



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA  
CAMPOSOL”**

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

**Presentado por  
Cesar Humberto Casalino Loli  
Cesar Manuel Jimenez Ugarte  
Eduardo Augusto Salas Espinosa**

**Asesor: Profesor Alejandro Flores**

**[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)**

**2021**

A todos los que ahora nos acompañan en este  
siempre camino incierto.

Agradecemos al tiempo, que nos permitió desarrollarnos profesionalmente.

A la vida misma, que nos dio el tiempo necesario para elegir nuestras experiencias.

A nuestros padres, por darnos la vida, el tiempo para educarnos y por enseñarnos a enfrentar retos.

A todas las personas que nos rodean y nos ofrecen su tiempo, su vida y sus enseñanzas.

## Resumen ejecutivo

Camposol es una empresa agroindustrial que inició operaciones en 1997 en La Libertad. Sus tierras fueron habilitadas gracias al Proyecto de Irrigación Chavimochic. Tiene una trayectoria de 20 años, ofreciendo alimentos frescos, saludables y de alta calidad. En la actualidad, es la empresa líder en el sector agroindustrial peruano y el mayor exportador de paltas Hass. En el año 2016, las agroexportaciones de frutas peruanas representaban el 5,1% de las exportaciones totales del país, cifra siete veces más alta que las del año 2005. En relación con el total de exportaciones agrícolas, las de frutas pasaron de tener una participación de 9,4% el 2005 a un 33% el año 2016 (ver anexo 1).

En la presente investigación, los autores realizan un análisis de la capacidad de Camposol para mejorar su situación competitiva y proponen un plan estratégico para lograrlo.

En el área de *marketing* se proyecta un crecimiento en las ventas en promedio del 10% anual en relación con la proyección del cierre del año 2016. También se plantea la implementación del área de inteligencia comercial y de una oficina en China, cuya proyección de demanda es del 35% anual, en arándanos, paltas y mandarinas y del 15% anual para mangos.

En el área de *operaciones* se ha determinado un incremento en las hectáreas productivas del 55% distribuidas entre arándanos, paltas, mandarinas y mangos. Se proyecta un incremento del 85% en la producción con una importante inversión, en la habilitación de los terrenos.

En lo que respecta al área de *recursos humanos*, se plantea el cumplimiento de la contratación del personal para operaciones, marketing y la puesta en marcha de la oficina en China.

En *responsabilidad social empresarial*, la implementación de un terreno para la restauración ecológica de la fauna y flora, cambio de proveedores por aquellos enfocados en energías renovables, mejoras de empaques, campañas en redes y cumplimiento de certificaciones ambientales.

En *finanzas* se presentan dos escenarios, uno sin estrategia y el otro con estrategia, para los ganancias y pérdidas, flujos de caja y sus respectivos indicadores entre los años 2017 al 2021. Se determina un VAN positivo de S/102,177 y un TIR de 224.9% para el escenario con estrategia, obteniéndose un ROE por encima del 25% a partir del año 2018.

## Índice

<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Identificación del problema .....</b>	<b>2</b>
1. Consideraciones Generales .....	2
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	2
2.1 Visión general de la empresa .....	2
2.2 Organización.....	3
2.3 Perfil estratégico de la empresa .....	5
3. Definición del problema .....	7
4. Enfoque y descripción de la solución .....	7
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>9</b>
1. Análisis del entorno general.....	9
1.1 Factores políticos .....	9
1.2 Factores económicos.....	10
1.3 Factores sociales .....	10
1.4 Factores tecnológicos.....	11
1.5 Factores ecológicos.....	12
1.6 Factores legales.....	12
1.7 Factores globales.....	13
2. Análisis de la industria, grado de atractividad y matriz de perfil competitivo.....	14
2.1 Rivalidad entre competidores actuales.....	14
2.2 Poder de negociación de los proveedores .....	14
2.3 Poder de negociación de los compradores .....	15
2.4 Presión de productos sustitutos.....	16
2.5 Riesgo de nuevos competidores.....	16
2.6 Resumen de la atractividad .....	17
3. Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	17

