



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
AGROEXPORTADORA GLOBAL FRUITS S.A.C.”**

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

Presentada por

**Srta. Yessica Palomino Cerón
Sr. Christiam Pavel Esquivel Chávez
Sr. Rubén Gustavo Espinoza Castillo**

Asesor: Profesor Jorge Genaro Cárdenas Bustíos

2016

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

Agradecemos a todos nuestros profesores, en especial al profesor Jorge Cárdenas por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

Global Fruits S.A.C. es una empresa peruana con 5 años de experiencia en la exportación de frutos frescos (mangos Kent). La empresa tiene como sede la ciudad de Lima y cuenta con una planta de empaque en la ciudad de Casma (Áncash). Sus principales proveedores del fruto son los productores de Tambogrande en Piura y Casma en Áncash.

Global Fruits S.A.C. realiza la exportación del mango Kent por vía aérea, siendo este tipo de mango considerado como un fruto de calidad, por el color, tamaño y sabor. Asimismo, otra característica, es el tiempo que toma en llegar al cliente final es reducido (5 días aproximadamente), en comparación con el mango que se exporta por vía marítima, el cual tarda en llegar al cliente final 30 días aproximadamente

El presente trabajo se ubica en un contexto con información hasta el 2015. La principal problemática que enfrenta la empresa es asegurar la disponibilidad del fruto a fin de satisfacer la demanda de sus clientes (importadores), para lo cual requiere que los productores o acopiadores puedan proveer las cantidades previstas en el tiempo que lo requiere, con la calidad que exige el mercado. Asimismo, la empresa necesita ampliar la cartera de clientes para mantener un crecimiento sostenible.

En las visitas que realizamos a Tambogrande y Casma nos entrevistamos con los principales actores de la cadena agroexportadora de mango, permitiéndonos analizar la situación real de los productores, identificando las fortalezas, debilidades y amenazas para establecer las oportunidades de mejora que requiere la empresa.

Como resultado de esta investigación y puesta en práctica de los conocimientos adquiridos a través de la presente maestría, se ha diseñado el plan estratégico de Global Fruits S.A.C. para los años 2016-2020, a fin de que contribuya con el desarrollo de la cadena agroexportadora del país y permita además el crecimiento sostenible de la compañía en el mercado internacional, asegurando a su vez el desarrollo de sus colaboradores, la fidelización de sus clientes y abastecedores.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico de la situación actual	2
1. Análisis del macroentorno (PESTEG)	2
1.1 Entorno político.....	2
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno social.....	3
1.4 Entorno tecnológico	4
1.5 Entorno ecológico	5
1.6 Entorno global.....	5
2. Análisis del microentorno	6
2.1 Identificación, características y evolución del sector	6
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	9
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	9
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	10
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	10
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	10
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	10
3. Análisis de competitividad.....	11
3.1 Estrategias, estructura y rivalidad de empresas.....	11
3.2 Condición de los factores	11
3.3 Condición de la demanda	12
3.4 Sectores afines y auxiliares	12
Capítulo III. Análisis interno de la organización	13
1. Estrategia y planeamiento actual.....	13
2. Estructura organizacional.....	13
2.1 Organigrama de la empresa.....	13
2.2 Estructura de la empresa	14

3. <i>Marketing</i>	14
4. Operaciones.....	15
5. Cadena de valor de Global Fruits.....	17
Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado.....	18
1. Objetivos.....	18
1.1 Objetivo general.....	18
1.2 Objetivos específicos	18
2. Metodología.....	18
3. Selección de mercados.....	18
4. Estudio de mercado.....	18
5. Análisis de competitividad para el mercado destino.....	19
6. Conclusiones.....	24
Capítulo V. Planeamiento estratégico	25
1. Misión.....	25
2. Visión.....	25
3. Objetivos estratégicos	25
4. Estrategia competitiva.....	26
5. Formulación de estrategias	26
5.1 Análisis FODA.....	26
5.2 FODA cruzado.	27
5.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	28
5.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	28
5.5 Matriz Interna-Externa (IE).....	28
5.6 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	29
5.7 Selección de estrategias.....	30
Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i>	32
1. Objetivos y estrategia de <i>marketing</i>	32
2. Objetivos del plan de <i>marketing</i>	32
3. Formulación estratégica de <i>marketing</i>	32
4. Estrategia de la mezcla de <i>marketing</i> (<i>marketing mix</i>)	32
5. Presupuesto de inversión de <i>marketing</i>	34

Capítulo VII. Plan de operaciones.....	35
1. Objetivos y estrategia de operaciones.....	35
2. Diseño del producto.....	35
3. Diseño de los procesos.....	36
4. Acciones estratégicas de operaciones.....	38
5. Presupuesto de inversión.....	39
Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos.....	40
1. Objetivos de recursos humanos.....	40
2. Reclutamiento y selección de personal.....	40
3. Orientación del personal, diseño de puestos.....	41
4. Remuneraciones.....	41
5. Capacitación y desarrollo de personal.....	41
6. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	42
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial.....	43
1. Plan de responsabilidad social empresarial.....	43
Capítulo X. Plan financiero.....	45
1. Situación financiera de Global Fruits S.A.C.....	45
2. Objetivos financieros.....	45
3. Estructura del financiamiento.....	45
4. Cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC).....	46
5. Evaluación financiera de la empresa.....	47
Capítulo XI. Control de la estrategia.....	51
1. Cuadro Integral de Mando.....	51
Conclusiones y recomendaciones.....	53
1. Conclusiones.....	53
2. Recomendaciones.....	54
Bibliografía.....	55
Anexos.....	60
Notas biográficas.....	76

Índice de tablas

Tabla 1.	Valor nutritivo del mango	7
Tabla 2.	Cadena de valor de la empresa Global Fruits S.A.C	17
Tabla 3.	Determinación de muestra para el estudio de los productores de mango Kent	18
Tabla 4.	Participación mundial en la producción de mango.....	20
Tabla 5.	Cosecha de mango en el mundo	20
Tabla 6.	Ferias internacionales en Europa.....	21
Tabla 7.	Ferias internacionales asiáticas.....	22
Tabla 8.	Ferias internacionales en EE.UU.....	22
Tabla 9.	Consumo mundial del mango.....	22
Tabla 10.	Objetivos estratégicos para la empresa Global Fruits.....	25
Tabla 11.	FODA cruzado.....	27
Tabla 12.	Estrategias específicas	30
Tabla 13.	Matriz de estrategias y objetivos	31
Tabla 14.	Ferias internacionales	33
Tabla 15.	Presupuesto de inversión de <i>marketing</i>	34
Tabla 16.	Presupuesto de inversión de operaciones	39
Tabla 17.	Presupuesto de inversión de RR.HH.	42
Tabla 18.	Plan de responsabilidad social empresarial de Global Fruits.	43
Tabla 19.	Resumen de la inversión incremental y estructura de la deuda	46
Tabla 20.	Costo de la deuda antes de impuesto de Global Fruits S.A.C.	47
Tabla 21.	Cálculo del WACC.....	47
Tabla 22.	Proyección anual de las ventas	48
Tabla 23.	Escenario probable. VAN y TIR del flujo incremental	49
Tabla 24.	Escenario optimista. Flujo de caja económico incremental.....	50
Tabla 25.	Escenario pesimista Flujo de caja económico incremental	50
Tabla 26.	Cuadro Integral de Mando.....	52

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Exportaciones a US\$ FOB de mango fresco	7
Gráfico 2.	Top 5 mercados	8
Gráfico 3.	Evolución de mercados (miles de US\$)	8
Gráfico 4.	Top empresas exportadoras	9
Gráfico 5.	Logo Global Fruits S.A.C.....	15
Gráfico 6.	Matriz Interna-Externa (IE).....	29
Gráfico 7.	Matriz PEYEA Global Fruits.	29
Gráfico 8.	Empaque de mango	36
Gráfico 9.	<i>Paletización</i> de las cajas de mango	36
Gráfico 10.	Plan de operaciones	37
Gráfico 11.	Organigrama propuesto de la empresa Global Fruits S.A.C	42

Índice de anexos

Anexo 1.	Poder de negociación de los proveedores.....	61
Anexo 2.	Poder de negociación de los clientes	62
Anexo 3.	Amenaza de nuevos competidores	63
Anexo 4.	Amenaza de productos sustitutos	64
Anexo 5.	Rivalidad entre los competidores existentes.....	65
Anexo 6.	Organigrama de la empresa	66
Anexo 7.	Configuración de la organización.....	67
Anexo 8.	Matriz EFI de Global Fruits S.A.C.....	68
Anexo 9.	Matriz EFE de Global Fruits S.A.C.....	69
Anexo 10.	Matriz PEYEA de Global Fruits S.A.C.....	70
Anexo 11.	Ratios claves de desempeño financiero	71
Anexo 12.	Estado de ganancias y pérdidas histórico	72
Anexo 13.	Flujo de estados financieros proyectados con estrategia	73
Anexo 14.	Otros ingresos	74
Anexo 15.	Estado de resultados con propuesta estratégica en un escenario probable	75
Anexo 16.	Entrevista agricultores	77

Capítulo I. Introducción

Global Fruits S.A.C. es una empresa exportadora de mango fresco por vía aérea. Realiza el acopio del fruto principalmente de la zona de Tambogrande (Piura) y en menor proporción de la zona de Casma (Áncash), en donde posee una planta empacadora desde la cual se realizan los envíos hacia el aeropuerto internacional Jorge Chávez de Lima.

El mango fresco se exporta con la partida N° 0804.50.20.00 en la variedad kent, en cajas de 6 kg que contienen de 8 a 14 unidades de mango.

El trabajo está estructurado de forma que iniciamos desarrollando el análisis y diagnóstico de la situación actual, planteando la problemática que enfrenta la empresa para asegurar la disponibilidad del fruto a fin de satisfacer la demanda de sus clientes. Asimismo, se analiza la situación actual a la cual está expuesta la organización tanto a nivel del macroentorno como del microentorno, realizándose además un análisis de competitividad que nos permita conocer el comportamiento del mercado y la demanda del mango en el mundo.

Seguidamente, se presenta a Global Fruits S.A.C. tanto en su organización y estructura, así como los procesos internos que la componen. Además, se expone la estrategia que actualmente aplica, que consiste en realizar envíos a Alemania, Bélgica, España, Suiza y Holanda, debido a que el Perú produce mangos durante el primer y último trimestre del año, situación que permite aprovechar los periodos en los que no los producen sus principales productores, abasteciendo así la demanda del mercado internacional.

Para el planeamiento estratégico realizado se han utilizado las diferentes herramientas y conocimientos adquiridos a través de la presente maestría, identificándose las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Global Fruits S.A.C., lo que permitió reconocer las oportunidades de mejora que requiere la empresa. De esa manera, se propone la misión, visión, así como los objetivos de corto, mediano y largo plazo, los cuales permitieron el diseño de los planes operativos, de *marketing*, de responsabilidad social, de recursos humanos y financiero, que acompañan al plan estratégico propuesto, finalizando la investigación con las conclusiones y recomendaciones a las que hemos llegado.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico de la situación actual

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

A continuación se mencionan los factores externos (entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y global) que se deben considerar para la exportación del mango al mercado europeo.

1.1 Entorno político

Actualmente, Perú presenta un estimado de crecimiento de 3,8% y se proyecta de forma optimista para el año 2016, con una tasa de crecimiento del 4,2%, y de un 5% para el 2017¹. Este escenario favorece la aparición de empresas tanto nacionales como extranjeras por el clima de confianza que transmite el país, lo que conlleva a un crecimiento sostenido. A su vez, el Estado peruano ha realizado importantes reformas estructurales promulgando leyes anti-monopólicas², las cuales promueven la competencia en los diversos sectores empresariales que estimulan el desarrollo de las empresas y que fomentan a su vez actividades de exportación.

Asimismo, Perú ha realizado esfuerzos en política agraria, con la última aprobación (enero 2015) por parte del Ministerio de Agricultura (MINAGRI) de los Lineamientos de Política Agraria³, que permitirían una base para el sostenimiento de un sector agrario integrado y competitivo, favoreciendo el desarrollo de los agricultores y una mayor inclusión social de las comunidades nativas y campesinas.

Los tratados de libre comercio, así como los acuerdos comerciales que ha firmado el país, han incentivado las actividades de exportación al haberse reducido los altos aranceles que impedían que el empresariado local apueste por los mercados internacionales. Esto, acompañado del importante rol que juega PROMPERÚ con la realización de campañas periódicas de promoción y fomento en los mercados internacionales permite un escenario favorable para el sector exportador.

La anulación de trabas sanitarias de parte de las autoridades estadounidenses para los mangos grandes y la papaya peruana, que se estima entrará en vigencia a finales del 2015 e inicios del 2016⁴, es una clara muestra del panorama favorable que ha logrado establecer el MINAGRI, lo

¹ Según declaraciones del ministro de Economía Alonso Segura (Diario Gestión 2016b).

² INDECOPI - Ley N° 26876 - Ley Antimonopolio y Antioligopolio del Sector Eléctrico.

³ Resolución Ministerial N° 0709-2014-MINAGRI.

⁴ Barja (2015).

cual incrementará en un 8%, en promedio, la producción de mango que ya se exporta a dicho mercado.

1.2 Entorno económico

En el primer trimestre de 2015 el Producto Bruto Interno fue de 1,73%, creciendo el sector agropecuario en 1,16% (marzo de 2015)⁵. Como consecuencia de la desaceleración económica global y por el cambio de Gobierno, se estima que en el último semestre continúe la desaceleración de la economía peruana, debiendo el nuevo Gobierno generar credibilidad en el inversionista. Sin embargo, la calificadora *Fitch Ratings* afirma que la implementación de políticas económicas saludables en el Perú dadas en los últimos años le ha permitido conseguir una estabilidad macroeconómica y financiera sólida, lo que genera un ambiente propicio para las inversiones en el país⁶. Por otro lado, la inflación que Perú ha registrado en mayo de este año es de 0,56%⁷, una de las más bajas de la región, lo cual permite tener un panorama estable y favorece al consumidor final optar por la adquisición de nuevos productos.

Sin embargo, existe una fluctuación al alza en el tipo de cambio influenciada por un factor especulativo en los síntomas de recuperación de la economía de los Estados Unidos y por la incertidumbre en Europa por las deudas de Grecia⁸. Como consecuencia, las exportaciones peruanas se benefician ante esta situación, pues por cada dólar que reciben por la venta de sus productos en el exterior reciben más soles.

Otro factor importante a tener en cuenta son los altos costos operativos logísticos que se manejan en Perú, donde existen sectores como el de alimentos que pueden alcanzar hasta un 50% del valor del producto⁹, lo cual afecta directamente a las exportaciones peruanas (fletes por combustibles e impuestos de importación de vehículos). Este hecho se origina principalmente por no tener una adecuada infraestructura que permita la movilización de los productos de exportación, haciendo que se encarezca el producto y sean percibidos como productos de alto precio, afectando la competitividad de los productos peruanos en los mercados externos.

1.3 Entorno social

Existen variaciones culturales, sociales, históricas y económicas en la población europea que la diferencian de la población (consumidor) peruana. De acuerdo al Centro de Inteligencia de

⁵ Cadillo (2015).

⁶ http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3373%&Ite.

⁷ Quinteros (2015).

⁸ Castedo (2015).

⁹ Huaruco (2015).

Mercados Sostenibles del Banco Mundial, hoy en día existe en Europa un crecimiento demográfico debido a la inmigración, estimándose que en el año 2025 habrá una población de inmigrantes de 450 millones. A su vez, se tiene una población europea que decrece y envejece.

El gasto del consumo doméstico por hogar es de 12.900 euros per cápita, en donde la comida y bebidas no alcohólicas son el tercer elemento de consumo. Europa presenta un crecimiento del 4,3% anual en su gasto de consumo doméstico desde el año 1995.

El consumidor europeo está interesado en participar en múltiples culturas, es original en la búsqueda de lo distintivo, está enfocado en la personalización y se encuentra preocupado por la protección del medio ambiente¹⁰. Para el consumidor europeo los aspectos más importantes a considerar son la salud, su entorno familiar y amistades, seguido del tiempo libre y el trabajo, donde prioriza el consumo de alimentos bajos en grasas, vitaminados, *light*, así como alimentos funcionales (orgánicos).

Asimismo, uno de los principales factores en la decisión del consumidor europeo es la calidad, con un marcado interés por productos importados que cuentan con certificaciones en aspectos como denominaciones de origen, orgánicos, comercio justo, entre otros. El consumidor europeo es pues un consumidor bien informado y sofisticado, cuyos productos los obtiene principalmente en supermercados y tiendas especiales.

1.4 Entorno tecnológico

En el aspecto tecnológico agrícola, actualmente Perú es uno de los países de Latinoamérica que menos inversión ha realizado en términos de Investigación y Desarrollo (I&D), lo que genera una desventaja competitiva. Ante esta situación, Perú ha realizado algunas medidas que permiten el incentivo de la investigación y desarrollo en el país (tal como la firma del convenio entre el Gobierno peruano y el Ministerio de Agricultura de China, en el año 2014, para la creación de un Centro de Investigación y Desarrollo en Ciencia y Tecnología Agrícola), instrumento fundamental para la promoción del desarrollo agrícola y socioeconómico de la nación¹¹.

Asimismo, existe una mejora sustancial en los sistemas de infraestructura de riego tecnificado. Sin embargo, se necesita implementar técnicas de drenaje, una adecuada operación y mantenimiento de la infraestructura, y la creación de nuevas técnicas en la siembra y cosecha de

¹⁰ Kilian y Schroeder (2005).

¹¹ Diario Gestión (2014).

los distintos cultivos y productos, las cuales se promuevan mediante la creación de políticas públicas de investigación y desarrollo agrícola que mejoren la tecnología actual.

