



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CAMPOSOL S. A.
PERÍODO 2017-2021”**

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

Presentado por:

Sr. Carlos Alberto Ramírez Díaz

Sr. Manuel Gregorio Luna Luna

Sr. Marco Antonio Michelena Marín

Asesora: Dra. Gina Pípoli de Azambuja

[0000-0003-4802-5349](tel:0000-0003-4802-5349)

Lima, julio de 2021

Agradecimientos

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial a la Dra. Gina Pípoli, por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias,
por su apoyo incondicional.

Resumen ejecutivo

Camposol es una empresa agroindustrial que inició sus operaciones en el año de 1997, adquiriendo sus primeras tierras en la región norte del Perú, aproximadamente a 600 km de la ciudad de Lima. La empresa tiene actualmente una orientación al mercado, habiendo tenido en sus inicios un enfoque a la producción en el campo. Dada la *performance* que la empresa está experimentando en los últimos años y la preferencia del consumidor por alimentos saludables y de mayor calidad, la empresa se proyecta al futuro con optimismo, apoyada en la solidez de sus operaciones, profesionalismo de los colaboradores y las buenas prácticas corporativas.

En el año 2016, Camposol se encuentra en un entorno de continuidad democrática en Perú, con perspectiva de firma de acuerdos comerciales entre el país y los diferentes mercados del exterior, así como una demanda creciente de productos saludables, factores que favorecen el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, afronta también riesgos de una inestabilidad política por conflictos entre los poderes Ejecutivo y Legislativo. Por otra parte, Camposol internamente tiene problemas de planificación y coordinación entre las áreas, algo típico en las empresas con rápido crecimiento.

El presente trabajo de investigación describe, analiza y propone un plan estratégico para la empresa Camposol S.A., para el periodo 2017-2021. Las estrategias en las que se apoyará el plan serán la de penetración de mercado, en EE. UU. y Europa, y desarrollo de mercado para Asia (China). Asimismo, teniendo en cuenta la creciente demanda de los productos que produce Camposol, se plantea un incremento en las ventas de la mezcla de productos, así como una estrategia de posicionamiento de marca, con el objetivo de lograr en los clientes la percepción de que Camposol es una empresa que vende productos cultivados con buenas prácticas agrícolas y responsabilidad social empresarial. Para cumplir con el objetivo de incremento en las ventas, se aumentará la capacidad de producción mediante el incremento de las hectáreas sembradas, para de tal manera poder responder a la demanda del mercado.

Las estrategias empleadas se despliegan en cuatro planes funcionales para *marketing*, operaciones, recursos humanos y finanzas, así como un plan de responsabilidad social empresarial.

Para *marketing*, se proyecta un incremento de las ventas entre 13% y 19% para el periodo considerado, así como llegar a tener una participación de mercado de 3,7 % y 2 %, para los mercados de EE. UU. y Europa, respectivamente. También llegar a una participación de mercado de 2% para el mercado chino.

En operaciones, se proyecta un incremento de la capacidad productiva, a través de un incremento del orden de 85% de hectáreas sembradas (toda la mezcla de productos) y del 63% para la capacidad de envasado de arándanos frescos. Para ello, se incrementará la cantidad de hectáreas sembradas en Perú, así como compra y siembra de hectáreas en Colombia, para de tal manera incrementar la capacidad productiva. En el caso de Colombia, el objetivo es poder producir paltas durante la ventana no productiva en Perú.

En recursos humanos, se implementará un plan de gestión humana, alineado con las estrategias definidas en el plan estratégico, siendo el objetivo tener un cumplimiento de este plan no menor al 85% por año; esto se logrará mediante las políticas de retención del talento, planes de capacitación, implementación de encuestas de clima laboral y de gestión, captura de capital humano idóneo especializado, entre otros.

En el plan de responsabilidad social empresarial (RSE), se implementarán acciones con la finalidad de disminuir los impactos negativos de la actividad productiva de la empresa. Para ello, se establecerán los procedimientos para la medición de la huella de carbono y la huella hídrica, donde el objetivo es tener una reducción del 2,7% y 4% en promedio anual para la huella de carbono y huella hídrica, respectivamente; asimismo, la capacitación del personal relacionado con el tema de RSE, así como promover el desarrollo de las comunidades adyacentes, mediante el apoyo al emprendimiento autosostenible.

En finanzas, se han utilizado los datos históricos de los estados financieros (EE.FF.) de los años 2014, 2015 y 2016 para las proyecciones correspondientes al período de estudio (2017-2021). Estos cálculos contemplan proyecciones con aplicación de las estrategias señaladas en el presente estudio de investigación, con sus respectivos presupuestos y proyecciones sin aplicación de estas estrategias, de tal manera de encontrar un flujo incremental. El flujo hallado muestra resultados favorables para la implementación de las estrategias, con valor actual neto (VAN) económico de USD 118.822.000 y una tasa interna de retorno (TIR) de 69%, siendo estos resultados para el escenario esperado. Para los escenarios optimista y pesimista, se obtienen también valores positivos del VANE de USD 154.466.000 y USD 81.091.000, respectivamente. Dichos resultados revelan que las estrategias implementadas le otorgan un mayor valor a la empresa y una mayor rentabilidad en un marco de operaciones socialmente responsables y sostenibles.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Introducción.....	1
Capítulo I. Identificación del problema.....	2
1. Consideraciones generales.....	2
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	2
3. Definición del problema.....	4
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	4
Capítulo II. Internacionalización.....	6
1. Antecedentes.....	6
2. Descripción y análisis de estrategias actuales.....	6
3. Conclusiones iniciales.....	7
Capítulo III. Análisis externo.....	9
1. Internacionalización: modelo CAGE.....	9
1.1 Conclusiones.....	9
2. Análisis de entorno general (PESTEG).....	9
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	11
4. Análisis de la industria – Grado de atraktividad.....	12
4.1 Poder de negociación de proveedores.....	12
4.2 Barreras de entrada.....	13
4.3 Poder de negociación de los clientes.....	13
4.4 Amenaza de productos sustitutos.....	13
4.5 Rivalidad entre competidores.....	14
4.6 Resultado del grado de atracción de la industria.....	14
5. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	15
6. Conclusiones.....	16

Capítulo IV. Análisis interno	18
1. Análisis de áreas funcionales - Matriz AMOFHIT	18
2. Evaluación de la cadena de valor.....	20
3. Matriz de evaluación de factores internos – Matriz EFI.	22
4. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO.	22
5. Determinación de estrategia genérica.....	24
6. Conclusiones.....	24
Capítulo V. Formulación de objetivos	26
1. Análisis y propuestas de visión y misión	26
2. Objetivo general.....	27
3. Objetivo estratégicos incluye financieros.....	27
3.1 Objetivos de crecimiento	27
3.2 Objetivos de supervivencia	27
3.3 Objetivos de rentabilidad.....	28
Capítulo VI. Generación y selección de estrategia.	29
1. Matriz FODA (cruzado)	29
2. Matriz PEYEA.....	29
3. Matrices de portafolio (BCG)	30
4. Matrices interna - externa.....	32
5. Alineamiento de estrategia con los objetivos.	32
6. Descripción de las estrategias seleccionadas y conclusiones.....	35
Capítulo VII. Planes funcionales y planes de RSE.....	36
1. Plan funcional de <i>marketing</i>	36
1.1 Definición del mercado.....	36
1.2 Segmentación de mercado	37
1.3 Posicionamiento	38
1.4 Mezcla de <i>marketing</i>	38
1.5 Acciones para el logro de objetivos de <i>marketing</i>	41
1.6 Presupuesto del plan funcional de <i>marketing</i>	42
2. Plan funcional de operaciones	42
2.1 Objetivos de operaciones	42
2.2 Análisis de capacidad productiva.	43

2.3 Análisis de capacidad de envasado.....	45
2.4 Acciones para el logro de objetivos de operaciones.....	45
2.5 Presupuesto del plan funcional de operaciones.....	46
3. Plan funcional de recursos humanos (RR.HH.).....	46
3.1 Objetivo en área de recursos humanos.....	47
3.2 Acciones para el logro de objetivos de RR.HH.....	47
3.3 Presupuesto del plan funcional de recursos humanos.....	47
4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	48
4.1 Objetivos de responsabilidad social empresarial.....	48
4.2 Acciones para el logro de objetivos de RSE.....	49
4.3 Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial.....	50
5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.....	51
5.1 Objetivos.....	51
5.2 Consolidado de presupuestos de los planes funcionales.....	52
5.3 Inversiones de activos fijos y activos biológicos.....	52
5.4 Resultados de la evaluación financiera.....	52
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia.....	55
1. Mapa estratégico (tipo BSC).....	55
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos (CMI).....	56
Conclusiones y recomendaciones.....	57
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones.....	58
Bibliografía.....	61
Anexos.....	64
Notas biográficas.....	78

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis PESTEG.	10
Tabla 2.	Matriz EFE: Oportunidades y amenazas.	11
Tabla 3.	Poder de negociación de los proveedores.	12
Tabla 4.	Barrera de entrada (ingreso de nuevos competidores).....	13
Tabla 5.	Poder de negociación de los clientes.	13
Tabla 6.	Amenaza de productos sustitutos.	13
Tabla 7.	Rivalidad entre competidores.....	14
Tabla 8.	Grado de atractividad de la industria.....	15
Tabla 9.	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	15
Tabla 10.	Cadena de valor.....	21
Tabla 11.	Matriz EFL.....	22
Tabla 12.	Matriz VRIO.....	23
Tabla 13.	Comparativo de visión actual y propuesta.	26
Tabla 14.	Análisis de los componentes básicos de la visión propuesta.	26
Tabla 15.	Comparativo de misión actual y propuesta.....	26
Tabla 16.	Análisis de los componentes básicos de la misión propuesta	27
Tabla 17.	Objetivos de rentabilidad.....	28
Tabla 18.	Matriz PEYEA.....	29
Tabla 19.	Principales productos.....	31
Tabla 20.	Matriz Boston Consulting Group.	31
Tabla 21.	Matriz IE.....	32
Tabla 22.	Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos.....	33
Tabla 23.	Objetivos del plan de <i>marketing</i>	36
Tabla 24.	Segmentación.....	37
Tabla 25.	Análisis de ancho y longitud de producto.....	39
Tabla 26.	Presupuesto del plan funcional de <i>marketing</i>	42
Tabla 27.	Objetivos del plan de operaciones.....	43
Tabla 28.	Capacidad de producción.....	44
Tabla 29.	Capacidad de envasado (2016).....	45
Tabla 30.	Presupuesto del plan funcional de operaciones (en miles de USD)	46
Tabla 31.	Objetivo del plan de RR.HH.....	47
Tabla 32.	Presupuesto del plan funcional de recursos humanos (en miles de USD)	48
Tabla 33.	Objetivos de RSE.....	49

Tabla 34.	Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial (en miles de USD) ...	51
Tabla 35.	Resumen de presupuestos de los planes funcionales (en miles de USD).	52
Tabla 36.	Flujo de caja incremental.....	53
Tabla 37.	Plan de financiamiento.	53
Tabla 38.	Análisis de sensibilidad.	54
Tabla 39.	Tabla cuadro de mando integral (CMI)	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Indicador CAGE	9
Gráfico 2.	Matriz PEYEA	29
Gráfico 3.	Posicionamiento de marca	38
Gráfico 4.	Modelo para el cálculo de la emisión de GEI	50
Gráfico 5.	Mapa estratégico <i>balanced scorecard</i>	55

Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis Canvas.....	65
Anexo 2.	Análisis CAGE.....	65
Anexo 3.	Análisis AMOFHIT.....	66
Anexo 4.	FODA cruzado.	67
Anexo 5.	Análisis de venta y márgenes del 2015 y 2016.....	68
Anexo 6.	Análisis del sector <i>retail</i> en mercados de interés	68
Anexo 7.	Proyección de demanda de arándanos	69
Anexo 8.	Proyección de demanda de paltas.....	70
Anexo 9.	Proyección de demanda de mandarinas.	71
Anexo 10.	Proyección de demanda de uvas.....	72
Anexo 11.	Proyección de demanda de mangos.....	73
Anexo 12.	Ciclo de producción	74
Anexo 13.	Capacidad de envasado.....	74
Anexo 14.	Ventanas productivas de palta de Hass (Sudamérica)	75
Anexo 15.	Supuestos financieros	75
Anexo 16.	Cálculo del WACC.....	75
Anexo 17.	Análisis de ratios financieros	76
Anexo 18.	Inversiones del proyecto	77

Introducción

El objetivo de la presente investigación es realizar un plan estratégico para la empresa Camposol S.A. para el periodo 2017-2021. La empresa tiene tres unidades de negocios: unidad de frutas y verduras, unidad de mariscos y unidad comercial (*trading*). En el presente trabajo de investigación se hace particular énfasis en la unidad de negocios frutas y verduras, estableciéndose el Plan Estratégico para esta unidad, debido a que sus ventas representan el 73% de las ventas totales así como su contribución al Margen Bruto está en el Orden del 91%, ver anexo 5, constituyéndose además, la unidad que presenta un horizonte de crecimiento más visible debido a las tendencias mundiales referentes a alimentación con productos frescos y saludable, siendo líder en producción y comercialización de productos agrícolas para la exportación, con ventas en mercados del exterior tales como EE. UU., Europa y Asia. Para ello, se aplicará y desarrollará las diferentes herramientas y conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración, con la finalidad de optar el grado académico de Magíster en dicha especialidad. Camposol es una empresa integrada verticalmente. Gracias al acceso al recurso hídrico del proyecto Chavimochic, pudo sembrar en terrenos áridos, en la franja costera del norte del Perú, una cantidad importante de hectáreas para el cultivo de los productos que exportaría más adelante. La empresa vende sus productos mediante venta directa a los minoristas e intermediarios, siendo los porcentajes de ventas, respecto de la venta total, 60% y 40%, respectivamente.

La estructura del presente trabajo consta de ocho capítulos: el capítulo I trata de la identificación del problema, en el capítulo II se analizan las estrategias de internacionalización, en el capítulo III inicialmente se concluye el análisis de internacionalización; asimismo, se analiza el entorno externo de la empresa, mediante el análisis PESTEG, grado de atractividad de la industria, matriz de perfil competitivo y matriz de evaluación de factores externos (EFE). En el capítulo IV se realiza el análisis interno, mediante el análisis de áreas funcionales, evaluación de la cadena de valor, la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y matriz VRIO, para finalmente determinar las estrategias genéricas. En el capítulo V se analiza y se proponen la misión y visión de la empresa; en este mismo capítulo, se formulan los objetivos estratégicos. En el capítulo VI se selecciona la estrategia mediante las matrices FODA cruzado, PEYEA, BCG y matriz interna-externa, de tal manera de alinear estrategias con los objetivos. En el capítulo VII, en línea con la estrategia seleccionada, se diseñan los planes funcionales de *marketing*, operaciones, recursos humanos y finanzas, así como se establece un plan de responsabilidad social empresarial. En el capítulo VIII se realiza la evaluación y control de la estrategia, a través del cuadro del mando integral y mapa estratégico (tipo BSC). Finalmente, se establecen las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

En noviembre de 2016, la compañía Camposol contaba con tres unidades de negocios: unidad de frutas y verduras, unidad de mariscos y unidad comercial (*trading*). El contexto político es de estabilidad y continuidad de la democracia favorable para el desarrollo de la empresa, sin embargo, con riesgos de conflictos entre los poderes ejecutivo y legislativo. Igualmente, la economía peruana presenta tendencia al crecimiento con aumentos proyectados de PIB del orden del 4% a 4,5% anual. También se presentan favorables el mejor desempeño de la economía norteamericana, el principal mercado de la empresa y la reciente apertura del mercado chino a los productos peruanos, especialmente paltas y arándanos. Sin embargo, hay cierta incertidumbre causada por las recientes elecciones en EE. UU. y algunas políticas proteccionistas anunciadas por el candidato Donald Trump.

Existe, en este contexto, una creciente tendencia global al consumo de alimentos frescos y saludables como los que produce Camposol, tendencia que se complementa con la preferencia, también creciente, de los mercados por empresas que aplican en su operación buenas prácticas agrícolas y políticas de responsabilidad social empresarial. Camposol opera en un sector industrial bastante competitivo, en el cual sus competidores directos son principalmente empresas del exterior con quienes compite por las preferencias de los mercados.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

En este punto se utilizará el modelo Canvas en el que se detalla el modelo de negocios de Camposol y la propuesta de valor que ofrece para generar ingresos (Anexo 1).

- El segmento de clientes de Camposol, corresponden a supermercados de venta minorista en EE. UU. y Europa, tales como Walmart, Cotsco, H.E.B., Kroger y otras cadenas. En 2015, Camposol empezó a vender paltas a China, y en noviembre de 2016 ha empezado con el envío directo de arándanos a dicho país.
- La propuesta de valor de Camposol consiste en entregar al mercado mundial productos frescos y saludables de alta calidad, con estándares y en tiempos prometidos al cliente. Esta propuesta es posible gracias a ser una empresa integrada verticalmente, sostenible y socialmente responsable.
- La relación con los clientes está basada en una atención personalizada que busca ofrecer a estos un servicio con productos de calidad en forma consistente, confiable y flexible en los

canales. La empresa busca relacionarse con clientes minoristas para los cuales el modelo integrado verticalmente de Camposol represente una ventaja competitiva.

- Los canales de venta y comunicación que establece Camposol con sus clientes están basados en la venta directa a cargo de su propia unidad comercial, teniendo para este efecto oficinas comerciales en EE. UU. (Miami) y Europa (Rotterdam). Otro canal de comunicación con los clientes, para conocer las opiniones de éstos referentes a calidad, envasado, etc., lo constituye el equipo de atención al cliente.
- Los ingresos de Camposol provienen de la venta de su cartera diversificada de productos, clasificados en frescos y congelados. Camposol busca ofrecer sus productos en ventanas en las cuales puede obtener mejores precios y mejores márgenes brutos, por mayor demanda debido a menor producción de sus competidores.
- Todas las actividades y procesos clave de las cuales está compuesta la cadena de valor de Camposol son controladas debido a que la empresa se encuentra integrada verticalmente. Estas actividades clave pueden ser clasificadas en tres tipos: procesos en campo de cultivo, procesos en planta y procesos de comercialización y postventa.
- Los recursos clave que actualmente Camposol emplea para crear y ofrecer una propuesta de valor para sus clientes minoristas son: físicos, humanos, intelectuales y económicos. En primer lugar, las tierras de cultivo, el equipamiento agrícola, plantas de envasado, oficinas comerciales y activos biológicos en etapa de crecimiento, son los recursos físicos.

Los recursos humanos con los que cuenta Camposol, en épocas de mayor producción, son más de 14.000 personas de las cuales el 94% corresponde a la categoría obrero. Los recursos intelectuales con que cuenta Camposol los constituyen las investigaciones y desarrollos científicos en los campos, en control biológico de plagas, biotecnología, desarrollo de nuevas especies, mejoramiento genético, producción de plantas *in vitro*, entre otros (Informe de Sostenibilidad Camposol 2015). Los recursos económicos están sostenidos por su gran volumen de ventas crecientes, que ha posibilitado tener, por ejemplo, en 2015 un EBITDA de 42,8 millones, 24% más que el reportado en el 2014.

- Entre los socios estratégicos de Camposol, podemos contar con los clientes minoristas, quienes ponen a disposición de la unidad de frutas y verduras, sus instalaciones de maduración de frutas. Adicionalmente la unidad mantiene alianzas con otros productores para procesar y comercializar sus productos de tal manera de abastecer convenientemente el mercado, garantizando una calidad estándar.
- La estructura de costos de la empresa Camposol, responde al modelo de negocios integrado verticalmente que ha adoptado, según el cual trata de otorgar a sus clientes minoristas el mejor

valor posible, y dada la magnitud de sus operaciones resulta evidente que goza de las ventajas de las economías de escala y por lo tanto ejerce un liderazgo en costos.

3. Definición del problema

El principal problema que afronta la empresa Camposol es no tener la capacidad productiva suficiente para atender la demanda creciente, no solo de sus principales productos (paltas y arándanos), sino tampoco del resto de su mezcla de productos. Desde el punto de vista de la producción, la empresa tiene cultivos cuyo ciclo de producción no cubren todos los meses de año, lo cual imposibilita a la empresa poder cumplir con su objetivo de ser un productor global que abastece a sus clientes los 365 días del año. Esta estacionalidad de sus cultivos hace que su flujo de caja también tenga este carácter estacional. En el tema de producción también afronta la escasez de mano de obra así mismo no se tiene una estrategia que posicione su marca de tal manera que logre que sus clientes la perciban como una empresa que vende productos de alta calidad, producidos con buenas prácticas agrícolas y responsabilidad social empresarial. Finalmente, Camposol adolece de falta de planificación y coordinación entre las áreas.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Se elaboró un plan estratégico para el periodo 2017-2021 que contempla las oportunidades de crecimiento en los mercados actuales y en otros mercados (como el mercado asiático), teniendo en cuenta las amenazas que actualmente tiene y aprovechando sus fortalezas y mejorando sus debilidades. Se diseñó un plan de *marketing* que considera la tendencia mundial al aumento del consumo de alimentos frescos y saludables como los que Camposol, con un incremento de las ventas y participación en los mercados actuales y potenciales, así como una estrategia para lograr el posicionamiento de la marca, utilizando sus ventajas competitivas. Todo ello con el objetivo de aumentar su porcentaje de ventas directas a grandes minoristas respecto del total de ventas. Para atender este crecimiento en ventas de sus productos frescos, se incrementará su capacidad productiva mediante la siembra de nuevas hectáreas, utilizando las tierras de cultivo que tiene disponibles en Perú. Igualmente se evaluará su capacidad instalada de envasado de tal manera de saber si puede cubrir el incremento de producción. Camposol tiene como objetivo ser un proveedor global de productos frescos, todo el año. Para ello se adquirirá tierras de cultivo fuera del Perú (Sudamérica) cuyas condiciones climatológicas permitan cosecha de productos en las épocas o ventanas no productivas en Perú. En recursos humanos, se diseñarán políticas de retención de talento y capacitaciones con diferentes objetivos, siendo el principal la mitigación de la escasez de mano de obra, mejorar la coordinación entre las áreas y mejora del clima laboral, capacitar en temas de cuidado del medio ambiente y responsabilidad social empresarial,

capacitaciones para promociones internas del personal. Camposol aplica políticas de responsabilidad social empresarial que debe mejorar, especialmente si se tiene en cuenta el aumento de la producción y los impactos que este incremento puede tener no solo en el medio ambiente sino también para las comunidades aledañas a los centros de producción, para las cuales la empresa igualmente diseña y promueve proyectos auto sostenibles en beneficio de estas comunidades.

Capítulo II. Internacionalización

1. Antecedentes

La empresa Camposol fue creada en 1997 aprovechando el proyecto de infraestructura pública de irrigación, Chavimochic, teniendo la empresa en un principio la orientación al campo, al haber creado y transformado desde la nada tierras desérticas para convertirlas en campos de cultivo de espárragos. En la siguiente década, la empresa inició su proceso de internacionalización con la exportación de espárragos. Sin embargo, hasta el 2011 no tiene una estrategia comercial de internacionalización definida y solo se limita a recibir órdenes de los intermediarios. La alta dirección de la empresa (familia Dyer) tiene una ambiciosa visión: «Vamos más allá de ser un productor y convertirnos en un negocio de servicio completo que pueda ofrecer consistencia y confiabilidad a los clientes todo el año. Construyamos una marca. Hay que convertirnos en la primera empresa productora multinacional peruana» (Bell y Kindred 2017: 4).

Existe la visión indicada pero no existe experiencia comercial y aún menos una estrategia de marca. Además, la organización no está preparada para satisfacer la demanda de los clientes del exterior en forma confiable y en los volúmenes y tiempos requeridos. Por otra parte, debido a que su producto principal la palta solo tiene una ventana de producción de cuatro meses en Perú, sus exportaciones son intermitentes.

2. Descripción y análisis de estrategias actuales

Con el surgimiento de los arándanos como un producto más rentable, así como con la experiencia que la empresa venía obteniendo en sus actividades en el mercado del exterior, iniciando con pedidos pequeños pero que podía atender, empezó a comprometerse cada vez más con el proceso de internacionalización. «Pero poco a poco ganamos la confianza suficiente para tocar las puertas de los minoristas en los EE. UU. y en Europa, y hacer pequeños compromisos que pudiéramos mantener» (Bell y Kindred 2017: 4). En este contexto, Camposol empieza a comprometerse con la venta directa y dirigida a minoristas, por lo que procede al reforzamiento de su oficina comercial de Rotterdam para sus operaciones en Europa, ampliando de 2 a 20 personas, con equipos enfocados a las ventas, actividades operativas y administración. Además de tener la oficina en Miami para las operaciones en EE. UU.

Actualmente, Camposol, como parte de su estrategia para el crecimiento en los mercados del exterior y en concordancia con las tendencias globales, destina la mayor parte de su producción a la venta de productos frescos. Por otra parte, también se ha adherido al Pacto Mundial de las

Naciones Unidas, siendo la primera empresa peruana en adherirse a este acuerdo, obligándose a presentar informes de sostenibilidad anuales y auditados, pasar auditorías ambientales, sociales y sanitarias exigidas por los mercados de exportación, así como la obtención de determinadas certificaciones orientadas a este mismo propósito.

Igualmente se tiene la estrategia de invertir en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), no solo para ubicar nuevos productos y variedades, sino también para obtener mejoras en productividad, control de plagas por medios biológicos, reemplazando los pesticidas químicos, optimización en el uso del agua con disminución de la huella hídrica, alineadas todas estas estrategias con la tendencia global de disminución de los impactos negativos, hacia el medio ambiente y la preferencia de los mercados del exterior por las empresas que mantienen una preocupación ambiental así como con la RSE. En este mismo sentido, se encuentra la estrategia de Camposol de utilizar su producción de arándanos y la gran demanda de este producto en los supermercados de EE. UU., para poder acceder a otros minoristas con la venta directa de otros productos del portafolio, según lo indica el Sr. Gómez, Director General de Trading de Camposol: «Ahora que tenemos arándanos, puedo hablar con cualquier minorista», indicando también: «Y puedo presentarles otros productos. Nuestro negocio con Walmart comenzó con los arándanos, pero ahora también están tomando 250 envases de nuestros aguacates...» (Bell y Kindred 2017: 10). Lo mismo sucede con la producción orgánica de Camposol, la cual es utilizada para mantener la demanda en los minoristas de su producción convencional (no orgánica).

De otro lado la empresa emplea la estrategia de reforzar la lealtad de sus canales de distribución, al ofrecer flexibilidad con respuestas rápidas ante pedidos con poca anticipación (cliente Kroger) o como en el caso de la cadena Walmart a quienes ofrece volúmenes fijos a precios fijos aprovechando su modelo de negocio integrado verticalmente.

