014 el pago de impuestos es un escudo fiscal									
FCL	-\$44,000,000.00	\$0.00	\$1,076,572.60	\$5,849,500.29	\$13,798,684.60	\$21,656,562.32	\$30,379,188.71	\$30,092,592.59	\$73,211,713.70

TIR	25%
-----	-----

Se acepta proyecto de compra de terrenos al ser mucho mayor al WACC

Al no tener deuda WACC sera igual al COK

WACC	8.46%
VAN	\$55,177,433.55

Flujo de Caja Financiero	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FCL	-\$44,000,000.00	\$0.00	\$1,076,572.60	\$5,849,500.29	\$13,798,684.60	\$21,656,562.32	\$30,379,188.71	\$30,092,592.59	\$73,211,713.70
Pago servicio de Deuda			0	0	0	0	0	0	0
Escudo fiscal por Intereses			0	0	0	0	0	0	0
	-\$44,000,000.00	\$0.00	\$1,076,572.60	\$5,849,500.29	\$13,798,684.60	\$21,656,562.32	\$30,379,188.71	\$30,092,592.59	\$73,211,713.70

TIR	25%
-----	-----

Evaluación con COK

COK	8.46%
VAN	\$55,177,433.55

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 24. Evaluación del proyecto en escenario con sensibilidad en los costos de producción

Factor Incremento costo de plantación	15%
Factor incremento Costo de Producción	30%

Inversión

Terreno	2000	HA
Nuevo Costo del Terreno	\$10,000.00	xHA
Costo total terreno	\$20,000,000.00	
Participación Mission	\$10,000,000.00	

Nuevo costo de plantación	\$11,500.00	xHA
Costo total plantación	\$23,000,000.00	
Participación Mission	\$11,500,000.00	

Inversión total Inicial	\$43,000,000.00
-------------------------	-----------------

Calculo de Capital de trabajo para el proyecto

Consideraciones

Caja Mínima	15 días	Al inicio de operaciones es intensivo en mano de obra
CxC	30 días	Credito de 30 días a clientes
Inventarios	20 días	El periodo maximo es 45 días de la fruta fuera del arbol como tiene merma del 1%
Proveedores	35 días	Proveedores nos dan 35 días de credito

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Caja mínima= Ventas*Nro días/360	\$183,715.46	\$918,577.31	\$1,956,569.66	\$2,847,589.65	\$3,949,882.42	\$3,582,451.50	\$3,949,882.42
CxC= Ventas*Nro días credito clientes/360	\$367,430.92	\$1,837,154.61	\$3,913,139.33	\$5,695,179.31	\$7,899,764.84	\$7,164,903.00	\$7,899,764.84
Inventarios= Costo de producción*Nro días Inv/360	\$146,482.46	\$732,412.31	\$1,560,038.21	\$2,270,478.15	\$3,149,372.92	\$2,856,408.00	\$3,149,372.92
Proveedores= Costo de producción*Nro días credito proveedores/360	\$256,344.31	\$1,281,721.54	\$2,730,066.87	\$3,973,336.76	\$5,511,402.61	\$4,998,713.99	\$5,511,402.61
Capital de trabajo= Cja min + CxC + Inv Proveedores	\$441,284.54	\$2,206,422.69	\$4,699,680.34	\$6,839,910.35	\$9,487,617.58	\$8,605,048.50	\$9,487,617.58
Incremental Capital	\$441,284.54	\$1,765,138.15	\$2,493,257.64	\$2,140,230.01	\$2,647,707.23	\$0.00	\$0.00

Valores Operativos y taxes

Nuevo Costo de Producción	59.80%	Ventas	Considerando: Costo Java/ Venta Jaba= US\$14/US\$30	* Según datos del caso
Costo operativo	4%	Ventas - Promedio Mission	Cuenta resultados 2012-2013	
Taxes Perú	30%			
Precio x libra	\$1.00	1kilo =	0.4536 lb	1Ton= 1000 kilos
Precio x Ton	\$2,204.59			

Cuadro de producción de Terreno

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Toneladas Metricas	0	0	2000	10000	21300	31000	43000	39000	43000
EQ Container 20'	0	0	95	476	1014	1476	2048	1857	2048