Por otro lado, las nuevas tecnologías globales en el campo de las tecnologías de la información (TIC) han permitido una mejor comunicación entre las personas y las empresas ubicadas en distintos lugares del orbe, gracias a las nuevas telecomunicaciones y sistemas de cómputo, permitiendo realizar transacciones en línea, pactar acuerdos comerciales, cerrar contratos, entre otras actividades, lo cual favorece a un mayor dinamismo en el desarrollo de negocios y mejores condiciones comerciales para las importaciones y exportaciones.

1.5 Entorno ecológico

Los factores de entorno ecológico también juegan un papel muy importante en el análisis de este trabajo. Actualmente, el cambio climático es una amenaza real que afecta las condiciones de cultivo en Perú. La temperatura promedio anual y el aumento de una humedad relativa, en incremento desde el año 2011, ha hecho que la floración sea afectada seriamente, disminuyendo el volumen de cosecha de los productos. Sin embargo, también se debe mencionar que debido a ello el periodo de maduración de muchos productos ha variado, tal es el caso del mango de Piura, en donde el calentamiento global así como el Fenómeno del Niño han provocado una anticipación del proceso de maduración de la fruta, teniendo ahora productos en agosto cuando normalmente son cosechados a partir de noviembre.

Por otro lado, se debe lidiar también con las plagas y enfermedades que afectan a los frutos y productos de consumo, las cuales aumentan con el incremento de las altas temperaturas. En la región Piura es común encontrar grandes cantidades de hongos que afectan a la raíz, tallo, hojas y fruto del mango, lo cual genera lesiones en el fruto, impidiendo que sea considerado para el sector exportador. Por tal motivo, se hace necesaria la intervención de la ciencia y tecnología, y la obtención de productos químicos no nocivos que favorezcan su rápido tratamiento.

1.6 Entorno global

Desde el año 2014, el precio del barril del petróleo ha bajado un 50% en el mercado internacional. Dado que Perú es principalmente un país importador de este recurso, esto debería favorecer al consumidor peruano al tener menores precios para su uso. Sin embargo, este cambio favorable no se ha producido en el país, manteniéndose en muchos casos los mismos precios en los grifos que el año pasado. Solo en algunos de ellos se ha producido una reducción no mayor al 20%, lo cual es insuficiente, ya que en el mercado internacional se ha reducido a la mitad.

Otra tendencia global a considerar es la preocupación por el deterioro del medio ambiente. Este se encuentra en muy cercana relación con el crecimiento económico de una nación, ya que el quehacer económico y el aspecto ambiental son dos elementos que se complementan en un mismo programa. Por tanto, los avances logrados en la última década en materia de acuerdos por el medioambiente, tales como el Protocolo de Kyoto sobre el cambio climático, son importantes para la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, generadores del calentamiento global¹².

Finalmente, el desarrollo de nuevas tecnologías en el sector agrícola favorece su sostenimiento, con la aparición de innovación en el material de siembra y mejoramiento genético, un adecuado manejo sanitario y fitosanitario, desarrollo de tecnología en el manejo de post cosecha y equipos que favorecen al transporte y exportación de los productos a los mercados internacionales¹³.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

Empresa a analizar: Global Fruits S.A.C.

Producto: Mango Kent.

El mango es un fruto exótico en los mercados de importación y un fruto popular en los mercados productores. Sus principales características son:

- Es un cultivo con cosechas anuales, con una producción a partir del cuarto año de trasplantado.
- Es un cultivo cosechado en Perú de noviembre a abril.
- Los árboles de mango tienen una vida útil promedio de 30 años.
- Pertenece a la familia de las Anacardiáceas, género Mangífera, originaria de la India y del archipiélago Indo-Malayo.
- Es producido en zonas bajas de clima tropical o subtropical (en más de 100 países).
- Se consume como fruta fresca, en conserva, jugos, mermeladas, encurtidos, etc.
- Posee un alto contenido de agua y vitaminas A, C y E.
- Las variedades de exportación en Perú son: Haden, Kent, Davis Haden y Tommy Atkins.
- El mango es consumido en gran parte en estado fresco, pero también puede ser utilizado para preparar mermeladas y confituras. Actualmente se está empleando bastante en la industria farmacéutica. Ocupa el segundo lugar, solo superado por el plátano, en términos de uso doméstico. Es una fruta dulce, refrescante y de fácil consumo, rica en sustancias de acción antioxidante, motivo por el cual su consumo es sano, teniendo en cuenta además sus propiedades nutritivas, para toda la población.

¹² Naciones Unidas (1997). Protocolo de Kyoto.

¹³ Piñeiro y Díaz Ríos (2004). Aplicación de los principios de manejo post cosecha con el objetivo de mantener la calidad e inocuidad de las frutas y hortalizas frescas.

En Perú se cultiva de dos formas: las plantas francas (no injertadas), como el Criollo de Chulucanas, el Chato y el Rosado de Ica, las cuales están orientadas principalmente a la producción de pulpa y jugos concentrados, y se exportan a Europa; y las variedades mejoradas (injertadas), como Haden, Kent y Tommy Atkins, que se exportan en estado fresco. La variedad Kent es la más exportada en Perú, posee color y sabor apreciado en el mercado externo.

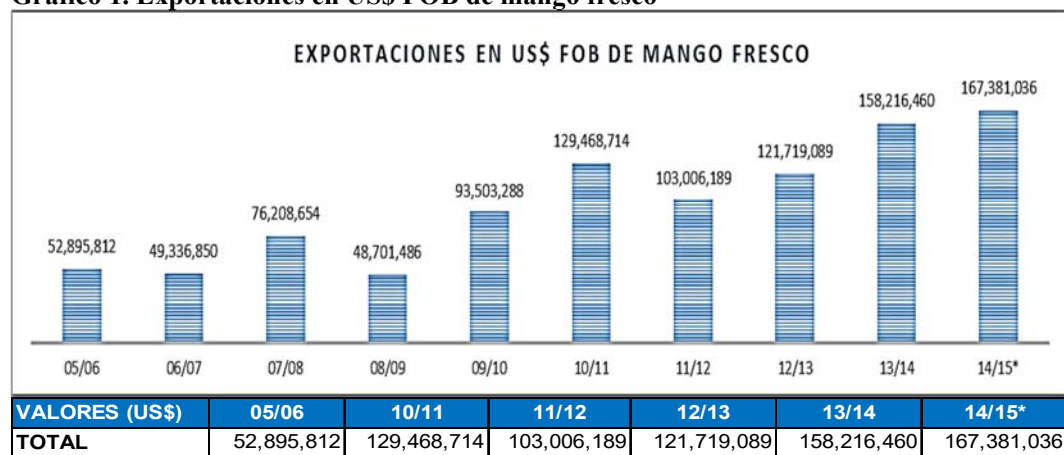
Tabla 1. Valor nutritivo del mango

Valor nutricional del mango en 100 g de sustancia comestible	
Agua (g)	81,8
Carbohidratos (g)	16,4
Fibra (g)	0,7
Vitamina A (U.I)	1.100
Proteínas (g)	0,5
Ácido ascórbico (mg)	80
Fósforo (mg)	14
Calcio (mg)	10
Hierro (mg)	0,4
Grasa (mg)	0,1
Niacina (mg)	0,04
Tiamina (mg)	0,04
Riboflavina (mg)	0,07

Fuente: SIICEX (2015). Ficha del producto mango.

Evolución del sector: La exportación de mangos en el 2015 alcanzó los US\$ \$167 millones, con una tasa de crecimiento de 12% entre los años 2006 al 2015¹⁴.

Gráfico 1. Exportaciones en US\$ FOB de mango fresco

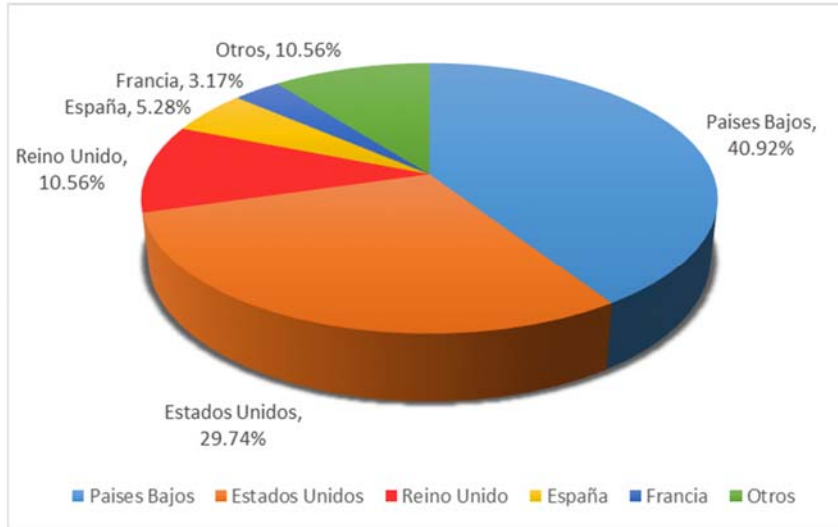


Fuente: Inform@cción (2015).

¹⁴ Data Trade ADEX –Aduanas (2015).

Top 5 mercados: Los principales mercados en el mundo que realizan la importación de mango peruano son: Países Bajos (40,92%), EE.UU. (29,74%), Reino Unido (10,56%), España (5,28%), Francia (3,17%), Otros (10,56%).

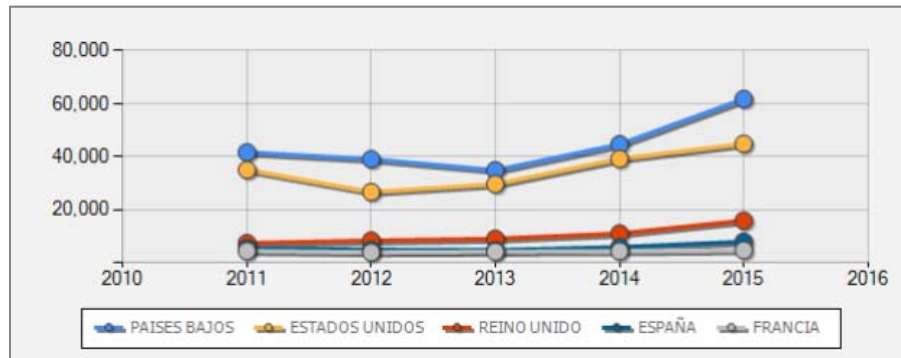
Gráfico 2. Top 5 mercados



Fuente: Data Trade ADEX - Aduanas (2015).

Evolución de mercados (miles de US\$): Destacan las exportaciones a Países Bajos por US\$ 60 millones (41% del total) y a los Estados Unidos por US\$ 43 millones (30%).

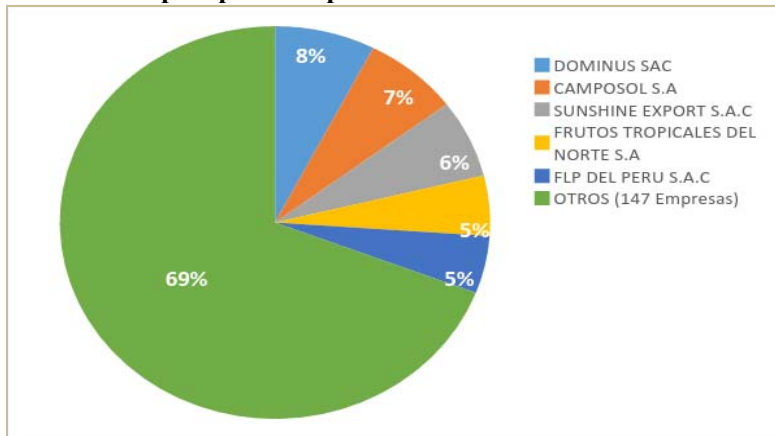
Gráfico 3. Evolución de mercados (miles de US\$)



Fuente: Data Trade ADEX - Aduanas (2015).

Top empresas exportadoras: Dominus S.A.C. vende US\$ 11 millones (7,5% del total de exportación de mangos), seguida de Camposol con US\$ 10,9 millones (7%), entre otros 150 exportadores.

Gráfico 4. Top empresas exportadoras



Fuente: Data Trade ADEX - Aduanas (2015).

El rubro otros, que representa el 69%, está constituido por 147 empresas exportadoras de mango, lo cual nos muestra que:

- Existe una alta rivalidad entre competidores.
- Existen varias empresas (pymes) exportadoras de mango con bajo volumen de ventas y poca capacidad de negociación.

2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para analizar el atractivo de la industria agroexportadora de frutas frescas, mango, utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter. En cada fuerza competitiva se asignará la siguiente puntuación para determinar el grado de atracción de la industria: 1 no atractivo, 2 medianamente no atractivo, 3 neutro, 4 medianamente atractivo y 5 muy atractivo. Una vez asignada la puntuación, se le asignará un peso a cada alternativa dependiendo cómo se viene desarrollando en la industria, luego este se multiplicará con la puntuación asignada, se suman los valores resultantes de cada alternativa obteniendo la cifra que corresponderá al grado de interactividad de la industria.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo al promedio resultante de 1,60 analizado en el anexo 1, indica que el poder de negociación con los proveedores es medianamente bajo. Los factores más importantes que determinan esta matriz son el número de proveedores y la posibilidad de integración hacia adelante. En la zona de Tambogrande (Piura) existen más de 21.153,00¹⁵ hectáreas cultivadas de mango en donde los productores no tienen poder de negociación con los exportadores y/o acopiadores. Sin embargo, existen gremios de productores que promueven la exportación directa, lo que podría cambiar el escenario.

¹⁵ Asociación de Productores y Exportadores de Mango – APEM (2014).

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

De acuerdo al promedio resultante de 3,20 analizado en el anexo 2, indica que el poder de negociación de los clientes es medianamente alto. Actualmente los clientes definen condiciones en el precio y formas de pago. Asimismo, el posicionamiento de la marca es importante aunque no relevante en la negociación entre el exportador y el importador.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

De acuerdo al promedio resultante de 3,80 analizado en el anexo 3, indica que la amenaza de nuevos competidores es medianamente alta. El factor más importante que así lo determina es el acceso a la cadena de suministro: la producción de mango, plantas de empaque y demanda externa, con el apoyo de instituciones que promueven la exportación.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

De acuerdo al promedio resultante de 2,80 analizado en el anexo 4, indica que la amenaza de productos sustitutos es neutral. Dentro de la zona de Tambogrande (Piura) existen frutos de mango de otras variedades, tales como el mango Criollo, el mango Ataulfo, el mango Kent, las cuales podrían suplir las necesidades de los clientes. Sin embargo, los importadores de mango Kent suelen buscar frutos de esa misma variedad, por lo que no representa una real amenaza de productos sustitutos en ese mercado.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

De acuerdo al promedio resultante de 4,50 analizado en el anexo 5, indica que existen 152 empresas exportadoras de mango, con una tendencia de crecimiento de la industria del 12%, según los datos del año 2006 al 2015, y las barreras de salida son altas por la inversión hecha en el negocio. Todo esto nos lleva a determinar que existe una alta rivalidad entre los competidores existentes en el mercado.

Conclusión: Según el análisis de Porter, en el Perú existe una fuerte rivalidad entre exportadores de mango debido a la producción atomizada de los productores-exportadores presentes en el mercado. Esto conlleva a que la negociación del productor con el exportador sea baja y, a su vez, el poder de negociación del cliente (importadores) con los exportadores es alto. Además, el ingreso de nuevos competidores es relativamente alto por el acceso a la cadena de suministro.

3. Análisis de competitividad

Perú se encuentra en el puesto 69 del *ranking* mundial, según informe global de competitividad 2015-2016 WEF (*World Economic Forum*), tercero en países de Sudamérica y sexto en Latinoamérica y el Caribe. Entre los países más cercanos a Perú se encuentra Colombia, 61, India, 55, Vietnam, 56. Para nuestro análisis de competitividad utilizaremos el Diamante de Porter.

3.1 Estrategias, estructura y rivalidad de empresas

En Perú existen 152 empresas exportadoras de mango, de las que destacan: Dominus SAC (8%), Camposol (7%) y Sunshine Export (6%). El rubro otros representa 69% con 147 empresas, lo que nos muestra que existe una alta rivalidad entre competidores, con varias empresas exportadoras (pymes) de baja capacidad de venta y poco nivel de negociación¹⁶.

La mayor producción de mango para exportación se concentra en Piura, 84%, y Áncash, 8%¹⁷, con estándares de calidad exigidos por el mercado externo.

3.2 Condición de los factores

Perú cuenta con extensas áreas de cultivo de mango concentradas en la zona norte, las cuales poseen condiciones climáticas favorables y disponibilidad de agua para riego, obtenida de pozos subterráneos. Para realizar el traslado y envío de los productos a exportar, Perú cuenta con facilidad para acceder a vías de comunicación como carreteras, puertos marítimos (Callao) y puerto aéreo (Jorge Chávez).

Perú no cuenta con personal con capacidades técnicas y de gestión agrícolas, que desempeñe roles de producción y aseguramiento de la calidad para exportación.

Respecto a la información comercial sobre exportación, Perú cuenta con instituciones públicas (Sunat, PromPerú, Mincetur, Minagri, SENASA) y privadas (ADEX y Cámara de Comercio) las cuales brindan información a empresas y exportadores.

En Perú, los agricultores buscan instituciones de crédito para conseguir el capital de trabajo (mano de obra, fertilizantes para las actividades agrícolas), existiendo instituciones privadas y del Estado (Agrobanco) que pueden financiar el desarrollo de estas actividades.

¹⁶ Fuente: Data Trade ADEX - Aduanas (2015).

¹⁷ Fuente: Data Trade ADEX - Aduanas (2015).

3.3 Condición de la demanda

La exportación del mango peruano ha tenido una tasa de crecimiento de 12% anual entre 2006 y 2015¹⁸. La exportación de mangos en el 2015 alcanza los US\$167 millones¹⁹.

Entre los principales mercados demandantes de mango tenemos los Países Bajos, con un consumo per cápita de 2,3 kilos; Canadá, con 1,7; Portugal, con 1,4; Estados Unidos, con 1,3; el Reino Unido, con 0,8; y Alemania, con 0,5 kilos per cápita²⁰.