3. Conclusiones iniciales

Camposol ha estado evolucionando desde el 2009 en la mezcla de sus productos y también en su proceso de internacionalización. Ha ido pasando en forma paulatina por diferentes etapas, cada una de las cuales representan un grado cada vez mayor de implicación en las operaciones internacionales, para las cuales ha tenido que ir adaptando sus estrategias, procedimientos, organización, recursos físicos y económicos, capacidades, procesos productivos, etc., a las exigencias de los mercados internacionales.

De acuerdo con Gómez y González (2011), las empresas en su proceso de internacionalización pasan por etapas sucesivas, cada una de las cuales significan un cada vez mayor compromiso con los mercados del exterior. Este proceso paulatino y gradual se va dando en Camposol en la medida que va adquiriendo cada vez más conocimiento y experiencia en los mercados internacionales, aprendizaje que se ha venido dando en un lapso relativamente largo, el cual le sirve para hacer sostenible en el tiempo su proceso de internacionalización.

Las etapas por las que las empresas pasan durante su proceso de internacionalización son:

1. Exportaciones no regulares o intermitentes.
2. Exportaciones a través de intermediarios o agentes.
3. Implementación de oficinas comerciales en el extranjero con venta directa.
4. Inversión en unidades productivas en el país extranjero.

Camposol se encuentra en la tercera etapa. Sin embargo, el conocimiento y la experiencia exitosa en un determinado mercado no es garantía de éxito para otros mercados, los cuales pueden tener características culturales, económicas, demográficas-geográficas, administrativas, etc., diferentes. Por ello, la incursión en otros mercados (como los mercados del Asia) requiere de metodología que analice estas diferencias o distancias para lo cual emplearemos el modelo CAGE de distancias culturales, administrativas geográficas y económicas, según Ghemawat (2008).

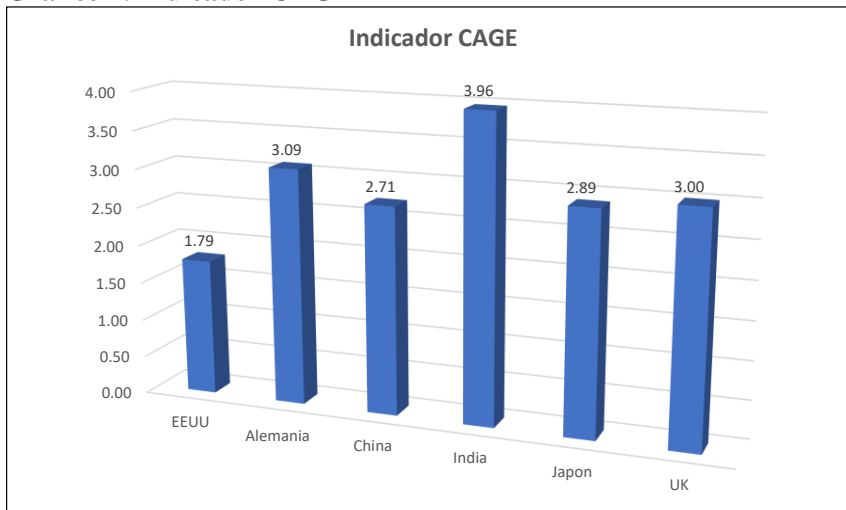
Capítulo III. Análisis externo

1. Internacionalización: modelo CAGE

Para la aplicación del modelo CAGE se seleccionaron 6 países, incluidos EE. UU. y UK, donde la empresa ya tenía presencia, así como países del Asia como mercados potenciales, también se evaluaron diferentes factores para cada una de las distancias de acuerdo con el modelo CAGE. Cada distancia y factor tuvieron ponderaciones, como se indica el Anexo 2.

Evaluamos los factores para cada país asignando una calificación a la cual se le aplicó la ponderación del factor y ponderación de la distancia; de esta manera hallamos el indicador CAGE para cada país (ver el gráfico 1).

Gráfico 1. Indicador CAGE



Fuente: Elaboración propia 2021.

1.1 Conclusiones

De acuerdo al modelo de distancias de Ghemawat (2008), las empresas deberían exportar a aquellos países con los que tienen menores distancias (menor indicador CAGE), en consecuencia, dado que la empresa ya tiene participación en EE. UU. y Europa, debería continuar con su proceso de internacionalización y optar por ingresar al mercado chino. Los países con mayor distancia son los menos apropiados para ingresar, siendo según el cuadro los países de India, Alemania y Japón.

2. Análisis de entorno general (PESTEG)

El análisis del entorno general es el proceso a través del cual la empresa es capaz de identificar los factores estratégicos del entorno; para realizar este análisis vamos a considerar las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y globales (PESTEG). Ver la tabla 1.

Tabla 1. Análisis PESTEG

Variables políticas	Tendencia	Efecto probable	O/A
Políticas de Estado.	Continuidad de la democracia y el Estado de derecho.	Confianza y estabilidad dentro del Gobierno actual.	O
TLC con el mundo.	Se mantiene la tendencia a la firma de nuevos tratados.	El sector agro podría expandirse hacia otros mercados.	O
Estabilidad política.	Confrontación entre el Ejecutivo y el Legislativo.	Inestabilidad política, riesgos en las exportaciones.	A
Corrupción.	Duda de la idoneidad de toda la clase política.	Contexto de poca confianza para los inversionistas.	A
Ley 27360.	Derogatoria de la Ley de Promoción Agraria.	Posibles conflictos sociales.	A
Variables económicas	Tendencia	Efecto probable	O/A
PIB Perú.	Tendencia a mantenerse el crecimiento del PIB en los próximos 3 años.	Proyecciones de crecimiento en el orden del 4% para el 2017, 4,3% en 2018 y 4,2% en 2019.	O
Inversiones.	Principal motor de la economía es la inversión privada 80% y pública 20%.	Se sigue la tendencia a impulsar la inversión privada.	O
Exportaciones.	Segundo motor de la economía son las exportaciones.	Que vean al Perú como uno de los principales proveedores de MP y PT.	O
Sectores económicos.	La Ley N° 27360 “Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario”.	Contratación del personal vía régimen con acuerdos que contemplan incentivos.	O
Foro APEC - Perú 2016.	Perú fue el centro de las negociaciones ASIA - PACÍFICO.	Incremento del comercio internacional.	O
Proyectos de irrigación.	Proyectos de irrigación que resuelvan el problema de escasez de agua.	Se habilitó 240.000 ha disponibles para sembrío.	O
Apertura al mercado chino.	Proyecciones favorables para consumo de arándanos en China.	Camposol incrementará sus exportaciones de arándanos a China.	O
Consumo interno.	Crecimiento del consumo interno aún está lejos del promedio de 3,3% (3 años anteriores).	El consumidor aún está contraído en sus gastos.	A
Seguridad alimentaria.	La seguridad alimentaria en el contexto del cambio climático.	Programas de financiación y seguros para mitigar los posibles riesgos.	A
Variables sociales	Tendencia	Efecto probable	O/A
Responsabilidad social empresarial.	Tendencia creciente del mercado de excluir a empresas que no aplican RSE en sus actividades.	Agroindustria sigue esta tendencia creciente.	O
Infraestructura apropiada.	Los Gobiernos trabajan en proyectos de infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria.	Mejoras para el transporte de MP y PT.	O
Cambios en el estilo de vida.	Aumento de agroexportaciones ya que hoy en día se prioriza el consumo de productos naturales.	Incremento en la agroexportación, mayor fuente de trabajo en general.	O
Escasez de mano de obra (MO).	Baja posibilidad de encontrar MO idónea.	Incremento de costos de MO, traslado de trabajadores, construcción vivienda, capacitaciones.	A
Ley de Promoción Agraria (Ley 27360).	Régimen laboral agrario diferenciado del régimen general, genera críticas de organizaciones sindicales y otros sectores.	Conflictos sociales futuros.	A
Variables tecnológicas	Tendencia	Efecto probable	O/A
Aprovechamiento del recurso hídrico “Proyecto Chavimochic”.	Son 3 etapas las cuales 2 están terminadas, en proceso de culminación de la tercera etapa (Valle de Chicama)	Nuevos campos de cultivo con la culminación de la tercera etapa.	O
Avances tecnológicos.	Tendencia global para controles naturales y reemplazo de fertilizantes y plaguicidas químicos.	Nuevas técnicas agrícolas, mejora de productividad, calidad de cosecha.	O
Inversión en I+D.	El Perú pasa del puesto 65 en el 2015 al puesto 69 en el 2016 (WEF), por el gasto en I+D que representa al 2016 0,12% con referencia PIB del Perú, el promedio de gasto mundial por país desarrollado en I+D es > 2,6% del PIB.	Desventaja competitiva respecto a otros países, genera mayores costos de producción, genera reducción de oportunidades en el uso de nuevas tecnologías.	A
Variables ecológicas	Tendencia	Efecto probable	O/A
Contaminación ambiental.	Creciente contaminación atmosférica, de suelos y agua.	Bajo impacto ecológico en el mix de productos que cosechan.	O
Uso de productos menos contaminantes.	Los consumidores tienen mayor conciencia del consumismo como impacta al medio ambiente.	Utilizar nuevos materiales de embalaje que contengan cierto % de reciclado (almejas con materias primas recicladas).	O
Consumo de productos orgánicos.	Tendencia creciente para los siguientes años.	El sector Agro viene trabajando en este tipo de cultivo, también como una estrategia de marca.	O
Cambios climáticos.	Según estudios climáticos, se avecinan Lluvias en la costa norte del país.	Niño costero.	A
Contaminación de recursos hídricos.	Tendencia global a eliminar prácticas agrícolas insostenibles contaminantes del agua.	Los procedimientos agrícolas convencionales incrementan la contaminación de recursos hídricos.	A
Variables globales	Tendencia	Efecto probable	O/A
Elecciones en EE. UU.	En 2016 gana elecciones Donald Trump anunciando políticas de estado opuestas al libre comercio internacional. Se retira de Acuerdo TPP.	Gran incertidumbre económica en los mercados a nivel global, incluyendo las empresas que exportan a EE. UU.	A
Tasa de referencia FED-EE. UU.	A noviembre de 2016 se anunciaba un aumento inminente de la tasa de referencia de la FED.	Expectativa de las empresas del sector debido a mejor desempeño de la economía de EE. UU., así como de un mayor consumo doméstico.	O

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en David (2016).

En la tabla del análisis PESTEG se aprecia que existen oportunidades importantes para la continuidad y desarrollo de la empresa, sin embargo, se aprecian también amenazas que es necesario tener en cuenta.

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

De acuerdo con David (2016), el análisis con el uso de la matriz de evaluación de factores externos (EFE), nos ayudará a evaluar y resumir la información del entorno general (PESTEG), donde podremos determinar si la empresa está respondiendo bien a las oportunidades y amenazas que existen en el macroentorno. Ver la tabla 2.

Tabla 2. Matriz EFE: Oportunidades y amenazas

Oportunidades		Peso	Calf.	Pon- derado
O1	Confianza y estabilidad dentro del gobierno actual.	0.08	3	0.24
O2	Exportar productos a nuevos países como consecuencia de los TLC.	0.11	3	0.33
O3	Disponibilidad de terrenos de cultivo en países vecinos.	0.07	4	0.28
O4	Aumento del consumo de arándanos y paltas en los principales mercados que atiende la empresa.	0.06	3	0.18
O5	Apertura del mercado chino a los arándanos peruanos en el 2016.	0.05	2	0.10
O6	Tendencia global a consumir productos saludables - super alimentos y orgánicos.	0.12	3	0.36
O7	Tendencia global hacia el uso de técnicas agrícolas sostenible.	0.11	4	0.44
O8	Incremento de ventas para una economía con mejor índice de consumo interno.	0.08	3	0.24
Amenazas		Peso	Calf.	Pon- derado
A1	Inestabilidad política y corrupción causa desconfianza en compradores.	0.10	2	0.20
A2	Escasez de MO calificada y NO calificada.	0.06	3	0.18
A3	No se asignan suficientes recursos al desarrollo tecnológico.	0.05	3	0.15
A4	Condiciones climáticas adversas como consecuencia del cambio climático.	0.03	2	0.06
A5	Tendencias globales a eliminar técnicas agrícolas que impacten negativamente.	0.05	3	0.15
A6	Políticas proteccionistas por el presidente Donal´d Trump.	0.03	3	0.09
		1.00		3.00

Fuente: Elaboración propia 2021, basado en David (2016).

Luego de la evaluación, los resultados nos muestran el peso total ponderado de la matriz EFE, que para este caso es 3,00 indicándonos que la empresa está preparada para aprovechar las oportunidades y responder a las amenazas.

4. Análisis de la industria – Grado de atractividad

Para el análisis de la industria se utilizará el método de Hax y Majluf (2012), basado en las 5 fuerzas de Porter (2008), mediante él se analizarán las fuentes de competencia y el potencial de beneficios que existen en el sector. Se utilizará las siguientes categorías para evaluar el atractivo de la industria: poder negociación de proveedores, amenazas de nuevos competidores, poder de negociación de los compradores, amenazas de productos sustitutos y rivalidad entre competidores. Estas categorías determinan la estructura de la industria y guardan una muy estrecha relación con su rentabilidad.

4.1 Poder de negociación de proveedores

Tabla 3. Poder de negociación de los proveedores

Factores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de proveedores	Escasos					5	Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Baja				4		Alta
Costos de cambio de proveedor	Altos			3			Bajos
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia delante	Alta					5	Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Baja			3			Alta
Contribución de los proveedores a la calidad del producto	Bajo				4		Alto
Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores	Alta			3			Baja
Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores	Baja				4		Alta
Promedio					4		

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en Michael Porter (2008) y Hax y Majluf (2012).

Puede decirse que el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que existen muchos proveedores que pueden abastecer los insumos, materiales, maquinaria, etc., que utiliza Camposol en sus actividades. También por los grandes volúmenes de compra, Camposol tiene un gran poder de negociación, por ejemplo, en precios y tiempos de entrega, siendo además muy importante para la rentabilidad del proveedor. Por otra parte, es muy baja la amenaza de que los proveedores se integren hacia adelante. Por el contrario, existe mucho mayor posibilidad que la industria se integre hacia atrás debilitando aún más el poder de los proveedores. Lo que hace que el grado de atractividad de la industria sea alto.

4.2 Barreras de entrada

Tabla 4. Barrera de entrada (ingreso de nuevos competidores)

Factores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Requerimientos de capital	Bajos					5	Altos
Economías de escala	Bajas				4		Altas
Regulaciones para ingresar a la industria	Bajas			3			Altas
Diferenciación del producto	Baja		2				Alta
Identificación de marcas	Baja		2				Alta
Costos de cambio	Bajos				4		Altos
Acceso a canales de distribución	Amplio				4		Restringido
Acceso a tecnología de punta	Amplio			3			Restringido
Producción gubernamental	No				4		Alto
Efecto de la experiencia	Bajo				4		Alto
Promedio					4		

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en Michael Porter (2008) y Hax y Majluf (2012).

Las barreras de entrada para nuevos competidores son bastante altas, siendo desde este punto de vista atractiva la industria. Esto debido a la experiencia y a los grandes requerimientos de capital necesarios para ingresar, tanto para la compra de tierras de cultivo, contratación de personal, maquinaria agrícola, técnicas agrícolas modernas, etc. Igualmente son altas las regulaciones y normatividad que se impone a nuevos competidores, relativas a los controles de sanidad y procedimientos de producción a implementar (BPM, BPA, HACCP, etc.), siendo además bastante estrictas la normatividad para el acceso a los mercados internacionales. De otro lado, el acceso a los canales de distribución y la confianza de éstos en la empresa exportadora son de difícil gestión y supone, de parte de la empresa, esfuerzos, asignación de recursos y tiempo en desarrollar estrategias diferentes para este acceso.

4.3 Poder de negociación de los clientes

Tabla 5. Poder de negociación de los clientes

Factores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de clientes importantes	Bajo				4		Alto
Disponibilidad de sustitutos	Mucha			3			Poca
Costo de cambio	Bajo			3			Alto
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Alta				4		Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante	Baja			3			Alta
Contribución a la calidad o servicio de los productos del cliente	Pequeña				4		Grande
Contribución a los costos totales de los clientes	Alta porción				4		Baja porción
Rentabilidad de los clientes	Baja				4		Alta
Sensibilidad al precio	Alta		2				Baja
Lealtad a la marca	Baja		2				Alta
Promedio				3			

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en Michael Porter (2008) y Hax y Majluf (2012).

El poder de negociación de los clientes es medio, lo que hace que la atraktividad de la industria sea neutral, debido a que, si bien existen muchos competidores, los volúmenes que atiende Camposol son bastante altos y las capacidades y recursos de la empresa le permiten atender los canales con características que no tienen otras empresas competidoras, como por ejemplo ofrecer Palta a la cadena Walmart a volúmenes y precios fijos o la atención al cliente Kroger de pedidos con poca anticipación y a los 30 centros de distribución de este.

4.4 Amenaza de productos sustitutos

Tabla 6. Amenaza de productos sustitutos

Factores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alto				4		Baja
Costos de cambio	Bajos			3			Altos
Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos	Alta				4		Baja
Valor/precio del sustituto	Alto				4		Bajo
Propensión a probar sustitutos	Alta			3			Baja
Promedio					4		

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en Michael Porter (2008) y Hax y Majluf (2012).

La industria es atractiva ya que no existen sustitutos directos para los productos que ofrece Camposol. Podrían ser sustituidos con otro tipo de bayas, frambuesas y/o productos de campo, pero no se producen en los volúmenes requeridos, ni sus características organolépticas son iguales, menos aún, los contenidos de nutrientes y antioxidantes que, por ejemplo, tienen los arándanos.

4.5 Rivalidad entre competidores

Tabla 7. Rivalidad entre competidores

Factores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de competidores iguales	Grande			3			Pequeño
Crecimiento relativo de la industria	Lento					5	Rápido
Costos fijos	Altos				4		Bajos
Sobrecapacidad	Alta				4		Baja
Diferenciación del producto	Baja		2				Alta
Diversidad de competidores	Alta			3			Baja
Compromisos estratégicos	Altos			3			Bajos
Rentabilidad de los competidores	Baja			3			Alta
Promedio				3			

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en Michael Porter (2008) y Hax y Majluf (2012).

Desde el punto de vista de la rivalidad entre competidores, la industria muestra un atractivo neutral, pues si bien es cierto existe la tendencia cada vez mayor al consumo de productos naturales, saludables, orgánicos y súper alimentos, como los que produce Camposol, también existen una gran rivalidad entre los competidores del sector. Igualmente, esta rivalidad se ve impulsada por el crecimiento del consumo de productos frescos, en particular paltas y arándanos en el mercado chino.

4.6 Resultado del grado de atracción de la industria

De acuerdo con el análisis realizado con la matriz de grado de atractividad de la industria según Hax y Majluf (2012), el cual está basado en las cinco fuerzas de Porter (2008), concluimos que la industria es atractiva lo cual se ve reflejado en el valor de la evaluación global de esta matriz que corresponde al valor de cuatro, debido a la creciente demanda de los compradores, las altas barreras de ingreso, la fuerte posición de la empresa con sus proveedores y la baja amenaza de productos sustitutos a pesar de que existe una gran rivalidad. Ver la tabla 8

Tabla 8. Grado de atraktividad de la industria

Factores	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Poder de negociación de los proveedores				4	
Barreras de entrada de nuevos competidores				4	
Poder de negociación de los compradores			3		
Amenaza de productos sustitutos				4	
Rivalidad entre competidores			3		
Evaluación global				4	

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en Michael Porter (2008) y Hax y Majluf (2012).

5. Matriz de perfil competitivo (MPC)

De acuerdo con David (2016), mediante la matriz de perfil competitivo se identificará el desempeño de los principales competidores, así como sus fortalezas y debilidades en relación a la posición estratégica de la empresa. Para dicho análisis se identificó tres empresas del sector agroindustrial tomando como referencia las exportaciones de sus dos principales productos: paltas y arándanos que están en el mismo rubro y que son competencia directa en el mercado internacional del sector agroindustrial no tradicional.

En el Perú existen muchas empresas agroindustriales, pero debido a su tamaño no se tomaron en consideración y se identificó a empresas que compitan con Camposol, pero en los mercados internacionales. Ver la tabla 9.

Tabla 9. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores/Empresa	Pond.	HORTIFRUT		CAMPOSOL		CALAVO		DROKASA	
		Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
Factores críticos para el éxito									
Participación en el mercado	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Comercio electrónico	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20	3	0,15
Situación financiera	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Integración vertical	0,10	3	0,30	4	0,40	1	0,10	3	0,30
Calidad de productos	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Cuidado del medio ambiente	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Reconocimiento de marca	0,10	3	0,30	1	0,10	3	0,30	2	0,20
Crecimiento en el mercado	0,15	1	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Tierras en países productores	0,10	4	0,40	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Producción orgánica	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	2	0,10
Producto fresco todo el año	0,05	4	0,20	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Total	1,00		3,30		2,95		2,85		2,75

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en David (2016).

La empresa chilena Hortifrut, con una puntuación de 3,30 es el que presenta el mejor perfil competitivo, Hortifrut tiene mayor presencia global e incluso en el periodo 2014-2015 se ha fusionado con la empresa nacional TAL SA para el negocio de arándanos, creándose la empresa Hortifrut-TALSA y entabló una segunda sociedad en Perú, HFE Berries Perú SAC., como una estrategia para ubicar más campos de cultivo, de tal manera de poder atender la creciente demanda, a pesar que ya tiene cultivos en países productores distintos de Chile (memoria anual 2015 Hortifrut). Camposol, que obtiene una puntuación de 2,95, es el segundo de mejor perfil competitivo, Sin embargo, de corto a mediano plazo, puede revertir la situación debido a que, por su integración vertical, posee mucha mayor extensión de terrenos de cultivo (Informe de Sostenibilidad Camposol 2015), lo que le permitiría aumentar los cultivos de acuerdo con la creciente demanda. Se aprecia también que el crecimiento de las exportaciones de arándanos entre Perú y Chile, muestra una marcada diferencia entre ambos países, debido a que Perú tiene un crecimiento promedio anual de las exportaciones de arándanos de más de 100% y Chile está logrando solo un 3% de crecimiento en el mismo período (Desarrollo de comercio exterior agroexportador – Informe anual - PromPerú 2016).

Respecto a la empresa mexicana Calavo con una puntuación de 2,85, puede decirse que la principal ventaja que tiene Camposol respecto de esta, es la integración vertical, debido a que la empresa mexicana es una gran empaedora y distribuidora por lo que ofrece, por ejemplo, a los supermercados de EE. UU., grandes volúmenes, pero con una calidad no estable (Bell y Kindred 2017). Con referencia a la compañía Drokasa quien tiene una puntuación de 2,75 y ocupa la última posición, se puede decir que Camposol también presenta mejor desempeño en ventas y con mejor posición en el mercado, especialmente en arándanos y paltas (Desarrollo de comercio exterior agroexportador – Informe anual - PromPerú 2016).

6. Conclusiones

De lo desarrollado en este capítulo, se concluye lo siguiente:

- En lo que respecta al proceso de internacionalización de Camposol, tomando en consideración los resultados de la matriz CAGE, podemos afirmar que, al ya tener presencia en el mercado de EE. UU. y Europa, su objetivo debe ser el mercado del Asia, en particular China.
- Del análisis PESTEG puede decirse que los factores del macroentorno externo, son favorables para la continuidad del negocio, sin embargo, constituyen amenazas la inestabilidad política nacional y la de EE. UU. Con referencia a las variables económicas estas, se presentan auspiciosas para Camposol, como por ejemplo el crecimiento del PIB y de las exportaciones que generan confianza en los mercados del exterior. En lo referente a las variables sociales,

el evidente compromiso de la empresa con la RSE le otorga sostenibilidad, ventaja competitiva y proyección en los mercados internacionales, sin embargo, la ley 27360 genera conflictos sociales.

- Insuficiente inversión en I+D+i en comparación a las inversiones de los países competidores y la importancia de aprovechar el recurso hídrico del proyecto de Chavimochic. En cuanto a las variables ecológicas enfrenta una amenaza de importancia, constituida por la recurrencia de fenómenos climáticos adversos. En este punto resalta los esfuerzos de la empresa en la aplicación de técnicas agrícolas de menor impacto ambiental. Para la variable global se visualiza un mejor desempeño de la economía americana incentivando el consumo interno, esto favorece directamente a las exportaciones de Camposol.
- De acuerdo con la evaluación de los factores externos y el resultado de la matriz EFE puede concluirse que la empresa Camposol se encuentra preparada para poder aprovechar las oportunidades que el entorno externo le otorga, así como también para responder adecuadamente a las amenazas.
- De acuerdo con el análisis realizado con la matriz de grado de atractividad de la industria según Hax y Majluf (2012), el cual está basado en las cinco fuerzas de Porter, se concluye que el sector industrial en el que se desenvuelve Camposol, es atractivo, debido a que el ingreso de nuevos competidores es dificultado por las altas barreras de ingreso y también porque no existen productos sustitutos, sumado al buen poder de negociación con proveedores y al poder de negociación neutral de los clientes.
- En relación con la competitividad de Camposol, de acuerdo con la evaluación de los factores críticos de éxito en la matriz de perfil competitivo, puede afirmarse que la empresa tiene un perfil competitivo inferior al de su competidor directo, en este caso, Hortifrut. Sin embargo, esta posición actual de la empresa chilena no es garantía de continuidad en el tiempo, pues la ventaja que actualmente tiene Hortifrut no es sostenible en el largo plazo.

Capítulo IV. Análisis interno

1. Análisis de áreas funcionales - Matriz AMOFHIT

De acuerdo con D'Alessio (2008), se desarrollará el análisis interno de Camposol con el fin de identificar la ventaja competitiva y estrategia genérica a aplicar. Para ello, analizaremos las áreas funcionales y la cadena de valor para identificar las fortalezas y debilidades relevantes (ver, anexo 3).

Administración/Gerencia

Esta área funcional es responsable del planeamiento, procedimientos administrativos, control de gestión y calidad, así como también de los controles específicos de los principales procesos con impacto en el reporte financiero. Cuenta con un buen manejo profesional, así como con una buena práctica de gestión de reputación a través de metas; para lo cual busca consolidar mesas de diálogo con grupos de interés y posicionar a la empresa como un líder del sector. Sin embargo, se evidencia una falta de planificación entre áreas debido al crecimiento acelerado de la empresa.

La Gerencia de Camposol busca y promueve la RSE y un código de ética y conducta, algo muy importante en una organización de sus dimensiones, además la Administración viene demostrando un adecuado manejo de sus recursos a través de los últimos años, estas características nos permiten clasificar a esta área como una fortaleza.