Precio

Flujo de Caja Económico

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Inversión tierras	-\$20,000,000.00								
Inversión plantación	-\$23,000,000.00								
Capital de trabajo			\$441,284.54	\$1,765,138.15	\$2,493,257.64	\$2,140,230.01	\$2,647,707.23	\$0.00	\$0.00
Devolución Capital									\$9,487,617.58
Venta de terreno									\$20,000,000.00
Ingresos	\$0.00	\$0.00	\$4,409,171.08	\$22,045,855.38	\$46,957,671.96	\$68,342,151.68	\$94,797,178.13	\$85,978,835.98	\$94,797,178.13
Costo de producción			\$2,636,684.30	\$13,183,421.52	\$28,080,687.83	\$40,868,606.70	\$56,688,712.52	\$51,415,343.92	\$56,688,712.52
Gastos operativos	\$0.00	\$0.00	\$176,366.84	\$881,834.22	\$1,878,306.88	\$2,733,686.07	\$3,791,887.13	\$3,439,153.44	\$3,791,887.13
Pago de impuestos	\$6,900,000.00	\$0.00	\$478,835.98	\$2,394,179.89	\$5,099,603.17	\$7,421,957.67	\$10,294,973.54	\$9,337,301.59	\$10,294,973.54
FCL	-\$36,100,000.00	\$0.00	\$675,999.41	\$3,821,281.60	\$9,405,816.43	\$15,177,671.22	\$21,373,897.71	\$21,787,037.04	\$53,509,222.52

* En el 2014 el pago de impuestos es un escudo fiscal

TIR 22% Se acepta proyecto de compra de terrenos al ser mucho mayor al WACC

Al no tener deuda WACC sera igual al COK

WACC	8.46%
VAN	\$34,848,877.87

Flujo de Caja Financiero

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FCL	-\$36,100,000.00	\$0.00	\$675,999.41	\$3,821,281.60	\$9,405,816.43	\$15,177,671.22	\$21,373,897.71	\$21,787,037.04	\$53,509,222.52
Pago servicio de Deuda			0	0	0	0	0	0	0
Escudo fiscal por Intereses			0	0	0	0	0	0	0
	-\$36,100,000.00	\$0.00	\$675,999.41	\$3,821,281.60	\$9,405,816.43	\$15,177,671.22	\$21,373,897.71	\$21,787,037.04	\$53,509,222.52

TIR 22%

Evaluación con COK

COK	8.46%
VAN	\$34,848,877.87

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 25. Evaluación del proyecto en escenario con sensibilidad desastres - fenómenos naturales

Factor baja productividad tierras -40%

Inversión

Terreno	2000	HA
Costo del terreno	\$10,000.00	xHA
Costo total terreno	\$20,000,000.00	
Participación Mission	\$10,000,000.00	

Costo plantación	\$10,000.00	xHA
Costo total plantación	\$20,000,000.00	
Participación Mission	\$10,000,000.00	

Inversión total Inicial \$40,000,000.00

Calculo de Capital de trabajo para el proyecto

Consideraciones

Caja Minima	15	días	Al inicio de operaciones es intensivo en mano de obra
CxC	30	días	Credito de 30 días a clientes
Inventarios	20	días	El periodo maximo es 45 días de la fruta fuera del arbol como tiene merma del 1%
Proveedores	35	días	Proveedores nos dan 35 días de credito

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Caja minima= Ventas*Nro días/360	\$110,229.28	\$551,146.38	\$1,173,941.80	\$1,708,553.79	\$2,369,929.45	\$2,149,470.90	\$2,369,929.45
CxC= Ventas*Nro días credito clientes/360	\$220,458.55	\$1,102,292.77	\$2,347,883.60	\$3,417,107.58	\$4,739,858.91	\$4,298,941.80	\$4,739,858.91
Inventarios= Costo de producción*Nro días Inv/360	\$67,607.29	\$338,036.45	\$720,017.64	\$1,047,912.99	\$1,453,556.73	\$1,318,342.15	\$1,453,556.73
Proveedores= Costo de producción*Nro días credito proveedores/360	\$118,312.76	\$591,563.79	\$1,260,030.86	\$1,833,847.74	\$2,543,724.28	\$2,307,098.77	\$2,543,724.28
Capital de trabajo= Cja min + CxC + Inv - Proveedores	\$279,982.36	\$1,399,911.82	\$2,981,812.17	\$4,339,726.63	\$6,019,620.81	\$5,459,656.08	\$6,019,620.81
Incremental Capital	\$279,982.36	\$1,119,929.45	\$1,581,900.35	\$1,357,914.46	\$1,679,894.18	\$0.00	\$0.00