Entre los derivados del mango tenemos diversos formatos de productos procesados. Al ser un fruto dulce en sabor y muy versátil puede utilizarse para una cantidad innumerable de productos como mermeladas, jaleas, helados, yogures, confituras, conservas, pulpa, trozos congelados, deshidratado, jugos, trozos en almíbar, bebidas funcionales y energéticas, etc.

3.4 Sectores afines y auxiliares

Perú cuenta con centros de estudios universitarios de agronomía donde destaca la Universidad Nacional Agraria La Molina, que contribuye con publicaciones de investigación, tesis y artículos de interés en la industria agrícola. Asimismo, en el país existe el Instituto Nacional de Innovación Agraria, organismo dedicado a la investigación científica del cultivo y producción de frutos como es el caso del mango Kent.

- Programas de fomentación agraria: PROMANGO, es un organismo que tiene como finalidad promover la asesoría técnica en el cultivo de mango a los productores.
- Sierra Exportadora, es un programa que fomenta el cultivo de mango en los pequeños productores y asociaciones, brindándoles planes de negocio, permitiéndoles mejorar su producción.
- APEM: Asociación Peruana de Exportadores de Mango.
- Cámara de Comercio y Exportación (Piura).
- PromPerú y Mincetur, instituciones encargadas de la promoción comercial del mango peruano.

Asistencia sanitaria y aseguramiento de la calidad

En Perú, el SENASA es la institución encargada de la regulación fitosanitaria y control de la calidad de los productos agrícolas. Provee los procedimientos necesarios para el tratamiento de la fruta, como el procedimiento para la certificación del mango.

¹⁸ Data Trade ADEX –Aduanas (2015). Partida arancelaria 08004502000 - Mango Fresco.

¹⁹ Data Trade ADEX –Aduanas (2015).

²⁰ GBD Network (2015).

Capítulo III. Análisis interno de la organización

1. Estrategia y planeamiento actual

Global Fruits S.A.C., empresa exportadora de mango Kent, inició sus operaciones a finales del 2010 eligiendo el mercado europeo como destino por la creciente demanda de mango fresco. Tiene como objetivo posicionarse como empresa exportadora de mango fresco, ser sostenible en el mercado exportador, competitivo en volumen, calidad y entrega oportuna.

Contacta a sus clientes mediante investigación comercial o en ferias de frutas y verduras, como Expoalimentaria en Perú, y realiza envíos por vía aérea a los siguientes países: Alemania, Bélgica, España, Suiza y Holanda.

Actualmente la producción de mango Kent está concentrada en el valle de Tambogrande en la región Piura, considerado el principal productor, destacándose en esta variedad de mango.

2. Estructura organizacional

2.1 Organigrama de la empresa

Global Fruits está constituida de la siguiente forma (ver el anexo 6):

- **Gerente General:** Es el dueño de la empresa y encargado de la planificación de las operaciones, realiza las negociaciones y consolida acuerdos con los proveedores y clientes, a su vez es responsable de la gestión financiera, responsable de los resultados de la empresa, supervisa, controla y delega a sus colaboradores, es quien toma la decisión final.
- **Jefe de Producción:** Se encarga de realizar la supervisión y control del acopio, empaque y envío de la fruta hacia el cliente. Supervisa directamente a los operarios que trabajan en el proceso de clasificación y empaque.
- **Operarios:** Personal encargado del recojo, clasificación y empaque de la fruta, son contratados por campaña agrícola.
- **Jefe de Comercialización y Logística:** Se encarga de contactar a los clientes, proporcionando una atención adecuada, verifica la existencia de la fruta para confirmar los envíos, lleva un control de los pedidos y entrega, promociona el producto en el mercado, supervisa y gestiona la disponibilidad de los insumos necesarios para realizar los envíos. Tiene bajo su cargo a un Asistente Comercial.
- **Asistente Comercial:** Realiza seguimiento a los clientes, se encarga del contacto con los operadores logísticos y apoya en distintas actividades de índole logística y comercial al Jefe de Comercialización y Logística.

- **Jefe de Administración y Contabilidad:** Se encarga de llevar a cabo la contabilidad de la empresa, así como la supervisión administrativa interna y pago a los proveedores. Tiene bajo su cargo a un Asistente Contable.
- **Asistente Contable:** Elabora el PDT para la presentación de impuestos a pagar, estados de cuenta, declaraciones juradas anuales del Impuesto a la Renta y diferentes temas contables, coordina los pagos con los proveedores. Reporta directamente al Jefe de Administración y Contabilidad.

2.2 Estructura de la empresa

Tipo: Organización empresarial.

Partes (ver el anexo 7):

- **Ápice estratégico:** Conformado por el Gerente General, quien ejerce la supervisión directa.
- **Línea media:** Jefe de Producción, Jefe de Comercialización y Logística y el Jefe de Administración y Contabilidad que coordinan y reportan a la Gerencia.
- **Staff** de apoyo: Está conformado por el Asistente Contable.
- **Tecno-estructura:** Global Fruits no cuenta con personal encargado de estandarizar procesos.
- **Núcleo de operaciones:** Conformado por los operarios.

Mecanismos: Los mecanismos de coordinación existentes son:

- Supervisión directa (entre el Gerente General, jefes y operarios).
- Adaptación mutua (comunicación informal entre los colaboradores de Global Fruits).

Flujos: Los flujos que se observan son:

- **Autoridad formal:** Se trabaja de forma vertical, aunque a las jefaturas de cada área se les ha delegado cierto poder para controlar decisiones de poco impacto relativo a sus unidades.
- **Actividad regular:** Cuenta con procedimientos de clasificación del fruto, empaque y envío.
- **Comunicación informal:** La comunicación se realiza principalmente de forma personal a los empleados, además de por vía telefónica. Se realizan coordinaciones con los importadores a través del correo electrónico.

3. *Marketing*

- **Logo de Global Fruits**

Global Fruits posee un logo que la identifica como empresa. Con el logo se desea construir identidad y ser reconocidos por los clientes.

Gráfico 5. Logo Global Fruits S.A.C.



Fuente: Global Fruits S.A.C.

- **Publicidad web y redes sociales**

Actualmente Global Fruits difunde su negocio a través de redes sociales como Facebook y Twitter, muestra a sus clientes fotos con parte del proceso en planta de empaque y mantiene comunicación con ellos.

4. Operaciones

Se detalla a continuación los procesos que realiza Global Fruits:

Compra de insumos

- Cajas de envío: Se realiza la compra de cajas a la empresa cartonera. Las cajas de envío llevan en la parte frontal el diseño y la marca de la empresa, en la parte lateral se encuentran indicados los calibres de la caja (8 al 14), las especificaciones técnicas como temperatura, origen y código QR con los datos de la empresa.
- Mallas protectoras expandibles: Son hilos de espuma de polietileno que forman una malla protectora, la cual recubre al mango, mejorando la presentación y amortiguando los golpes.
- Pegatinas: Son los *stickers* que se adhieren a la fruta.
- Jabas: Son necesarias para trasladar el mango desde el campo hasta la planta de empaque. Las jabas son solicitadas al proveedor y entregadas en 20 días aproximadamente después de generada la orden de compra.
- Parrillas: Son parrillas de madera certificadas por SENASA, que han llevado un tratamiento especial para exportación.

Acopio de fruta

- Se realiza la cosecha de mango Kent durante los meses de noviembre a abril. La cosecha inicia en Piura, Tambogrande. Cuando se termina de cosechar en esta zona, el acopiador se traslada a Casma, Huaraz, para continuar con la cosecha. se recolecta el fruto en jabas de plástico de 20 kilos.

Planta de empaque

- Se procede a seleccionar la fruta en buen estado y la fruta con defectos, denominada merma. Esta merma generalmente representa un 10% de lo cosechado, lo cual reduce el número de jabas cosechadas.
- Empaque: El mango Kent seleccionado se coloca en las cajas, se procede a colocar el *sticker* a cada mango y las mallas protectoras expandibles. Cada caja puede contener entre 8 a 14 unidades de mango según requerimiento del cliente, con un peso total de 6 kg por caja. A las unidades de mango contenidas en cada caja se les denomina calibre.
- Armado de parihuelas: Se colocan las cajas listas sobre las parihuelas con la siguiente formación: 12 pisos y cada piso conformado por 8 cajas de mango Kent. Dependiendo del tránsito aéreo (ruta que sigue para llegar al destino) se coloca la malla *antiáfida* (protocolo de aeropuerto que exige que los pallets estén cubiertos de una malla por la mosca de la fruta).

Control de SENASA

Es la inspección realizada por un representante de SENASA que se encarga de hacer cumplir las normas sanitarias y fitosanitarias, así como las disposiciones establecidas para frutas destinadas a exportación. Se solicita a la Oficina de SENASA en Casma realizar la inspección de la carga. Si todo se encuentra conforme, el inspector de SENASA autoriza el despacho de la carga y un camión contratado por la empresa traslada la fruta hasta el terminal aéreo de Talma en el Callao.

Traslado, envío y recepción

Traslado y envío aéreo de mango Kent: El operador logístico asignado recibe en Lima la carga proveniente de la planta de empaque ubicada en Casma y apoya con la validación de documentación al inspector de SENASA en Lima. Revisada la documentación, la carga ingresa a una cámara de frío y luego es colocada en el avión, El operador confirma la salida y llegada de la carga a destino.

Luego el importador realiza la validación de la carga recibida. En caso de tener observaciones, envía un formulario de reclamos que podría tener los siguientes motivos: Inadecuado manejo logístico en planta de procesamiento, fruta muy madura o muy verde, error de líneas aéreas, entre otros. Si todo es conforme se procede con la venta de la fruta y el pago se realiza 5 días después de recibida la carga.

5. Cadena de valor de Global Fruits

Tabla 2. Cadena de valor de la empresa Global Fruits S.A.C.

<p>Infraestructura Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> Tienen administración centralizada con un tipo de estructura empresarial La infraestructura de la empresa: Planta de empaque 				
<p>Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> Administración de personal capacitado. 				
<p>Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> Nuevas tecnologías para mejorar la producción y calidad del mango que permite extender el periodo de floración del fruto. Técnicas de riego y fertilización Sistema de control fitosanitario. 				
<p>Suministros.</p> <ul style="list-style-type: none"> Productores y acopiadores . Transporte terrestre y aéreo. Insumos para empaque y embalaje 				
<p>Logística Interna</p> <ul style="list-style-type: none"> Centralizar la recepción de insumos: materiales para el empaque (Sticker, mallas, cajas). Coordinar con el acopiador para la recolección del fruto con los diferentes productores de mango. 	<p>Operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Del total de mango fresco Kent recolectado para exportar el 60% es mediante acopiadores y el 40% es obtenido de los propios productores. El 70% de acopio se realiza en Tambo Grande- Piura y el 30% restante en Casma-Huaraz. El mango es seleccionado y empacado en cajas de acuerdo al pedido del cliente, puede ser enviada en cajas genéricas (sin logo) y/o con el logo de la empresa. 	<p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> Traslado vía terrestre de la fruta seleccionada hasta la planta de empaque en Casma. Traslado de los pallets de mango vía terrestre desde planta de empaque hacia el aeropuerto del Callao. Envío de carga por avión de acuerdo a la demanda y oferta del fruto. 	<p>Marketing y venta</p> <ul style="list-style-type: none"> Publicidad vía redes sociales Publicidad vía pagina web. Participación en feria local Expoalimentaria. 	<p>Servicio postventa</p> <ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de los envíos hasta que es recibido por el cliente.

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2013). Análisis de la cadena de valor de Michael Porter, p. 119.

Ventaja competitiva de Global Fruits: Ofrecer fruto fresco de calidad, buen sabor, tamaño y color, garantizando a nuestros clientes flexibilidad en la frecuencia y volumen de envíos, en las fechas establecidas y a precios competitivos de mercado. Asimismo Global Fruits ofrece un pago justo al productor.

Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Identificar nuevos mercados potenciales para la exportación de mango.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar países potenciales para exportación del mango.
- Analizar la producción del mango peruano y mundial.
- Identificar los principales exportadores de mango del Perú.

2. Metodología

Con el fin de elaborar el presente plan estratégico de la empresa Global Fruits, la metodología de investigación para conocer el mercado tomó en consideración dos fuentes de información.

a. **Fuente primaria**, se utilizó la técnica basada en entrevistas personales el cual tuvo el apoyo de encuestas a los agricultores de Tambogrande, lo cual nos permitió identificar la situación actual de los productores y a partir de eso evaluar las propuestas de mejora. El cuestionario fue respondido por 67 productores de cultivo de mango Kent. Para determinar el muestreo de los productores a entrevistar se utilizó la siguiente fórmula:

Tabla 3: Determinación de la muestra para el estudio de los productores de mango Kent

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N e^2 + Z^2 * p * q} = \frac{(2.7225) (0.5) (0.5) (6300)}{(6300) (0.01) + (2.7225) (0.5) (0.5)} = 67$$

Z = Nivel de confianza (90%): 1.65 e = Margen de error: 10% (0.1)
p = Probabilidad a favor: 0.5 N = Universo: 6300
q = Probabilidad en contra: 0.5

Fuente: Elaboración propia. Determinación de la muestra para población finita con distribución normal.

El universo de productores de mango es 7000, de los cuales el 90% de ellos son productores de mango Kent (6300 productores) quienes son el objetivo de nuestro estudio. Asimismo, se realizaron entrevistas a expertos del sector agroexportador, ubicados en Tambogrande, Casma y Lima.

b. **Fuente secundaria**, se utilizó información confiable de bases de datos como SIICEX (PromPerú), ADEX Data Trade, Sunat, INEI, Minagri y Aladi, con las cuales se obtuvo información acerca de la comercialización de mango fresco, identificando variables relevantes para la toma de decisiones. Ambas fuentes permitió definir el mercado objetivo, la problemática de los

agricultores frente a los agroexportadores, así como las dificultades que tienen los exportadores. Asimismo se utiliza el Diamante de Porter para identificar la competitividad de los países destino.

3. Selección de mercados

De acuerdo al análisis realizado en el gráfico 2, el *ranking* de países destino de mango peruano es liderado por países europeos (60%) y EE.UU. (30%), que en conjunto concentran el 90% del total de los envíos.

4. Estudio de mercado

Como se mencionó anteriormente, como parte de la metodología se realizó entrevistas a agricultores y expertos, lo cual nos ayudó a desarrollar las estrategias propuestas.

Conclusión: De nuestras entrevistas se resalta lo siguiente:

- La exportación de mango en el Perú se da principalmente vía marítima, variedad Kent.
- Hasta antes del 2011 los precios de exportación eran muy volátiles por falta de información y coordinación entre exportadores de mango durante las campañas, ocasionando la saturación del fruto en los mercados de destino.
- A la fecha se viene desarrollando contratos de mediano plazo, donde se puede programar los envíos y manejar precios estables.
- En promedio, los productores de mango en Tambogrande poseen de 1 a 2 hectáreas de campos de cultivo sin asistencia técnica.
- SENASA controla las plagas tipo mosca de la fruta, lo que garantiza que el fruto esté apto.
- De la producción en los campos de cultivo del mango Kent, solo un 20% cumple con las características para ser enviado por vía aérea (mayor tamaño, fruto maduro de coloración rojiza), mientras la diferencia es enviado por vía marítima.

Por otro lado, de nuestra entrevista con los productores de Tambogrande podemos concluir:

- Existe desconfianza entre productor y exportador debido a que en años anteriores recibieron pagos por debajo del costo de producción, asumiendo que los exportadores obtienen mayores márgenes.
- Los productores no reciben apoyo por parte de los exportadores en asistencia técnica para mejorar la producción en los campos de cultivo, solo suelen aparecer en épocas de campaña.

5. Análisis de competitividad para el mercado destino

Analizaremos el mercado destino utilizando el Diamante de Porter que nos permitirá identificar la competitividad del mango fresco en el mundo.

- **Estrategias, estructura y rivalidad de empresas**

La siguiente tabla muestra el *ranking* de producción de mango fresco en el mundo. En el año 2013, la producción fue de 42,6 millones de TM, siendo la India el primer productor de mango con 18 millones de TM, con una participación mundial de 42%. Perú se ubica en el puesto 14, con una producción de 461.000 toneladas.

Tabla 4. Participación mundial en la producción de mango

Ranking	País	Producción en TN	Participación mundial 2013
1	India	18.002.000	42,2%
2	China	4.450.000	10,4%
3	Tailandia	3.141.950	7,4%
4	Indonesia	2.058.607	4,8%
5	México	1.901.871	4,5%
6	Pakistán	1.658.562	3,9%
7	Brasil	1.163.000	2,7%
8	Bangladesh	950.000	2,2%
9	Nigeria	850.000	2,0%
10	Egipto	834.543	2,0%
11	Filipinas	831.026	1,9%
12	Vietnam	705.865	1,7%
13	Kenia	582.907	1,4%
14	Perú	461.214	1,1%
15	República Unida de Tanzania	450.041	1,1%
16	Cuba	410.490	1,0%
17	Otros	4.211.693	9,9%
		42.663.769	100%

Fuente: FAOSTAT (2013). El rubro Otros representa 86 países (8,9%).

Existe una gran cantidad de países ofertantes, ubicados en diferentes latitudes. Se presenta el abastecimiento de mango fresco durante todo el año, concentrándose la mayor parte de la oferta durante el periodo de abril a setiembre (ver la tabla 5). En este periodo, la saturación de la oferta origina precios bajos.

Tabla 5. Cosecha de mango en el mundo

Hemisferio Norte	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
India												
Paquistán												
México												
Indonesia												
Filipinas												
EEUU												
Costa Rica												
Costa de marfil												
Israel												
Hemisferio Sur	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Brasil												
Ecuador												
Perú												
Sudáfrica												
Madagascar												

Fuente: Ministerio de Agricultura (2006).

Perú produce mangos durante el primer y último trimestre del año. Esto es una ventaja porque en esos trimestres los principales productores no cosechan mangos, lo que permite abastecer al mercado internacional.