4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	19
<b>Capítulo III. Análisis interno de Camposol .....</b>	<b>20</b>
1. Análisis de las áreas funcionales de Camposol (AMOFHIT).....	20
1.1 Administración y gerencia .....	20
1.2 Marketing.....	20
1.3 Operaciones .....	22
1.4 Finanzas y contabilidad.....	23
1.5 Recursos humanos y cultura .....	23
1.6 Sistemas de información.....	24
1.7 Tecnología .....	24
2. Evaluación de la cadena de valor.....	25
2.1 Actividades de soporte.....	25
2.2 Actividades primarias .....	26
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	28
4. Matriz VRIO y ventaja competitiva.....	29
5. Determinación de la estrategia generica .....	30
6. Conclusiones.....	30
<b>Capítulo IV. Estimación de la demanda .....</b>	<b>32</b>
1. Introducción.....	32
2. Estimación de la demanda de paltas y arándanos .....	32
2.1 Elección de nuevas <i>superfruits</i> y selección de países para la canasta exportadora.....	32
2.2 Estimación de la demanda de mango y mandarina .....	34
3. Conclusiones.....	34
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>37</b>
1. Análisis y propuesta de la misión y visión.....	37
1.1 Visión actual .....	37
1.2 Visión propuesta .....	37
1.3 Misión.....	37
2. Objetivo general.....	37
3. Objetivos estratégicos .....	38

<b>Capítulo VI. Generación y selección de la estrategia.....</b>	<b>39</b>
1. Matriz FODA.....	39
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA) .....	40
3. Matriz de la estrategia principal.....	41
4. Matriz de estrategias específicas.....	42
5. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	42
<b>Capítulo VII. Planes funcionales y plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....</b>	<b>44</b>
1. Plan funcional de marketing .....	44
1.1 Objetivo de marketing.....	44
1.2 Estrategia de segmentación.....	45
1.3 Estrategia de posicionamiento .....	45
1.4 Estrategia de crecimiento.....	45
1.5 Marketing mix.....	46
1.5.1 Estrategia de producto .....	47
1.5.2 Estrategia de precio.....	47
1.5.3 Estrategia de distribución.....	47
1.5.4 Estrategia de promoción .....	48
1.5.5 Personas .....	49
1.5.6 Procesos .....	49
1.5.7 Presencia física .....	49
1.5.7 Productividad.....	49
1.6 Apertura de oficina comercial en China .....	50
1.7 Presupuesto de marketing .....	50
1.8 Area de inteligencia comercial.....	50
1.8.1 Objetivos.....	50
1.8.2 Funciones.....	51
2. Plan funcional de operaciones .....	51
2.1 Objetivo de operaciones.....	51
2.1.1 Siembra de nuevas hectáreas .....	51
2.2 Presupuesto de inversión en operaciones.....	52
2.3 Certificaciones de calidad.....	53
2.4 Logística.....	53
3. Plan funcional de recursos humanos.....	54
3.1 Objetivos de recursos humanos .....	54

3.2 Acciones por desarrollar .....	54
3.3 Funciones de los integrantes de la oficina comercial en China .....	55
3.4 Presupuesto de recursos humanos.....	56
4. Plan de responsabilidad social empresarial.....	57
4.1 Objetivos .....	57
4.2 Acciones para el cumplimiento de objetivos .....	57
4.3 Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	58
5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera .....	58
5.1 Objetivos.....	59
5.2 Financiamiento de la inversión .....	59
5.3 Beta, COK y WACC.....	59
5.3.1 Beta apalancada .....	59
5.3.2 Cálculo del COK.....	60
5.3.3 Cálculo del WACC .....	60
5.4 Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia.....	61
5.5 Estado de ganancias y pérdidas con estrategia.....	61
5.6 Flujo de caja.....	62
5.6.1 Flujo de caja sin estrategia.....	62
5.6.2 Flujo de caja con estrategia.....	62
5.7 Indicadores financieros .....	63
5.7.1 VAN y TIR económicos y financieros con estrategia.....	63
5.8 Rentabilidad financiera (ROE) y Ebitda .....	63
5.8.1 ROE sin y con estrategia.....	64
5.8.2 Ebitda sin y con estrategia .....	64
6. Conclusión .....	64
<b>Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia .....</b>	<b>65</b>
1. Mapa estratégico.....	65
2. Cuadro de mando integral.....	65
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>68</b>
1. Conclusiones.....	68
2. Recomendaciones .....	68
<b>Bibliografía .....</b>	<b>70</b>