Marketing y Ventas

Camposol aprovecha su ventaja comparativa de producción y venta en temporadas donde la competencia tiene paralización de su producción como consecuencia de sus condiciones climáticas. Por ejemplo, el segundo semestre del año, el mercado estadounidense permite el ingreso de productos de Camposol, ya que las condiciones climáticas de las regiones mexicanas de Sonora, California o Baja California ocasionan una paralización de la producción. (Banco Agropecuario, 2007). Por otra parte, el Estado peruano por intermedio de PromPerú facilita en su portal web ferias internacionales (calendario anual) a nivel mundial (PromPerú 2016), información que es aprovechada por la empresa.

Camposol, está en búsqueda de relaciones con minoristas para los cuales su modelo integrado vertical, es una ventaja competitiva. Las ventas directas a minoristas corresponden al 60% aproximadamente de la venta total y el restante 40% es a través de intermediarios. Por otra parte, la producción orgánica es una actividad importante por el interés en este tipo de productos que muestran los minoristas. A pesar que la estrategia de marca aún no está determinada por temas internos en la organización, se considera al área de *marketing* y ventas como una fortaleza.

Operaciones

Camposol, controla todo el proceso de elaboración de sus productos, desde la cosecha en los campos de cultivo hasta la comercialización con sus clientes del mundo. Los campos de cultivo se encuentran ubicados en climas y territorios óptimos para la agricultura. Permite ofrecer a los clientes volúmenes mayores de productos de alta calidad mundial, y producción de alimentos en temporadas de escasez del mercado. Se tienen alianzas y/o acuerdos con muchos productores los cuales apoyan en el procesamiento y comercialización del mix de productos.

Las operaciones de producción de la organización se encuentran actualmente (2016) concentradas en el territorio peruano, lo cual impide que se tenga producción, particularmente de palta, todo el año y la logística de transporte a veces puede llegar a tener atrasos de hasta 3 días en puerto a la espera de un barco. El área de operaciones busca ser *benchmark* en la producción y disminución de costos.

De acuerdo con el análisis de esta área funcional llegamos a la conclusión que tiene fortalezas, así como debilidades aun por superar.

Finanzas

Las ventas de Camposol al 2016 fueron de USD 276 millones, un 17% mayor al 2015, estos resultados permitieron llegar a las metas de la organización, se obtuvo un EBITDA de USD 76 millones, se obtuvo una ratio de endeudamiento de 2,3, además de importantes mejoras en la gestión de inventarios, por consecuencia se lograron eficiencias en el manejo de capital de trabajo. Es importante indicar que Camposol consiguió el puesto 36 de los principales exportadores en ventas FOB, esto posiciona a la empresa como el número uno en exportación no tradicional del sector agropecuario en Perú.

Los resultados fueron en gran medida, consecuencia de la comercialización de arándanos, que multiplicó su volumen de venta, comparándola con el año anterior, a la disminución de gastos administrativos y fijos de las ventas.

Sin embargo, la empresa viene mostrando en los últimos años una rentabilidad baja, expresada en bajos valores de los principales ratios de rentabilidad (ROA, ROE), así como una baja capacidad de cubrir sus gastos financieros, evidenciada en un ratio de cobertura de intereses también bajo, situación que puede determinarse como una debilidad. De acuerdo con el análisis de esta área funcional, concluimos que se tiene fortalezas, así como debilidades que deben superar.

Recursos Humanos

Para inicios del año 2016 el capital humano de Camposol, llegó al número de 15.000 personas aproximadamente, es importante indicar que el porcentaje mayor de trabajadores se encuentra en la provincia de Virú, debido a que en este lugar se concentra la mayor cantidad de tierras productivas que exige mucho más mano de obra. El 94% de los colaboradores pertenecen al régimen obrero, los cuales se encargan de la siembra, cultivo y todo el proceso de producción. La empresa cuenta con 3 sindicatos con los cuales se dialoga y negocia constantemente para el convenio colectivo. Asimismo, brinda tiene miles de horas de capacitación, cuenta también con un Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo. Por otra parte, se identificó descoordinaciones entre las distintas áreas (comercial y producción) las cuales deben ser solucionadas cuanto antes. De acuerdo a lo expresado anteriormente se concluye que Camposol cuenta con fortalezas en el área de recursos humanos.

Tecnología de la información

Camposol es una de las organizaciones que lidera en el sector agroindustrial gracias a una cultura de innovación e inversión en I+D+i, esto obliga a la organización a ser pionera en generar procesos más eficientes y creación de nuevos productos que permitan superar las expectativas de los clientes y ser referentes en la industria alimentaria. Para llevar a cabo esta innovación e inversión se tienen convenios con universidades que promueven el conocimiento científico, tales como la Universidad Privada Antenor Orrego y la Universidad Nacional de Trujillo. Estos convenios permitirán realizar proyectos de investigación, los cuales identifican y validan alternativas para reducir el uso de productos químicos tradicionales, mejorar la productividad y optimizar los recursos como el agua. Definitivamente es considerada como una fortaleza para la organización por lo ya expuesto.

2. Evaluación de la cadena de valor

Mediante el análisis de la cadena de valor identificaremos cuáles son las fortalezas de la empresa con el fin de determinar cuál de las actividades de esta genera un valor o ventaja competitiva frente a la competencia; la cadena de valor de Camposol, está compuesta por los procesos en campo (siembra y cosecha), procesos en planta (producción y envasado) y procesos de comercialización (comercialización y postventa). Ver la tabla 10.

Tabla 10. Cadena de valor

Infraestructura: Gestión profesional operativa, administrativa y financiera. Buen desempeño económico y débil estrategia de marca. Empresa verticalmente integrada. Estructura organizacional en función de sus tres unidades de negocio. Cultura del negocio orientada al mercado. Gran experiencia en la industria (1997).				
Administración de RR.HH.: 15.000 trabajadores, 94% obreros. Programa de capacitación constante (211.500 ha de capacitación y retención de talento). Escasez de MO calificada. Traslado de personal de otras zonas no aledañas a los campos y plantas. Relevancia del trabajo femenino. Presencia de tres sindicatos.				
Desarrollo tecnológico: Fuerte inversión en I+D+i, (USD 331.630), en mejoramiento de la productividad de los campos de cultivo, control de plagas y enfermedades por métodos biológicos (no químicos tradicionales), desarrollo de nuevos productos y tecnología postcosecha en conservación en el tiempo de los productos y clasificación.				
Abastecimiento: Suministro de insumos para todas las etapas de la cadena de valor. Aplicación de economías de escala para mejores condiciones de compra, incluyendo compra de campos de cultivo, semillas, materiales, herramientas y maquinarias para el cultivo y materiales de envasado y empaque.				
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Ventas y Marketing	Servicio postventa
- Procesos iniciales de siembra/cosecha.	- Actividades de recepción, clasificación.	- Aplicación de técnicas postcosecha.	- Ventas directas a minorista a través de la Unidad de Trading.	- Equipo de atención al cliente.
- Campos de cultivo ubicados en zonas de clima favorable y de edad temprana.	- Actividades de producción, envasado y empaque.	- Carga en contenedores refrigerados.	- Estrategias de venta de volúmenes y precios fijos.	- Correo electrónico para recibir comunicación de los clientes: reclamaciones, sugerencias, otros.
- Riego tecnificado.	- Colocación en pallets.	- Transporte al puerto del Callao con camiones que esperan en puerto 3 días para embarque.	- Estrategia de usar orgánicos para introducir otros productos.	
- Control biológico de plagas y enfermedades.	- Combinación de actividades manuales y automatizadas.	- En destino se utiliza instalaciones de clientes o terceros para madurar la fruta.	- Inversión en publicidad y educación del consumidor chino.	
- Traslado terrestre hacia plantas de producción y empaque.			- Débil estrategia de marca.	

Margen

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en Porter (2008).

Actividades primarias: De acuerdo con lo analizado, resalta en la logística de entrada de Camposol, la ubicación de sus campos en zonas de clima favorable y uso de buenas prácticas agrícolas. Las operaciones se realizan en forma manual o automatizada con alta tecnología. Existe una debilidad en la logística de salida por el tiempo de espera excesivo de los contenedores en puerto. En cuanto a *marketing* y ventas resalta como fortaleza las estrategias con los canales comerciales y el uso de la producción orgánica. Otra fortaleza corresponde al servicio postventa para atención al cliente.

Actividades de apoyo: En estas actividades resaltan como fortalezas la gestión profesional operativa, el buen desempeño económico, el modelo integrado verticalmente y la orientación al mercado, sin embargo, en RR.HH. se tiene la debilidad correspondiente a la escasez de mano de obra. Por otra parte, Camposol tiene otras fortalezas basadas en la inversión en I+D+i, para mejorar sus procesos agrícolas y búsqueda de nuevas variedades. Sin embargo, es necesario reconocer que esta inversión es, comparativamente, inferior a la de otros países de la región. De otro lado en sus actividades de abastecimiento se accede a economías de escala, por los volúmenes de compra, lo cual le permite reducir sus costos.

3. Matriz de evaluación de factores internos – Matriz EFI

Según David (2016), con la matriz EFI evaluaremos e identificaremos las fortalezas y debilidades más relevantes de las áreas funcionales de la empresa. Ver la tabla 11.

Tabla 11. Matriz EFI

	Fortalezas	Pond.	Ca- lif.	Punt. Ponderada
F1	Modelo de negocio verticalmente integrado para control de las etapas de la cadena de valor.	0.12	3	0.36
F2	Fuerte inversión en I+D+i para mejoramiento de la producción, control de plagas y enfermedades, desarrollo constante de 15 a 20 nuevos cultivos y variedades y desarrollo de tecnologías de conservación post cosecha.	0.1	3	0.30
F3	Campos de cultivo de edad temprana, esperándose incrementos de la productividad con el avance de los años.	0.12	4	0.48
F4	Mayor producción de arándanos de Camposol en época de menor producción en EEUU lo que permite acceder a mejores precios y mayor rentabilidad.	0.05	3	0.15
F5	Gestión Administrativa y de Operaciones profesional con directivos independientes.	0.04	3	0.12
F6	Flexibilidad para entrega rápida de grandes volúmenes, con atención de pedidos a minoristas a volúmenes y precios fijos y con poca anticipación.	0.09	4	0.36
F7	Oficinas comerciales en EEUU y Europa para contacto y servicio postventa.	0.04	3	0.12
	Debilidades	Pond.	Ca- lif.	Punt. Ponderada
D1	Existen ineficiencias en la logística de salida por demasiada espera en puerto de origen de los camiones cargados con contenedores refrigerados.	0.06	2	0.12
D2	Falta de capacidad productiva para atender demanda	0.10	1	0.10
D3	Fuerte concentración geográfica de campos de cultivo (solo en Perú).	0.08	1	0.08
D4	Débil estrategia de marca.	0.05	2	0.10
D5	Crecimiento acelerado pero desordenado con problemas de coordinación entre las áreas.	0.04	2	0.08
D6	Dependencia de terceros para la maduración de frutos.	0.03	2	0.06
D7	No contar con Oficina comercial en Asia, a pesar del potencial crecimiento en la demanda del mercado Chino.	0.08	1	0.08
		1.00		2.51

Fuente: Elaboración propia 2021. basada en David, (2016).

Luego de realizar esta evaluación, los resultados muestran que el peso total ponderado de la matriz EFI es de 2,51, esto indica que la empresa Camposol, está sobre el promedio y con posibilidades de mejorar las áreas funcionales de la organización, por lo que es recomendable implementar acciones para atenuar o eliminar debilidades de algunas áreas.

4. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO

De acuerdo con Barney y Hesterly (2015), por medio del análisis de recursos y capacidades de la empresa, se identifica la ventaja competitiva o de desempeño de esta, frente a otras empresas del sector, a partir de valorar sus recursos y capacidades internas, pero tomando en cuenta que esta valoración depende también de las fuerzas externas del mercado. La matriz VRIO valida estos recursos y capacidades en base a los siguientes lineamientos: valioso, raro, inimitable, organizado. Ver la tabla 12.

Tabla 12. Matriz VRIO

Matriz VRIO (Valioso, raro, inimitable, organizado)							
Recursos y capacidades	Tipo	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancias competitivas	Fortaleza/Debilidad
Aplicación de RSE y cuidado del medio ambiente con BPA	Intangible	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva Sostenible	Fortaleza
Terrenos agrícolas con condiciones de clima favorables (contraestación).	Intangible	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva Sostenible	Fortaleza
Fuerte concentración de campos de cultivos a nivel local.	Intangible	No	No	No	Si	Igualdad competitiva	Debilidad
Vender directamente a los minoristas con flexibilidad y rapidez en los canales de distribución.	Intangible	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva Sostenible	Fortaleza
Estructura de negocios integrada verticalmente con control total de la cadena de Valor y producción de grandes volúmenes.	Intangible	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva Sostenible	Fortaleza
Escases de M.O.	Humano	No	No	No	No	Desventaja competitiva	Debilidad
Ser dueño de grandes hectareas de tierras.	Tangible	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva Por explotar.	Fortaleza
Ningun miembro de la familia podría desempeñar funciones operativas dentro de la empresa	Humano	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva Por explotar.	Fortaleza
Diversificación de productos	Tangible	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva Por explotar	Fortaleza
Producción orgánica	Tangible	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva Por explotar	Fortaleza
Equipo directivo comercial, con mucha experiencia en negocios internacionales.	Humano	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal.	Fortaleza
Comprometese con la marca	Intangible	Si	No	No	No	Igualdad competitiva	Debilidad
Equipos de alta tecnología (planta-Packaging).	Tangible	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal.	Fortaleza
Cuenta con certificaciones que pide el mercado interno y del exterior.	Intangible	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal.	Fortaleza
Se tiene un proceso de refinanciamiento terminado exitosamente	Intangible	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal	Fortaleza
Logista de salida - Ineficientes	Intangible	No	No	No	No	Desventaja competitiva	Debilidad
Tener control de su cadena de valor.	Intangible	Si	No	No	No	Igualdad competitiva	Fortaleza

Fuente: elaboración propia 2021, basado en Jay Barney (1991)

Con la matriz VRIO concluimos que la empresa tiene la ventaja competitiva de vender directamente a los minoristas grandes volúmenes de productos elaborados con responsabilidad social empresarial, buenas prácticas agrícolas y control de su cadena de valor, a partir de terrenos agrícolas con climas favorables, otorgando a los clientes flexibilidad y respuesta rápida en los canales. Cabe indicar que la producción de grandes volúmenes en un esquema de integración vertical, permite a la empresa obtener importantes economías de escala.

5. Determinación de estrategia genérica

Para la determinación de la estrategia genérica, utilizaremos el desarrollo de Porter (2008), según el cual la ventaja competitiva que una organización puede obtener está basada en tres tipos de estrategias genéricas: **liderazgo en costos**, **diferenciación** y **enfoque**. El empleo de estas estrategias depende del tamaño del mercado objetivo y demandan una estructura organizacional adecuada para cada caso.

Después de los análisis realizados, AMOFHIT, Cadena de valor y cuantificado con las matrices EFI, VRIO, se puede concluir que Camposol emplea las estrategias genéricas de **liderazgo en costos**, con la aplicación de economías de escala y control de su cadena de valor para implementar en ella reducción de costos, en un esquema de integración vertical, con cultivos que al estar en una edad temprana van aumentando su eficiencia productiva con el transcurso de los años. Por otra parte, adicionalmente a la estrategia de liderazgo en costos también la aplicación de una estrategia genérica de **diferenciación**, basada esta última en un servicio superior consistente en flexibilidad y respuesta rápida en los canales de distribución para los clientes minoristas.

6. Conclusiones

- Puede concluirse que la empresa Camposol, presenta un buen funcionamiento de sus áreas funcionales, para el caso del área de administración y gerencia en la cual resalta la gestión profesional de los directores independientes, sin embargo, hay debilidad en planificación y coordinación entre las áreas, así como también algunos roces entre las áreas funcionales debido al crecimiento acelerado de la empresa. En *marketing* y ventas su principal fortaleza es la venta directa a minoristas, así como flexibilidad y respuesta rápida para atender los canales comerciales. Camposol goza de ciertas fortalezas en su área financiera, debido principalmente al incremento de sus ventas y EBITDA con respecto a años anteriores, así como a reducción de sus niveles de endeudamiento y de inventario. Este buen desempeño se ha debido principalmente a sus ventas en paltas y arándanos, sin embargo, se muestra con baja rentabilidad y dificultad para cubrir sus gastos financieros problemas evidenciados con los valores de los ratios financieros correspondientes. Por otra parte, la empresa sufre la escasez de mano de obra por lo que hace inversiones en retención de personal y capacitación.
- Camposol, al tener un modelo de negocio verticalmente integrado, controla todos los aspectos de su cadena de valor, lo cual constituye una de sus principales fortalezas, además de un manejo profesional de la empresa y buen desempeño económico. No obstante, carece de una estrategia de

marca; Camposol hace inversiones en I+D+i, en aspectos tales como ubicar nuevas variedades de potencial atractivo, mejoramiento de sus técnicas agrícolas en lo que respecta a mitigar la contaminación ambiental, así como a mejorar el indicador de huella hídrica.

- De otro lado, del análisis interno (matriz EFI) se concluye que Camposol posee más fortalezas importantes que debilidades, sin embargo, debe implementar acciones para modificar las condiciones internas que denotan debilidad.
- En la evaluación de recursos y capacidades (matriz VRIO) concluimos que la empresa tiene ventajas competitivas sostenibles, las cuales aportarán directamente a los objetivos que se plantearán más adelante, estas son la aplicación de RSE, terrenos agrícolas con climas favorables y la venta directa a minoristas.
- No se tiene una gestión de marca, que se imponga por encima de sus competidores, explotando sus fortalezas en buenas prácticas agrícolas y responsabilidad social empresarial.
- Como estrategia genérica concluimos que Camposol emplea el **liderazgo en costos**, gracias a la eficiencia productiva de sus activos biológicos, los grandes volúmenes de producción, la eficiencia de sus procesos productivos en planta, compras en grandes volúmenes entre otros. Además también una estrategia de diferenciación basada en el servicio superior brindado a los clientes en las cadenas de distribución.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Análisis y propuestas de visión y misión

Visión:

De acuerdo con David (2016), una declaración de visión debe responder a la pregunta básica: ¿Qué queremos llegar a ser? Un enunciado de visión claro nos permitirá el desarrollo de un enunciado de misión también claro y detallado. La visión debe contar con los componentes: panorama futuro, tener un marco competitivo, objetivo fundamental y fuentes de ventaja competitiva. Ver las tablas 13 y 14.

Tabla 13. Comparativo de visión actual y propuesta

Visión actual	Visión propuesta
“Ser uno de los cinco líderes mundiales en proveer alimentos saludables a las familias del mundo.”	“Ser el referente agroindustrial que ofrece alimentos saludables, frescos y de alta calidad a las familias del mundo, en forma consistente y confiable, con un modelo de negocio integrado verticalmente, sostenible y socialmente responsable”.

Fuente: Memoria Anual Camposol (2015). Fuente: Elaboración propia 2021 basada en David (2016).

Tabla 14. Análisis de los componentes básicos de la visión propuesta

Componente de Visión	Análisis
Panorama futuro.	Está presente, ser el referente agroindustrial.
Marco competitivo.	Referente dentro del sector agroindustrial a nivel mundial.
Objetivo fundamental.	Ofrecer alimentos saludables y frescos de alta calidad.
Ventajas competitivas.	En forma consistente y confiable con modelo de negocio sostenible y socialmente responsable.

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en David (2016).

Misión:

De acuerdo con David (2016), una declaración de misión establecerá la operatividad, estrategias, asignación de recursos y tareas, etc. Tiene como componentes las menciones a los clientes, productos, mercados, tecnología, preocupaciones ambientales y por los trabajadores, valor para los accionistas, ventaja competitiva y valores. Ver las tablas 15 y 16.

Tabla 15. Comparativo de misión actual y propuesta

Misión actual	Misión propuesta
“Entregar al mundo alimentos saludables con calidad garantizada, buscando el bienestar de las personas y el entorno a través de la innovación, desarrollo y cuidado en todos los detalles de sus procesos.”	“Brindar a los consumidores finales del mundo, a través de nuestros clientes, alimentos saludables, diferenciados por la excelencia de nuestras operaciones, flexibilidad en los canales de distribución, elaborados a través de un control total de nuestra cadena de valor, considerando el desarrollo de nuestros colaboradores, responsabilidad por las comunidades de nuestro entorno y medio ambiente, así como generar valor para nuestros accionistas”.

Fuente: Memoria anual Camposol 2015 Fuente: Elaboración propia 2021 basada en David (2016).

Tabla 16. Análisis de los componentes básicos de la misión propuesta

Componente de misión	Análisis
Cliente.	Está presente.
Bien o servicio.	Alimentos saludables.
Mercado.	Consumidores finales de todo el mundo.
Tecnología.	Tecnología de vanguardia.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.	Generar valor para los accionistas.
Filosofía.	Está presente.
Autoconcepto.	Alimentos saludables de alta calidad y diferenciados por la excelencia de nuestras operaciones.
Preocupación por imagen pública.	Responsabilidad por las comunidades y medio ambiente.
Preocupación por los empleados.	Desarrollo de nuestros colaboradores.

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en David (2016).

2. Objetivo general

Ser la empresa agroindustrial referente en los mercados donde estamos presentes, ofreciendo productos frescos y saludables de alta calidad, consistente y confiable, con procesos eficientes y buscando una mayor rentabilidad para los accionistas, así como una mayor participación en otros mercados, operando con responsabilidad social.

3. Objetivo estratégicos incluye financieros

3.1 Objetivos de crecimiento: Se plantean los siguientes objetivos:

- Incrementar de las ventas totales: 16% anual en promedio, para el período 2017-2021 mediante incremento de la capacidad productiva de la empresa, aumentando la cantidad de hectáreas destinadas al cultivo y producción de toda la mezcla de productos
- Duplicar nuestra participación de mercado en China al final del período de estudio (2017-2021), en concordancia con el análisis de internacionalización efectuado, empezando con una estrategia de colaboración consistente en alianzas comerciales con grandes empresas ya presentes en el mercado chino, para conocer operatividad y características de este mercado y en el 2021 ir directamente con el gran comprador minorista.
- Incrementar el área de cultivo de arándanos hasta 3000 ha en Perú, al final del período de estudio (2017-2021), para atender la creciente demanda de este producto.

3.2 Objetivos de supervivencia: Se plantean los siguientes objetivos:

- Reducción de costos en las etapas de la cadena de valor que se han definido como debilidades, como en la logística de salida y administración de RR.HH, en 3% anual durante el período de

estudio.

- Posicionar la marca Camposol como productos frescos, de calidad, consistentes y confiables, durante todo el año producidos con RSE y BPA, para luego investigar los mercados y medir todas las interacciones que tengamos con nuestro cliente objetivo.
- Desconcentrar la actividad productiva, localizada solo en Perú, con la compra de 600 Ha de terrenos de cultivo en Colombia en el año 2018, para el cultivo de Palta.
- Desarrollar alternativas viables de nuevos productos - cultivos, entre 15 y 20 durante el período de estudio, mediante inversión en I+D, para reemplazar los productos que pudiesen pasar de la etapa de madurez hacia su declive.

3.3 Objetivos de rentabilidad

Se plantean los siguientes objetivos para el período 2017-2021. Ver la tabla 17:

Tabla 17. Objetivos de rentabilidad

Indicadores	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ROA	0,3%	2,6%	4,4%	8,3%	14,0%	17,3%
ROE	0,7%	6,7%	10,4%	17,4%	25,0%	26,9%
EBITDA (en miles de USD)	81.236	97.972	134.486	181.638	260.484	336.375

Fuente: Elaboración propia 2021.

Capítulo VI. Generación y selección de estrategia

1. Matriz FODA (cruzado)

Con esta matriz acopiamos las Fortalezas, Debilidades (EFI), Oportunidades y Amenazas (EFE) de tal manera de poder formular las estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos ya establecidos. Estas estrategias son: estrategias FO (fortalezas-oportunidades) para aprovechar las oportunidades del entorno con el uso de las fortalezas internas, estrategias DO (debilidades-oportunidades) de tal manera de superar las debilidades internas haciendo uso de las oportunidades externas, estrategias FA (fortalezas-amenazas) para eliminar o mitigar las amenazas externas con las fortalezas internas y estrategias DA (debilidades-amenazas) que son estrategias defensivas para reducir las debilidades y evitar las amenazas (David 2016). Ver el anexo 4.

2. Matriz PEYEA

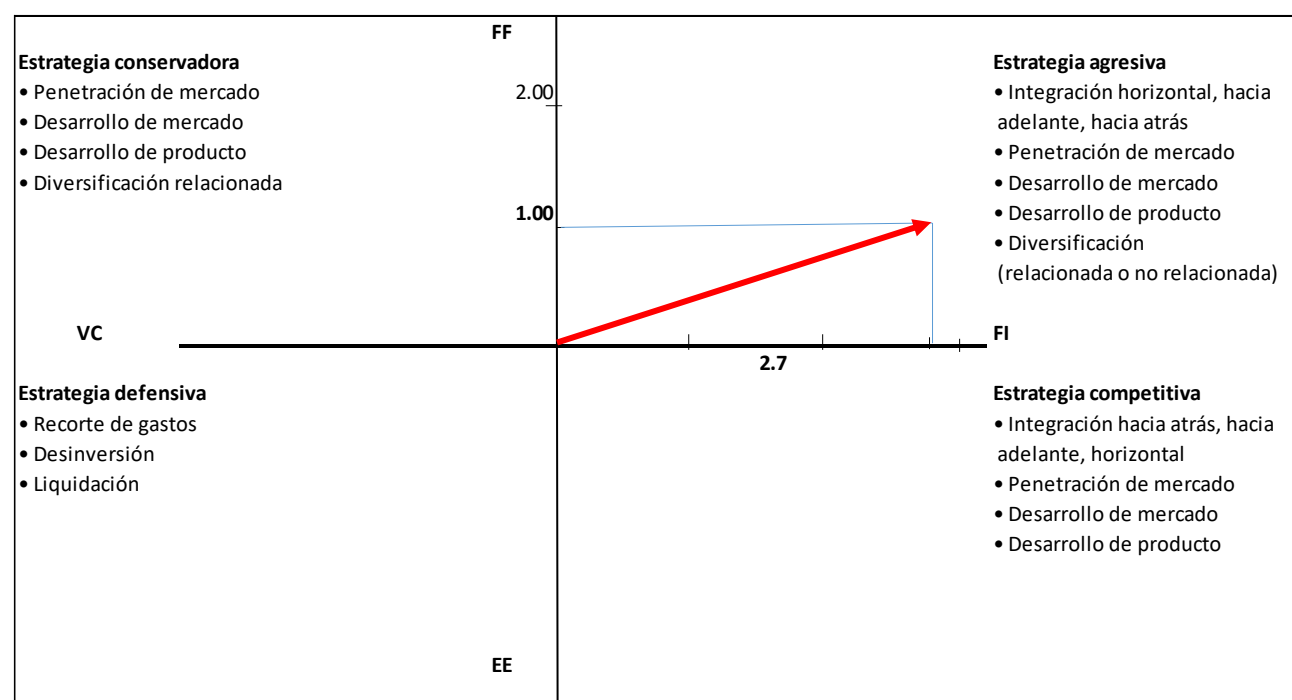
De acuerdo con David (2016), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) nos servirá para determinar el tipo de estrategia a implementar, sea esta competitiva, conservadora, defensiva o agresiva. Para ello evaluamos factores internos, ya analizados en la matriz EFI, en las dimensiones Fortalezas Financieras (FF) y Ventajas Competitivas (VC). También se evalúan los factores externos correspondientes a Estabilidad del Entorno (EE) y Fortalezas de la Industria (FI). De esta manera encontraremos la posición estratégica general de Camposol. Ver la tabla 18 y el gráfico 2.