- **Condición de los factores**

En Europa el ingreso de frutas al mercado Europeo es vía marítima. Cuenta con importadores ubicados en puertos como Róterdam (Holanda), Hamburgo (Alemania), Amberes (Bélgica), Le Havre (Francia) y del Reino Unido. La vía aérea en su mayoría es utilizada para importar frutas de mayor calidad. Actualmente se está incrementando la importación de productos frescos, algunos importadores se especializan en frutos exóticos de primera calidad. En Europa se realizan ferias internacionales donde se ofrece una variedad de productos frutícolas al mundo, lo cual brinda la oportunidad de mostrar al público internacional el producto y efectuar transacciones comerciales.

Tabla 6. Ferias internacionales en Europa

Feria	Ciudad	País
Fruit Logistic	Berlín	Alemania
Biofach	Núremberg	Alemania
London Produce	Londres	Reino Unido
Fruit Atracction	Madrid	España

Fuente: Elaboración propia 2016.

En el mercado asiático, India y China son los principales productores de mango (ver tabla 4), teniendo Perú la posibilidad de ingresar a esos mercados de octubre a marzo, cuando estos países no producen el fruto según el calendario de cosecha mundial (tabla 5). Japón es otro importante importador de mango que aprecia la calidad y presentación del fruto, en su mayoría las importaciones son realizadas desde Australia con el tipo de mango R2, que Perú aún no produce.

Otro mercado importante y en crecimiento es Corea por su creciente ingreso per cápita y apertura al mercado internacional; su medio habitual de transporte de mercaderías es la vía marítima, con una adecuada infraestructura portuaria, disponiendo de una importante flota mercante, que descarga en dos puertos principales: Busan e Incheon. Otros grandes puertos son Tonghae, Masan, Yosu, Kunsan, Mokpo, Pohang, Ulsan y Cheju. Las empresas marítimas más importantes en Corea son Hanjin y Hyundai, entre otras. El aeropuerto de Seúl, Kimpo, ocupa la 7ma. posición a nivel mundial en términos de carga. Los otros dos aeropuertos internacionales importantes del país son Busan y Cheju²¹. Entre las ferias representativas en el continente asiático tenemos:

²¹ SIICEX (2011).

Tabla 7. Ferias internacionales asiáticas

Feria	Ciudad	País
Asia Fruit Logistic	Hong Kong	China
Seoul Food	Goyang	Corea del Sur

Fuente: Elaboración propia 2016.

Estados Unidos es un país con elevado desempeño logístico. Tiene una infraestructura portuaria desarrollada por la ubicación geográfica que posee (se encuentra entre 2 océanos, el Atlántico y el Pacífico). Para el transporte marítimo tiene más de 400 puertos, reconocidos entre los más grandes y de mayor movimiento del mundo. El 70% de las negociaciones entre Perú y EE.UU. se realiza vía marítima. Para dar a conocer sus productos, EE.UU. realiza ferias como:

Tabla 8. Ferias internacionales en EE.UU.

Feria	Ciudad	País
Summer Fancy Food	Nueva York	EE.UU.
Winter Fancy Food	San Francisco	EE.UU.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Condiciones de la demanda

La India y China son los principales consumidores de mango en el mundo, tal como se muestra:

Tabla 9. Consumo mundial de mango

Puesto	País	Consumo	Población	Consumo per cápita (kg/año)
1	India	16.050.922	1.258.351.000	12,76
2	China	4.347.054	1.353.601.000	3,21
3	Tailandia	2.406.778	69.892.000	34,44
4	Pakistán	1.710.725	179.951.000	9,51
5	México	1.402.989	116.147.000	12,08
6	Indonesia	1.312.946	244.769.000	5,36
7	Brasil	1.078.557	198.361.000	5,44
8	Bangladesh	1.047.850	152.409.000	6,88
9	Filipinas	804.210	96.471.000	8,34
10	Nigeria	790.200	166.629.000	4,74
11	Vietnam	573.735	89.730.000	6,39
12	Kenia	544.733	42.749.000	12,74
13	Egipto	505.741	83.958.000	6,02
14	Mali	467.212	16.319.000	28,63
15	Perú	385.139	29.734.000	12,95
16	Yemen	382.036	25.569.000	14,94
17	República Unida de Tanzania	327.866	47.656.000	6,88

Fuente: Alvarado (2012).

Los principales mercados importadores de mango Kent en el mundo (ver gráfico 2) son:

- Europa: Reino Unido (10,56%), Países bajos (40,92%), España (5,28%) y Francia (3,17%).

- Asia (ubicado en el segmento Otros) con un 10,56%.
- Norteamérica: Estados Unidos (29,74%).

Europa tiene una gran variedad de mangos: Kent, Tommy Atkins, Pride, Alphonso, caracterizados por el color, tamaño y precio, cualidades importantes para el consumidor. En su mayoría los mangos a ser consumidos son rojos o naranjas, si están verdes se cree que no están maduros. Otros clientes prefieren consumirlos pre-cortados o en otras presentaciones, listos para comer. Existe una demanda creciente por frutas orgánicas. Reino Unido y Alemania cuentan con un amplio mercado de consumo orgánico enfocándose en salud y calidad. Entre los derivados de mango consumidos en Europa tenemos: Mango seco, pulpa y jugo.

En Asia, las preferencias alimenticias típicas del consumidor son arroz con carne o pescado y vegetales. Los frutos son consumidos como postre o como aperitivos en el desayuno. En Corea, el consumo de fruta es mayor en fechas festivas como el Seollal (año nuevo del calendario tradicional lunar) y el Chuseok, festival de la cosecha²². Con el crecimiento en las importaciones de diversas frutas los costos han bajado y la tendencia del consumo por lo sano se ha incrementado, con el consiguiente aumento del consumo de mango.

Por otro lado, el consumidor estadounidense siempre está dispuesto a probar nuevos productos, sobre todo aquellos que se producen cuidando el medio ambiente. El precio del producto y su calidad son importantes a la hora de cerrar la compra. Dan importancia a los envases que contiene el producto, por lo que deben tener buena presentación y ser de calidad. Los hispanos que residen en EE.UU. consumen más frutas y vegetales que el promedio de la población.

- **Sectores afines y auxiliares**

Organizaciones y programas que promueven el consumo de frutas frescas en el mundo

Los países europeos han adoptado los objetivos del consumo de frutas y vegetales como parte de sus políticas de nutrición. Entre dichos países se tiene:

Holanda o Países Bajos: Posee un programa denominado “2+2”, que promueve el consumo de frutas frescas²³.

Hungría: Cuenta desde el año 1997 con un programa de nombre “3 al día”, fundado entre organizaciones que velan por la agricultura y la salud. Entre sus actividades incluyen promociones en

²² López Bravo (2011).

²³ Pomerleau, Knai y McKee (2005).

los supermercados, campañas en las escuelas, publicidad, entre otros²⁴.

Pakistán: SMEDA, TDAP, PARAS, son organizaciones gubernamentales que apoyan el agro en el país²⁵.

Estados Unidos: la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha creado un Plan de Acción 2013-2020 el cual busca promover una dieta saludable para prevenir y controlar las enfermedades no transmisibles²⁶.

6. Conclusiones

De acuerdo al análisis presentado, Perú produce mangos durante el primer y último trimestre del año, lo cual nos da una ventaja competitiva frente a los principales productores de mango (India, China) quienes no producen en esas temporadas, lo que nos permite abastecer al mercado internacional en esa temporada. La exportación de mango kent se realiza por 2 vías: marítima y aérea.

En la exportación marítima, se envía mangos verdes en contenedores refrigerados a 10° C, lo que permite retardar la maduración, llegando en tiempo promedio a su destino (Lima-EE.UU.: 25 días, Lima-Europa: 30 días).

En la exportación aérea, se envían mangos frescos, que en promedio son recibidos por el cliente en 5 días (desde la cosecha hasta que llega al importador), siendo considerado como un fruto fresco de calidad, apreciado en el mercado internacional que le da un mayor valor económico y a su vez genera mayores márgenes de rentabilidad. Realizar envíos por vía aérea permite reducir el riesgo en la fluctuación de precios, saturación del mercado y mayor frecuencia de envíos, siendo el mercado europeo y asiático quienes le dan un mejor valor al producto (mango fresco Kent), pagando mejores precios al exportador, generando mayor margen de venta.

De las entrevistas realizadas a los productores podemos resaltar la falta de confianza entre productor y exportador, lo que nos permitirá implementar estrategias a fin de mejorar la relación entre ambas partes, estableciendo relaciones de largo plazo.

²⁴ European Food Information Council (2012).

²⁵ Zahra Gilani (2009).

²⁶ World Health Organization (2013).

Capítulo V. Planeamiento estratégico

Se plantea una propuesta de misión y visión alineada a los objetivos estratégicos. A la fecha, la empresa no cuenta con ello.

1. Misión

Global Fruits es una empresa dedicada a la exportación por vía aérea de mango fresco, sano y de calidad. Brindamos satisfacción a nuestros clientes, bienestar a nuestros trabajadores, proveedores y rentabilidad a nuestros socios, siendo socialmente responsables y respetando el medio ambiente.

2. Visión

Posicionarnos como una de las principales empresas exportadoras de mango fresco de calidad en el mercado internacional vía aérea, logrando satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

3. Objetivos estratégicos

Tabla 10. Objetivos estratégicos para la empresa Global Fruits

Objetivo estratégico	Objetivo operativo	CP al 2016	MP 2017 al 2018	LP a partir 2019
Posicionarnos como empresa exportadora de mango fresco.	Crecimiento anual de ventas en 35% hasta el 2018 y siguientes años en 25%			
	Incremento anual en 35% de la cartera de clientes			
Garantizar la calidad de mango fresco.	Contar con certificaciones exigidas al 100% para los productores de mango			
Garantizar la disponibilidad de mango por campaña.	Anualmente incrementar el abastecimiento en 35%			
	Se cosechará hasta un 25% de mango de calibre 8 al 14, destinado para exportación vía aérea.			
Incrementar la rentabilidad	Incrementar un margen operativo de 6,2% a 8,2%.			
	Mantener un margen bruto de 18%			
Desarrollo de competencias para los colaboradores	Desarrollar competencias laborales para los colaboradores, a fin de mejorar el desempeño individual y grupal medible con calificaciones de competencias.			
	Mejorar el clima laboral con evaluaciones anuales			

Fuente: Elaboración propia 2016.

4. Estrategia competitiva

La estrategia de la empresa está orientada al enfoque en diferenciación. Nuestros clientes son consumidores que valoran la presentación del fruto fresco y maduro de color rojizo.

5. Formulación de estrategias

5.1 Análisis FODA

Fortalezas:

- Cartera de clientes fidelizada.
- Experiencia en exportación y producción de mangos.
- Fruto fresco de calidad.
- Flexibilidad en frecuencia y volumen de envíos

Debilidades:

- Limitada capacidad financiera.
- Capacidad limitada de producción para atender altas demandas.
- No existen alianzas de largo plazo entre productor y exportador.
- No se tiene un adecuado plan de *marketing*.

Oportunidades:

- Tratamientos preferenciales a través de tratados de libre comercio y acuerdos comerciales con la Comunidad Europea.
- Creciente tendencia mundial por el consumo de productos naturales y frescos.
- Ecosistema propicio para la producción del mango (zona norte del Perú: Tambogrande en Piura y Casma en Áncash).
- El mango es bajo en calorías y contiene cantidades saludables de fibra, vitaminas y minerales.
- Interés por el mango peruano en los mercados europeos y asiáticos.
- Baja incidencia de plagas por los programas de control de la mosca de la fruta.
- Producción en contraestación respecto a otros países productores

Amenazas:

- Ataques inesperados de plagas en el mango (mosca de la fruta).
- Variaciones inesperadas en el clima (por ej. Fenómeno del Niño) que afecten los cultivos.
- Crisis internacional, depreciación del dólar.
- Aparición de nuevos competidores.

- Riesgo país.
- Incremento de la oferta afecta el precio.
- Conflictos inesperados a nivel mundial afectan los envíos.
- Cultivos de mango en otras partes del mundo.
- Sobrecostos logísticos.
- Baja capitalización de agricultores.
- Baja capacidad técnica de los productores de mango.

5.2 FODA cruzado

Tabla 11. FODA cruzado

		FORTALEZA	DEBILIDADES
		Cartera de clientes fidelizada. (F1)	Limitada capacidad financiera (D1)
		Experiencia en exportación y producción de mangos. (F2)	Capacidad limitada para atender a altas demandas.(D2)
		Fruto fresco de calidad. (F3)	No existen alianzas de largo plazo entre productor y exportador.(D3)
		Flexibilidad en frecuencia y volumen de envíos por vía aérea (F4)	No se tiene un adecuado plan de marketing (D4)
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
Tratamientos preferenciales a través de Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales con la Comunidad Europea. (O1)	<p>Buscar nuevos mercados que aprecien el fruto fresco de calidad y que mantengan tratados y acuerdos comerciales con el Perú.(O1,O2,O7,F2,F3,F4).</p> <p>Desarrollar productos derivados del mango para exportación. (O4, O5, F1,F2)</p> <p>Implementar una planta de acopio de fruta en Tambogrande Piura (F3, F4,O3,O7)</p>	Participar activamente en ferias internacionales donde se muestre los beneficios del fruto. (D4,O1, O2,O5).	
Creciente tendencia mundial por el consumo de productos naturales y frescos. (O2)		Fidelizar al productor mediante capacitación, asistencia técnica y financiamiento en insumos para agricultura (D1, D2, D3, O5, O2).	
Ecosistema propicio para la producción del mango (zona norte del Perú: Tambogrande en Piura y Casma en Ancash). (O3)		Conseguir nuevos productores de mango que aseguren la disponibilidad (D2,D3,O2,O3).	
El mango es bajo en calorías y contiene cantidades saludables de fibra, vitaminas y minerales. (O4)		Promocionar la calidad, color y sabor de mango fresco peruano a través del marketing. (D4,O2,O3,O4)	
Interés por el mango peruano en los mercados europeos y asiáticos. (O5)			
Baja incidencia de plagas por los programas de control de la mosca de la fruta (O6)			
Producción en contraestación respecto a otros países productores (O7)			
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIA DA	
Ataques inesperados de plagas en el mango (mosca de la fruta). (A1)	<p>Invertir en prevención fitosanitaria asegurando la disponibilidad y calidad del producto (A1, F6).</p> <p>Implementar cultivos de mango en otras áreas geográficas del Perú así como en el exterior (Centroamérica). (A9, F2,F4,F5,F6).</p> <p>Actualización y capacitación de colaboradores en nuevas técnicas (F2, A1, A8,A11)</p>	Implementar el servicio Integral de exportación a los productores de mango para el envío aéreo (D1,D3 A4).	
Variaciones inesperadas en el clima (por ej. Fenómeno del Niño que podría afectar los cultivos donde se produce el mango). (A2)		Ofrecer servicio de empaque a exportadores de mango para envío aéreo (D1,D2,D3,A4)	
Crisis internacional, depreciación del dólar. (A3)		Integración del acopiador a la cadena de suministro (D2,A4)	
Aparición de nuevos competidores. (A4)			
Riesgo país. (A5)			
Incremento de la oferta afecta el precio (A6)			
Conflictos internacionales inesperados afectan los envíos (A7)			
Cultivos de mango en otras partes del país y el mundo. (A8)			
Sobrecostos logísticos: certificaciones y transporte.(A9)			
Baja capitalización de agricultores. (A10)			
Baja capacidad técnica de los productores de mango (A11)			

Fuente: Elaboración propia 2016.

De acuerdo al análisis FODA realizado, identificamos que las estrategias que se alinean a nuestra visión son la búsqueda de nuevos mercados, fidelizar al productor y asegurar la disponibilidad del

producto. Asimismo, integraremos al acopiador a la cadena de suministro.

5.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz EFI muestra las fortalezas y las debilidades principales de las áreas funcionales de una empresa, esta información proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre las diferentes áreas.

De acuerdo al análisis en la Matriz EFI (ver el anexo 8) podemos concluir que Global Fruits es una empresa que tiene una puntuación promedio de 2,8, posición interna ligeramente fuerte, lo que nos indica que se encuentra en un entorno ligeramente favorable para su desarrollo.

5.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

De acuerdo al análisis en la Matriz EFE (ver el anexo 9) podemos concluir que Global Fruits está respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas que existen en la industria. Se mejorará las estrategias actuales a fin de aprovechar lo que brinda el entorno.

5.5 Matriz Interna-Externa (IE)

La Matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la Matriz EFI sobre el eje x y los puntajes de valor totales de la Matriz EFE en el eje y. Cada división de una empresa debe construir una Matriz EFI y una Matriz EFE, de su parte correspondiente en la empresa ²⁷.

En nuestro análisis, los valores correspondientes a la Matriz EFI es 2,8 y los valores correspondientes a la Matriz EFE es 3,03; la intersección corresponde al cuadrante II, cuya estrategia es **crecer y construir** como se muestra en el gráfico 6.

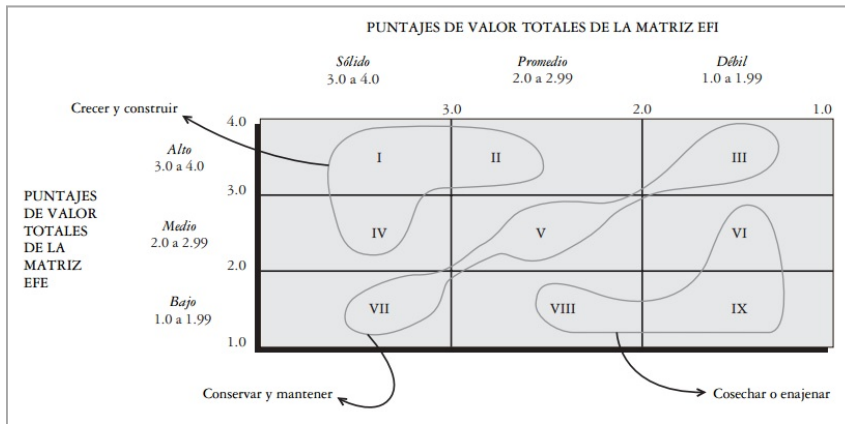
Las estrategias que se aplicarán son:

Estrategia intensiva: Desarrollo de mercado. Buscar nuevos mercados para incrementar la participación de la empresa. Participación en ferias internacionales.