Valores Operativos y taxes

Costo de Produccion	46.00%	Ventas	Considerando: Costo Java/ Venta Jaba= US\$14/US\$30	* Según datos del caso
Costo operativo	4%	Ventas	Promedio Mission Cuenta resultados 2012-2013	
Taxes Perú	30%			
Precio x libra	\$1.00	1kilo =	0.4536 lb	1Ton= 1000 kilos
Precio x Ton	\$2,204.59			

Cuadro de producción de Terreno

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Productividad Normal	0	0	2000	10000	21300	31000	43000	39000	43000
EQ Container 20'	0	0	95	476	1014	1476	2048	1857	2048

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nueva Productividad Fenomeno del niño	0	0	1200	6000	12780	18600	25800	23400	25800
EQ Container 20'	0	0	95	476	1014	1476	2048	1857	2048

Precio

Flujo de Caja Económico

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Inversión tierras	-\$20,000,000.00								
Inversión plantación	-\$20,000,000.00								
Capital de trabajo			\$279,982.36	\$1,119,929.45	\$1,581,900.35	\$1,357,914.46	\$1,679,894.18	\$0.00	\$0.00
Devolución Capital									\$6,019,620.81
Venta de terreno									\$20,000,000.00
Ingresos	\$0.00	\$0.00	\$2,645,502.65	\$13,227,513.23	\$28,174,603.17	\$41,005,291.01	\$56,878,306.88	\$51,587,301.59	\$56,878,306.88
Costo de producción			\$1,216,931.22	\$6,084,656.08	\$12,960,317.46	\$18,862,433.86	\$26,164,021.16	\$23,730,158.73	\$26,164,021.16
Gastos operativos	\$0.00	\$0.00	\$105,820.11	\$529,100.53	\$1,126,984.13	\$1,640,211.64	\$2,275,132.28	\$2,063,492.06	\$2,275,132.28
Pago de impuestos	\$6,000,000.00	\$0.00	\$396,825.40	\$1,984,126.98	\$4,226,190.48	\$6,150,793.65	\$8,531,746.03	\$7,738,095.24	\$8,531,746.03
* En el 2014 el pago de impuestos es un escudo fiscal									
FCL	-\$34,000,000.00	\$0.00	\$645,943.56	\$3,509,700.18	\$8,279,210.76	\$12,993,937.39	\$18,227,513.23	\$18,055,555.56	\$45,927,028.22

TIR 20% Se acepta proyecto de compra de terrenos al ser mucho mayor al WACC

Al no tener deuda WACC sera igual al COK

WACC	8.46%
VAN	\$27,062,234.64

Flujo de Caja Financiero

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FCL	-\$34,000,000.00	\$0.00	\$645,943.56	\$3,509,700.18	\$8,279,210.76	\$12,993,937.39	\$18,227,513.23	\$18,055,555.56	\$45,927,028.22
Pago servicio de Deuda			0	0	0	0	0	0	0
Escudo fiscal por Intereses			0	0	0	0	0	0	0
	-\$34,000,000.00	\$0.00	\$645,943.56	\$3,509,700.18	\$8,279,210.76	\$12,993,937.39	\$18,227,513.23	\$18,055,555.56	\$45,927,028.22

TIR 20%

Evaluación con COK	
COK	8.46%
VAN	\$27,062,234.64

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Nota biográfica

Katty Jacqueline Caballero De la Cruz

Licenciada en Administración de Empresas y con Diplomado en Gestión del Talento Humano en ESAN. Cuenta con más de 10 años de experiencia y actualmente se desempeña como Funcionaria de Banca Exclusiva en el Banco de Crédito del Perú.

Dany Clodomiro Pérez Poma

Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Ha desarrollado la mayor parte de su experiencia profesional en el Banco de Crédito del Perú, con más de 10 años de experiencia, ocupando diferentes puestos tanto de la parte operativa como comercial, actualmente se desempeña como Funcionario de negocios Banca Pyme.