Tabla 18. Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza Financiera (FF)	Valor	Estabilidad del entorno (EE)	Valor
Índice ROE	2	Rápidos cambios tecnológicos en técnicas agrícolas	-3
Índice ROA	2	Estabilidad política	-4
Liquidez	6	Tendencia global al consumo de productos saludables	-2
Ratio de endeudamiento	6	Barreras de ingreso al mercado	-4
Rotación de inventarios	5	Presión competitiva	-4
Cobertura de intereses	3	Buenas condiciones climáticas	-1
Promedio FF	4,00	Promedio EE	-3,00
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación de mercado	-3	Potencial de crecimiento en exportaciones	7
Calidad del producto	-3	Potencial de utilidades mayores con el tiempo	7
Integración vertical hacia atrás	-2	Estabilidad financiera	5
Lealtad del cliente	-5	Facilidad de ingreso al mercado	6
Flexibilidad y respuesta rápida en los canales	-2	Gran cantidad de proveedores	6
Control sobre proveedores y distribuidores	-6		
Promedio VC	-3,50	Promedio FI	6,20
VC + FI (eje X)=	2,70		
FF + EE (eje Y) =	1,00		

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en David (2016).

Gráfico 2. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia 2021 basada en David (2016).

De acuerdo con el análisis descrito, el vector direccional de Camposol se ubica en el cuadrante agresivo (el cuadrante superior derecho) lo que significa que la empresa se encuentra en una buena posición para, utilizar sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, eliminar o mejorar sus debilidades internas y evitar o mitigar las amenazas externas. Para ello, las posibles estrategias que puede utilizar Camposol son las de **penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación**, así como **integración horizontal**, hacia atrás y hacia adelante (David 2016).

3. Matrices de portafolio (BCG)

Con la matriz Boston Consulting Group (BCG), hemos analizado los diferentes productos del portafolio de Camposol. Si bien es cierto la matriz BCG se emplea para divisiones de una empresa que operan en diferentes industrias, aquí hemos considerado enfocar el análisis hacia los diferentes productos del portafolio de la empresa, considerándolos como generadores de utilidades (pérdidas) y analizándolos por separado, de tal manera que, en base a su tasa de crecimiento en ventas y utilidades, así como de su participación relativa en el mercado, determinar en qué etapa de su desarrollo o evolución se encuentran para diseñar las estrategias correspondientes para el período 2017-2021.

Las etapas por las que los productos de una empresa evolucionan, de acuerdo con la nomenclatura de la matriz BCG, corresponden a:

“**Estrellas**” o productos que se encuentran en una etapa de alto crecimiento y rentabilidad alta para un período considerado como largo plazo. La mayoría de productos de una empresa deberían ser estrellas.

“**Interrogantes**” correspondiente a productos que, a pesar de tener una baja participación en el mercado, poseen un importante crecimiento, sin embargo, generan pocos ingresos.

“**Vacas lecheras**” o productos que tienen una gran participación en el mercado, pero no experimentan crecimiento de sus ventas. Estos productos han sido anteriormente estrellas.

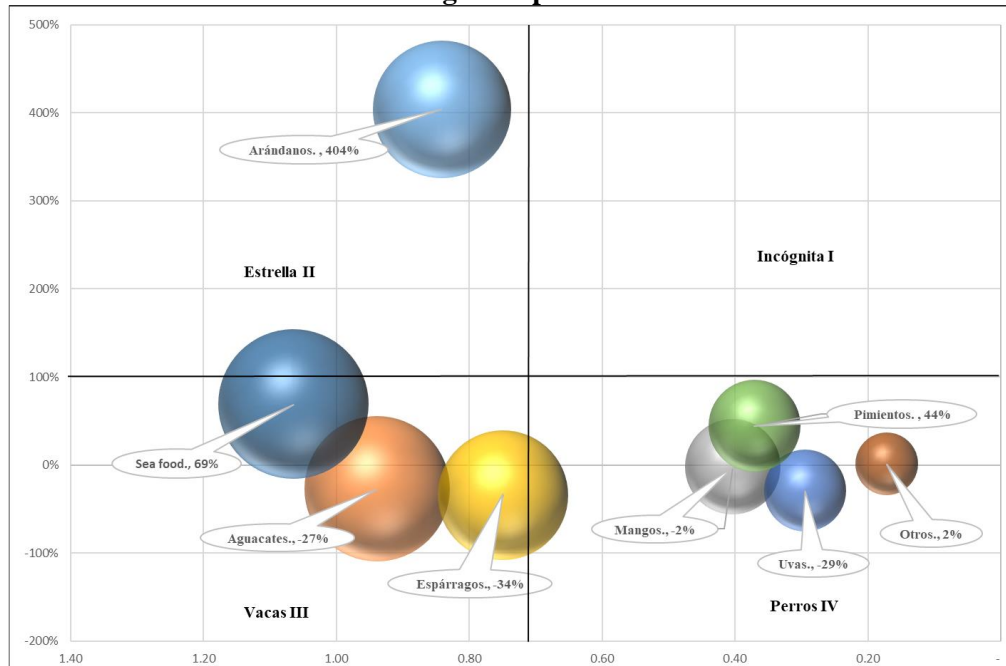
“**Perros**”, son los productos que tienen poca participación en el mercado y baja o nula tasa de crecimiento en ventas. Corresponde a productos con posición débil y generalmente lo recomendado es desinvertir en ellos. Ver las tablas 19 y 20.

Tabla 19. Principales productos

Productos	2014				2015				Part. Relativa	Tasa de crecimiento
	Unidades TM	% Unid.	Ventas USD	% ventas	Unidades TM	% Unid.	Ventas USD	% ventas		
Arándanos	1.019	1%	9.542	4%	5.136	6%	48.071	17,6%	0,84	404%
Aguacates	39.676	36%	73.400	29%	27.387	30%	53.678	19,7%	0,94	-27%
Mangos	13.662	12%	23.499	9%	13.420	15%	23.082	8,5%	0,40	-2%
Espárragos	15.529	14%	65.222	26%	10.198	11%	42.833	15,7%	0,75	-34%
Uvas	13.019	12%	23.694	9%	9.255	10%	16.844	6,2%	0,29	-29%
Pimientos	7.304	7%	14.681	6%	10.554	12%	21.214	7,8%	0,37	44%
Sea food	6.194	6%	33.755	13%	10.487	12%	57.156	21,0%	1,06	69%
Otros	15.300	14%	9.663	4%	4.381	5%	9.814	3,6%	0,17	2%
	111.703		253.456	100%	90.818		272.692	100%		8%

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en EE.FF. auditados Camposol 2015.

Tabla 20. Matriz Boston Consulting Group



Fuente: Elaboración propia 2021

Resultado: Apreciamos que el producto arándanos representa las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad, pudiendo desarrollarse estrategias de penetración de mercados, desarrollo de mercado; en el caso del cuadrante de vacas se denota una tendencia a que los espárragos pasen al cuadrante perro, por ello la empresa está desinvirtiendo en este producto, para el cuadrante de perros, los productos mangos, uvas y pimientos, se vieron afectados por factores climáticos adversos que afectaron su producción con la consiguiente disminución en ventas, por lo que concluimos que es necesario una evaluación posterior de dichos comportamientos, para decidir que estrategias tomar en adelante.

4. Matrices interna-externa

Según David (2016), la matriz interna-externa se construye tomando en cuenta los puntajes obtenidos en las matrices EFE para el eje vertical y EFI para el eje horizontal, estableciéndose nueve espacios o cuadrantes, en los cuales se ubica la empresa, según los valores de los promedios ponderados EFE y EFI ya obtenidos. Los nueve espacios se agrupan en tres zonas para las cuales se recomiendan estrategias diferentes. Estas tres zonas están compuestas como sigue: Cuadrantes I, II y IV. Si la empresa se ubica en esta zona puede **crecer y construir**, es decir, puede emplear estrategias tales como penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, adelante u horizontal. La segunda zona corresponde a los cuadrantes III, V y VII. Si se ubica en esta zona la empresa puede **conservar y mantener**, en consecuencia, las estrategias aquí son las de penetración de mercado y desarrollo de producto. Finalmente, la tercera zona corresponde a los cuadrantes VI, VIII y IX. La ubicación en **esta zona implica cosecha o desinversión**. Ver la tabla 21

Tabla 21. Matriz IE

		Puntuación pondera total EFI		
		Fuerte	Promedio	Débil
		3 a 4	2 a 2,99	1 a 1,99
Puntuación pondera total EFE	Alta 3 a 4	I	II EFE: 3,00 EFI: 2,51	III
	Media 2 a 2,99	IV	V	VI
	Baja 1 a 1,99	VII	VIII	IX

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

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en David (2016).

De acuerdo con los promedios ponderados EFE y EFI podemos determinar que la empresa se ubica en el cuadrante II, (crecer y construir) por lo que se recomienda las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado e integración hacia atrás y horizontal.

5. Alineamiento de estrategia con los objetivos

La matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos, permite ubicar qué estrategias nos ayudan a atender los objetivos de la empresa y determinan cuáles se repiten con mayor frecuencia y cuales son relevantes. Ver la tabla 22:

Tabla 22. Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos

Estrategias (FODA)		Objetivos Estratégicos										N° de coincidencias
		OR1	OR2	OR3	OC1	OC2	OC3	OS1	OS2	OS3	OS4	
E1	Incrementar la participación en los mercados actuales con los que ya se tiene TLC y desarrollar otros mercados con los que también se tiene TLC.	X	X	X	X	X			X		X	7
E2	El modelo de negocio le permitiría poder adquirir tierras de cultivo en el exterior.	X	X	X	X				X	X		6
E3	Incrementar producción de Arándanos y Paltas para atender el aumento de la demanda	X	X	X	X	X	X		X			7
E4	Desarrollar el mercado Chino mediante, alianzas comerciales, educación y publicidad e incremento de la producción para atender la demanda.	X	X	X	X	X			X	X		7
E5	Continuar con I+D para el mejoramiento de las técnicas agrícolas sostenibles y aumentando la producción orgánica.	X	X	X				X	X	X	X	7
E6	Aumento en I+D para desarrollo de técnicas agrícolas sostenibles según políticas de RSE	X	X	X						X	x	5
E7	Incrementar producción de los productos destinados al mercado USA, continuando con la Flexibilidad y respuesta rápida en los canales de distribución.	X	X	X	X		X					5
E8	Establecer principios y valores difundidos en toda la empresa así como políticas de <i>compliance</i> en concordancia con la RSE y el buen Gobierno Corporativo.	X	X	X				X	X	X		6
E9	Implementar en RRHH políticas de retención del talento e inversión en capacitación.				X			X				2
E10	Incremento en inversión en I+D, para mejora de producción, control biológico de plagas y desarrollo de nuevos cultivos para reemplazar a los que ingresan al período de declive en su ciclo de vida comercial.	X	X	X						X	X	5
E11	Aplicar conocimientos y experiencia para mitigar efectos de condiciones climáticas adversas.							X	X			2
E12	Seguir invirtiendo en I+D para desarrollar técnicas agrícolas que disminuyan su impacto negativo en el medio ambiente.									X	X	2
E13	Establecer alianzas comerciales con los clientes con contratos de abastecimiento a largo plazo, asegurando precios y volúmenes fijos.	X	X	X				X				4
E14	Adquirir tierras de cultivo en países vecinos para asegurar el abastecimiento de los mercados crecientes en períodos de contraestación.	X	X	X					X			4
E15	Incrementar capacidad productiva mediante aumento de las hectáreas cultivadas y establecer mejoras en las coordinaciones operativas y logísticas con diseño de Plan de Gestión integrador.	X	X	X	X	X	X		X	X		8
E16	La oportunidad dada en el mercado chino implica mejora en logística de salida y estrategia para poder atender la demanda, además de una estrategia de marca adecuada, así como instalar oficina comercial en China.	X	X	X				X		X		5
E17	Desarrollar estrategia de marca dando a conocer la calidad, características saludables y nutritivas de los productos de Camposol, fabricados con RSE y con flexibilidad y rapidez en los canales de distribución.	X	X	X						X		4
E18	Continuar con la estrategia de marca haciendo incapié también en las fortalezas de Camposol en el uso de técnicas agrícolas sostenibles y RSE.	X	X	X						X	X	5
E19	Mejorar planificación y coordinación entre áreas para poder uniformizar objetivos y valores comunes en toda la organización.							X		X		2
E20	Adquisición de tierras de cultivo fuera del país para atención todo el año y disminuir riesgos	X	X	X	X				X	X		6

Fuente: Elaboración propia 2021.

En la tabla 22 se seleccionaron las siete estrategias más relevantes que son las que se repiten con mayor frecuencia en la matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos. Estas estrategias nos servirán de insumos para la implementación de los planes funcionales, los objetivos de estos, así como el diseño de las acciones correspondientes para cada plan.

6. Descripción de las estrategias seleccionadas y conclusiones

Describiremos las seleccionadas, de acuerdo con los resultados obtenidos de los análisis con las matrices FODA (cruzado), PEYEA, IE y de alineamiento de estrategias con los objetivos, desde dos enfoques:

- **Estrategia de negocio:** La estrategia de negocio de Camposol, corresponde a la de **penetración de mercado** en EE. UU. y Europa y **desarrollo de mercado** en China. Como parte de este crecimiento, también se continuará con la estrategia de **integración hacia atrás**.
- **Estrategia competitiva:** Las estrategias competitivas de Camposol son la de **liderazgo en costos** con la aplicación de economías de escala y **diferenciación** la cual la se verifica otorgando a los clientes flexibilidad y respuesta rápida en sus respectivos canales, así como productos de alta calidad elaborados con buenas prácticas agrícolas (BPA) y responsabilidad social empresarial (RSE).

Capítulo VII. Planes funcionales y planes de RSE

Los planes funcionales se elaborarán en concordancia con las estrategias seleccionadas en el Capítulo VI: penetración de mercado para los mercados actuales, desarrollo de mercado para nuevos mercados, en particular el mercado chino, y continuando con la estrategia de integración hacia atrás.

1. Plan funcional de *marketing*

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), se elabora el plan funcional como directiva para coordinar y dirigir los esfuerzos de *marketing*, destinados a la implementación de las estrategias de penetración de mercado para los mercados actuales, desarrollo de mercado para los nuevos (China), siendo los objetivos de este plan los que se indican en la tabla 23:

Tabla 23. Objetivos del plan de *marketing*

Objetivo	2017	2018	2019	2020	2021	Indicador de medición
Incremento en venta totales, con foco en venta a clientes minoristas.	19%	19%	13%	15%	13%	Incr. en % de ventas, respecto al año anterior.
Participación en mercados EE. UU. UN Frutas y verduras.	2,4%	2,8%	3,1%	3,4%	3,7%	Participación de mercado (%).
Participación en mercados Europa. UN Frutas y verduras.	1,2%	1,4%	1,6%	1,8%	2,0%	Participación de mercado (%).
Participación en mercado chino UN Frutas y verduras.	1,3%	1,2%	1,4%	1,7%	2,0%	Participación de mercado (%).

Fuente: Elaboración propia 2021.

1.1 Definición del mercado

En forma general el mercado potencial de Camposol está constituido por empresas minoristas del mercado internacional, que poseen grandes volúmenes de compra, teniendo en cuenta además que existe una creciente demanda de la mezcla de productos, como puede verse en los anexos 7, 8, 9, 10, 11.

En el caso de China, Camposol enfocará su estrategia de desarrollo de este mercado inicialmente mediante alianzas con empresas que ya están presentes en China como Dole Food y Win Chain, con quienes hará alianzas comerciales con el propósito de conocer la operatividad y características del mercado y posteriormente dirigirse directamente al cliente minorista.

Con Dole Food la alianza tendrá el propósito de promover el consumo de sus principales productos (especialmente paltas y arándanos), aprovechando la tecnología de maduración de frutas de esta y empezando con las ciudades costeras de la denominada Zona de Economía Especial tales como Shanghai, Guangzhou, Shenzhen, Tianjin, Qingdao, Ningbo y Dalian. Esta zona especial se caracteriza por tener políticas económicas que propician y favorecen el desarrollo de negocios y el comercio con infraestructura naviera y aérea apropiada para este fin.

Por otra parte, Camposol al tener como cliente a Win Chain, que es considerado una de las principales empresas proveedoras de alimentos frescos en China, además de la principal plataforma de importación de productos frescos para Alibaba, aprovechará los servicios que presta Win Chain tales como procesamiento, bodegaje, distribución, *marketing* de marca, entre otros, para facilitar su ingreso en el mercado chino. El mercado meta se definirá con la segmentación.

1.2 Segmentación de mercado

Utilizaremos las variables de segmentación para mercados empresariales, resumidas en la tabla 24.

Tabla 24. Segmentación

Tipo	Criterio de segmentación		EE.UU.	UK	P. Bajos	Francia	España	China
Variables Geográficas	Países.	Cadenas minoristas más importantes.	x	x	x	x	x	x
Variables Demográficas	Sector.	Frutas y Alimentos frescos.	x	x	x	x	x	x
		Horeca.	x	x	x	x	x	
	Tamaño de la empresa.	Grandes.	x	x	x	x	x	
Variables Operativas	Estatus de usuario.	Frecuente.	x	x	x	x	x	x
	Capacidad del cliente.	Compras de gran volumen.	x	x	x	x	x	x
Enfoques de compra	Organización del centro de compras.	Descentralizada.	x	x	x	x	x	x
	Naturaleza de relaciones existentes.	Atender a empresas con las que se tiene relaciones sólidas.	x	x	x	x	x	
	Criterios de compra.	Empresas que buscan calidad.	x	x	x	x	x	x
Factores Situacionales	Urgencia.	Empresas que requieren respuestas rápidas.	x	x				
	Tamaño del pedido.	Atender pedidos grandes.	x	x	x	x	x	x
Características personales	Similitud Comprador/vendedor.	Atender a empresas que comparten los mismos valores.	x	x	x	x	x	x

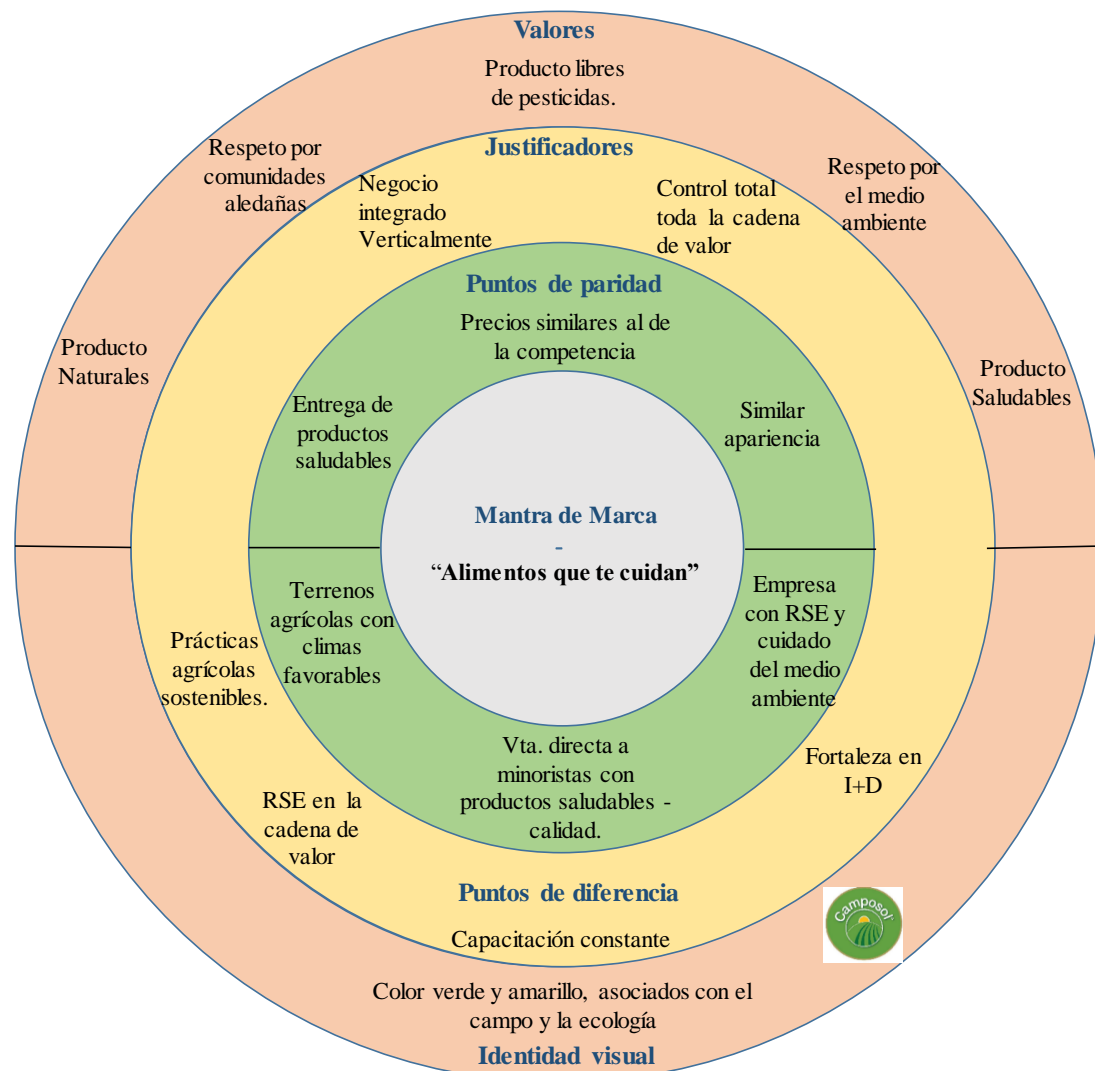
Fuente: Elaboración propia 2021, basada en Kotler y Keller (2016).

En conclusión, el mercado meta de Camposol, es el correspondiente a las grandes cadenas minoristas, cuyas compras se caracterizan por ser frecuentes y de grandes volúmenes, pertenecientes a la mezcla de productos. Ubicadas en los mercados de EE. UU., Europa y China. También corresponde el sector de empresas de servicios alimentarios HORECA (ver el anexo 6).

1.3 Posicionamiento

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), una vez determinado el mercado meta de Camposol, para establecer la estrategia de posicionamiento adecuada, es necesario crear una vista panorámica del posicionamiento de marca. En primer lugar, establecer un mantra que sintetice el posicionamiento y los atributos de la marca. En segundo lugar, analizar los puntos de paridad que corresponden a precios similares al de la competencia, de similar apariencia, saludables, cultivados en terrenos agrícolas favorables, aplicando políticas de RSE y ofrecidos directamente a los minoristas. En seguida los puntos de diferencia que corresponden a las prácticas agrícolas sostenibles, las fortalezas en investigación y desarrollo, así como la RSE en toda la cadena de valor. Tanto los puntos de paridad como los de diferencia son justificados y sostenidos, debido a que Camposol posee un negocio integrado hacia atrás con control total de la cadena de valor. Finalmente le otorgan personalidad e identidad de marca los valores difundidos por la empresa, tales como respeto al medio ambiente y las comunidades aledañas, la elaboración de productos naturales y saludables libres de pesticidas, como se puede ver en el gráfico 3.

Gráfico 3. Posicionamiento de marca



Fuente: Elaboración propia 2021 basada en Kotler y Keller (2016).

En consecuencia, la estrategia a emplear será la de posicionar a la marca Camposol, en la mente de los consumidores del mercado meta, como una marca confiable y flexible que brinda productos saludables, de alta calidad consistente en el tiempo, todo el año. En este punto es fundamental comunicar al mercado meta los valores y fortalezas inherentes de la compañía, tales como la elaboración de los productos con prácticas agrarias sostenibles y con responsabilidad social empresarial.

1.4 Mezcla de marketing

- **Producto:** Los productos de Camposol son bienes agropecuarios, perecederos y de conveniencia. Todos dentro de una mezcla de productos que incluyen: productos frescos, en conserva y congelados. La mezcla de productos tiene 4 dimensiones: ancho, longitud, profundidad y consistencia. En la tabla 25 se muestran el ancho y longitud de la mezcla de productos de Camposol.

Tabla 25. Análisis de ancho y longitud de producto

	Ancho de mezcla de productos	
	Frescos	Congelados
Longitud mezcla de productos	Espárragos verdes	Espárragos verdes
	Espárragos blancos	Espárragos blancos
	Palta	Palta
	Mango	Mango
	Uvas	Productos de mar
	Arándanos	
	Mandarinas	
	Granadas	

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en David (2016).

En este caso el ancho de la línea es de dos y la longitud de trece (cantidad de productos). En esta mezcla los espárragos tienen una profundidad (variantes) de 4 y las paltas de 2. Los demás productos solo poseen una presentación. La mezcla de productos de Camposol presenta una marcada consistencia pues tienen los mismos canales, se utilizan en alimentación, y sus requerimientos de producción son similares. Para establecer estrategias respecto a los productos de Camposol se ha hecho un análisis de línea de productos, según criterios de venta y margen bruto, el cual se indica en el anexo 5.

Según el análisis indicado los productos arándanos y paltas son los que concentran la mayor participación en su contribución con el margen bruto, por lo que es importante vigilar y resguardar estos productos. Igualmente se recomienda continuar con mangos, mandarinas y granadas. Se recomienda también vigilar muy de cerca a los productos pimientos y uvas. Finalmente confirmar la desinversión en espárragos y alcachofas.

Otro tema importante en la estrategia de producto lo constituye el envasado y etiquetado de los productos. Así el envase debe ser capaz de proporcionar seguridad para el producto, facilitar su transporte y posterior almacenamiento. También debe ser capaz de identificar la marca, proporcionar información relevante sobre el producto y facilitar su consumo.

- **Precio:** Como se ha indicado, el portafolio de productos de Camposol, corresponde a una mezcla de productos, por lo que se debe usar una estrategia de precios que maximice las ganancias de la mezcla total. Si bien es cierto Camposol no tiene una influencia sobre los precios de sus productos, dado que estos son *soft commodities*, utilizaremos la estrategia de fijación de precios de características opcionales, accediendo de esta manera a precios superiores por la opción en los siguientes casos:

- Fresco o congelado: precio congelado 30% por encima del fresco.
- Productos obtenidos con producción orgánica o convencional: precio orgánico 70% por encima del convencional.
- Productos más grandes que el tamaño estándar: precio de productos grandes 50% por encima del tamaño estándar.