Estrategia de integración hacia atrás: Integrar al acopiador en la cadena de abastecimiento que conlleva implementar una estrategia de capacitación y asistencia técnica a los productores, implementar mejores prácticas fitosanitarias y capacitar al colaborador en nuevas técnicas.

²⁷ David (2013). Matriz Interna-Externa (IE), p. 186.

Gráfico 6. Matriz Interna-Externa (IE)

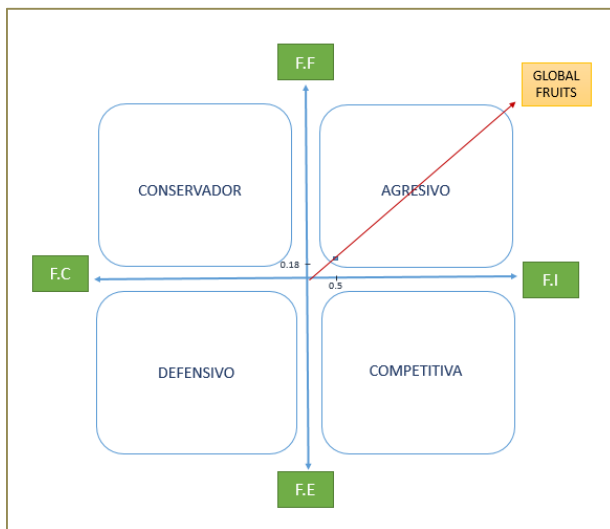


Fuente: David (2013). Figura 6-10, p. 187 -Administración Estratégica: Matriz Interna Externa.

5.6 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La Matriz PEYEA (ver el anexo 3) nos indica, a través de los 4 cuadrantes, si una estrategia es Agresiva, Conservadora, Defensiva o Competitiva, a fin de definir cuál es la más adecuada para implementar en una empresa (Global Fruits).

Gráfico 7. Matriz PEYEA de Global Fruits



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2013). Matriz PEYEA.

La empresa Global Fruits se ubica dentro del cuadrante Agresivo. Lo cual indica que la empresa puede utilizar sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas.

Podemos concluir de esta matriz las siguientes estrategias: Búsqueda de nuevos mercados; incrementar la disponibilidad del producto para atender la creciente demanda; promoción del producto mediante *marketing* digital; integración del acopiador a la cadena de suministro; implementación de una planta de acopio de fruta en Tambogrande (Piura); e implementar el servicio integral de exportación a los productores de mango para el envío aéreo.

5.7 Selección de estrategias

Matriz de alineamiento estratégico

Esta matriz nos permite determinar cuál de las estrategias identificadas en las matrices FODA, IE, PEYEA se repiten con mayor frecuencia. Para nuestro análisis se seleccionarán las que aparezcan de 2 a 3 veces.

Tabla 12. Estrategias específicas

Estrategias específicas	FODA	IE	PEYEA	TOTAL
Conseguir nuevos mercados mediante el ingresos a nuevos países	X	X	X	3
Participación en ferias internacionales	X	X		2
Desarrollar productos derivados del mango para exportación	X			1
Implementar el servicio integral de exportación a los productores de mango para el envío aéreo.	X		X	2
Ofrecer servicio de empaque a exportadores de mango para envío aéreo.	X			1
Fidelizar al productor mediante capacitación y asistencia técnica	X	X		2
Invertir en prevención fitosanitaria asegurando calidad del producto	X	X		2
Actualización y capacitación de colaboradores en nuevas técnicas.	X	X		2
Conseguir nuevos productores de mango que aseguren la disponibilidad.	X		X	2
Implementar una planta de acopio de fruta en Tambogrande Piura	X		X	2
Implementar cultivos de mango en otras áreas geográficas del Perú, así como en el exterior	X			1
Integrar al acopiador a la cadena de suministro	X	X	X	3
Promocionar el mango fresco mediante <i>marketing</i>	X		X	2

Fuente: Elaboración propia 2016

Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

En la siguiente tabla se muestra que todos los objetivos estratégicos están atendidos por lo menos con una estrategia.

Tabla 13. Matriz de estrategias y objetivos

Estrategias/objetivos	Crecimiento anual de ventas en 35% hasta el 2018 y siguientes años en 25%	Incremento anual en 35% de la cartera de clientes	Contar con certificaciones exigidas al 100% para los proveedores de mango e instalaciones	Anualmente incrementar el abastecimiento en 35%	Se cosechará hasta un 25% de mango de calibre 8 al 14, destinado para exportación vía aérea.	Incrementar un margen operativo de 6,2% a 8,2%.	Mantener un margen bruto de 18%	Desarrollar competencias laborales para los colaboradores, a fin de mejorar el desempeño individual y grupal medible con calificaciones de competencias.	Mejorar el clima laboral con evaluaciones anuales
Conseguir nuevos mercados mediante el ingreso a nuevos países.	X	X				X			
Participación en ferias internacionales.	X	X							
Implementar el servicio integral de exportación a los productores de mango para el envío aéreo.	X		X			X			
Fidelizar al productor mediante capacitación y asistencia técnica.				X	X				
Invertir en prevención fitosanitaria asegurando calidad del producto.			X						
Actualización y capacitación de colaboradores en nuevas técnicas.								X	X
Conseguir nuevos productores de mango que aseguren su disponibilidad.				X	X				
Implementar una planta de acopio de fruta en Tambogrande (Piura).				X			X		
Integrar al ingeniero de campo a la cadena de suministro.				X	X				
Promocionar el mango fresco mediante <i>marketing</i> digital	X	X							

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo VI. Plan de *marketing*

1. Objetivos y estrategia de *marketing*

La empresa Global Fruits tiene como objetivo posicionarse como empresa exportadora de mango, ingresar en nuevos mercados, crecer en ventas e impulsar la imagen del producto mediante el desarrollo del *marketing mix*, resaltando la calidad, disponibilidad y entrega oportuna.

2. Objetivos del plan de *marketing* (al 2016 y siguientes)

- Crecimiento anual de ventas en 35% hasta el 2018 y 25% en los siguientes años.
- Ingresar en nuevas zonas geográficas: Incremento anual en 35% de la cartera de clientes.

3. Formulación estratégica de *marketing*

• Estrategia de desarrollo de mercados

Como estrategia de desarrollo de mercado, Global Fruits ingresará a los siguientes países dentro del continente europeo: Holanda, Inglaterra, Francia, y asiático: Corea, ofreciendo fruto fresco de calidad. Se tiene como meta conseguir 3 clientes adicionales en cada campaña agrícola.

• Estrategia de posicionamiento

Global Fruits quiere posicionarse en la mente de sus clientes como un fruto exótico de calidad, de origen peruano, que ha sido cultivado sin dañar el medio ambiente, socialmente responsable, a un precio competitivo que proviene directamente del productor peruano. La presentación del empaque que contiene el producto tendrá diseños creativos para captar la atención del cliente y difundirá los atributos como tamaño, sabor, olor, color y textura, los beneficios del consumo del mango fresco, así como su alto valor nutritivo y brindar información por correo y folletos digitales a los clientes.

4. Estrategia de la mezcla de *marketing* (*marketing mix*)

• Producto

Mango Kent: Es un fruto cuya variedad es de tamaño grande, pesa aproximadamente de 500 a 800 gr, posee un color amarillo anaranjado, adquiriendo en la madurez un color rojizo, es de forma ovalada orbicular, de agradable sabor, jugoso de poca *fibrosidad* y de alto contenido en azúcares (variedad semi-tardía)²⁸.

²⁸ Maximixe (2003).

Por otro lado, se colocarán etiquetas en cada fruto cumpliendo con las reglas de cada país, tendrán un diseño que permita identificar rápidamente la marca. De igual manera el empaque estará adecuado a los requerimientos del cliente.

- **Precio**

Los precios del mango pueden variar por distintos factores como por ejemplo la estacionalidad, temporada alta o baja. Otro factor es el clima, puesto que las lluvias afectan los cultivos, generando un producto de menor calidad, con la consiguiente baja en el precio. El precio internacional de importación de mango varía de 11 a 18 dólares por caja de 6 kilos, dependiendo de la oferta y demanda.

- **Plaza**

Global Fruits vende el mango Kent a precio FOB (*Free on Board*), por lo cual el valor del transporte y seguro es cubierto por el importador. La empresa cumple con la entrega de la mercadería colocada en el avión, mantiene un seguimiento continuo con el operador logístico en todo el proceso hasta que llega a su destino, siendo recibida por el importador quien realiza la respectiva verificación del producto. Luego es distribuido en supermercados, mercados de abasto y minoristas. A mediano plazo se negociará con los importadores a precio CIF (*Cost, Insurance and freight*), lo cual permitirá un incremento en la rentabilidad.

- **Promoción**

Ferias internacionales y nacionales. Para captar la demanda creciente externa es importante la participación en ferias donde se muestre y difunda los beneficios del mango peruano, y se conozca la calidad del producto que exportamos. Por ello se participará en las siguientes ferias:

Tabla 14. Ferias internacionales

Mes	Feria	Ciudad	País
Febrero	Fruit Logistic	Berlín	Alemania
Setiembre	Expoalimentaria	Lima	Perú
Setiembre	Asia Fruit Logistic	Hong Kong	China
Octubre	Fruit Atracction	Madrid	España

Fuente: Elaboración propia 2016.

Marketing digital

Página web: Implementar mejoras en la página web actual de Global Fruits.

- Mostrar información del producto, especificaciones y beneficios del consumo de mango.
- Describir y mostrar el proceso de empaque.
- Mostrar noticias de interés sobre producción de mango.

Mediante correo electrónico se enviará a las empresas importadoras de mango información sobre las actividades de la empresa y folletos digitales.

Publicidad en páginas web relacionadas con importación y/o exportación de frutos frescos.

Fan Page: Se mostrará actividades de Global Fruits.

Relaciones públicas

Se organizará visitas a la planta de empaque y al campo con los importadores. Se participará en eventos promocionados por PromPerú.

5. Presupuesto de inversión de *marketing*

Tabla 15. Presupuesto de inversión de *marketing*

Planes/ Presupuesto en soles	Tiempo				
	Corto Plazo	Mediano Plazo		Largo Plazo	
	2016	2017	2018	2019	2020
Diseño de caja	700	700	800	800	900
Rediseño de logo	800		1.000		1.000
Visita a ferias Internacionales					
Fruit Logistic (Berlín - Alemania)			6.500	6.600	6.700
Fruit Atraction (España)	6.750	6.750	6.850	6.950	7.000
Feria Asia Fruit Logistic (China)		8.600	8.700	8.800	8.900
Expoalimentaria (Perú)	400	400	400	400	400
Diseño de folleto digital (<i>brochure</i>)	600	600	600	600	600
Mejoras de la página web + Facebook	2.300	500	500	500	500
Total	11.550	17.550	25.350	24.650	26.000

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo VII. Plan de operaciones

Las operaciones concentran primordialmente actividades de transformación de *inputs* en *outputs*, susceptibles de ser considerados productos o servicios. Corresponde a lo que podría llamarse el “saber hacer” de la empresa²⁹.

1. Objetivos y estrategia de operaciones

El objetivo general de Global Fruits es lograr que sus clientes (importadores de mango) y consumidores finales tengan un producto fresco y de calidad, en óptimas condiciones de salubridad, en los plazos establecidos y obteniendo adecuados márgenes de rentabilidad. Nuestro objetivo en operaciones es garantizar la calidad del mango fresco y su disponibilidad.

- **Objetivo de corto plazo (2016)**

- Anualmente incrementar el abastecimiento de mango fresco en 35%.
- Contar con certificaciones exigidas al 100% para los proveedores del cultivo de mango.

- **Objetivos de mediano plazo (2017-2018) y largo plazo (2019 y siguientes)**

- Se cosechará hasta un 25% de mango de calibre 8 al 14, destinado para exportación vía aérea.

Actualmente la cosecha de mango para exportación aérea es en promedio 20% del mango sembrado en el campo agrícola; la diferencia está destinada para exportación vía marítima.

2. Diseño del producto

La presentación para el envío aéreo de mango Kent es en cajas de 6 kilos aproximadamente, se apilan 96 cajas para formar una parihuela y 6 parihuelas forman un pallet aéreo.

- **Empaque:** Con el mango que ha sido seleccionado para exportación se procede a colocar el *sticker* o pegatina con el logo de la empresa, después cada mango será envuelto en una malla protectora expandible a fin de evitar golpes o que se maltrate durante el envío. Luego se procede al encajonado en un solo nivel según calibre, se manejan calibres del 8 al 14.

²⁹ Muñoz Seca y Riverola (2013). *Del buen pensar el mejor hacer*. Cap. 4, El mundo de las operaciones.

Gráfico 8. Empaque de mango



Fuente: Elaboración propia 2016.

- **Armado de parihuelas:** Se apilan las cajas sobre las parihuelas dependiendo del tránsito aéreo (ruta que sigue para llegar al destino), y se coloca la malla *antiáfida* (protocolo de aeropuerto por el tema de la mosca de la fruta).

Gráfico 9. Paletización de las cajas de mango



Fuente: Elaboración propia 2016.

3. Diseño de los procesos

Global Fruits, al ser una empresa exportadora, obtiene el mango de 2 maneras: Del productor y del acopiador. Los lugares de donde lo obtiene es en Tambogrande (Piura), a partir de noviembre a febrero, y Casma (Áncash), a partir de febrero llegando hasta abril. El fruto pasa por un proceso de selección, embalaje y certificación listo para el envío a los mercados externos. Para el envío al importador, se contrata a un operador logístico asignado por él mismo. Los envíos se hacen vía aérea por ser productos frescos y de calidad. Cuando el producto llega al destino, el importador valida la calidad del producto recibido para su posterior distribución a los mayoristas, cadenas de autoservicios, mercados de abastos, minoristas, hoteles, restaurantes y consumidores finales.

Gráfico 10. Plan de operaciones



Fuente: Elaboración propia 2016.

4. Acciones estratégicas de operaciones

Para cumplir los objetivos antes señalados y con las proyecciones de ventas, en condiciones de mayor eficiencia en costos, Global Fruits tiene que responder desde el corto plazo con la implementación de estrategias de mejora de los procesos operativos, asegurar el abastecimiento de insumos y la calidad del producto final. Para ello planteamos las siguientes estrategias operativas:

- Fidelizar a los productores de mango mediante un plan anual de capacitación que incluya riego, poda, fertilización y cosecha en los campos agrícolas tanto en Tambogrande y Casma.
- Invertir en prevención fitosanitaria para asegurar la calidad del producto y pasar los controles en los que interviene SENASA.
- Apoyar a los productores con las certificaciones exigidas para los campos de cultivo, (Certificación Global GAP), para garantizar la calidad del mango a exportar.
- Implementar una planta de acopio en Tambogrande, la cual permitirá el almacenamiento, selección y certificación del fruto. Con ello reduciremos el costo en transporte de la merma y ganaremos presencia en la zona para fidelizar a nuestros productores.
- Implementar el sistema de tratamiento hidrotérmico a mediano plazo (2017) para asegurar los envíos a Corea, puesto que así lo exige dicho país.
- Conseguir nuevos productores de mango que aseguren su disponibilidad. Nos apoyaremos con los servicios del plan de capacitación que se ofrece a los productores.
- Integrar al acopiador a la cadena de suministro, creando el cargo de ingeniero de campo, que tendrá como función implementar programas de capacitación a los productores, controlar la calidad del mango y negociar el acopio de fruto con los productores.
- Se implementará un *software* que ayude con el seguimiento desde la orden del pedido hasta la entrega del producto al importador que contará con información en línea de la variación del tipo de cambio y precio internacional del mango.
- Para el servicio integral de exportación debemos contar con un plan que incluya asesoramiento en campo y procedimiento que indique cosecha, certificación, empaque y envío del producto al importador.

5. Presupuesto de inversión

Tabla 16. Presupuesto de inversión de operaciones

Planes/ Presupuesto en soles	Tiempo				
	Corto Plazo	Mediano Plazo		Largo Plazo	
	2016	2017	2018	2019	2020
Implementar una planta de acopio en Tambogrande	40.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Alquiler de terreno para la planta 500 m ²	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Certificaciones de Global GAP	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500
Plan de capacitación a los productores de Tambogrande y Casma. CP 50, MP 70 y LP 100*. Costo por productor S./ 300	15.000	21.000	21.000	30.000	30.000
Implementar un <i>software</i> que ayude con el seguimiento desde la orden de pedido hasta la entrega del producto al importador.			10.000	2.000	2.000
Implementar el proceso hidrotérmico y la certificación en la planta de empaque para realizar envíos al mercado asiático.		280.000	15.000	15.000	15.000
Total	62.500	313.500	58.500	59.500	59.500

* CP 50: Corto plazo, capacitación para 50 productores. MP 70: Mediano plazo, capacitación para 70 productores. LP 100: Largo plazo, capacitación para 100 productores.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

Dado que el objetivo general de Global Fruits es lograr que sus clientes tengan un producto fresco de calidad y en los plazos establecidos, requiere contar con personal idóneo que soporte las actividades de la empresa y un ambiente de trabajo en óptimas condiciones que permita el desarrollo de los colaboradores y a su vez el sostenimiento de la empresa.

1. Objetivos de recursos humanos

Objetivos de corto plazo (2016)

- Desarrollar competencias laborales para los colaboradores a fin de mejorar el desempeño individual y grupal medible con calificaciones de competencias. Para ello se elaborará un plan sobre la gestión del talento que contenga las etapas de reclutamiento, selección, orientación, modelado, evaluación, remuneración, incentivos, prestaciones capacitación y desarrollo de personas.
- Incorporar a la compañía 01 ingeniero de campo con las competencias requeridas para el puesto.

Objetivos de mediano plazo (2017-2018)

- Contratar a 01 ejecutivo con competencias técnico-comerciales para el puesto al año 2018 y otro ingeniero de campo con las competencias requeridas para el puesto.
- Establecer un plan de capacitación de personal que cubra a todas las áreas de la empresa.

Objetivos de largo plazo (2019 y siguientes)

- Realizar una encuesta de clima laboral con niveles de satisfacción mínimo de 85%.

2. Reclutamiento y selección de personal

Reclutamiento y selección

- A corto plazo (año 2016), se diseñará un plan que contemple las diversas etapas para llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal adecuado.
- El tipo de reclutamiento será en primera instancia a través de la red de contactos de los empleados de la compañía, de no calificar ninguno de ellos para los puestos se recurrirá al reclutamiento externo.
- La selección debe contener: entrevistas, test de conocimiento (de acuerdo a cada puesto), test psicológicos y psicotécnicos, entre otros.

3. Orientación del personal, diseño de los puestos

Orientación del personal: A largo plazo (año 2019), se diseñará un plan de inducción tanto para el personal administrativo, área comercial y administración, como para los operarios, el cual será llevado a cabo por sus respectivas jefaturas.

Diseño de los puestos: La definición de los puestos y funciones estará orientada a las funciones y experiencia que posean los empleados.

- A partir del año 2017, la compañía diseñará un plan de definición de puestos de trabajo que permitirá que las habilidades, capacidades y experiencia adquirida del personal sean bien aprovechadas por la compañía, colocando a las personas adecuadas en los puestos adecuados.

4. Remuneraciones

Remuneración básica: En el corto plazo (año 2016), se definirá una política de remuneraciones basada en el perfil del empleado, teniendo en cuenta la experiencia del colaborador y la oferta laboral en el mercado local.

Incentivos remunerativos: A largo plazo se definirá una política de incentivos remunerativos (bono=medio sueldo), la cual aplicará a partir del 2019. Asimismo, el área comercial estará sujeta a un adicional por incremento de ventas por campaña agrícola (hasta un 25% del sueldo base).

Prestaciones: El personal contará con un seguro social de salud obligatorio, 02 gratificaciones anuales (medio sueldo), CTS y 15 días de vacaciones por año trabajado.

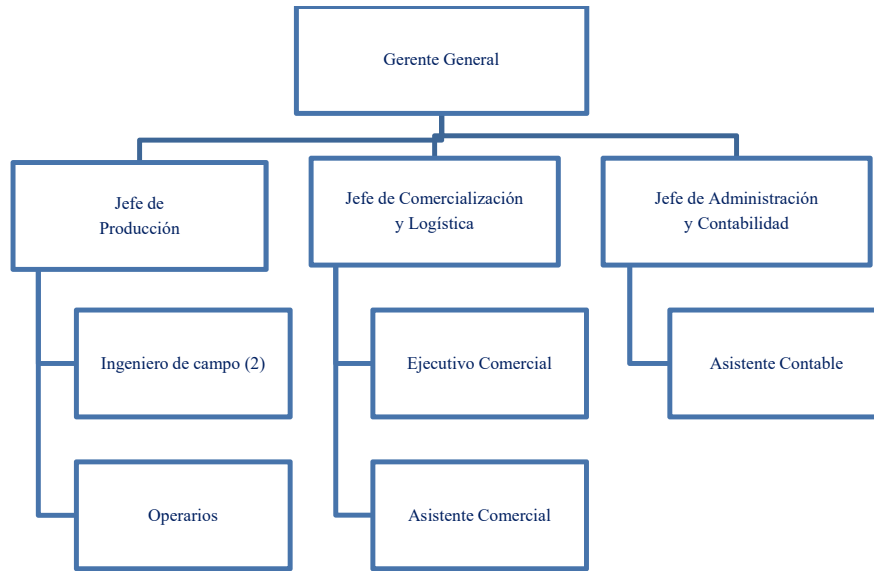
5. Capacitación y desarrollo de personal

Capacitación de personal: En el año 2016 se evaluará las necesidades de capacitación en la empresa. Para el año 2017 se diseñará un programa de capacitación del personal técnico y administrativo, y en el año 2018 se realizará su respectiva implementación.

Desarrollo de personal

- Se diseñará un plan de desarrollo profesional (2016-2019) que esté orientado a lograr la satisfacción de sus empleados y permitir su continuidad en la compañía, haciéndolos competitivos tanto internamente (rotación de puestos) como respecto al mercado (oferta laboral), asegurando que adquieran los conocimientos que la compañía y el mercado demandan.

Gráfico 11. Organigrama propuesto de la empresa Global Fruits S.A.C.



Fuente: Elaboración propia 2016.

6. Presupuesto del plan de recursos humanos

Tabla 17. Presupuesto de inversión de RR.HH.

Planes/ Presupuesto en soles	Tiempo				
	Corto Plazo	Mediano Plazo		Largo Plazo	
	2016	2017	2018	2019	2020
Selección de personal	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Orientación del personal	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Diseño de puestos	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Remuneración básica	30.000	30.000	90.000	90.000	90.000
Incentivos remunerativos	0	0	8.750	9.950	9.950
Prestaciones (Gratificaciones)	4.000	4.000	14.450	14.450	14.450
Capacitación de personal	1.000	2.000	3.000	3.000	3.000
Desarrollo de personal	1.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Total	42.000	45.000	125.200	126.400	126.400

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial

1. Plan de responsabilidad social empresarial

Global Fruits S.A.C. incorporará un plan de responsabilidad social empresarial para mejorar los procesos operativos y las relaciones comerciales. Definimos para Global Fruits los siguientes grupos de interés: Agricultores, comunidad, colaboradores, clientes y medio ambiente.

Se detalla las estrategias de responsabilidad social empresarial para los grupos de interés identificados:

Tabla 18. Plan de responsabilidad social empresarial de Global Fruits

Grupo de interés	Estrategia	Indicador
Productores/Agricultores	Capacitar a los agricultores/productores de mango mediante un plan de capacitación que incluya técnicas de riego, poda, fertilización y cosecha en los campos agrícolas, tanto en Tambogrande y Casma.	Nº de capacitaciones al año
	Colaborar con el pago de las certificaciones de las áreas de cultivo.	% de áreas de cultivo certificadas
Comunidad	Los operarios contratados deben ser parte de la comunidad y recibirán capacitación necesaria para ejercer correctamente sus labores.	1 capacitación al año
	Igualdad de oportunidades incrementando la presencia de mujeres dentro de la planta de empaque y acopio.	Número de empleadas trabajando en la planta de empaque y acopio
Medio ambiente	Implementar un plan de disposición de residuos.	1 capacitación al año
	Capacitar a los agricultores en el uso adecuado de los pesticidas.	Nº de capacitaciones realizada en un año
Colaboradores	Identificar los riesgos potenciales para los colaboradores respecto a salud y seguridad y tomar las medidas preventivas y correctivas.	Cantidad de accidentes y ausentismos
Cliente (importador)	Preparar <i>brochure</i> digital con información relevante sobre el mango Kent, propiedades, usos para que sea transmitido a los distribuidores y sus clientes finales.	<i>Brochure</i> informativo terminado para campaña 2016 y siguientes
	Promover la comunicación con los clientes para construir un ambiente donde se reciban las sugerencias y consultas, y las relaciones con los clientes mejore.	Canales de comunicación con los clientes

Fuente: Elaboración propia 2016.

Global Fruits S.A.C. implementará directamente las estrategias. Las capacitaciones serán ejecutadas por el ingeniero de campo y se encuentran contempladas en el presupuesto de operaciones. El *brochure* informativo se encuentra contemplado en el presupuesto de *marketing* para el 2016.

Capítulo X. Plan financiero

1. Situación financiera de Global Fruits S.A.C.

De acuerdo a los estados financieros de la empresa Global Fruits S.A.C. al año 2015, se aprecia que la empresa tiene un ratio de liquidez positivo, un EBITDA de S/. 183.153 que conforma un total del 7,7% de las ventas anuales.

En relación con el apalancamiento financiero, se muestra un grado adecuado con los siguientes ratios:

- Pasivo total / Activo total: 0,41.
- Patrimonio / deuda: 1,53.

2. Objetivos financieros

- Reducir el costo de la deuda promedio TEA de 19,84% (ver la tabla 20) a una TEA de 15% con una garantía hipotecaria del inmueble del accionista mayoritario.
- Incrementar la rentabilidad neta anual de 4,0% a 6,2% (ver el anexo 11).
- Elevar el margen operativo de 6,2% a 8,3% (ver el anexo 11).

3. Estructura del financiamiento

El plan financiero propuesto considera los recursos financieros que Global Fruits S.A.C. requiere para la implementación de las estrategias planteadas, manteniendo un equilibrio entre los aportes de recursos propios y el nivel de endeudamiento con entidades financieras. La línea de crédito será obtenida mediante garantía hipotecaria para reducir la TEA.

A continuación se muestra la tabla del resumen de la inversión incremental y su financiamiento:

Tabla 19. Resumen de la inversión incremental y estructura de la deuda

RESUMEN DE LA INVERSIÓN INCREMENTAL						
Inversión	Año					
	Año 0	2016	2017	2018	2019	20120
Estrategia de <i>Marketing</i>		11.550	17.550	25.350	24.650	26.000
Estrategia de Operaciones		62.500	313.500	58.500	59.500	59.500
Estrategia de Recursos Humanos		42.000	45.000	125.200	126.400	126.400
Total	-S/.767.058,32	116.050	376.050	209.050	210.550	211.900

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN INCREMENTAL						
RECURSOS PROPIOS						
Estrategia de <i>Marketing</i>						
Estrategia de Operaciones						
Estrategia de Recursos Humanos		21.000	22.500	62.600	63.200	63.200
SUB TOTAL		21.000	22.500	62.600	63.200	63.200
FINANCIAMIENTO BANCARIO						
Estrategia de <i>Marketing</i>		11.550	17.550	25.350	24.650	26.000
Estrategia de Operaciones		62.500	313.500	58.500	59.500	59.500
Estrategia de Recursos Humanos						
Total Financiamiento Inversión Incremental		74.050	331.050	83.850	84.150	85.500

5

ESTRUCTURA DE LA DEUDA DE LARGO PLAZO		1	2	3	4	5
Financiamiento neto incremental	658.600					
Amortización de capital		97.681	112.333	129.183	148.560	170.844
Pago de intereses		-98.790	-84.138	-67.288	-47.911	-25.627
Ahorro fiscal		29.637	25.241	20.186	14.373	7.688
TEA	15%					
IR	30%					

Fuente: Elaboración propia 2016.

4. Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

Para el cálculo del costo promedio ponderado de capital (CCPP o WACC, por sus siglas en inglés), se ha tomado como referencia el método descrito por Paúl Lira Briceño³⁰, que indica que para hallar el capital promedio ponderado (WACC) se emplea la fórmula que mostramos después de la tabla 20:

³⁰ Evaluación de proyectos de inversión: herramientas financieras para analizar la creación de valor. Se puede hallar en su blog: "De regreso a lo Básico".

Tabla 20. Costo de la deuda antes de impuesto de Global Fruits S.A.C.

Bancos	S/.	TEA	Costo promedio
BCP	185.000	19,00%	16,33%
BBVA	30.300	25,00%	3,52%
Total	215.300		19,84%

Fuente: Elaboración propia 2016.

El cálculo del costo del patrimonio es el siguiente:

$$WACC = (Kd * D (1-T))+(Ke * E) / (E+D)$$

GLOBAL FRUITS S.A.C.

Deuda (D)	41%
Patrimonio (E)	59%
Impuesto a la renta (T)	30%

Para poder calcular el WACC, primero se tiene que determinar el “β proxy”, se procede a ubicar el β desapalancado (β_u), el cual fue obtenido de la página web de A. Damodaran. De acuerdo con esta fuente, el β_u para Farming/Agriculture es de 1,07. Con este dato, se determinará el β proxy basado en la siguiente fórmula:

Tabla 21. Cálculo del WACC

$$Ke = rf + + rp + B (rm - rf)$$

Fuente: Elaboración propia 2016³¹.

5. Evaluación financiera de la empresa

Para analizar la eficacia de nuestra propuesta, plantearemos un análisis de los flujos incrementales de:

³¹ **β desapalancado (β_u): 1,07.** Damodaran (2016).
Rendimiento libre de riesgo (rf): 1,27%. Investing.com (2016).
Riesgo País (rp): 2,09%. Diario Gestión (2016a).
Prima por riesgo de mercado (rm - rf): 8,45%. Berk y De Marzo (2008), p. 293.

- Escenario sin aplicación de la estrategia

Sobre la base de los ratios de crecimiento histórico del periodo 2013-2015. Se ha elaborado considerando un crecimiento orgánico sin inversiones mayores que las que existían en el periodo en mención.

- Escenario considerando la estrategia propuesta

Se considera la realización de inversiones en el periodo 2016-2020. Los montos de inversión contienen los desembolsos necesarios para implementar las respectivas estrategias dentro de una situación probable o moderada. Esta inversión adicional dará una proyección de mayores ventas y por lo tanto mayores utilidades.

- Los resultados en el escenario probable, los sensibilizaremos para analizar el comportamiento bajo las expectativas, optimista y pesimista de crecimiento.

Tabla 22. Proyección anual de las ventas

Crecimiento anual de las ventas		Año				
		2016	2017	2018	2019	2020
Crecimiento orgánico sin estrategia		17%	17%	17%	15%	10%
Crecimiento con estrategia	Probable	35%	35%	35%	25%	25%
	Optimista	40%	45%	45%	35%	35%
	Pesimista	17%	20%	20%	20%	15%

Fuente: Elaboración propia 2016.

Se han elaborado las proyecciones financieras utilizando las consideraciones expuestas, cuyos resultados finales VAN y TIR se presentan a continuación, con las siguientes premisas para cada escenario.

1. Escenario probable: Del crecimiento de ventas proyectados y participación de costos de ventas se proyectan las siguientes cifras:

Tabla 23. Escenario probable. VAN y TIR del flujo incremental

Flujo de caja económico	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020	Valor perpetuidad
EBITDA sin aplicación de estrategia		213.935	251.056	294.618	338.811	372.692	
EBITDA con aplicación de estrategia		246.109	369.747	504.784	654.417	794.584	
Flujo de caja económico incremental	-S/.767.058	32.174	118.691	210.165	315.606	421.892	S/.3.014.451
Financiamiento neto incremental							
Deuda	658.600						
Amortización de capital		-97.681	-112.333	-129.183	-148.560	-170.844	
Pago de intereses		-98.790	-84.138	-67.288	-47.911	-25.627	
Ahorro fiscal		29.637	25.241	20.186	14.373	7.688	
Flujo de caja financiero incremental	-S/.108.458	-134.660	-52.538	33.881	133.509	233.109	3.014.451
WACC	14.00%						
VAN Económico	1.274.083						
TIR Económico	38%						
VAN Financiero	1.329.667						
TIR Financiero	63%						

Fuente: Elaboración propia 2016.

Al analizar el flujo de caja incremental económico y financiero en el escenario probable, podemos observar que los beneficios que se alcanzarán ofrecen un VAN económico de S/. 1.274.083 y un TIR de 38%, lo que significaría que al invertir en la estrategia propuesta la empresa obtendrá una rentabilidad superior a la opción sin estrategia.

2. En el escenario optimista, tenemos los siguientes resultados:

Tabla 24. Escenario optimista. Flujo de caja económico incremental

Flujo de caja económico	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020	Valor perpetuidad
EBITDA sin aplicación de estrategia		213.935	251.056	294.618	338.811	372.692	
EBITDA con aplicación de estrategia		255.224	416.950	606.921	841.609	1.095.157	
Flujo de caja económico incremental	-S/.767.058	41.289	165.894	312.303	502.798	722.465	S/5.162.070

WACC	14,00%
VAN Económico	2.632.990
TIR Económico	52,93%

Fuente: Elaboración propia 2016.

3. En el escenario pesimista tenemos los siguientes resultados:

Tabla 25. Escenario pesimista. Flujo de caja económico incremental

Flujo de caja económico	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020	Valor perpetuidad
EBITDA sin aplicación de estrategia		213.935	251.056	294.618	338.811	372.692	
EBITDA con aplicación de estrategia		213.294	275.588	321.088	384.164	421.760	
Flujo de Caja Económico Incremental	-S/.767.058	(641)	24.532	26.470	45.353	49.068	S/.350.594

WACC	14,00%
VAN Económico	(518.766)
TIR Económico	-7,76%

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo XI. Control de la estrategia

1. Cuadro Integral de Mando

A continuación se muestra el Cuadro Integral de Mando, en el cual se ha detallado para cada perspectiva los objetivos estratégicos con sus indicadores correspondientes, lo que permite controlar y realizar el respectivo seguimiento de las metas y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Tabla 26. Cuadro Integral de Mando

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de Resultado	Expectativa de tiempo	Meta	Responsable
Financiera	OF1: Incrementar la rentabilidad	IF1: Valor del margen operativo	2019	Incrementar el margen operativo de 6,2% a 8,2%	Gerente General
		IF2: Valor de margen bruto	A partir del 2017	Mantener un margen bruto de 18%	Jefe Comercial
Clientes	OC1: Participación en ferias internacionales	IC1: N° de ferias internacionales asistidas	A partir del 2017	Participar en 3 ferias por año.	Jefe Comercial
	OC2: Incrementar la cartera de clientes	IC2: % de crecimiento de las ventas	A partir del 2016	Crecimiento anual de ventas en 35% hasta el año 2018 y siguientes años en 25%.	Jefe Comercial
Procesos internos	OP1: Incrementar la disponibilidad del mango fresco	IP1: Volumen de cosecha del productor por hectárea	A partir del 2017	Cosechar hasta un 25% de mango fresco de calibre 8 al 14 para envío aéreo.	Jefe de Producción
	OP2: Contar con certificaciones exigidas	IP2: % de campos certificados	A partir del 2016	Contar con certificaciones exigidas al 100%	Jefe de Producción
	OP3: Implementar una planta de acopio	IP3: Implementación y operatividad a noviembre 2016	A partir del 2016	Una planta de acopio en Tambo grande (Piura)	Gerente General
	OP4: Implementar el servicio integral de exportación a los productores.	IP4: Valor del margen operativo	A partir del 2017	Incrementar los ingresos, meta 20 clientes el año 2017, 30 clientes año 2018 y 50 clientes los años siguientes	Gerente General
	OP5: Implementar el sistema de tratamiento hidrotérmico	IP5: % de crecimiento de las ventas	A partir del 2017	Incrementar ingresos con nuevos clientes de mercado asiático.	Gerente General
Aprendizaje y crecimiento	OA1: Programar capacitaciones a los productores de mango	IA1: Numero de capacitaciones por año y número de agricultores capacitados	A partir del 2016	Capacitar a 50 productores el 2016, 70 productores 2017 y 2018, y siguientes 100 productores.	Jefe de Administración
	OA2: - Incrementar el grado de satisfacción de los colaboradores	IA2: Nivel de satisfacción de colaboradores	A partir del 2016	Capacitación a los colaboradores.	Jefe de Administración
	OA3: Capacitar a los acopiadores en nuevas técnicas de cultivo	IA3: Número de acopiadores capacitados	A partir del 2016	Tener un 95% de acopiadores capacitados en técnicas de cultivo	Jefe de Producción

Fuente: Elaboración propia 2016.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Los análisis realizados a lo largo de esta investigación permitieron identificar a los mercados de Europa y Asia como los destinos que le dan mayor valor al fruto fresco. Por ello, nuestra propuesta es la de desarrollo de mercado a través de la búsqueda de nuevos clientes en esos continentes que valoran el mango fresco.