Otra estrategia que se implementará es establecer contratos con precios fijos y volúmenes fijos (con grandes clientes), para mitigar la variación del precio en el mercado internacional.

- **Plaza:** Camposol abastece productos de conveniencia de consumo frecuente, por lo que la intensidad de distribución a utilizar corresponde a una distribución intensiva, es decir, vender la mezcla de productos de la empresa a la mayor cantidad de minoristas posibles dentro de una configuración de canal de distribución indirecto. Camposol, aún no desarrolla una marca que genere una fuerte lealtad del consumidor final, por lo que debe emplear en el canal de distribución una estrategia de empuje mediante la cual incentiva al cliente minorista a promover, ofertar y vender los productos a los consumidores finales. Esta estrategia es recomendada para los mercados de EE. UU. y Europa, en los cuales se empleará canales de distribución indirecta tipo dos, es decir venta directa al minorista para que este último llegue al consumidor final. Sin embargo, para el mercado asiático, en particular en China, se establecerán alianzas estratégicas con empresas que ya están en el mercado chino, para conocer la operatividad y características del mercado y posteriormente, dirigirse directamente al cliente minorista. Igualmente se adoptará y desarrollará nuevos modelos de ventas minoristas como el comercio electrónico para los mercados meta indicados.
- **Promoción:** Mediante la estrategia de promoción se busca incrementar las ventas de la mezcla de productos de Camposol, en sus mercados metas, con los cuales opera en una relación B2B. Se aplicarán las siguientes tácticas:
 - Publicidad, implementación de campañas que, además de publicitar las bondades de los productos, hagan conocer las características de Camposol referentes a sus valores, prácticas agrarias amigables con el medio ambiente y RSE, factores que las empresas valoran cada vez más al hacer sus adquisiciones. Esta promoción debe hacerse en medios digitales y tradicionales.
 - Actualizar y potenciar la web de Camposol incluyendo contenidos de calidad y utilidad para los potenciales clientes, resaltando la idoneidad y experiencia de la empresa en el sector. También creación de blog con información relevante.
 - Desarrollo de base de datos de contactos e implementar campaña de *email-marketing*,

enviando correos electrónicos personalizados a los encargados de los centros de compra de los potenciales clientes.

- Afiliarse a organismos internacionales que promuevan el consumo de los productos como los que Camposol vende.
- Fomentar las relaciones públicas de la empresa y programas de referencias con clientes satisfechos para presentar dichas referencias a clientes potenciales.

A pesar de que Camposol, opera en la modalidad B2B, también se analizarán los patrones de compra de los consumidores finales, para influenciar de tal manera que aumenten la frecuencia y volumen de compra. Para ello se implementará:

- Promoción de ventas, participar en degustaciones creando recetas innovadoras para nuevos usos de los productos.
- Eventos, participación en ferias comerciales y promoción de ventas.
- Hacer encuestas periódicas a consumidores finales sobre satisfacción con los productos propios y de la competencia.

1.5 Acciones para el logro de objetivos de *marketing* (ver presupuesto, tabla 26)

- Colocar e identificar en los envases de paltas, los productos con diferentes grados de maduración, en todos los mercados.
- Vender en todos los mercados productos orgánicos a un precio 70% mayor al convencional.
- Implementar promociones, descuentos a los distribuidores de EE. UU. y Europa, además implementar comercio electrónico con los minoristas.
- Incremento del 15%, respecto del año base en campañas de publicidad, en medios digitales y tradicionales en todos los mercados.
- Potenciar la web de Camposol, con la contratación de una empresa experta en el *marketing* de contenidos, con enfoque en todos los mercados existentes.
- Implementar blog con información relevante para nuestros clientes minoristas.
- Creación de base de datos de contactos decisores, para el envío de información publicitaria vía *mailing*.
- Afiliarse a organizaciones que promuevan la venta de palta, como WAO (*World Avocado Organization*).
- Implementar campañas con personajes *influencer* del sector culinario peruano, para hacernos referentes en los mercados en la cual participamos.
- En el mercado chino vender productos de mayor tamaño a un precio 50% mayor en comparación a los de tamaño estándar.

- Establecer alianzas comerciales con empresas que ya están en el mercado chino, tales como Dole Food Company y Win Chain, para conocer características, canales, operatividad, etc., de este mercado.

1.6 Presupuesto del plan funcional de *marketing*

Las acciones del plan funcional de *marketing* son llevadas a cabo, teniendo en cuenta el presupuesto que se muestra en la tabla 26.

Tabla 26. Presupuesto del plan funcional de *marketing*

Áreas	2017	2018	2019	2020	2021	Total 2017-2021
Proyección de ventas (miles de USD)	328.796	391.870	441.918	507.926	574.444	2.244.953
<i>Marketing</i> (1% de la ventas) USD	3.288	3.919	4.419	5.079	5.744	22.450
Total plan funcional de <i>marketing</i> (miles de USD)	3.288	3.919	4.419	5.079	5.744	22.450

Fuente: Elaboración propia 2021.

2. Plan funcional de operaciones

Camposol es una empresa de producción de bienes físicos mediante procesos de conversión (siembra, cultivo, extracción, envasado y exportación) de bienes agropecuarios, con producción continua de grandes volúmenes, procesos estandarizados con equipo y maquinaria especializada y diseñada para el tipo de productos que elabora, accediendo de esta forma a economías de escala importantes. De acuerdo con las estrategias seleccionadas, las operaciones van a lograr los objetivos bajo la estrategia competitiva de liderazgo en costos.

De acuerdo con D'Alessio (2008), el ciclo operativo indicado está compuesto por un conjunto de procesos interrelacionados, en donde cada uno de los cuales tienen una serie de actividades que toman una entrada (insumos/costos) y la transforman en una salida (productos/beneficios), teniendo de por medio un valor agregado. En el anexo 12 se pueden ver las etapas de este ciclo como un conjunto de procesos, los cuales tienen una serie de requisitos de estandarización, normas sanitarias y tiempos de ejecución etc., por lo que una primera acción es la de integrar este ciclo operativo en un plan de gestión integrador de cumplimiento tanto para el ámbito interno como para el externo (proveedores, clientes, subcontratistas, etc.).

2.1 Objetivos de operaciones

Cumplir con las cuotas de producción que satisfagan los incrementos en ventas definidos en los objetivos de *marketing*, con enfoque en procesos agrícolas modernos, sostenibles, socialmente responsables y entrega de productos de alta calidad, en concordancia con la misión de la empresa.

Los objetivos se resumen en la tabla 27:

Tabla 27. Objetivos del plan de operaciones

Objetivos de operaciones	2017	2018	2019	2020	2021	Indicador de medición
Incremento en capacidad de producción agrícola (%).	30%	23%	10%	3%	0%	Incremento (%) en capacidad de producción respecto año anterior
Incremento de capacidad de envasado de línea de arándanos frescos (%).	-	-	-	63%	-	Incremento (%) en capacidad de envasado respecto año anterior

Fuente: Elaboración propia 2021.

2.2 Análisis de capacidad productiva

La curva de rendimiento de una planta, determinada por el volumen cosechado por hectárea (TM/Ha) depende de la edad de esta. La curva comienza en niveles bajos y aumenta conforme la planta llega a su madurez. La palta tarda tres años en crecer y producir y tres años más en alcanzar su máximo rendimiento. Los arándanos 1 a 1,5 años en producir y 2 años en su máximo rendimiento. En la tabla 28 se indican las ha sembradas por Camposol para sus distintos productos, así como la etapa productiva en la que se encuentran (no productivos, rendimiento medio y rendimiento alto). La capacidad productiva de Camposol se viene incrementando como consecuencia de la maduración de las hectáreas ya sembradas, sin embargo, este crecimiento no sustenta los crecimientos planteados para los sucesivos años, de acuerdo con los objetivos de *marketing*, por lo que se procede a incrementar la capacidad productiva con la siembra de nuevas hectáreas. Ver la tabla 28.

Tabla 28. Capacidad de producción

		2016		2017		2018		2019		2020		2021	
	Rend./Ha	(Ha)	TM	(Ha)	TM	(Ha)	TM	(Ha)	TM	(Ha)	TM	(Ha)	TM
Paltas total ha		2.653	22.947	3.153	-	3.753	-	4.153	-	4.153	-	4.153	-
No productivo		107	-	607	-	1.207	-	1.500	-	1.000	-	400	-
Rend. Medio (TM/Ha)	10	391	-	391	3.910	391	3.910	107	1.070	607	6.070	1.207	12.070
Rend. Alto (TM/Ha)	18	2.155	-	2.155	38.790	2.155	38.790	2.546	45.828	2.546	47.328	2.546	45.828
Arándanos total ha		1.460	10.941	1.860	-	2.260	-	2.660	-	3.160	-	3.160	-
No productivo		791	-	400	-	400	-	400	-	500	-	-	-
Rend. Medio (TM/Ha)	8	278	-	791	12.656	400	6.400	400	6.400	400	6.400	500	8.000
Rend. Alto (TM/Ha)	16	391	-	669	-	1.460	-	1.860	-	2.260	-	2.660	-
Mangos total ha		448	12.328	568	-	568	-	568	-	568	-	568	-
No productivo		-	-	120	-	120	-	120	-	-	-	-	-
Rend. Medio (TM/Ha)	10	-	-	-	-	-	-	-	-	120	1.200	120	1.200
Rend. Alto (TM/Ha)	17	448	12.328	448	7.616	448	7.616	448	7.616	448	7.616	448	7.616
Uvas		389	7.475	604	-	604	-	604	-	604	-	604	-
No productivo		79	-	294	-	294	-	215	-	-	-	-	-
Rend. Medio (TM/Ha)	12	210	-	210	2.520	210	2.520	79	948	294	3.528	294	3.528
Rend. Alto (TM/Ha)	20	100	-	100	2.000	100	2.000	310	6.200	310	6.200	310	6.200
Mandarinas total ha		167	6.180	467	-	967	-	967	-	967	-	967	-
No productivo		64	-	364	-	864	-	800	-	500	-	-	-
Rend. Medio (TM/Ha)	40	-	-	-	-	-	-	64	2.560	364	14.560	864	34.560
Rend. Alto (TM/Ha)	60	103	6.180	103	6.180	103	6.180	103	6.180	103	6.180	103	6.180
Sea food		-	8.876	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros*		-	6.938	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de hectáreas		5.117	-	6.652	-	8.152	-	8.952	-	9.452	-	9.452	-

Fuente: Elaboración propia 2021.

2.3 Análisis de capacidad de envasado

Camposol posee 4 plantas de procesamiento convenientemente ubicadas cerca de los campos de cultivo. Las características de las plantas se indican en la tabla 29.

Tabla 29. Capacidad de envasado (2016)

	Planta 1	Planta 2	Planta 3	Planta 4
Proceso	Congelados	Congelados	Frescos	Frescos
Capacidad	1,5 TM/h	2,7 TM/h	160,0 TM/día	500,0 TM/día
Producto	Mangos Paltas Arándanos	Mangos Paltas Arándanos	Arándanos	Paltas

Fuente: Elaboración propia 2021.

De acuerdo con las proyecciones indicadas en la tabla 28, sobre capacidad productiva y el análisis de capacidad de envasado, indicado en el anexo 13, se puede observar que la capacidad de las plantas para el envasado de congelados satisface los requerimientos determinados referentes a mayor productividad. En el mismo anexo 13, se puede apreciar la utilización de las capacidades de envasado de las plantas de procesamiento de frescos. En este caso se implementará una nueva línea de envasado para la planta 3 de arándanos frescos, a partir del 2019, año en el cual la mayor productividad del cultivo de este frutal es cubierta muy ajustadamente, teniendo en cuenta además las proyecciones de este cultivo.

2.4. Acciones para el logro de objetivos de operaciones

- Siembra de 500 ha de palta adicionales en el 2017, 600 ha en el 2018 y 400 ha en el 2019.
- Siembra de 400 ha de arándanos adicionales en el 2017, 400 ha en el 2018, 400 ha en el 2019, 500 ha en el 2020.
- Siembra de 120 ha de mangos, 200 ha de uvas y 300 ha de mandarinas en el 2017.
- Siembra de 500 ha de mandarinas en 2018.
- Compra y siembra de 600 ha en Colombia para aprovechar la ventana de paltas en este país. Se establece Colombia, en particular, la zona denominada Eje Cafetero, de acuerdo con los criterios establecidos en el anexo 14, referentes a evaluación de ventanas de cosecha en países vecinos, así como también evaluación de otras características.
- Elaboración de plan de contingencia para abastecimiento de agua para los cultivos de palta y arándanos en Perú en caso de desastres naturales y calentamiento global, con instalación de reservorios de 700.000 m³, así como saneamiento y reparación de los canales de irrigación.

- Cambio de agente aduanero y agencia de transporte, reforzando el área de exportaciones, contratando personal más calificado.
- Compra de nueva línea de envasado de arándanos frescos, con capacidad de 100 TM por día.
- Diseño de plan de gestión integrador, incluyendo implementación de *software* especializado en planeamiento y control de la producción (PCP) para el área de planeamiento, además trabajo en conjunto con el equipo de logística.

2.5 Presupuesto del plan funcional de operaciones

En la tabla 30 se presenta el presupuesto correspondiente a la implementación de las acciones del plan funcional de operaciones.

Tabla 30. Presupuesto del plan funcional de operaciones (en miles de USD)

Áreas	2017	2018	2019	2020	2021	Total 2017-2021
Inversiones: (Maquinarias / Plantones / Herramientas / Módulos de riego por aspersión / Otros suministros).	32.597	31.926	18.505	13.545	-	96.572
Manejo agrónomo y otros.	-	2.302	4.579	6.375	8.275	21.531
Costos mano de obra.	-	3.698	7.389	11.005	15.555	37.647
Línea de envasado de arándanos frescos para 100 TM/día.	-	-	350	-	-	350
Compra de 600 ha en Colombia para siembra de palta.	-	3.500	-	-	-	3.500
Diseño de plan de gestión integrador.	25	-	-	-	-	25
Plan de contingencia para abastecimiento de agua de regadío.	-	-	-	5.000	-	5.000
Total plan funcional de operaciones.	34.639	43.443	32.842	37.944	25.851	164.625

Fuente: Elaboración propia 2021.

3. Plan funcional de recursos humanos (RR.HH.)

De acuerdo con Snell y Bohlander (2013), hoy en día es necesario que RR.HH. tenga una mayor participación activa en los planes estratégicos de las empresas, atrás quedaron los tiempos en los que buscaban reducir al mínimo el número de trabajadores en lugar de usar estratégicamente sus talentos, también quedó atrás la creación de estructuras jerárquicas, donde se separaba a los que piensan de los que ejecutan. En Camposol se promueve el crecimiento del capital humano junto con la empresa y por consiguiente incrementar ingresos económicos para mejorar la calidad de vida de las familias de nuestros colaboradores.

3.1 Objetivo en área de recursos humanos

Sobre la base del análisis y conclusiones de los capítulos anteriores, RR.HH. deberá estar enfocado en los siguientes objetivos: mejorar la coordinación entre las áreas, captación de capital humano idóneo para nuevas operaciones en el exterior (China), implementar políticas de retención de talento, continuar con la inversión en capacitaciones internas. Ver la tabla 31.

Tabla 31. Objetivo del plan de RR.HH.

Objetivos	2017	2018	2019	2020	2021	Indicador de medición
Implementación de programa de RR.HH. alineado al plan estratégico 2017 al 2020	≥ 85%	≥ 85%	≥ 85%	≥ 85%	≥ 85%	% de cumplimiento anual y acumulado.

Fuente: Elaboración propia 2021.

3.2 Acciones para el logro de objetivos de RR.HH.

- Abrir nuevos canales de comunicación interna como: *newsletters*, revistas, circulares ya sea en papel o formatos electrónicos.
- Implementación de encuestas de clima laboral y de gestión, lideradas por un tercero externo, tipo *Great place to work*.
- Captar capital humano idóneo especializado, con conocimiento en derivados financieros que refuercen el área de finanzas y mitiguen riesgos propios del negocio, entre ellos el de la volatilidad de los precios.
- Implementar conexiones entre la organización y el colaborador, con el ánimo de otorgar salarios emocionales: (respeto, flexibilidad laboral, equilibrio entre la vida personal y laboral).
- Reconocimiento de logros y promoción del crecimiento interno.
- Creación de escuela de formación interna, donde se tenga una malla curricular por posiciones.
- Evaluaciones para todo el personal participante de la escuela de formación interna.
- Lanzamiento de programas de círculos de calidad, donde se expongan proyectos internos que impacten las mejoras dentro de las áreas.
- Evaluaciones y premiación de los mejores proyectos de mejora en los círculos de calidad.

3.3 Presupuesto del plan funcional de recursos humanos

En la tabla 32 se presenta el presupuesto correspondiente a la implementación de acciones del plan funcional de recursos humanos.

Tabla 32. Presupuesto del plan funcional de recursos humanos (en miles de USD)

Áreas	2017	2018	2019	2020	2021	Total 2017-2021
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación entre áreas operativas y soporte, manual corporativo y de bienvenida. - Abrir nuevos canales de comunicación como: <i>newsletters</i>, revistas internas o circulares ya sea en papel o formatos electrónicos. - Implementación de encuestas de clima laboral y de gestión, lideradas por un tercero externo, tipo <i>Great place to work</i>. 	15,00	15,00	15,00	40,00	30,00	115,00
<ul style="list-style-type: none"> - Crear un área especializada en finanzas donde se tenga especialistas en captura de derivados financieros debido a la volatilidad de los precios. 	96,43	101,25	104,14	106,07	106,07	513,96
<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de retención de talentos - Implementar conexiones entre la organización y el colaborador, con el ánimo de otorgar salarios emocionales (respeto, flexibilidad laboral, equilibrio entre la vida personal y laboral). - Reconocimiento de logros y promoción del crecimiento interno. 	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	37,50
Continuidad de capacitaciones internas: <ul style="list-style-type: none"> - Creación de escuela de formación interna, donde se tenga una malla curricular por posiciones. - Evaluaciones para todo el personal participante de la escuela de formación interna. - Lanzamiento de programas de círculos de calidad, donde se expongan proyectos internos que impacten las mejoras dentro de las áreas. - Evaluaciones y premiación de los mejores proyectos de mejora en los círculos de calidad. 	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	37,50
Total plan RR.HH.	126	131	134	161	151	704

Fuente: Elaboración propia 2021.

4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

De acuerdo con Schwab y Malca (2005), la responsabilidad social en general es tomar en cuenta los efectos que nuestras acciones y decisiones afectan el entorno físico y a cualquier individuo o grupo social. Por tanto, la responsabilidad social empresarial es una extensión de este concepto y consiste en operar un negocio de manera que los principales grupos de interés de la empresa (*stakeholders*) logren sus objetivos a la vez que los otros grupos también sean satisfechos. Por otra parte, de acuerdo con Franco, Pípoli y Varela (2009), en concordancia con los Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, (Conasev 2002. Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas), las empresas no solo tienen la obligación de reconocer los derechos que la ley establezca para sus diferentes grupos de interés (skatehol-

ders), sino también la necesidad de integrar, voluntaria y formalmente dentro de su gobierno corporativo, estrategias, políticas y procedimientos las preocupaciones sociales, laborales y de conservación del medio ambiente, promoviendo la cooperación entre las empresas y los grupos de interés indicados, de tal manera de lograr simultáneamente, el mejor desarrollo sostenible y los mejores resultados para la empresa y la sociedad en su conjunto.

4.1 Objetivos de responsabilidad social empresarial

Los objetivos de RSE de Camposol están alineados con sus estrategias y misión referente a su compromiso de tener un desarrollo socialmente responsable y sostenible, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, maximizando la rentabilidad de la empresa y minimizando los impactos negativos sobre el medio ambiente. Se resumen los objetivos en la tabla 33.

Tabla 33. Objetivos de RSE

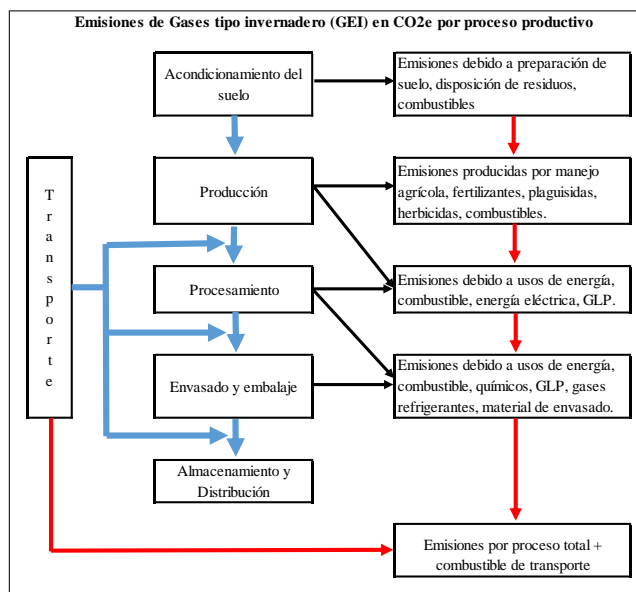
VARIABLES	Objetivos	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Indicador de medición
Medio Ambiente	Implementar medición de huella de carbono (TM CO ₂ e/kg. cosechado)	No se mide huella de carbono		2,7%	2,7%	2,7%	2,7%	Reducción del % de TM CO ₂ e / kg anual.
	Reducción de Huella Hídrica (lt/kg).	715 lt/kg	6%	5%	4%	4%	2%	Reducción en % con respecto al año anterior.
Personal	Incremento en capacitación de personal operativo y gerencial en temas de RSE, buen gobierno corporativo y en Código de Ética	Capacitación: 225.875 h/Hombre	25%	10%	5%	5%	5%	Incremento en % respecto año anterior.
	Incremento de empleo femenino.	39% del total de colaboradores	41%	43%	45%	48%	50%	Lograr paridad de género.
	Cumplimiento del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo.		100%	100%	100%	100%	100%	Cumplimiento al 100%.
Comunidades adyacentes	Implementación de plan de desarrollo autosostenible de comunidades adyacentes.		≥ 85%	≥ 85%	≥ 85%	≥ 85%	≥ 85%	% Cumplimiento anual y acumulado.
	Implementación de plan de mejoramiento de condiciones de vida de comunidades aledañas.		≥ 85%	≥ 85%	≥ 85%	≥ 85%	≥ 85%	% Cumplimiento anual y acumulado.

Fuente: Elaboración propia 2021.

4.2 Acciones para el logro de objetivos de RSE

- Implementación de procedimientos para medición de huella de carbono en TM de CO₂e de los productos de la empresa Camposol, para identificar los principales procesos o actividades que generan gases de efecto invernadero (GEI), según se indica en el modelo descrito en el gráfico 4 de tal manera de implementar estrategias de reducción de estos gases. Inicio de medición en 2017 con software especializado y compromiso de reducción según lo indicado en los objetivos.
- Establecimiento de programa de manejo integral de plagas con el uso de pesticidas biológicos de tal manera de reducir la emisión de gases de efecto invernadero en CO₂e.
- Cambio de matriz energética de bunker a GLP, para reducir emisión de GEI y así reducir la huella de carbono.
- Optimización del consumo de agua con instalación de sensores de humedad en sistema de riego tecnificado, que permiten determinar las necesidades de agua exactas de los cultivos, así como empleo de técnicas denominadas fertirrigación que emplean fertilizantes solubles en agua, con lo que se logra tres efectos simultáneos: reducción de huella hídrica, reducción de huella de carbono por optimización de uso de fertilizantes y menores costos a largo plazo.
- Obtención de certificado azul de la Autoridad Nacional del Agua (ANA) con reutilización de 1 millón de m³ de aguas residuales mediante plan de mejora del tratamiento de aguas residuales de la empresa (PTAR).
- Implementación de plan de reciclaje de residuos sólidos (cartón, papel, madera, metal y plástico), según DS 014-2017-MINAM. Especialmente residuos de cartón y papel que deben ser comercializados con empresas para su reutilización como cajas de cartón.
- Incremento de las horas-hombre de capacitación del personal operativo en temas de cuidado del medio ambiente, racionalización del uso de agua y en desarrollo profesional para la promoción interna.
- Desarrollo de proyectos empresariales sostenibles, en la comunidad adyacente a la operación en Chao, de empresas de transporte, panadería, lavandería manejadas por personas de la comunidad.
- Diseño de Código de Ética que establezca las normas y principios que se deben seguir en las relaciones de la empresa con sus grupos de interés, clientes, accionistas, colaboradores, comunidades adyacentes y medio ambiente. Además, que establezca en forma clara los conceptos de veracidad y transparencia de la información de la empresa, así como también transparencia y honradez en las prácticas comerciales.

Gráfico 4. Modelo para el cálculo de la emisión de GEI



Fuente: Elaboración propia 2021 basada en Huiza (2014).

4.3 Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

En la tabla 34 se presenta el presupuesto correspondiente a la implementación de acciones del plan de responsabilidad social empresarial.

Tabla 34. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial (en miles de USD)

Áreas	2017	2018	2019	2020	2021	Total 2017-2021
Reducción de emisión de gases efecto invernadero y huella hídrica.	75,00	100,00	150,00	200,00	250,00	775,00
Cambio de matriz energética de bunker a GLP.	-	200,00	-	-	-	200,00
Plan de reciclaje de residuos sólidos.	2,00	1,50	1,00	1,00	0,50	6,00
Incremento de capacitación del personal en cuidado de medio ambiente (h/Hombre) e implementación de código de ética y gobierno corporativo	1,00	2,00	2,50	3,00	3,50	12,00
Instalación de sensores de humedad en sistema de riego tecnificado, que permiten determinar las necesidades de agua exactas de los cultivos.	66,52	81,52	89,52	94,52	94,52	426,60
Proyectos empresariales sostenibles en Chao (panadería, ambulancia, flota de transporte, mercado, instalación de internet).	50	40	30	20	20	160,00
Construcción de planta de tratamiento de agua residual PTAR (Certificado azul - ANA).	50,00	0,50	1,00	1,50	2,00	55,00
Total plan RSE.	245	426	274	320	371	1.635

Fuente: Elaboración propia 2021.

5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

Para el plan financiero y los análisis respectivos se toman en cuenta los supuestos indicados en el anexo 15. Se efectúa inicialmente el cálculo del COK para determinar el WACC ver anexo16, para posteriormente analizar los crecimientos históricos basados en los años 2014 al 2016, haciendo un análisis de los EE.FF. con la aplicación de las estrategias indicadas en el presente trabajo de investigación y sus inversiones correspondientes en comparación de los EE.FF. sin la aplicación de las estrategias, de tal manera de hallar un flujo incremental y su respectivo financiamiento (ver las tablas 36 y 37) el cual se analiza mediante los criterios de evaluación correspondientes a los valores de VANE y TIRE. Finalmente, se sensibilizarán los flujos en escenarios esperado, optimista y pesimista (ver la tabla 38), utilizando como parámetro de sensibilización el crecimiento y decrecimiento de las ventas respectivamente, calculando también los valores para el VANE y la TIRE.