Actualmente, la creciente tendencia del consumo de alimentos sanos y frescos en el mundo ha originado una demanda en el consumo de frutos, lo que genera una ventana de oportunidades para que Global Fruits pueda ingresar a los distintos mercados y ofrecer sus productos.

Nuestra propuesta de valor es enfocarnos en ese segmento de mercado, además realizar las estrategias para que Global Fruits realice el acompañamiento al productor durante el proceso de producción a fin de mejorar la productividad de sus campos de cultivo, y con las estrategias de *marketing* se dará a conocer a nuestros clientes que el mango *Kent* de Global Fruits proviene directo del productor y nos preocupamos porque el productor reciba un pago justo.

El plan estratégico propuesto es viable debido a que cuenta con un VAN económico de S/. 1.274.083 y un TIR de 38%, lo que significa que al invertir en la estrategia propuesta la empresa obtendrá una rentabilidad superior a la opción sin estrategia.

La integración del ingeniero de campo a la cadena de Global Fruits será importante a fin de asegurar la disponibilidad del fruto ante la propuesta de crecimiento con nuevos clientes, así como para fidelizar a los productores de mango mediante capacitaciones y asesoría continua, garantizando la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.

Perú produce mangos durante el primer y último trimestre del año, lo cual nos da una ventaja competitiva frente a los principales productores de mango (India y China) quienes no producen en esas temporadas, durante ellas, el país podrá abastecer al mercado internacional.

Realizar envíos de mango fresco por vía aérea permite reducir el riesgo en la fluctuación de precios, saturación del mercado y mayor frecuencia de envíos. Esta forma de envío permite además que el fruto llegue a su destino manteniendo la calidad y presentación en color, tamaño y sabor, a diferencia del mango enviado por vía marítima.

Recomendaciones

Global Fruits debe aprovechar las oportunidades que brindan los tratados de comercio internacionales, cumpliendo con los estándares de calidad y las certificaciones fitosanitarias exigidos por el mercado externo.

Se recomienda la participación en ferias internacionales para conocer la situación real del mercado externo y captar clientes para incrementar las ventas.

Se recomienda implementar una planta de acopio con el fin de tener presencia en la zona de Tambogrande (Piura), generar confianza en el productor y disminuir el envío de merma a la planta de empaque. Asimismo, implementar un sistema hidrotérmico para realizar envíos a países asiáticos; de esta manera, la empresa generará mayores flujos de ingresos que aseguren un VAN y TIR positivos.

Se recomienda ofrecer el servicio de exportación integral vía aérea a los productores de mango, aprovechando la capacidad instalada, lo que conllevará a un mayor margen de rentabilidad neta a la empresa.

Se recomienda integrar al acopiador a la cadena de suministro, creando el puesto de ingeniero de campo, quien tendrá como función implementar programas de capacitación a los productores, controlar la calidad del mango y negociar el acopio de fruto con los productores.

Bibliografía

Adex Data Trade (2015). “0804502000 Mangos y mangostanes, frescos o secos”. *Adex Data Trade*. Sección: Estadística por descripción arancelaria. Estadísticas: Año 2015. Fecha de consulta: 01/09/2015.

Agencia Peruana de Noticias (2015). “Fitch Ratings eleva calificación crediticia de Perú a BBB+”. Ministerio de Economía y Finanzas. Fecha de publicación: 23/10/2015. Fecha de consulta: 09/08/2015. <http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3373%&Ite>

Alvarado, Juan Rodrigo (2012) *Cadena nacional del mango*. Fecha de consulta: 26/01/2016
Disponible en: <<http://goo.gl/Vw5dfv>>

Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango - APEM (2014). “Perspectivas de la industria de exportación de mango peruano”. *APEM*. Piura. Fecha de publicación: 07/11/2014. Fecha de consulta: 09/02/2016. Disponible en: <<http://www.peruvianmango.org/>>

Barja, Rocío (2015). “Minagri: EE.UU. levanta trabas sanitarias a mangos y papaya peruana”. *Diario Gestión*. Sección Economía. Fecha de publicación: 23/04/2015. Fecha de consulta: 13/10/2016. <<http://gestion.pe/economia/minagri-eeuu-levanta-trabas-sanitarias-mangos-y-papaya-peruana-2129937>>

Berk, J. y Demarzo, P. (2008). *Finanzas Corporativas*. México D.F.: Pearson Educación.

Cadillo, Aldo (2015). “INEI: La economía peruana creció 2.68% en marzo y 1.73% en el primer trimestre del año”. *Diario Gestión*. Sección Economía. Fecha de publicación: 15/05/2015. Fecha de consulta: 09/08/2015. <<http://gestion.pe/economia/inei-economia-peruana-crecio-268-marzo-y-173-primer-trimestre-ano-2131981>>

Castedo, Antía (2015). “El riesgo de contagio de la crisis griega y cómo puede afectar a América Latina”. *Diario BBC*. Fecha de publicación: 30/06/2015. Fecha de consulta: 11/08/2015. <http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/06/150629_riesgo_contagio_grecia_internacional_ac>

Damodarán, A. (2016). *Betas by Sector (US)*. Enero 2016. Fecha de consulta: 01/05/2016. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>

David, Fred R. (2013). *Administración estratégica*. 14ta. edición. México: Editorial Pearson.

Diario Gestión (2016a). “Riesgo país cierra en 2.09 puntos porcentuales y baja 2 puntos básicos”. *www.gestion.pe*. Sección Economía. Fecha de Publicación: 18/04/2016 Fecha de consulta: 01/05/2016. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-cierra-209-puntos-porcentuales-y-bajo-dos-puntos-basicos-2158837>>

Diario Gestión (2016b). “Economía peruana crecería 5% o más en el 2017”. *www.gestion.pe*. Sección Economía. Fecha de publicación: 22/01/2016. Fecha de consulta: 24/01/2016. <<http://gestion.pe/economia/economia-peruana-creceria-5-mas-2017-preve-alonso-segura-2153186>>

Diario Gestión (2014). “Perú implementará Centro de Investigación en Ciencia y Tecnologías Agrícolas”. *Diario Gestión*. Sección Economía. Fecha de publicación: 24/09/2014. Fecha de consulta: 13/10/2016. <<http://gestion.pe/economia/peru-implementara-centro-investigacion-ciencia-y-tecnologias-agricolas-2109458>>

European Food Information Council (2012). “Fruit and vegetable consumption in Europe, do Europeans get enough?”. *EUFIC Review*. Enero de 2012. Fecha de consulta: 23/09/2015. <<http://www.eufic.org/article/en/expid/Fruit-vegetable-consumption-Europe/>>

FAOSTAT (2013) *Participación mundial en la producción de mango*. Sección: Producción. Fecha de consulta: 26/01/2016. <<http://faostat.fao.org/site/567/DesktopDefault.aspx?PageID=567#ancor>>

GBD Network (2015). “Mercado Mundial del mango oferta, demanda y proyecciones”. *Prospectiva 2020*. Sección: Agronegocios. Marzo 2015. Fecha de consulta: 08/01/2016. Disponible en: <http://www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/re_-_mango_-_mar_20152.pdf>

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.

Huaruco, Luisa (2015). “Altos costos logísticos afectan exportaciones peruanas”. *Diario Gestión*. Sección Economía. Fecha de publicación: 04/03/2015. Fecha de consulta: 14/08/2015. <<http://gestion.pe/economia/altos-costos-logisticos-afectan-exportaciones-peruanas-2125183>>

Indecopi (1998). Legislación Nacional - Perú, Ley N° 26876. Ley Antimonopolio y Antioligopolio del Sector Eléctrico. Fecha de consulta: 25/02/2016. Disponible en: <<https://www.indecopi.gob.pe/documents/51771/196578/ley26876.pdf/a9a54be8-f497-4843-8e0-2553b2600b42>>

Inform@cción (2015). “Exportaciones en valores US\$ Fob de mangos frescos”. Perú: Adex Aduanas. Información brindada por correo. Fecha de consulta: 01/09/2015

Investing.com (2016). Rendimiento del bono del tesoro de EEUU a 5 años Sección: Tasas y Bonos. Fecha de consulta: 01/05/2016 Disponible en: <<http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield/>>

Kilian, Bernard y Schroeder, Kiran (2005). “Perfil del consumidor europeo”. *Banco Mundial*. Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles. Fecha de consulta: 22/09/2015. <<http://info.worldbank.org/etools/docs/library/252002/Perfil.pdf>>

Lira Briceño, Paúl (2012). “La tasa descuento de un proyecto en la práctica”. *Blog: De regreso a lo Básico*. Fecha de publicación. 09/03/2012. Fecha de consulta 29/04/2016. <<http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2012/03/la-tasa-de-descuento-de-un-pro.html>>

López Bravo, Marcela (2011). “Café, mango fresco, plátano orgánico, uva”. *www.siicex.gob.pe*. Fecha de consulta: 15/02/2016. <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources%5Cpromo%5CPiura-Corea-del-Sur-Marcela-Lopez-Bravo.pdf>>

Maximixe (2003). *Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Mango*. Fecha de consulta: 15/02/2016. Disponible en: <<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Mango.pdf>>

Ministerio de Agricultura (2014). Resolución Ministerial N° 0709-2014-MINAGRI. 31 de diciembre de 2014.

Ministerio de Agricultura (2006). *Perfil del mercado de mango*. Fecha de publicación: 2006. Fecha de consulta: 26/01/2016 Disponible en:

<<http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=CCF5075F-376A-4070-ACA1-FF27BB9171A4.PDF>>

Mintzberg, Henry (1995). *La estructuración de las organizaciones*. 4ta. Reimpresión. Barcelona: Ariel

Muñoz Seca, Beatriz y Riverola, Josep (2013). *Del buen pensar el mejor hacer*". Madrid: McGraw-Hill. Interamericana de España.

Naciones Unidas (1997). *Protocolo de Kyoto*. 11 de diciembre de 1997. Fecha de consulta: 10/01/2016. <http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php>

Piñeiro, Maya y Díaz Ríos, Luz (2004). "Aplicación de los principios de manejo post cosecha con el objetivo de mantener la calidad e inocuidad de las frutas y hortalizas frescas". *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación*. Dirección de Alimentación y Nutrición. Fecha de consulta: 21/11/2015. <http://www.fao.org/ag/agn/CDfruits_es/others/docs/manual_completo.pdf>

Pomerleau, Joceline; Knai, Cecile; y McKee, Martin (2005). "Effectiveness of interventions and programmes promoting fruit and vegetable intake". *Organización Mundial de la Salud*. Centro de Salud Europeo de Sociedades en Transición. Reino Unido, 2005. Fecha de consulta: 12/12/2015. <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/43147/1/9241592869_eng.pdf>

Quinteros, Nadia (2015). "INEI: El Perú registró inflación de 0.39% en mayo". *Diario Perú21*. Sección Economía. Fecha de publicación: 01/06/2015. Fecha de consulta: 11/08/2015. <<http://peru21.pe/economia/inei-peru-registro-inflacion-039-mayo-2219987>>

SIICEX (2015) "Mango. Ficha del producto mango, 2015". Fecha de consulta: 22/09/2015. <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/Mango.pdf>>

SIICEX (2011). "Ficha país". Sección: Servicio al exportador - Ficha Mercado. Fecha de consulta: 18/02/2016. Disponible en: <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/285080533radDB310.pdf>>

World Health Organization (2013). *Global action plan for the prevention and control of NCDs 2013–2020*. Fecha de consulta: 10/02/2016.
<http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/94384/1/9789241506236_eng.pdf>

Zahra Gilani, Syeda Alina (2009). “Report on mango of southern Punjab”. *Gobierno de Pakistán*. Fecha de consulta: 03/02/2016.
<http://www.tdap.gov.pk/doc_reports/tdap_report_on_mangoes.pdf>

Anexos

Anexo 1. Poder de negociación de los proveedores

Pesos	Proveedores	No Atractivo	Medianamente no atractivo	Neutro	Medianamente Atractivo	Muy atractivo	Puntaje	Total
0.4	N° de proveedores importantes						1	0,4
0.1	N° de proveedores sustitutos						1	0,1
0.2	Costo de cambio de proveedores						1	0,2
0.3	Posibilidad de integración hacia adelante						3	0,9

PROMEDIO								1,60
-----------------	--	--	--	--	--	--	--	-------------

Fuente: Hax y Majluf (1997). Elaboración propia 2016.

Anexo 2. Poder de negociación de los clientes

Pesos	Clientes	No Atractivo	Medianamente no atractivo	Neutro	Medianamente Atractivo	Muy atractivo	Puntaje	Total
0.25	Número de importadores en la industria						3	0,75
0.4	Condicionamiento por parte de los clientes						4	1,6
0.25	Posicionamiento de marca						3	0,75
0.1	Posibilidad de integración hacia atrás						1	0,1

PROMEDIO								3,20
-----------------	--	--	--	--	--	--	--	-------------

Fuente: Hax y Majluf (1997). Elaboración propia 2016.

Anexo 3. Amenaza de nuevos competidores

Peso	Competidores potenciales/barreras de entrada	No Atractivo	Medianamente no atractivo	Neutro	Medianamente Atractivo	Muy atractivo	Puntaje	Total
0.1	Economías de escala en el sector						4	0,4
0.1	Diferenciación de productos en la industria						2	0,2
0.2	Requisitos de capital para ingresar a la industria						4	0,8
0.2	Costo de cambiar de proveedor para el importador						4	0,8
0.2	Acceso a la cadena de suministro						5	1
0.2	Regulación sobre productos y procesos						3	0,6
PROMEDIO								3,80

Fuente: Hax y Majluf (1997). Elaboración propia 2016.

Anexo 4. Amenaza de productos sustitutos

Peso	Sustitutos	No Atractivo	Medianamente no atractivo	Neutro	Medianamente Atractivo	Muy atractivo	Puntaje	Total
0.40	Nº de productos sustitutos						3	1,2
0.20	Costo de cambiar el producto						2	0,4
0.40	Disponibilidad de productos cercanos						3	1,2

PROMEDIO								2,80
-----------------	--	--	--	--	--	--	--	-------------

Fuente: Hax y Majluf (1997). Elaboración propia 2016.