5.1 Objetivos

- Determinar la viabilidad del crecimiento de la empresa, con base a los ingresos por ventas y gastos proyectados según las estrategias de los diferentes planes funcionales, garantizando la rentabilidad y eficiencia del proyecto con un VANE positivo.
- Alcanzar un EBITDA de USD 300 millones en el año cinco del proyecto.
- Alcanzar los valores de ROA no menor al 15% y ROE no menor al 25%.
Ver el anexo 17.
- Obtener una rentabilidad para el accionista mínimo de 12%.

5.2 Consolidado de presupuestos de los planes funcionales

En la tabla 35 se presenta el consolidado de los presupuestos de los planes funcionales.

Tabla 35. Resumen de presupuestos de los planes funcionales (en miles de USD)

Áreas	2017	2018	2019	2020	2021	Total 2017-2021
Marketing	3.288	3.919	4.419	5.079	5.744	22.450
Operaciones	32.622	41.425	30.823	35.924	23.830	164.625
RSE	245	426	274	320	371	1.635
RR.HH.	126	131	134	161	151	704
Totales	36.281	45.901	35.651	41.485	30.096	189.413

Fuente: Elaboración propia 2021.

5.3 Inversiones de activos fijos y activos biológicos

En el anexo 18 se puede ver las inversiones en activo fijo, biológicos e intangibles, de acuerdo a los planes funcionales anteriormente expuesto.

5.4 Resultados de la evaluación financiera

Inicialmente se ha hecho una evaluación de los ratios financieros, teniendo como base los EE.FF. de los años 2014-2016 en los cuales se aprecia que la empresa presenta bajos valores de los ratios ROA, y ROE, situación indicativa de baja rentabilidad, incluso con valores de ROA inferiores al 5%. Igualmente se aprecia un bajo valor del ratio de cobertura de intereses (3%), indicador de relativamente baja capacidad de cubrir sus costos financieros, lo cual encarece el costo del dinero para la empresa. Con la aplicación de estrategias y acciones indicadas en los planes funcionales, con sus respectivos presupuestos se ha realizado una evaluación financiera del flujo incremental (escenario esperado) obteniéndose un VANE de USD 118.822.000 y una TIR de 69%, superior al valor del WACC (11,2%) tasa utilizada para descontar el flujo indicado, lo cual nos indica la viabilidad de las estrategias diseñadas y su conveniencia para la empresa (ver la tabla 36). De la misma forma se ha procedido para los escenarios optimista y pesimista, obteniéndose también resultados favorables con valores de VANE de USD 154.466.000 y USD 81.091.000, respectivamente. Ver la tabla 38.

Por otra parte, con la implementación de las estrategias indicadas, se mejora la posición financiera de la empresa mejorando no solo los ratios de rentabilidad, sino también los ratios de solvencia y liquidez, como se aprecia en el (anexo 17).

Tabla 36. Flujo de caja incremental

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL (en miles de USD)					
	2017	2018	2019	2020	2021
Operaciones continuas					
Ingreso	-	23.296	64.416	138.584	212.094
Costo de ventas	-	-	-	-	-
Costos de ventas del proyecto	-	-6.000	-11.968	-17.379	-23.830
Beneficio bruto	-	17.296	52.448	121.204	188.263
Ganancia (pérdida) que surge del cambio en el valor razonable de los activos biológicos	-	642	1.775	3.819	5.844
Beneficio (pérdida) después del ajuste de los activos biológicos.	-	17.938	54.223	125.023	194.107
Gastos administrativos					
Gastos de venta	-	-	-	-	-
Gastos administrativos del proyecto	-371	-557	-408	-481	-522
Gastos de venta del proyecto	-3.288	-3.919	-4.419	-5.079	-5.744
Otras entradas	-	-	-	-	-
Otros gastos	-	-	-	-	-
Beneficio (pérdida) de operación	-3.659	13.463	49.395	119.462	187.841
- Impuesto a la renta	549	-2.019	-7.409	-17.919	-28.176
+ Depreciación del proyecto	3.198	6.605	8.448	10.171	10.171
+ Amortización del proyecto	1	1	1	1	1
+ Depreciación	-	-	-	-	-
+ Amortización	-	-	-	-	-
Flujo de caja operativo	88	18.049	50.435	111.715	169.837
+ Cambio de capital de trabajo	-	-3.603	-6.361	-11.472	-11.371
Cambio en el activo fijo bruto del proyecto	-	-3.500	-350	-5.000	-
Cambio en activos biológicos del proyecto	-32.597	-31.926	-18.505	-13.545	-
Cambio en intangibles del proyecto	-25	-	-	-	-
Cambio en el activo bruto	-	-	-	-	-
Cambio en activos biológicos	-	-	-	-	-
Cambio en intangibles	-	-	-	-	-
Cambio otros activos y pasivos de LP	-	-	-	-	-
Flujo de caja económico	-32.533	-20.980	25.219	81.697	158.466
Porción actual de la deuda a largo plazo	-	-	-	-	-
Préstamos bancarios	-	-	-	-	-
Deuda a LP	-	-	-	-	-
Deuda LP Proyecto	75.000	-18.750	-18.750	-18.750	-18.750
Beneficio (pérdida) atribuible a asociado	-	61	169	365	558
Ingresos financieros	-	15	41	87	133
Costo financiero	-	-	-	-	-
Diferencias de conversión de moneda	-	-	-	-	-
Escudo tributario	-	-11	-31	-68	-104
Costo financiero del proyecto	-	-7.199	-5.399	-3.600	-1.800
Escudo tributario intereses del Proyecto	-	1.080	810	540	270
Variación del patrimonio	-	-	-	0	-
Flujo de caja financiero	42.467	-45.784	2.058	60.272	138.774
Flujo caja financiero acumulado	42.467	-3.318	-1.259	59.012	197.786
Escenario esperado					
TIRE	69%				
WACC	11,2%				
VANE	118.822				
COK	14,2%				
VANF	110.328				

Fuente: Elaboración propia 2021.

Tabla 37. Plan de financiamiento

PLAN DE FINANCIAMIENTO (en miles de USD)					
Deuda LP	75.000				
Plazo	4	años			
Costo de la deuda	9,6%				
Amortizaciones iguales	18.750				
Periodo	0	1	2	3	4
Año	2017	2018	2019	2020	2021
Saldo Deuda	75.000	56.250	37.500	18.750	-
Amortización		18.750	18.750	18.750	18.750
Interés		7.199	5.399	3.600	1.800
Cuota	-	25.949	24.149	22.350	20.550
Escudo tributario intereses		1.080	810	540	270

Fuente: Elaboración propia 2021.

Tabla 38. Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR ESCENARIOS (en miles de USD)			
Escenarios	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
INPUT			
Venta con miles de USD	-5%	0%	5%
OUTPUT			
VANE	81.091	118.822	154.466
Cambio % en VANE	-31,8%		30,0%

Fuente: Elaboración propia 2021.

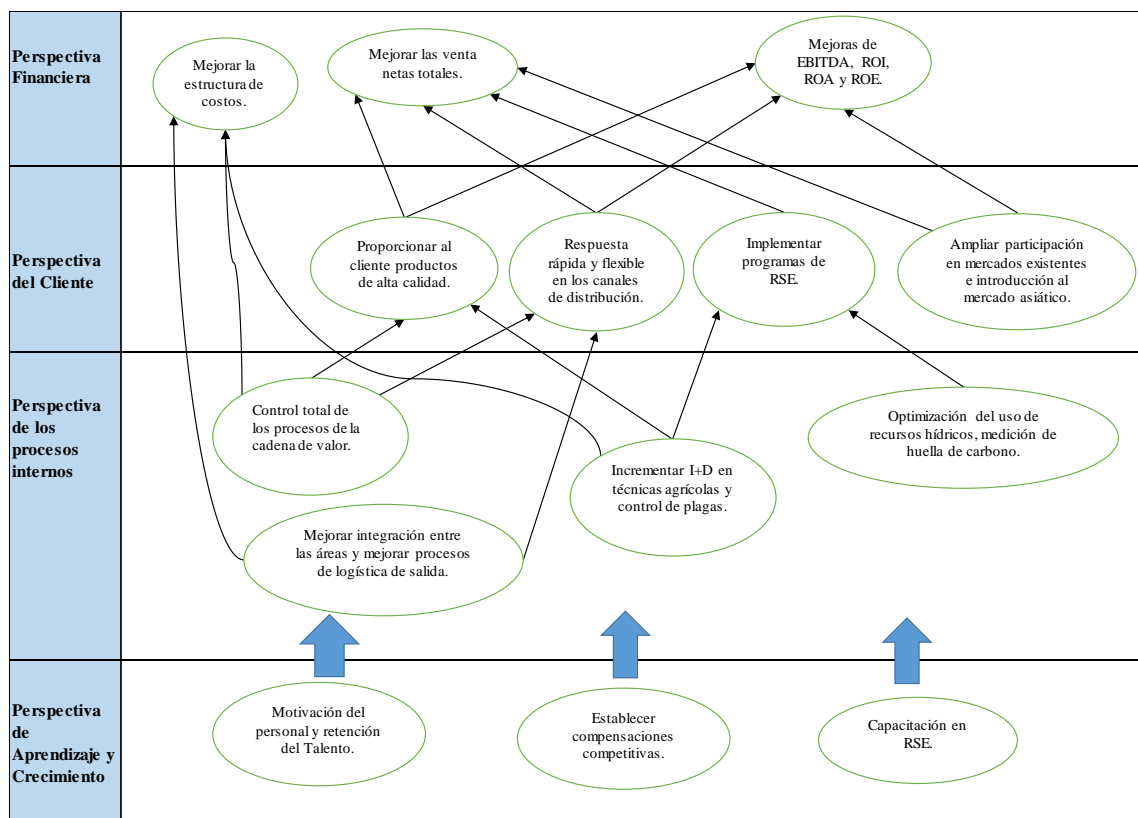
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), para la evaluación y control de las estrategias a implementar se utilizará el modelo cuadro de mando integral *balanced scorecard* (BSC) que es una herramienta de gestión que permite a las empresas describir e implementar sus estrategias mediante una visión integrada, interrelacionada y medible de los distintos objetivos de la empresa. El cuadro de mando integral mide el desempeño de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas: **las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y el crecimiento**, teniendo cada perspectiva sus respectivos indicadores de medición.

1. Mapa estratégico (tipo BSC)

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), el mapa estratégico es una representación visual de las relaciones de causa-efecto que existen entre los componentes de la estrategia. Así con el mapa se pueden ver los indicadores estratégicos no solo como indicadores de cuatro perspectivas independientes sino como relaciones de causa efecto entre los diferentes objetivos planteados en cada perspectiva. En el gráfico 5, se presenta el mapa estratégico de Camposol.

Gráfico 5. Mapa estratégico *balanced scorecard*



Fuente: Elaboración propia 2021.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos (CMI)

De acuerdo con David (2016), mediante el cuadro de mando integral (CMI), se evalúan y miden los objetivos que denominaremos no financieros y también los objetivos financieros de tal manera que se logre un equilibrio de éstos últimos con los objetivos operacionales y objetivos de los clientes accionistas, trabajadores y demás grupos de interés. Ver la tabla 39.

Tabla 39. Tabla cuadro de mando integral (CMI)

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Metas	Iniciativa estratégica
Finanzas	OF1. Mejora del Ebitda	IF1. Valor del Ebitda	336.375.000 USD	IEF1. Implementación de plan estratégico.
	OF2. Mejora del ROE	IF2. Valor del ROE	27%	IEF2. Implementación de plan estratégico.
	OF3. Mejora del ROA	IF3. Valor ROA	17%	IEF3. Implementación de plan estratégico.
	OF4. Incremento de ventas totales.	IF4. Valor de las ventas totales	574.444.000 USD	IEF4. Implementación de plan de <i>marketing</i> y operaciones.
Clientes	OC1. Proporcionar al cliente productos de alta calidad.	IC1. % de reclamos no atendidos.	Reclamos: $\leq 1\%$ / Total de ventas.	IEC1. Implementación de I+D en técnicas agrícolas.
	OC2. Respuesta rápida en los canales de distribución.	IC2. Medición en tiempos de despachos – Pto. de destino.	Retrasos de despachos USD / Total de ventas USD.	IEC2. Desarrollo e implementación del sistema integrado de gestión.
	OC3. Implementar programas de RSE.	IC3. Cumplimiento de proyectos de RSE.	Cumplimiento del ppto. asignado anual (%).	IEC3. Inducción del personal en tema de RSE.
	OC4. Ampliar participación en mercados existentes e impulsar el crecimiento en mercado asiático (China).	IC4. Participación de mercado.	Total de Venta / Total del consumo del mercado.	IEC4. Desarrollo del plan de expansión en mercados existentes y potenciales.
Procesos internos	OP1. Control total de los procesos de la cadena de valor.	IP1. Cumplimiento de los ratios de gestión en toda la cadena de valor.	Incrementar la satisfacción del cliente.	IEP1. Desarrollo e implementación del sistema integrado de gestión.
	OP2. Incrementar I+D en técnicas agrícolas y control de plagas.	IP2. Ejecución del ppto. / Ppto. asignado.	Cumplimiento del ppto. asignado anual ($\geq 95\%$).	IEP2. <i>Benchmark</i> de buenas prácticas agrícolas en el mundo.
	OP3. Optimización del uso de recursos hídricos, medición de huella de carbono.	IP3. Consumo de M3/TM producidas. - Emisión de CO ₂ e/kg de PT.	Cumplimiento de las normatividad, según ente regulador.	IEP3. Implementación de proyectos relacionados al cuidado del ambiente.
	OP4. Mejorar integración entre las áreas y mejorar procesos de logística de salida.	IP4. Cantidad de horas implementadas en procesos de <i>coaching</i> .	Evaluaciones con notas por encima del promedio en cada una de las áreas.	IEP4. Destinar sesiones de <i>coaching</i> a cada una de las áreas.
Aprendizaje y crecimiento	OA1. Motivación del personal y retención del talento.	IA1. Rotación del personal.	Rotación de personal \leq al 2% del total de empleados.	IEA1. Desarrollo de línea de carrera
	OA2. Establecer compensaciones competitivas.	IA3. Salarios actuales Vs bandas salariales en el sector.	Estar alineado a las bandas salariales del sector.	IEA3. Estudio de bandas salariales.
	OA3. Capacitación en temas de RSE.	IA4. Cant. de horas capacitadas RSE / Horas totales de capacitación.	Cumplir con la cuota de horas de capacitación en RSE	IEA4. Diseño de plan de capacitaciones en RSE.

Fuente: Elaboración propia 2021.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Camposol es una empresa que ha crecido en forma rápida, debido al crecimiento en ventas de la unidad de frutas y verduras, apoyándose en las ventajas climatológicas con la que cuenta la zona costera del Perú. Sin embargo, no cuenta con capacidad productiva para cubrir la demanda creciente de sus productos ni disponibilidad de estos durante todo el año.
- De acuerdo con el análisis de internacionalización (CAGE), se concluye que el mercado a desarrollar es el mercado de China, pues la empresa ya se encuentra operando en EE. UU. y Europa.
- El macroentorno externo muestra oportunidades que se presentan favorables para la continuidad y desarrollo de la empresa, encontrándose ella preparada para aprovechar las oportunidades indicadas y responder a las amenazas, como se verifica con el valor total hallado para la puntuación ponderada de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) con un valor de 3,00.
- Camposol se desenvuelve en un sector industrial atractivo, como se aprecia en el valor hallado para la matriz de grado de atraktividad es 4, debido a altas barreras de ingreso, creciente demanda de los clientes, baja amenaza de productos sustitutos y una posición fuerte frente a sus proveedores.
- Se ha evidenciado que el perfil competitivo de la empresa es temporalmente inferior al de su principal competidor.
- Con el análisis interno se pudo determinar que se tiene un buen funcionamiento de las áreas funcionales, pero se han identificado descoordinaciones entre las áreas, así como falta de planificación. En términos generales se encuentran más fortalezas que debilidades, lo cual se ve reflejado en el valor determinado en la matriz de evaluación de factores internos (EFI), siendo la puntuación ponderada total de 2,51, superior al promedio. Sin embargo, del análisis financiero inicial se ha detectado ratios de rentabilidad bajos, así como un ratio de cobertura de intereses también bajo. Igualmente se aprecia que el flujo de ingresos no es estable, pues no se tiene ventas todo el año además de que estos ingresos se ven expuestos a la variación de los precios de mercado, al tratarse de productos considerados “*soft commodities*”. Igualmente, del análisis financiero inicial, los productos arándanos y paltas representan las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad para la empresa.
- Después de la evaluación de recursos y capacidades (matriz VRIO) se concluye que la ventaja competitiva de Camposol consiste en vender directamente a los minoristas grandes volúmenes de productos de alta calidad, elaborados con responsabilidad social empresarial, buenas prácticas agrícolas y control de su cadena de valor a partir de terrenos agrícola con climas

favorables, otorgando a sus clientes respuesta rápida y flexibilidad en los canales de distribución.

- De acuerdo con los análisis y evaluaciones realizadas se concluye que las estrategias genéricas empleadas por Camposol son la de liderazgo en costos , gracias a la eficiencia productiva de sus activos biológicos los cuales conforme pasa el tiempo van adquiriendo madurez productiva, lo que conlleva a una reducción de sus costos por mayor productividad. Además también aplica la estrategia de diferenciación pues, a pesar que los precios de los productos que comercializa Camposol son determinados por el mercado, brinda a los clientes un servicio superior con respuesta rápida y flexible en los canales de distribución.

2. Recomendaciones

- Se recomienda reformular los enunciados de visión y misión de la empresa, con los enunciados propuestos en el presente trabajo de investigación de tal manera que los objetivos planteados estén alineados con la misión.
- De acuerdo con los análisis realizados con las matrices FODA cruzado, PEYEA, IE y alineamiento de estrategias con los objetivos, se recomienda aplicar, como estrategias de crecimiento las de penetración de mercado en EE. UU. y Europa y desarrollo de mercado en China, y como estrategias competitivas las de liderazgo en costos y diferenciación, como ya se ha indicado.
- En concordancia con el plan funcional de *marketing* se recomienda que Camposol, se enfoque en las actividades indicadas en este plan, orientadas a los objetivos de aumento de las ventas totales e incremento de la participación en los mercados de EE. UU. y Europa, así como desarrollo del mercado chino, operando la empresa en el segmento de mercado correspondiente a las grandes cadenas minoristas internacionales cuyas compras son frecuentes y de grandes volúmenes, siendo este su mercado meta.
- Se recomienda también posicionar a la empresa, en la mente de los consumidores del mercado meta, como una empresa confiable y flexible que proporciona productos saludables, de alta calidad consistente en el tiempo, todo el año, comunicando, para ello los valores y fortalezas inherentes de la compañía tales como la elaboración de los productos con prácticas agrarias sostenibles y con responsabilidad social empresarial. Aquí resulta importante el diseño y la implementación de un mantra de marca.
- Como se ha indicado, las ventas de Camposol se encuentran expuestas a las variaciones de precios, por lo que se recomienda incrementar el porcentaje de ventas directas a supermercados y grandes cadenas, de tal manera de tener precios de exportación más estables, vía acuerdos o contratos comerciales de abastecimiento con estos clientes, asegurando

volúmenes fijos a precios fijos.

- Las actividades agrícolas son estacionarias por naturaleza y, si bien es cierto que los productos paltas y arándanos son los que más contribuyen a los márgenes de la empresa, no se recomienda que esta se enfoque exclusivamente en ellos, sino que se enfoque también en el resto de la mezcla de productos, los cuales, al tener distintas épocas de cosecha a la de los productos mencionados, contribuyen a disminuir la estacionalidad de los ingresos.
- Para dar solución al principal problema de Camposol, se recomienda sembrar hectáreas de tierras de cultivos disponibles de la empresa para toda la mezcla de productos, de acuerdo con el plan funcional de operaciones diseñado, con el que se incrementa la cantidad de hectáreas sembradas en Perú. También ampliar la capacidad del envasado de arándanos por el aumento de la producción correspondiente y comprar tierras de cultivo en Colombia, en la zona denominada Eje Cafetero, para aprovechar la ventana productiva de paltas en este país, de tal manera de poder abastecer a los clientes todo el año. Por otra parte, se debe implementar reservorios de agua y saneamiento de canales como plan de contingencia diseñado para mitigar los efectos de la escasez de agua, que puede ser causada por condiciones climáticas adversas, estrés hídrico o desastres naturales.
- El plan funcional de RR.HH. apunta a mejorar la coordinación entre las áreas, captación de capital humano idóneo que incluye nuevas operaciones (China), implementar políticas de retención de talento, para satisfacer la demanda de mano obra, y continuar con la inversión en capacitaciones internas.
- El plan de RSE está alineado con las estrategias y con la misión de Camposol, para así lograr un desarrollo socialmente responsable y sostenible. En este punto se debe, en primer lugar, establecer mediciones y controles de las huellas hídricas y de carbono. En el caso de la huella hídrica se deben aplicar técnicas de riego tecnificado (fertirrigación), instalación de sensores de humedad en los campos y la reutilización del agua, mediante implementación de plantas de tratamiento de aguas residuales (PTAR). En el tema de la huella de carbono, la empresa no realiza esta medición, por lo que se recomienda el inicio de esta a partir del año 2017, de acuerdo con el esquema indicado en el plan de RSE, con el compromiso de alcanzar una reducción del 30% de la huella de carbono hacia el 2030. También se recomienda el aumento de las horas-hombre en capacitación sobre temas de RSE, y participación en el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades adyacentes a los centros de producción, mediante emprendimientos auto sostenible como panadería, compra de ambulancia, flota de transporte, comercio de excedentes de la producción a precios de costo, internet. Por otra parte, dentro de un marco de Buen Gobierno Corporativo se recomienda que Camposol incluya e integre en sus planes, estrategias, políticas y procedimientos las

preocupaciones sociales, laborales y de conservación del medio ambiente, promoviendo la cooperación entre sus distintos grupos de interés de tal forma de lograr un desarrollo sostenible de la empresa y mejores resultados para la misma y la sociedad en su conjunto.

De igual forma, dentro de este marco se recomienda el diseño de un Código de Ética que determine las normas y principios que se deben seguir en las relaciones de la empresa con sus diferentes grupos de interés, así como determine también claramente los principios de transparencia en la información de la empresa y honradez en las prácticas comerciales.

- Se recomienda seguir incrementando el control biológico de plagas para disminuir el uso de pesticidas químicos. Esto hace que los productos de Camposol sean más saludables y en consecuencia más atractivos para el mercado. Otro efecto beneficioso de esta práctica lo constituye la disminución de la huella de carbono como consecuencia de la menor utilización de pesticidas químicos.
- Se recomienda la implementación de los planes estratégicos diseñados en el presente trabajo de investigación, pues con ellos se revierte la situación de baja rentabilidad, baja cobertura de intereses, obteniéndose ratios financieros superiores al año base, siendo los resultados favorables para los tres escenarios considerados (esperado, optimista y pesimista), por lo que las estrategias indicadas son viables, contribuyen a mejorar la situación financiera de la empresa y le otorgan mayor valor.
- También se recomienda la creación de un área especializada en derivados financieros, de tal manera de poder utilizar estos instrumentos para mitigar los efectos en la volatilidad de los precios.