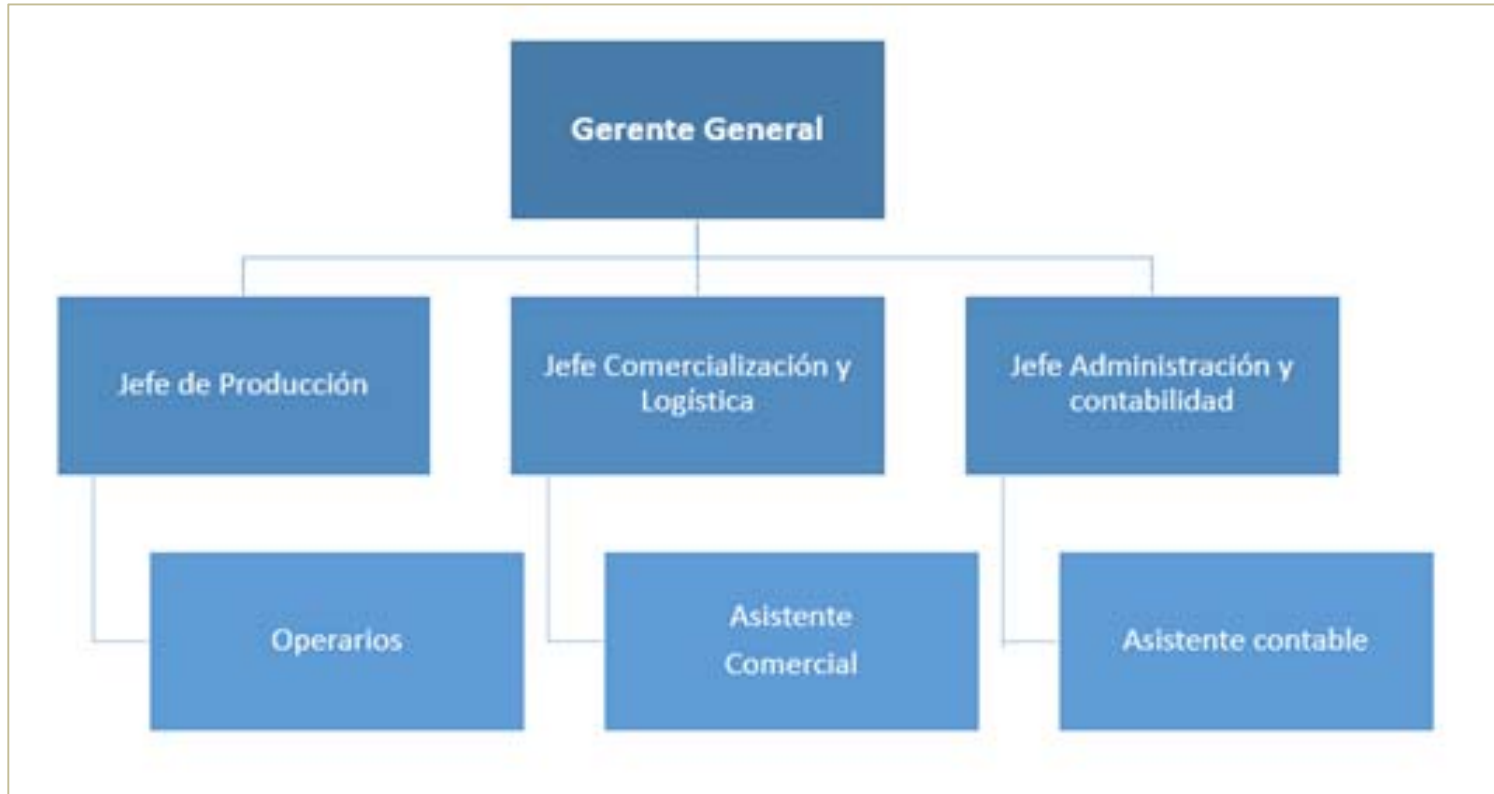
Anexo 5. Rivalidad entre los competidores existentes

Peso	Rivalidad entre competidores	No Atractivo	Medianamente no atractivo	Neutro	Medianamente Atractivo	Muy atractivo	Puntaje	Total
0.5	Nº de competidores similares						5	2,5
0.2	Crecimiento de la industria						4	0,8
0.1	Diferenciación del producto						4	0,4
0.2	Barreras para salir						4	0,8

PROMEDIO								4,50
-----------------	--	--	--	--	--	--	--	-------------

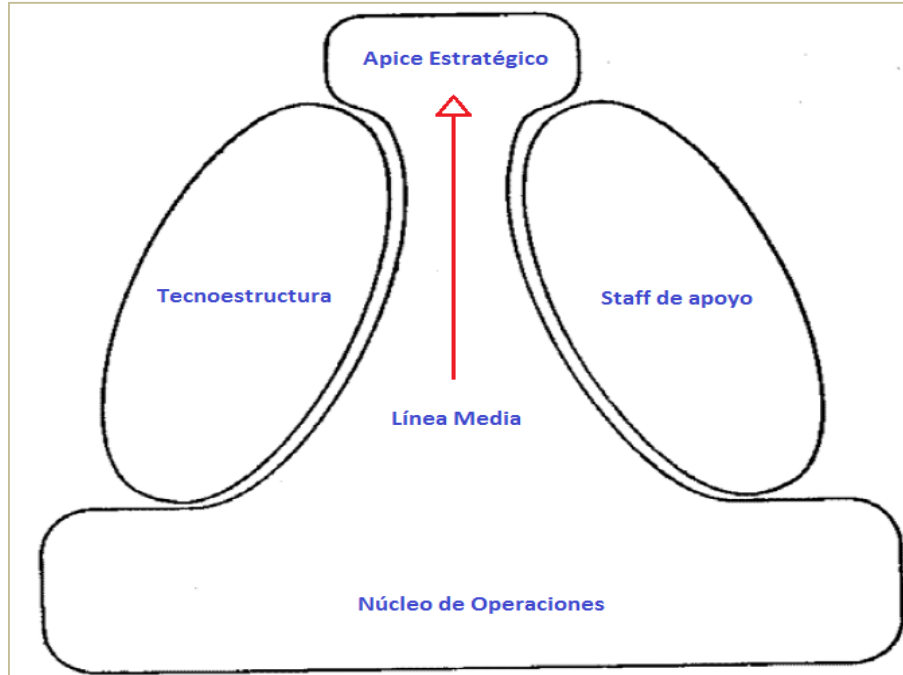
Fuente: Hax y Majluf (1997). Elaboración propia 2016.

Anexo 6. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 7. Configuración de la organización



Fuente: Mintzberg (1995). Estructura de las organizaciones.

Anexo 8. Matriz EFI de la empresa Global Fruits S.A.C.

Factores Críticos de éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
Cartera de clientes fidelizada.	0,18	5	0,9
Experiencia en exportación de mangos.	0,09	3	0,27
Fruto fresco de calidad.	0,1	4	0,4
Felxibilidad en frecuencia y volumen de envíos	0,1	4	0,4
Debilidades			
Limitada capacidad financiera.	0,15	2	0,3
Capacidad limitada para atender altas demandas.	0,09	1	0,09
No existen alianzas de largo plazo entre productor y exportador.	0,14	1	0,14
No se cuenta con un adecuado plan de <i>marketing</i> .	0,15	2	0,3
Total	1		2,8

CALIFICACIÓN: De 0 a 1 = Debilidad Importante. De 2,1 a 3 = Indiferente. De 4,1 a 5 = Fortaleza Importante. De 1,1 a 2 = Debilidad. De 3,1 a 4 = Fortaleza.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 9. Matriz EFE de la empresa Global Fruits S.A.C.

Factores Críticos de éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
Tratamientos preferenciales a través de tratados de libre comercio y acuerdos comerciales con la Comunidad Europea.	0.05	3	0.15
Creciente tendencia mundial por el consumo de productos naturales y frescos.	0.1	4	0.4
Ecosistema propicio para la producción del mango (zona norte del Perú: Tambogrande en Piura y Casma en Áncash).	0.07	4	0.28
El mango es bajo en calorías y contiene cantidades saludables de fibra, vitaminas y minerales.	0.04	2	0.08
Interés por el mango peruano en los mercados europeos y asiáticos.	0.05	4	0.2
Baja incidencia de plagas por los programas de control de la mosca de la fruta	0.04	3	0.12
Producción en contraestación respecto a otros países productores	0.1	3	0.3
Amenazas			
Ataques inesperados de plagas en el mango (mosca de la fruta).	0.05	3	0.15
Variaciones inesperadas en el clima (por ej. Fenómeno del Niño) que podrían afectar los cultivos.	0.1	4	0.4
Crisis internacional, depreciación del dólar.	0.07	4	0.28
Aparición de nuevos competidores.	0.04	1	0.04
Riesgo país.	0.04	1	0.04
Incremento de la oferta afecta el precio.	0.05	3	0.15
Conflictos internacionales, inesperados afectan los envíos.	0.04	2	0.08
Cultivos de mango en otras países	0.04	1	0.04
Sobrecostos logísticos: certificaciones y transporte.	0.04	2	0.08
Baja capitalización de agricultores.	0.04	3	0.12
Baja capacidad técnica de los productores de mango	0.04	3	0.12
Total	1		3.03

Calificación: Entre 1 a 4, indica qué tan bien responden las estrategias actuales de la empresa a cada factor.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 10. Matriz PEYEA de Global Fruits S.A.C.

Posición estratégica interna

Posición estratégica externa

Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Liquidez	5	Cambio Tecnológico	-5
Rendimiento sobre el patrimonio	4	Tasa de Inflación	-5
Apalancamiento	4	Apreciación del tipo de cambio	-2
Flujo de caja	3	Variabilidad de la demanda	-5
Capital de trabajo	3	Barreras de ingreso al mercado	-4
		Rivalidad entre competidores	-2
		Facilidad para salir del mercado	-4
		Riesgo involucrado en el negocio	-2
Fuerza financiera (FF) promedio	3,8	Estabilidad del entorno (EE) promedio	-3,63

Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación de mercado	-2	Potencial de crecimiento	6
Calidad de producto.	-2	Potencial de utilidades	4
Lealtad del cliente	-3	Conocimiento tecnológico	3
Utilización de la capacidad	-5	Utilización de recursos	3
		Facilidad de ingreso en el mercado	3
		Productividad, utilización de las capacidades	2
Ventaja competitiva (VC) promedio	-3	Fuerza de la industria (FI) promedio	3,5

Fuente: David (2013). Administración Estratégica, Matriz PEYEA, p. 179. Elaboración propia 2016.

Anexo 11. Ratios claves de desempeño financiero

COEFICIENTES CLAVES DEL DESEMPEÑO ECONÓMICO-FINANCIERO PREVISTOS PARA LA EMPRESA						
PERIODO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ratios de Liquidez:						
Liquidez	1,43	1,63	1,85	2,10	2,39	2,71
Ratios de Gestión:						
Activos / Ventas	0,23	0,21	0,16	0,13	0,11	0,10
Ventas / Activo Total	4,27	4,79	6,17	7,79	9,05	10,37
Ventas / Inventarios	54,58	64,07	75,21	88,29	95,97	104,32
Ratios de Apalancamiento Financiero:						
Pasivo Total/ Patrimonio	0,69	0,52	0,49	0,45	0,41	0,37
Pasivo Total / Activo Total	0,41	0,34	0,33	0,31	0,29	0,27
Patrimonio/ Deuda	1,53	2,05	2,22	2,44	2,71	3,03
Ratios de Rentabilidad:						
Margen Bruto (Utilidad Bruta/Ventas)	18,0%	18,0%	18,7%	18,8%	19,0%	18,8%
Margen Operativo (Utilidad Operac. / Ventas)	6,2%	6,3%	7,5%	7,9%	8,4%	8,3%
Margen Neto (Utilidad Neta / Ventas)	4,0%	2,2%	4,3%	5,3%	6,0%	6,2%
EBITDA	7,7%	7,6%	8,4%	8,5%	8,8%	8,6%
ROA	17,3%	30,2%	46,5%	61,7%	75,8%	85,6%
ROE	29,3%	16,3%	39,6%	59,4%	76,5%	88,7%

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 12. Estado de ganancias y pérdidas histórico

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS HISTÓRICO DE GLOBAL FRUITS S.A.C.				
	2013	2014	2015	%
Ventas	1.735.824	1.995.200	2.389.461	100%
Costo de ventas	1.423.376	1.606.136	1.959.358	82%
Utilidad Bruta	312.448	389.064	430.103	18%
Gastos de ventas	96.791	109.760	81.684	3%
Gastos Administrativos	197.800	228.200	237.800	10%
Otros ingresos (DRAWBACK)	52.075	59.856	71.684	3%
Depreciación	25.000	29.000	33.000	
Utilidad Operativa	44.932	81.960	149.303	6%
Gastos Financieros	(17.860)	(45.299)	(42.725)	-2%
Otros Gastos e ingresos	-	-	850	0%
Utilidad antes de impuestos	27.072	36.661	107.428	4%
Impuesto a la renta y participaciones	(7.501)	(6.958)	10.723	0%
Utilidad Neta	34.573	43.620	96.705	4%

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 13. Flujo de estados financieros proyectados con estrategia

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS SIN PROPUESTA ESTRATÉGICA BASADA EN PARÁMETROS HISTÓRICOS CRECIMIENTO							
CONCEPTOS	Incremento Pro-medio Años 2013-2015	Datos del año 2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	17%	2.389.461	2.804.068	3.290.616	3.861.588	4.440.826	4.884.909
Costo de ventas	0,82	1.959.358	2.299.336	2.698.305	3.166.502	3.641.477	4.005.625
Utilidad Bruta	0,18	430.103	504.732	592.311	695.086	799.349	879.284
Gastos de ventas	3%	81.684	95.857	112.490	132.009	151.810	166.991
Gastos Administrativos	10%	237.800	279.062	327.483	384.307	441.953	486.148
Otros ingresos (DRAWBACK)	3%	71.684	84.122	98.718	115.848	133.225	146.547
Depreciación		33.000	43.000	38.700	34.830	31.347	28.212
Utilidad Operativa		149.303	170.935	212.356	259.788	307.464	344.480
Gastos Financieros		42.725	42.725	42.725	42.725	42.725	42.725
Otros Gastos e ingresos		850					
Utilidad antes de IR		107.428	128.210	169.631	217.063	264.739	301.755
Impuesto a la Renta	30%	10.723	13.226	21.274	30.365	39.454	46.562
Utilidad Neta	4,05%	96.705	114.984	148.357	186.699	225.285	255.193
Más impuestos		10.723	13.226	21.274	30.365	39.454	46.562
Más Gastos Financieros		42.725	42.725	42.725	42.725	42.725	42.725
Mas Depreciación y Amortización		33.000	43.000	38.700	34.830	31.347	28.212
EBITDA	7,7%	183.153	213.935	251.056	294.618	338.811	372.692

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 14. Otros ingresos

CONCEPTOS	2016	2017	2018	2019	2020
Servicio de exportación a los producción					
Número de productores		20	30	50	50
Precio por el servicio S/. 0,416 por kg					
Cantidad promedio de exportación por productor en kg		4.500	4.500	4.500	4.500
Precio por el servicio		1.875	1.875	1.875	1.875
Total de ingresos		37.500	56.250	93.750	93.750
Escenario optimista 25% mas		46.875	70.313	117.188	117.188
Escenario pesimista 25% menos		28.125	42.188	70.313	70.313

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 15. Estado de resultados con propuesta estratégica en un escenario probable

ESTADO DE RESULTADO CON PROPUESTA ESTRATEGICA EN UN ESCENARIO PROBABLE						
CONCEPTOS	Datos del año 2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	2.389.461	3.225.772	4.392.293	5.935.220	7.442.463	9.279.641
Venta de mango	2.389.461	3.225.772	4.354.793	5.878.970	7.348.713	9.185.891
Serv. de exportación	-	-	37.500	56.250	93.750	93.750
Costo de ventas	1.959.358	2.645.133	3.570.930	4.820.755	6.025.944	7.532.430
Utilidad Bruta	430.103	580.639	821.363	1.114.465	1.416.518	1.747.210
Gastos de ventas	81.684	110.273	148.869	200.973	251.216	314.020
Gastos Administrativos	237.800	321.030	433.391	585.077	731.346	914.183
Otros ingresos (DRAWBACK)	71.684	96.773	130.644	176.369	220.461	275.577
Depreciación	33.000	43.000	38.700	34.830	31.347	28.212
Utilidad Operativa	149.303	203.109	331.047	469.954	623.070	766.372
Gastos Financieros	42.725	131.085	116.433	99.583	80.206	57.922
Otros Gastos e ingresos	850					
Utilidad antes de IR	107.428	72.024	214.614	370.371	542.865	708.450
Impuesto a la Renta	10.723	-	25.191	58.200	96.721	129.862
Utilidad Neta	96.705	72.024	189.423	312.170	446.144	578.588
Más impuestos	10.723	-	25.191	58.200	96.721	129.862
Más Gastos Financieros	42.725	131.085	116.433	99.583	80.206	57.922
Mas Depreciación	33.000	43.000	38.700	34.830	31.347	28.212
EBITDA	183.153	246.109	369.747	504.784	654.417	794.584

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 16. Entrevista agricultores

Para los agricultores:

Nombre: _____

Teléfono de contacto: _____

Dirección de contacto: _____

Edad: _____

Grado de instrucción: _____

1. ¿Qué variedad de mango produce principalmente?

Kent: _____

Tommy Atkins: _____

Haden: _____

Otro (indicar): _____

2. ¿A qué mercados está dirigida principalmente su producción?

Mercado local: _____

Nacional: _____

Exportación: _____

3. ¿Trabaja usted con acopiadores o directamente con exportadores?

Solo acopiadores: _____

Solo exportadores: _____

Ambos: _____

Exportación directa: _____

4. ¿Para qué fecha tiene programada su cosecha y qué cantidad?

Noviembre: _____ TM

Diciembre: _____ TM

Enero: _____ TM

Febrero: _____ TM

Marzo: _____ TM

Otro (indicar): _____

5. ¿Cuál es la forma de pago que utiliza cuando vende mango?

Contra entrega: _____

A crédito: _____

Ambas: _____

6. ¿Cómo encuentra usted su potencial para el mercado internacional?

Estoy capacitado: _____

No estoy capacitado: _____

Debo capacitarme más: _____

7. Cuáles son los principales problemas que usted tiene para la exportación del mango?

Tratamiento tecnificado: _____

Socio exportador: _____

Asesoría exportación: _____

Otros (indicar): _____

8. Cuáles son los principales problemas que usted tiene para la producción del mango?

Falta de terreno: _____

Clima adecuado: _____

Plagas: _____

Falta de riego: _____

Otros (indicar): _____

9. ¿Pertenece usted a alguna organización de productores?

Si: _____ ¿Cuál? _____

No: _____

10. ¿Ha recibido el apoyo del Estado o de Instituciones en los últimos 6 meses?

Si: _____

No: _____

Otro (indicar) : _____

11. ¿Considera que el Fenómeno del Niño va a afectar su producción?

Mucho: _____

Poco: _____

Estoy preparado: _____

Notas biográficas

Yessica Palomino Cerón

Nació en Lima, el 11 de setiembre de 1981. Titulada en Ingeniería de Sistemas, egresada de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cursó un diplomado en Dirección de Proyectos en PM Certifica.

Cuenta con 10 años de experiencia en tecnología de la información, 5 años en gestión de proyectos y 2 años en aprovisionamiento. Actualmente se desempeña como especialista de proyectos de TI en la compañía BBVA Continental.

Christiam Pavel Esquivel Chávez

Nació en Ayacucho, en 1978. Bachiller en Economía de la Universidad San Cristóbal de Huamanga. Titulado en Ciencias Económicas en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Su experiencia profesional se ha desarrollado en banca, especializándose en microfinanzas en Mi Banco y la banca pyme en Scotiabank.

Rubén Gustavo Espinoza Castillo

Nació en Lima, en el año 1977. Licenciado en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cursó la Maestría en Gobierno de Tecnologías de Información en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Cuenta con más de dieciocho años de experiencia en tecnologías de la información, habiéndose desempeñado en empresas multinacionales. Actualmente se desempeña como Subgerente de Servicios de TI en la compañía Pacífico Seguros.