Bibliografía

- Arriaga, Paula y Valdez, María (2016). *Políticas de estado y planes de gobierno 2016-2021*. Acuerdo nacional. Fecha de consulta: 15/03/2021. <http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2016/03/PoliticasyPlanesdeGobierno2016_2021.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Actividad productiva y empleo*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016-1.pdf>>
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Reporte de inflación 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reportedeinflacion-setiembre-2016.pdf>>
- Barney, J. B. y Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Quinta edición. Boston: Pearson.
- Bell, D. y Kindred, N. (2017). *Camposol (518-S10)*. Harvard Business Review, Dic. 15, 2016.
- Brealey, Richard, Myers, Stewart y Allen, Franklin (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. 9ª ed. México: McGraw Hill/Interamericana Editores SA de CV.
- Camposol (2015). *Informe de Sostenibilidad Camposol 2015*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2017/377311/original/Informe_de_Sostenibilidad_2015_ESP.pdf?1492718828>
- Casadesús-Massanel, Ramón. (2011). *Introducción a la Estrategia*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <<https://es.scribd.com/document/445579231/Introduccion-a-la-Estrategia>>
- Coface (2016). *Country Risk Assessment 2016. Tercer trimestre*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <<https://www.coface.com/News-Publications/Publications/Country-risk-assessment-map-3rd-quarter-2016>>
- Conasev (2002). *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas*.
- D'Alessio, Fernando (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. 1ª ed. México: Pearson Educación de México SA de CV.
- D'Alessio, Fernando (2004). *Administración y dirección de la producción*. 2ª ed. México: Pearson Educación de México SA de CV.
- David, Fred (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ª Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Del Río, María Luisa (2016). *20 años de Perú en la APEC*. Comex Perú. Fecha de consulta: 15/03/2021. <<https://www.comexperu.org.pe/articulo/resultados-de-exportaciones-en-2016>>.
- Deloitte (2015). *Global Powers of Retailing 2015. Embracing innovation*. Fecha de consulta:

- 15/03/2021. <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-retailing.pdf>>.
- Expansión Datos Macro (2016). *PIB-Producto Interno Bruto 2016*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <<https://datosmacro.expansion.com/pib?anio=2016>>
 - Expansión (2016). “2016, la crónica de la FED y su tan anunciado aumento de la tasa”. *Revista Digital Expansión*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <<https://expansion.mx/economia/2016/12/15/2016-la-cronica-de-la-fed-y-su-tan-anunciado-aumento-de-la-tasa>>
 - Franco, Pedro, Pípoli, Gina y Varela Cinthia (2009). *El Gobierno Corporativo en el Perú: reflexiones académicas sobre su aplicación*. 1ª Edición. Lima: Universidad Del Pacífico-Centro de Investigación.
 - Galván, Clayton (2016). *Proyecto de ley N 695/2016-CR*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0069520161125.pdf>.
 - Ghemawat, P. (2008). *Redefiniendo la globalización: La importancia de las diferencias en un mundo globalizado*. 1ª ed. Barcelona: Ediciones Deusto.
 - Gómez, Édgar y Gonzáles, Gustavo (2011). “Proceso de Internacionalización de Empresas”. *Revista Lebret*. 01.12.2011. Fecha de consulta: 15/03/2021. <[Dialnet-ProcesoDeInternacionalizacionDeEmpresasDelAreaMetr-5983161%20\(3\).pdf](Dialnet-ProcesoDeInternacionalizacionDeEmpresasDelAreaMetr-5983161%20(3).pdf)>
 - Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2012). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Editorial Granica.
 - Hofstede Insights (s.f). *Country comparison*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>>
 - Hortifrut (2015). *Memoria anual 2015*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <<https://investor.hortifrut.com/wp-content/uploads/2020/08/memoria-anual-Hortifrut-S.A.-2015.pdf>>
 - Huiza, Felipe (2014). *Cálculo de la huella de carbono en la producción de paltas Hass*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/148058/Huiza-%20Ca%cc%81lculo%20de%20huella%20de%20carbono%20%282014%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>
 - Index Mundi (s.f.). *Carreteras por país-mapa comparativo*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <<https://www.indexmundi.com/map/?v=115&l=es>>
 - Kaplan, Robert y Norton, David (2004). *Mapas estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Edición en lengua castellana. España: Ediciones Gestión 2000. Harvard Business School Publishing Corporation.
 - Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

- Magretta, Joan (2011). *Para entender a Michael Porter, guía esencial hacia la estrategia y competencia*. 1ª ed. ebook 2014. México: Grupo Editorial Patria SA de CV.
- Marcuzzo, Adriano (2016). *Mercado Internacional de arándanos y variedades adaptadas a costa y sierra - Best Berries Perú SAC*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <<https://cdn.blueberriesconsulting.com/2016/12/Adriano-Marcuzzo-Best-Berries-Arandano.pdf>>
- Marsh (2016). *Informe riesgos globales 2016*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <<https://www.marsh.com/uy/es/insights/research/informe-riesgos-globales-2016.html>>
- Mejía Hernández, E (2015). *Perspectivas del aguacate Hass en Colombia*. VII Congreso Mundial de la Palta 2015. Fecha de consulta: 15/03/2021. <http://www.avocado-source.com/WAC8/Section_07/MejiaHernandezAE2015.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego (2015). *Análisis de tendencias que impactan en la agricultura*. Comisión sectorial de planeamiento estratégico del Minagri. Fecha de consulta: 15/03/2021. <<https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/actividades/comision/analisis-tendencias.pdf>>
- Ministerio de Agricultura y Riego (2015). “Plan de negocio de incentivo para la adopción de tecnología incremento de la producción de palto variedad Hass, en la asociación de productores agropecuarios”. *Agroideas*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <https://www.agroideas.gob.pe/wp-content/uploads/2020/05/MODELO_PNT_PALTA_HASS.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego-ANA y Agencia Suiza para el Desarrollo y Cooperación (Cosude) (2015). *Huella hídrica del Perú. Sector agropecuario*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/huella_hidrica_final.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s.f.). *Acuerdos comerciales del Perú*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <www.acuerdoscomerciales.gob.pe>
- PMG Business Improvement (2107). *Nuevas tecnologías en el agro: once tendencias mundiales*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <<https://www.pmgchile.com/nuevas-tecnologias-en-el-agro-11-tendencias-mundiales/>>
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 38a. ed. México: Grupo editorial Patria
- PromPerú (2016). *Desarrollo del comercio exterior agroexportador*. Fecha de consulta: 15/03/2021. <<http://media.peru.info/promperu/Desarrolloagro2016.pdf>>
- Schwalb, María y Malca, Óscar (2005). *Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. 1ª ed. Lima: Universidad Del Pacífico, Centro de Investigación.
- Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. 16.ª ed. México D.F.: Cengage Learning.

Anexos

Anexo 1. Análisis Canvas

8. Socios Estratégicos	6. Actividades Clave	2. Propuesta de Valor	3. Relación con el cliente	1. Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> Asociaciones con clientes para utilizar las instalaciones de maduración de estos en destino Asociación con instituciones que promueven el consumo de los productos que vende Camposol Bancos para financiamiento de operaciones y proyectos Estado con leyes de promoción agraria 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos en campo Procesos en plantas de envasado Procesos de comercialización y postventa I+D para mejora de técnicas agrícolas, mejor productividad y control biológico de plagas Control de toda la cadena de valor 	<ul style="list-style-type: none"> Entregar a los clientes productos de alta calidad, estándares, confiables, en tiempos prometidos, propuesta posible gracias a su modelo de negocio verticalmente integrado y socialmente responsable 	<ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada Acuerdos con clientes para abastecimiento de volúmenes fijos a precios fijos Atención a clientes con grandes volúmenes de compra 	<ul style="list-style-type: none"> Minoristas de EE. UU. y Europa, como grandes supermercados Ventas EE. UU.: 65% Ventas Europa: 25% Ventas Asia y otros: 10%
	7. Recursos clave Físicos: <ul style="list-style-type: none"> Campos de cultivo, Infraestructura de las plantas de envasado Oficinas comerciales Activos biológicos en etapa de crecimiento Intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> Cultura de la empresa orientada al mercado Desarrollos científicos en mejoramiento de técnicas agrícolas, mejoramiento genético, otros Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Más de 14.000 trabajadores (94% de la categoría obrero) Financieros: <ul style="list-style-type: none"> Buena liquidez Alto patrimonio 		4. Canales <ul style="list-style-type: none"> Venta directa a través de la Unidad de <i>Trading</i> Oficinas comerciales en EE. UU y Europa Mayor parte de las ventas enviadas por vía marítima Comunicación constante con los clientes mediante el Equipo de atención al cliente Venta directa: 60% Venta a través de intermediarios: 40% 	
9. Estructura de Costos		5. Ingresos		
Costos de Ventas USD/TM <ul style="list-style-type: none"> Paltas 1.442,82 Arándanos 2.827,15 Mangos 1.218,52 Uvas 2.126,90 Sea food 7.226,62 Otros 1.530,87 		<ul style="list-style-type: none"> Camposol logra sus ingreso íntegramente por la venta de su portafolio de productos: Frescos (paltas, arándanos, mangos, uvas, mandarinas), congelados (paltas, arándanos, mangos) Ventas Arándanos (miles de USD): 100.202 Ventas Paltas (miles de USD): 54.413 Ventas Sea food (miles de USD): 70.173 Otros (miles de USD): 51.903 Total (miles de USD): 276.691 		

Anexo 2. Análisis CAGE

DISTANCIAS	FACTORES	POND.	EE.UU		Alemania		China		India		Japón		UK	
			Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
Distancia cultural	Dif. de idiomas	0,50	2	0,25	3	0,38	3	0,38	5	0,625	3	0,38	2	0,25
Ponderación:	Dif. étnicas	0,25	3	0,19	4	0,25	3	0,19	4	0,25	4	0,25	3	0,19
0,25	Dif. de normas sociales	0,25	3	0,19	4	0,25	3	0,19	2	0,125	2	0,13	5	0,31
Distancia administrativa	Ausencia ataduras comerciales	0,25	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,13
Ponderación:	Ausencia compartir monedas	0,25	2	0,10	4	0,20	4	0,20	5	0,25	5	0,25	4	0,25
0,20	Ausencia de compartir sist. político	0,25	2	0,10	2	0,10	3	0,15	2	0,10	3	0,15	3	0,19
	Existencia de TLC	0,25	1	0,05	4	0,20	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,25
Distancia geográfica	Físicamente remoto	0,25	2	0,13	3	0,19	4	0,25	4	0,25	4	0,25	3	0,19
Ponderación:	Ausencia de una frontera común	0,10	5	0,13	5	0,13	5	0,13	5	0,13	5	0,13	5	0,13
0,25	Debilidad en el transporte hacia el país	0,20	2	0,10	3	0,15	3	0,15	5	0,25	5	0,25	2	0,10
	Debilidad en el transporte dentro el país	0,20	1	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10
	Debilidad en telecomunicaciones en el país	0,15	1	0,04	2	0,08	3	0,11	3	0,11	3	0,11	2	0,08
	Diferencia de climas	0,10	3	0,08	3	0,08	3	0,08	3	0,08	3	0,08	4	0,10
Distancia económica	Diferencia en PIB per cápita (USD)	0,50	1	0,15	4	0,60	1	0,15	5	0,75	3	0,38	5	0,63
Ponderación	Riesgo país	0,30	1	0,15	2	0,3	3	0,45	5	0,75	2	0,25	1	0,13
1,00	Total			1,79		3,09		2,71		3,96		2,89		3,00

1: Distancia menor; 5: Distancia mayor.

Fuente: Elaboración propia 2021, basada en Ghemawat (2008).

Anexo 3. Análisis AMOFHIT

Áreas funcionales	Descripción de la actividad	Situación de la actividad	Fortaleza / Debilidad
Administración/Gerencia.	Continuar el crecimiento de la empresa.	Camposol viene expandiéndose consistentemente a través de estudios de mercado para analizar el ingreso a nuevos mercados.	Fortaleza
	Busca y promueve la RSE	Camposol está adherido al Pacto Mundial, la Global Reporting Initiative y, por supuesto, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.	Fortaleza
	Promueve un código de ética y conducta.	Este código representa el compromiso que tienen los trabajadores para actuar con honestidad e integridad frente a todos los <i>stakeholders</i> .	Fortaleza
	Mantener finanzas responsables.	Camposol viene mostrando un adecuado manejo de recursos.	Fortaleza
Marketing y Ventas.	Fidelización de clientes.	Camposol se compromete en brindar a las familias alimentos saludables y nutritivos. Contamos con certificaciones y estándares de calidad (Global GAP, IFS, Global Standard).	Fortaleza
	Estrategia Minorista	Búsqueda de relaciones con minoristas para quienes el modelo integrado verticalmente de Camposol es una ventaja competitiva.	Fortaleza
	Venta de productos Orgánicos.	La producción orgánica seguirá siendo una actividad importante para con los minoristas.	Fortaleza
Operación.	Desarrollo de nuevos mercados.	Desarrollo de nuevos mercados vía presencia propia o de distribuidores.	Fortaleza
	Incrementar producción y disminución de costos	Ser <i>benchmark</i> en producción y costos.	Fortaleza
	Logística de productos del campo al puerto de embarque.	La empresa de transporte contratada para transportar los contenedores al puerto puede esperar hasta 3 días por un barco.	Debilidad
	El 90% de la producción del 2015 fue destinada a EEUU y UE.	Concentración geográfica de los arándanos y paltas.	Debilidad
Finanzas.	Financiamiento.	Las empresas agroindustriales de alta facturación tienen fácil acceso al financiamiento privado, debido a que cuentan con patrimonio y ganancias.	Fortaleza
	Desarrollar junto con la dirección de la empresa planes de inversión sostenibles y que generen valor.	Camposol tuvo una inversión de más de USD 900.000, de los cuales el 63% estuvo destinado a nuevos cultivos.	Fortaleza
Recursos Humanos.	Capacitación del recurso humano.	En 2015, se dictaron 211.500 horas de capacitación a todos los colaboradores, 66% más que en 2014. Esto refleja el compromiso de Camposol por acompañar el crecimiento del recurso humano, mejorar su empleabilidad y potenciar sus competencias.	Fortaleza
	Relaciones laborales	Camposol cuenta con 3 sindicatos: de campo, de planta y el Sindicato de Trabajadores de la Empresa Camposol (Sitecasa). Con ellos impulsamos espacios de diálogo constantes con el objetivo de escuchar sus necesidades, expectativas y negociar en base a los acuerdos establecidos en los convenios colectivos.	Fortaleza
	Seguridad y salud en el trabajo.	Implementamos un sistema de gestión para identificar oportunamente, evaluar y controlar los riesgos laborales que puedan afectar la salud e integridad de nuestro equipo. En este proceso y en el desarrollo de herramientas de gestión, involucramos a los líderes operativos para lograr un efecto cascada en el control de los trabajos de riesgo.	Fortaleza
	Comunicación entre áreas funcionales.	Fricciones entre equipos de producción y comercial.	Debilidad
Tecnología de la información.	Mejorar la producción.	Desarrollaremos tecnología para mejorar la productividad (menor tiempo con menores recursos) y optimizar recursos claves como el agua.	Fortaleza
	Investigaciones	Un proyecto para el manejo del agua a través de la implementación del sistema de riego. 20 proyectos de cultivos nuevos. Se buscó la adaptabilidad de cultivos como frutos secos, carozo, frutales varios y frutos exóticos, en Chao y Majes. Proyecto de propagación de cultivos.	Fortaleza
	Control de plagas.	Identificar y validar alternativas que solucionen problemas sanitarios y reduzcan el uso de productos químicos tradicionales.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2021

Anexo 4. FODA cruzado

		Fortalezas	Debilidades
	F1	Modelo de negocio verticalmente integrado para control de las etapas de la cadena de valor.	D1 Existen ineficiencias en la logística de salida por demasiada espera en puerto de origen de los camiones cargados con contenedores refrigerados.
	F2	Fuerte inversión en I+D+i para mejoramiento de la producción, control de plagas y enfermedades, desarrollo constante de 15 a 20 nuevos cultivos y variedades y desarrollo de tecnologías de conservación post cosecha.	D2 Falta de capacidad productiva para atender demanda mundial creciente de los productos de Camposol.
	F3	Campos de cultivo de edad temprana, esperándose incrementos de la productividad con el avance de los años.	D3 Fuerte concentración geográfica de campos de cultivo (solo en Perú) con imposibilidad de atender la demanda solo con producción de Perú.
	F4	Mayor producción de arándanos de Camposol en época de menor producción en EEUU lo que permite acceder a mejores precios y mayor rentabilidad.	D4 Débil estrategia de marca.
	F5	Gestión Administrativa y de Operaciones profesional con directivos independientes.	D5 Crecimiento acelerado pero desordenado con problemas de planificación y coordinación entre las áreas.
	F6	Flexibilidad para entrega rápida de grandes volúmenes, con atención de pedidos a minoristas a volúmenes y precios fijos y con poca anticipación.	D6 Dependencia de terceros para la maduración de frutos.
	F7	Oficinas comerciales en EEUU y Europa para contacto y servicio post-venta.	D7 No contar con Oficina comercial en Asia, a pesar del potencial crecimiento en la demanda del mercado Chino.
Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO
O1	Confianza y estabilidad dentro del gobierno actual.	(F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1): Continuar con el desarrollo y crecimiento de la empresa.	
O2	Exportar productos a nuevos países como consecuencia de los TLC.	(F1, F3, F4, F5, F7, O2): Incrementar la participación en los mercados actuales con los que ya se tiene TLC y desarrollar otros mercados con los que también se tiene TLC.	(D1, D2, D5, O2, O4): Incrementar capacidad productiva mediante aumento de las hectáreas cultivadas y establecer mejoras en las coordinaciones operativas y logísticas con diseño de Plan de Gestión integrador.
O3	Disponibilidad de terrenos de cultivo en operación en países vecinos y cercanos.	(F1, O3): El modelo de negocio le permitiría poder adquirir tierras de cultivo en el exterior	(D2, D3, O2, O3, O4, O5): Adquirir tierras de cultivo en países vecinos para asegurar el abastecimiento de los mercados crecientes en períodos de contraestación.
O4	Aumento del consumo de Arándanos y Paltas en los principales mercados que atiende la empresa.	(F1, F3, F4, F5, O4): Incrementar producción de Arándanos y Paltas para atender el aumento de la demanda	(D2, O4): Establecer estrategia para asegurar la atención de la creciente demanda de Arándanos y Paltas.
O5	Apertura del mercado chino a los arándanos peruanos en el 2016.	(F3, F4, F5, O5): Desarrollar el mercado Chino mediante, alianzas comerciales, educación y publicidad e incremento de la producción para atender la demanda.	(D1, D2, D3, D4, D6, D7, O5): La oportunidad dada en el mercado chino implica mejora en logística de salida y estrategia para poder atender la demanda consistente en hacer alianzas comerciales con empresas que ya operan en China, además de una estrategia de marca adecuada, así como instalar oficina comercial en China.
O6	Tendencia global a consumir productos saludables - super alimentos y orgánicos.	(F1, F2, F5, F6, O6): Continuar con I+D para el mejoramiento de las técnicas agrícolas sostenibles y aumentando la producción orgánica.	(D4, O6, O7): Desarrollar estrategia de marca dando a conocer la calidad, características saludables y nutritivas de los productos de Camposol, fabricados con RSE y con flexibilidad y rapidez en los canales de distribución.
O7	Tendencia global hacia el uso de técnicas agrícolas sostenibles.	(F1, F2, F5, O7): Aumento en I+D para desarrollo de técnicas agrícolas sostenibles según políticas de RSE.	(D5, O7): Continuar con la estrategia de marca haciendo incapié también en las fortalezas de Camposol en el uso de técnicas agrícolas sostenibles y RSE.
O8	Incremento de ventas para una economía con mejor índice de consumo interno en EEUU.	(F1, F3, F4, F7, O8): Incrementar producción de los productos destinados al mercado USA, continuando con la Flexibilidad y respuesta rápida.	(D2, O8): Continuar con la estrategia de incremento de áreas de cultivo para aprovechar los mayores índices de consumo en EEUU.
Amenazas		Estrategias FA	Estrategias DA
A1	Inestabilidad política y corrupción causa desconfianza en compradores.	(F1, F5, A1): Establecer principios y valores difundidos en toda la empresa así como códigos de ética, en concordancia con la RSE y el buen Gobierno Corporativo.	(D1, D5, A1): Mejorar planificación y coordinación entre áreas para poder uniformizar objetivos, valores comunes y Código de ética en toda la organización.
A2	Escasez de MO calificada y NO calificada.	(F5, A2): Implementar en RRHH políticas de retención del talento e inversión en capacitación.	(D2, A2): Con el incremento de la capacidad productiva se requerirán establecer estrategias de captación, capacitación y retención de MO.
A3	No se asignan suficientes recursos al desarrollo tecnológico.	(F2, A3): Incremento en inversión en I+D, para mejora de producción, control biológico de plagas y desarrollo de nuevos cultivos para reemplazar a los que ingresan al período de declive en su ciclo de vida comercial.	
A4	Condiciones climáticas adversas como consecuencia del cambio climático.	(F2, F5, A4): Aplicar conocimientos y experiencia para mitigar efectos de condiciones climáticas adversas.	(D3, A4): Adquisición de tierras de cultivo fuera del país para disminuir el riesgo.
A5	Tendencia global a eliminar técnicas agrícolas que impacten negativamente al medio ambiente.	(F2, F5, A5): Seguir invirtiendo en I+D para desarrollar técnicas agrícolas que disminuyan su impacto negativo en el medio ambiente.	
A6	Políticas proteccionistas por el presidente Donald Trump.	(F5, A6): Establecer alianzas comerciales con los clientes con contratos de abastecimiento a largo plazo, asegurando precios y volúmenes fijos.	

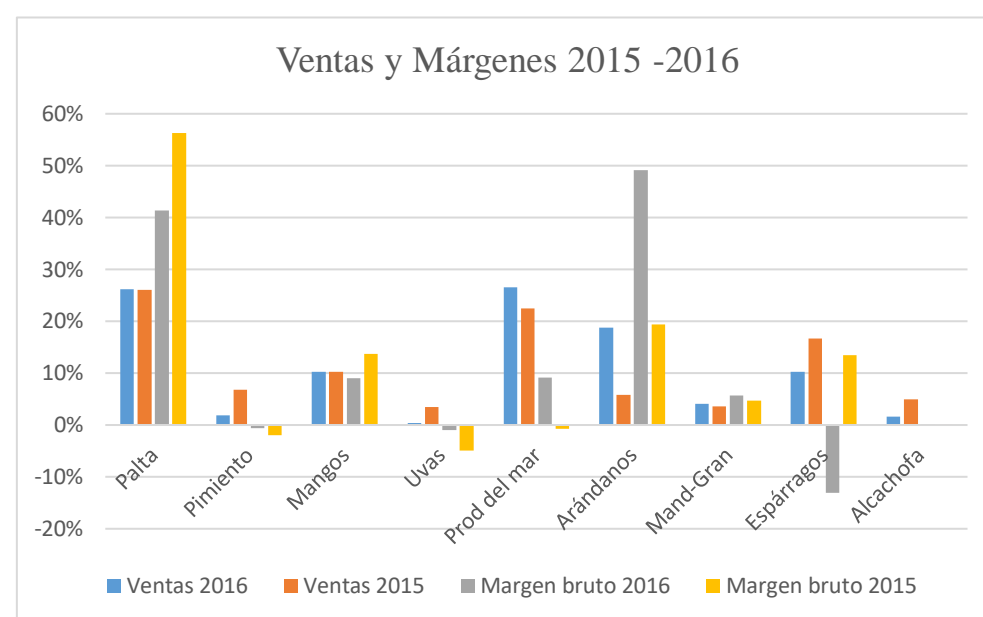
Fuente: Elaboración propia 2021, basado en David (2016).

Anexo 5. Análisis de venta y márgenes del 2015 y 2016

Productos	Ventas		Margen bruto	
	2016	2015	2016	2015
Palta	26%	26%	41%	56%
Pimiento	2%	7%	-1%	-2%
Mangos	10%	10%	9%	14%
Uvas	0%	3%	-1%	-5%
Prod del mar	27%	22%	9%	-1%
Arándanos	19%	6%	49%	19%
Mand-Gran	4%	4%	6%	5%
Espárragos	10%	17%	-13%	13%
Alcachofa	2%	5%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%

Contribución UFV	73%	78%	91%	101%
------------------	-----	-----	-----	------

Fuente: Elaboración propia 2021, basada en caso HB Bell & Kindred 2016.



Fuente: Elaboración propia 2021, basada en caso HB Bell & Kindred 2016.

Anexo 6. Análisis del sector *retail* en mercados de interés

Compañía	País de proc.	Retail Revenue (miles de USD)				Crecimiento
		2012	2013	2014	2015	2012-2015
Walmart Stores Inc.	EE. UU.	469.162	476.294	485.651	482.130	3%
Costco Wholesale Corp.	EE. UU.	99.137	105.156	112.640	116.199	17%
The Kroger Co.	EE. UU.	96.751	98.375	108.465	109.830	14%
Whole Foods Market, Inc.	EE. UU.	11.699	12.917	14.194	15.389	32%
Total		678.761	694.755	722.964	725.563	7%
Carrefour SA.	Francia	98.757	98.688	98.497	84.856	-14%
Tesco PLC.	UK	101.269	98.631	99.713	81.019	-20%
Mercadona SA.	España	22.536	23.954	24.515	21.171	-6%
Total		222.562	221.273	222.725	187.046	-16%
Shanghai Friendship Group Inc.	China	7.554	8.166	8.078	7.894	5%
Suning Commerce Group Co., Ltd.	China	15.608	16.616	17.713	21.814	40%
Yonghui Superstores Co., Ltd.	China	4.650	4.733	5.719	6.469	39%
China Resources Enterprise Ltd.	China	10.754	12.258	14.110	17.606	64%
Total		38.566	41.773	45.620	53.783	39%

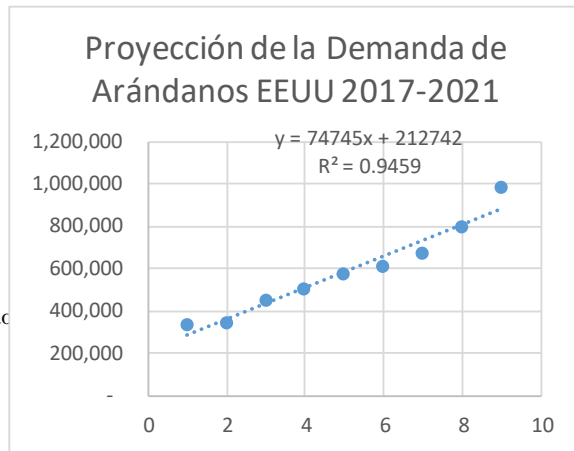
Fuente: Elaboración propia 2021, basada en Deloitte (2015).

Anexo 7. Proyección de demanda de arándanos

Proyección de la demanda de Arándanos EEUU (000s) US\$

Año	Período	(000s) US\$
2008	1	336,984
2009	2	346,777
2010	3	454,006
2011	4	501,562
2012	5	573,522
2013	6	610,330
2014	7	675,748
2015	8	796,378
2016	9	982,893
2017	10	960,192
2018	11	1,034,937
2019	12	1,109,682
2020	13	1,184,427
2021	14	1,259,172

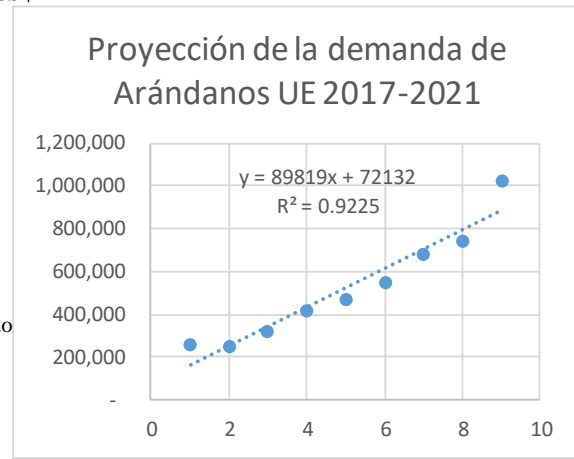
proyectado
↓



Proyección de la demanda de Arándanos UE (000s)US\$

Año	Período	(000s) US\$
2008	1	260,846
2009	2	246,092
2010	3	315,456
2011	4	415,916
2012	5	463,112
2013	6	544,617
2014	7	682,064
2015	8	742,882
2016	9	1,020,058
2017	10	970,322
2018	11	1,060,141
2019	12	1,149,960
2020	13	1,239,779
2021	14	1,329,598

proyectado
↓



Proyección de la demanda de Arándanos China (000s)US\$

Año	Período	(000s) US\$
2008	1	244
2009	2	140
2010	3	68
2011	4	297
2012	5	5,343
2013	6	16,914
2014	7	40,812
2015	8	68,586
2016	9	78,425
2017	10	88,224
2018	11	102,764
2019	12	117,304
2020	13	131,844
2021	14	146,384

proyectado
↓



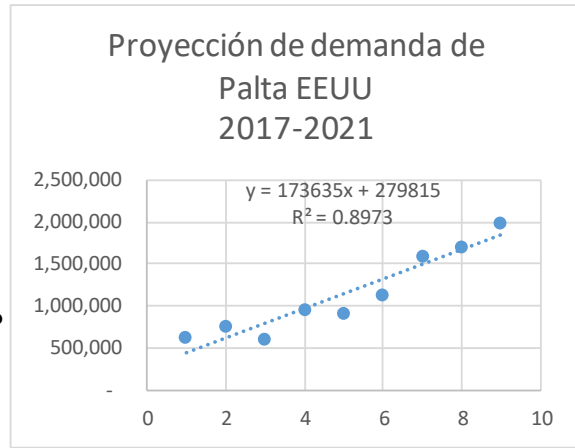
Fuente: Elaboración propia 2021, basado en Trade Map.

Anexo 8. Proyección de demanda de paltas

Proyección de la demanda de Paltas EEUU (000s) US \$

Año	Período	(000s) US\$
2008	1	623,271
2009	2	774,186
2010	3	616,735
2011	4	962,725
2012	5	913,751
2013	6	1,141,822
2014	7	1,603,046
2015	8	1,703,496
2016	9	1,992,886
2017	10	2,016,165
2018	11	2,189,800
2019	12	2,363,435
2020	13	2,537,070
2021	14	2,710,705

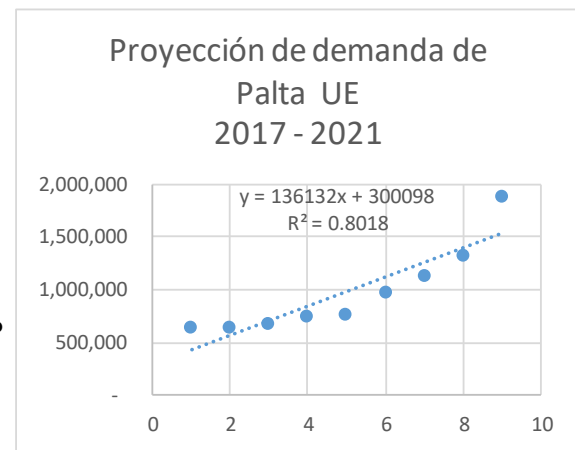
proyectado



Proyección de la demanda de Paltas UE (000s)US \$

Año	Período	(000s) US\$
2008	1	641,487
2009	2	648,765
2010	3	677,172
2011	4	762,640
2012	5	765,975
2013	6	977,125
2014	7	1,134,169
2015	8	1,326,200
2016	9	1,893,264
2017	10	1,661,418
2018	11	1,797,550
2019	12	1,933,682
2020	13	2,069,814
2021	14	2,205,946

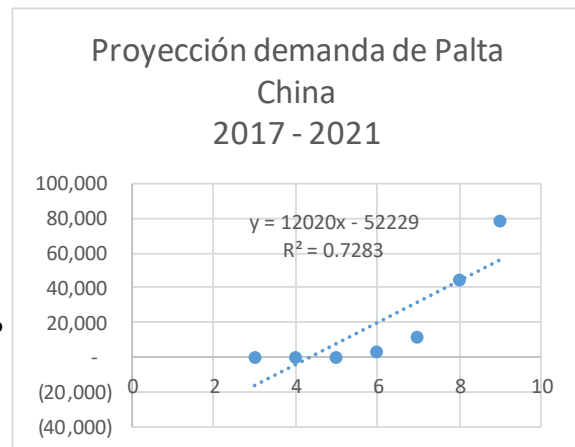
proyectado



Proyección de la demanda de Paltas China (000s)US \$

Año	Período	(000s) US\$
2008	1	10
2009	2	-
2010	3	10
2011	4	107
2012	5	355
2013	6	3,392
2014	7	11,956
2015	8	45,092
2016	9	78,343
2017	10	67,971
2018	11	79,991
2019	12	92,011
2020	13	104,031
2021	14	116,051

proyectado



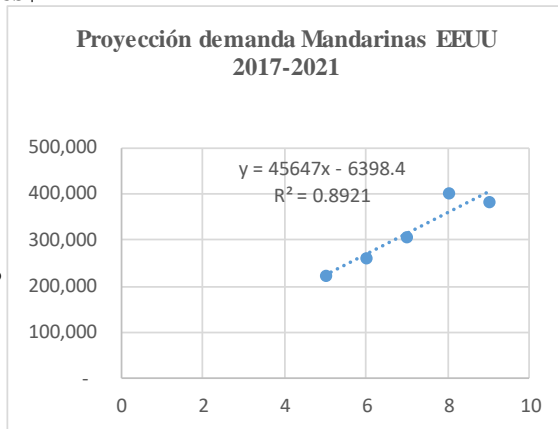
Fuente: Elaboración propia 2021, basado en Trade Map.

Anexo 9. Proyección de demanda de mandarinas

Proyección de la demanda de Mandarinas EEUU (000s) US\$

Año	Período	(000s) US\$
2008	1	212,356
2009	2	212,517
2010	3	252,103
2011	4	246,327
2012	5	221,245
2013	6	260,426
2014	7	303,951
2015	8	400,700
2016	9	379,345
2017	10	450,072
2018	11	495,719
2019	12	541,366
2020	13	587,013
2021	14	632,660

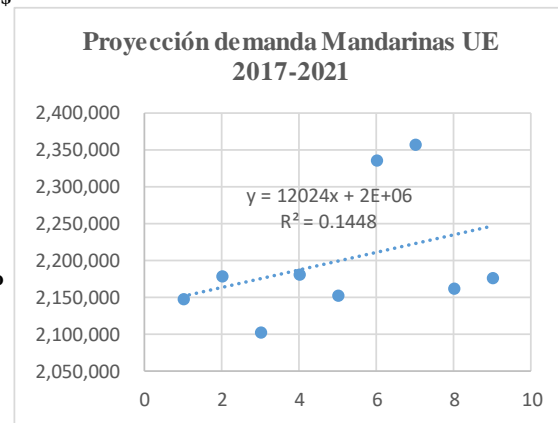
proyectado



Proyección de la demanda de Mandarinas UE (000s) US\$

Año	Período	(000s) US\$
2008	1	2,149,155
2009	2	2,180,269
2010	3	2,103,062
2011	4	2,181,343
2012	5	2,152,054
2013	6	2,334,897
2014	7	2,357,345
2015	8	2,162,389
2016	9	2,177,402
2017	10	2,120,240
2018	11	2,132,264
2019	12	2,144,288
2020	13	2,156,312
2021	14	2,168,336

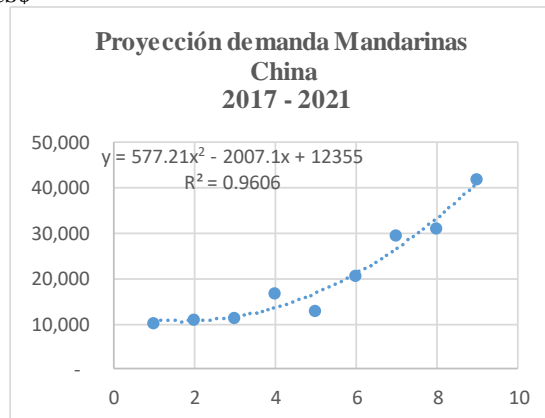
proyectado



Proyección de la demanda de Mandarinas China (000s) US\$

Año	Período	(000s) US\$
2008	1	10,343
2009	2	10,918
2010	3	11,523
2011	4	16,755
2012	5	12,974
2013	6	20,644
2014	7	29,395
2015	8	30,916
2016	9	41,911
2017	10	50,005
2018	11	60,119
2019	12	71,388
2020	13	83,811
2021	14	97,389

proyectado



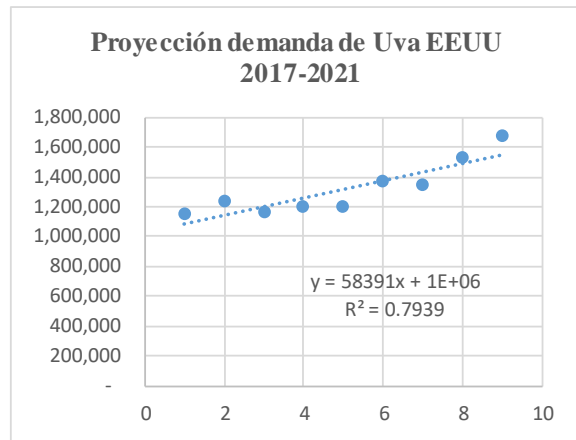
Fuente: Elaboración propia 2021, basada en Trade Map.

Anexo 10. Proyección de demanda de uvas

Proyección de la demanda de Uvas EEUU (000s) US\$

Año	Período	(000s) US\$
2008	1	1,146,467
2009	2	1,235,452
2010	3	1,164,564
2011	4	1,200,844
2012	5	1,203,868
2013	6	1,364,710
2014	7	1,349,047
2015	8	1,526,083
2016	9	1,671,149
2017	10	1,583,910
2018	11	1,642,301
2019	12	1,700,692
2020	13	1,759,083
2021	14	1,817,474

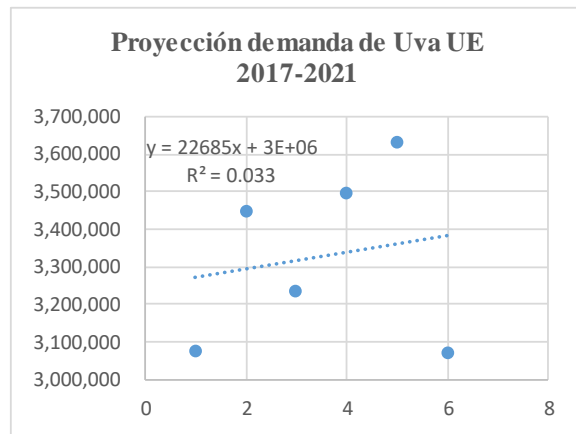
proyectado



Proyección de la demanda de Uvas UE (000s) US\$

Año	Período	(000s) US\$
2008	1	3,637,927
2009	2	3,105,088
2010	3	3,076,259
2011	4	3,446,699
2012	5	3,236,874
2013	6	3,498,651
2014	7	3,631,576
2015	8	3,071,773
2016	9	3,114,241
2017	10	3,226,850
2018	11	3,249,535
2019	12	3,272,220
2020	13	3,294,905
2021	14	3,317,590

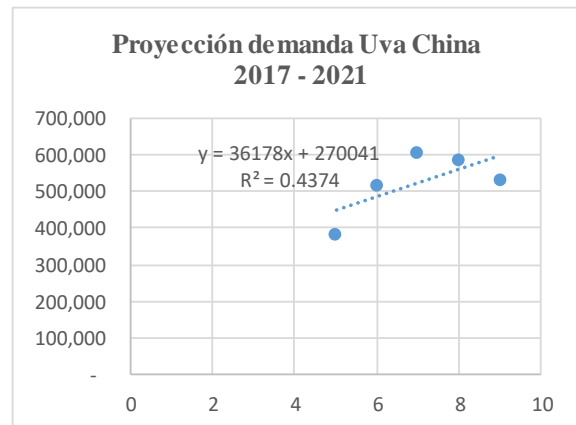
proyectado



Proyección de la demanda de Uvas China (000s) US\$

Año	Período	(000s) US\$
2008	1	95,018
2009	2	170,942
2010	3	189,471
2011	4	324,162
2012	5	383,679
2013	6	514,637
2014	7	603,206
2015	8	586,056
2016	9	528,860
2017	10	631,821
2018	11	667,999
2019	12	704,177
2020	13	740,355
2021	14	776,533

proyectado



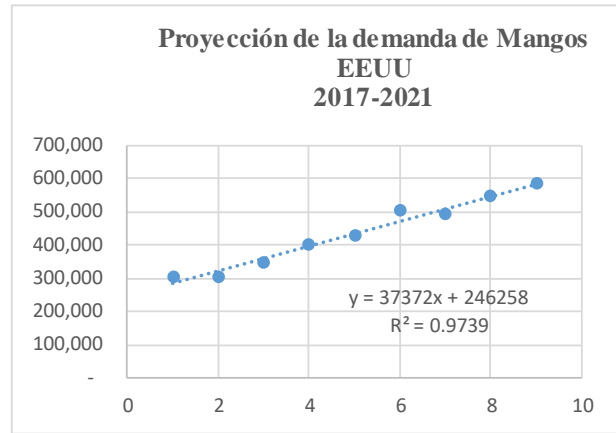
Fuente: Elaboración propia 2021, basado en Trade Map.

Anexo 11. Proyección de demanda de mangos

Proyección de la demanda de Mango EEUU (000s) US\$

Año	Período	(000s) US\$
2008	1	303,046
2009	2	301,527
2010	3	345,324
2011	4	402,100
2012	5	424,835
2013	6	501,521
2014	7	492,174
2015	8	544,149
2016	9	583,376
2017	10	619,978
2018	11	657,350
2019	12	694,722
2020	13	732,094
2021	14	769,466

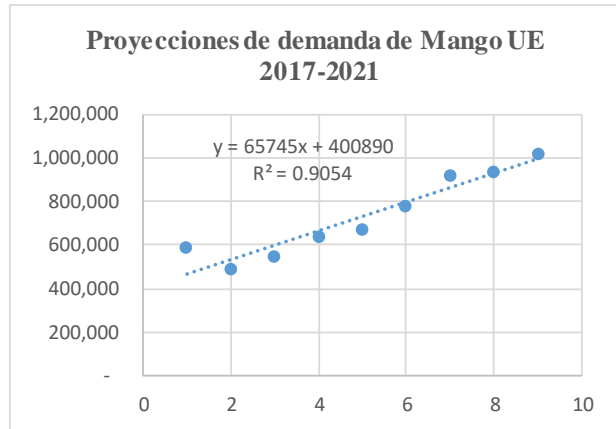
proyectado



Proyección de la demanda de Mangos UE (000s) US\$

Año	Período	(000s) US\$
2008	1	585,020
2009	2	486,644
2010	3	546,891
2011	4	638,493
2012	5	667,558
2013	6	775,329
2014	7	914,402
2015	8	935,874
2016	9	1,016,301
2017	10	1,058,340
2018	11	1,124,085
2019	12	1,189,830
2020	13	1,255,575
2021	14	1,321,320

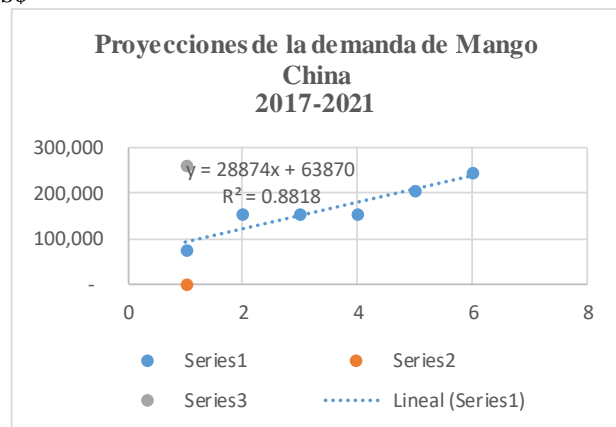
proyectado



Proyección de la demanda de Mangos China (000s) US\$

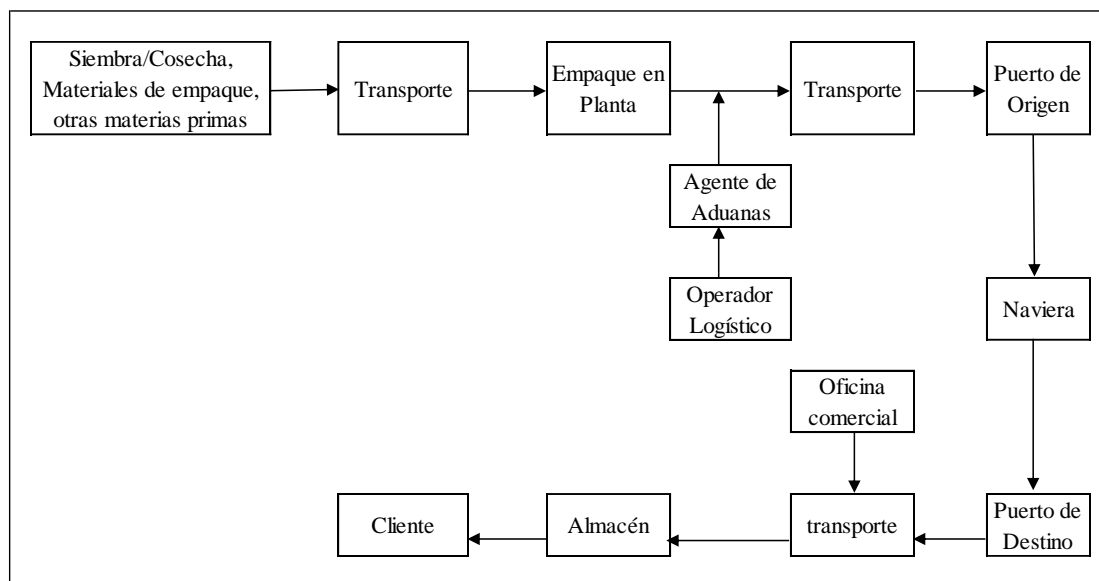
Año	Período	(000s) US\$
2008	1	75,436
2009	2	152,789
2010	3	154,585
2011	4	154,828
2012	5	206,888
2013	6	245,046
2014	7	177,499
2015	8	260,190
2016	9	168,818
2017	10	352,610
2018	11	381,484
2019	12	410,358
2020	13	439,232
2021	14	468,106

proyectado



Fuente: Elaboración propia 2021, basado en Trade Map.

Anexo 12. Ciclo de producción



Fuente: Elaboración propia 2021.

Anexo 13. Capacidad de envasado

Congelados	2017	2018	2019	2020	2021
Palta (TM)	56,412	56,412	56,412	64,812	64,812
Arándano (TM)	13,540	25,010	34,200	44,200	54,200
Mango (TM)	5,376	5,376	5,376	5,376	5,376
Total (TM)	75,328	86,798	95,988	114,388	124,388
Congelado 20% aprox.(TM)	11,282	11,282	11,282	12,962	12,962
Capacidad TM/h	4	4	4	4	4
Turnos/día	2	2	2	2	2
Horas/turno	8	8	8	8	8
Capacidad TM/día	67	67	67	67	67
Días de producción	168	168	168	193	193
Días disponibles	264	264	264	264	264
Frescos	2017	2018	2019	2020	2021
Palta (TM)	45,130	45,130	45,130	51,850	51,850
Cap. Planta Palta TM/día	500	500	500	500	500
Días de producción	90	90	90	104	104
Días disponibles	264	264	264	264	264
Arándano (TM)	10,832	20,008	27,360	35,360	43,360
Cap. Planta Arándanos TM/día	160	160	160	160	160
Días de producción	68	125	171	221	271
Días disponibles	264	264	264	264	264

Fuente: Elaboración propia 2021.

Anexo 14. Ventanas productivas de palta de Hass (Sudamérica)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	Característica
Ventanas productivas de Palta Hass- Perú													Varios meses del año sin producción apreciable
Ventanas productivas de Palta Hass -COLOMBIA Eje Cafetero (Caldas, Risaralda y Quindío)													Producción casi todo el año, menor rendimiento que en Perú, pero mayor que Chile y México. Costo de Mano de Obra similar a Perú
Ventanas productivas de Palta Hass -COLOMBIA (Antioquia)													Producción casi todo el año, menor rendimiento que en Perú, pero mayor que Chile y México. Costo de Mano de Obra similar a Perú
Ventana Productiva de Palta Hass CHILE (Coquimbo, Valparaíso)													Ventana productiva similar a Perú. Menor rendimiento por problemas climáticos, escasez y alto costo de mano de obra
Ventana Productiva de Palta Hass ECUADOR													Producción menor y con las mismas ventanas de Perú
	Producción máxima												
	Producción menor												

Fuente: Elaboración propia 2021.

Anexo 15. Supuestos financieros

Supuestos básico para el periodo 2017-2021
El análisis y las proyecciones se han realizado bajo dos perspectivas: sin estrategia (con datos históricos del 2014 - 2016) y con estrategia de crecimiento en EE.UU, Europa y desarrollo de mercado en China, hallando un flujo de caja incremental en el cual las diferencias están representadas por las estrategias y sus respectivos presupuestos, en los diferentes planes funcionales que permiten lograr los objetivos.
Se asume que el crecimiento de las ventas viene dado por la demanda estimada de los mercados actuales y los que están en desarrollo.
Se hace un análisis de las proyecciones de producción para 2017-2021, basado en los rendimientos de producción reales, de los terrenos de cultivos actuales y proyectados.
Los costos de ventas (con estrategia) se obtuvieron en base a información del ministerio de agricultura y de empresas símil, los gastos de administración y ventas (con estrategia), son estimados partiendo de la información real de los años base 2014-2016.
Los costos de ventas de los cultivos ubicados en Colombia, se asumen como similares a los costos de ventas de los cultivos en Perú.
El impuesto a la renta que se considera es del 15% de acuerdo con la ley 27360
El gasto adicional de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social, son tomados del presupuesto funcionales 2017-2021.
La tasa libre de riesgo (Rf) es 1.58% y proviene de la tasa del tesoro americano.
La prima de riesgo de mercado (Rm-Rf) es del 9,03% de acuerdo con las proyecciones del rendimiento del S&P500 para los próximos años, utilizando como base los rendimientos históricos del 2011 al 2016.
El WACC es 11,19 % y el COK es 14,20%. Revisar anexo 10
Para la estructura de financiamiento se toma como referencia los estados financieros 2016, con costo de deuda de 9,6%.

Fuente: Elaboración propia 2021.

Anexo 16. Cálculo del WACC

Beta desapalancado	0,66
Impuesto a la Renta (t)	15%
Deuda (D)	259.041
Patrimonio (E)	260.098
Deuda más Patrimonio (D + E)	519.139
Deuda sobre Patrimonio (D/E)	1,00
Beta apalancado (Bl) $Beta l = Beta u \times (1+(D/E) \times (1-t))$	1,22
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	1,58%
Prima Riesgo de Mercado (Rm -Rf)	9,03%
Riesgo País	1,65%
COK Re = RF+(Rm-Rf)* B apalancado+ RP	14,20%
Costo Deuda (Rd)	9,60%
D/(D+E)	50%
E/(D+E)	50%
WACC =Re *E/(D+E)+Rd *(1-t)*D/(D+E)	11,19%

Fuente: Elaboración propia 2021.

Anexo 17. Análisis de ratios financieros

ANÁLISIS DE PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS								
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez								
Razón del circulante (Activo corr/Pasivo corr)	2.33	3.24	1.74	2.15	2.07	2.34	3.05	4.28
Prueba Ácida (Activo corr/Pasivo corr)	1.60	2.68	1.53	1.90	1.79	2.06	2.77	4.01
Gestión								
Periodo promedio de inventarios PPI	186	88	65	65	65	65	65	65
Periodo promedio de cobranzas PPC	62	51	56	56	56	56	56	56
Periodo promedio de pago PPP	94	59	76	76	76	76	76	76
Periodo operativo PPI + PPC	248	138	121	121	121	121	121	121
Ciclo de conversión de efectivo CCE	153	79	45	45	45	45	45	45
Solvencia								
Razón de Deuda (pasivo tot. / activo tot.)	0,56	0,52	0,59	0,61	0,58	0,52	0,44	0,36
Razón Deuda / Patrimonio	1,27	1,10	1,41	1,56	1,36	1,09	0,78	0,55
Covertura de los intereses	2,0	2,6	3,3	3,9	5,4	7,3	10,5	13,5
Rentabilidad								
Tasa de crecimiento de las ventas		8,1%	-4,4%	18,8%	19,2%	12,8%	14,9%	13,1%
Margen bruto	31,1%	27,8%	35,1%	35,1%	37,4%	41,8%	49,4%	54,9%
Margen operativo	-8,0%	20,2%	12,5%	13,9%	17,6%	24,0%	34,4%	42,2%
Margen neto	-12,6%	6,1%	0,7%	5,7%	8,2%	14,9%	24,8%	32,2%
ROA	-5,0%	2,7%	0,3%	2,6%	4,4%	8,3%	14,0%	17,3%
ROE	-11,3%	5,7%	0,7%	6,7%	10,4%	17,4%	25,0%	26,9%
Mercado								
Número de acciones (miles)	27.308	27.315						
UPA	-1,23	0,64	-					

Fuente: Elaboración propia 2021.

Anexo 18. Inversiones del proyecto

INVERSIONES DEL PROYECTO								
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO								
PROYECCIONES	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activo fijo bruto				-	3.500	3.850	8.850	8.850
Inversiones anuales CAPEX				-	3.500	350	5.000	-
Depreciación del periodo				-	276	303	697	697
Depreciación acumulada				-	276	579	1.276	1.974
retiros de activos								
ajustes								
acumulado ajuste y retiro de activos								
Activo fijo neto final	-	-	-	-	3.224	3.271	7.574	6.876
Depre / AFB					7,9%	7,9%	7,9%	7,9%
Inversiones anuales / Ventas					8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
INVERSIÓN EN ACTIVOS BIOLÓGICOS								
PROYECCIONES	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activo Biológico Bruto				32.597	64.522	83.027	96.572	96.572
Inversiones anuales				32.597	31.926	18.505	13.545	-
Depreciación del periodo				3.198	6.329	8.145	9.473	9.473
Depreciación acumulada				3.198	9.527	17.672	27.145	36.618
Transferencia de plantas productoras								
Deterioro								
retiros de activos								
ajustes								
acumulado transferencias deterioro y retiros								
Activo Biológico Neto	-	-	-	29.399	54.995	65.356	69.427	59.954
Activo total AFN + ABN	-	-	-	29.399	58.220	68.627	77.001	66.830
Depre / Act Bio				9,8%	9,8%	9,8%	9,8%	9,8%
Inversiones anuales / Ventas				3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Intangibles								
PROYECCIONES	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Intangibles Bruto (goodwill, software, otros)				25	25	25	25	25
Inversiones intangibles				25	-	-	-	-
Amortización				0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Amortización acumulada				1	2	3	4	5
Deterioro								
Intangibles neto	-	-	-	24	23	22	21	20
Amort/ Act int				3,7%	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%
Inversiones anuales / Ventas				0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%

Fuente: Elaboración propia 2021.

Notas biográficas

Carlos Alberto Ramírez Díaz

Nacido en Lima, en agosto de 1981. Titulado en Economía de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el año 2006.

Se desempeñó como Jefe de Administradores de Proyecto durante 8 años en Cosapi S.A. Ingeniería y Construcción, posteriormente en el mismo cargo durante 2 años en Minera San Martín Contratistas Generales. Actualmente, se desempeña como Gerente/Propietario de empresas de Telecomunicaciones en la región San Martín.

Manuel Gregorio Luna Luna

Bachiller en Ingeniería Mecánica por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Con amplia experiencia en desarrollo de proyectos y operaciones productivas en las industrias textil, minería y agroindustria, así como en el sector público. Actualmente, es gerente general de la compañía Pulpas y Derivados S.A.C., empresa que opera en el sector agroindustrial.

Marco Antonio Michelena Marín

Nació en Lima, en 1982. Es titulado en Ingeniería Industrial por la Universidad Ricardo Palma.

Tiene 15 años de experiencia laboral, donde trece años fueron en el sector industrial manufacturing, asumiendo posiciones claves como Jefe de Operaciones y Comercial en San Miguel Industrias Pet S.A., Jefe de Desarrollo de Negocios en Vicco S.A., Gerente de Operaciones en Film Pack S.A.C. Los últimos dos años estuvo dentro del sector Obras y Servicios para Oficinas Prime, asumiendo el cargo de Gerente de Operaciones en Fmax Perú S.A.C., siendo el responsable de la generación de negocios y liderazgo del equipo de back office de la organización.