<b>Anexos .....</b>	<b>78</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>92</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Camposol: unidades estratégicas de negocio.....	5
Tabla 2. Modelo de negocios de Camposol.....	6
Tabla 3. Camposol: matriz de Eisenhower.....	7
Tabla 4. Factores políticos del entorno.....	8
Tabla 5. Factores económicos del entorno.....	9
Tabla 6. Factores sociales del entorno.....	10
Tabla 7. Factores tecnológicos del entorno.....	10
Tabla 8. Factores ecológicos del entorno.....	11
Tabla 9. Factores legales del entorno.....	12
Tabla 10. Factores globales.....	12
Tabla 11. Rivalidad entre competidores actuales.....	14
Tabla 12. Poder de negociación de los proveedores.....	15
Tabla 13. Poder de negociación de los compradores.....	15
Tabla 14. Presión de productos sustitutos.....	16
Tabla 15. Riesgo de nuevos competidores.....	17
Tabla 16. Matriz de atractividad.....	17
Tabla 17. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	19
Tabla 18. Camposol: resultados financieros al tercer trimestre de 2016.....	21
Tabla 19. Hectáreas disponibles propiedad de Camposol.....	22
Tabla 20. Camposol: áreas de producción al tercer trimestre de 2016.....	22
Tabla 21. Camposol: unidades estratégicas de negocio.....	23
Tabla 22. Camposol: canales de diálogo.....	24
Tabla 23. Cadena de valor – Soporte de infraestructura.....	25
Tabla 24. Cadena de valor – Soporte de recursos humanos.....	25
Tabla 25. Cadena de valor – Soporte de tecnología.....	26
Tabla 26. Cadena de valor – Soporte de compras.....	26
Tabla 27. Cadena de valor – Actividades primarias – Logística de entrada.....	26
Tabla 28. Cadena de valor – Actividades primarias – Operaciones.....	27
Tabla 29. Cadena de valor – Actividades primarias – Logística de salida.....	27
Tabla 30. Cadena de valor – Actividades primarias – Marketing y ventas.....	27
Tabla 31. Cadena de valor – Actividades primarias – Servicio al cliente.....	28
Tabla 32. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	28
Tabla 33. Matriz de evaluación de recursos y capacidades VRIO.....	29

Tabla 34. Selección de productos y países de destino .....	33
Tabla 35. Estimación de la demanda de arándanos y paltas, 2017-2021.....	35
Tabla 36. Estimación de la demanda de mangos y mandarinas, 2017-2021 .....	36
Tabla 37. Objetivos estratégicos.....	38
Tabla 38. Matriz FODA.....	39
Tabla 39. Determinación de la matriz PEYEA.....	40
Tabla 40. Matriz de estrategia principal .....	41
Tabla 41. Matriz de estrategias específicas .....	42
Tabla 42. Objetivos de marketing por producto .....	44
Tabla 43. Objetivos de marketing por país.....	44
Tabla 44. Matriz de Ansoff.....	45
Tabla 45. Estrategia comercial por mercado y producto .....	46
Tabla 46. Presupuesto de marketing.....	50
Tabla 47. Objetivo de operaciones – nuevas siembras .....	52
Tabla 48. Objetivo de operaciones - plan de producción .....	52
Tabla 49. Costo de operaciones, 2017-2021.....	52
Tabla 50. Presupuesto de inversión en operaciones .....	53
Tabla 51. Camposol: certificaciones de calidad .....	54
Tabla 52. Objetivos de recursos humanos .....	54
Tabla 53. Presupuesto de recursos humanos .....	56
Tabla 54. Objetivos de responsabilidad social empresarial.....	57
Tabla 55. Presupuesto de responsabilidad social empresarial .....	58
Tabla 56. Consolidado de presupuestos de las áreas .....	59
Tabla 57. Financiamiento de la inversión.....	59
Tabla 58. Cálculo de Beta apalancado.....	60
Tabla 59. Cálculo del COK .....	60
Tabla 60. Determinación del WACC.....	60
Tabla 61. Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia .....	61
Tabla 62. Estado de ganancias y pérdidas con estrategia .....	61
Tabla 63. Flujo de caja sin estrategia.....	62
Tabla 64. Flujo de caja con estrategia .....	63
Tabla 65. VAN y TIR económicos y financieros .....	63
Tabla 66. ROE con y sin estrategia .....	64
Tabla 67. Ebitda con y sin estrategia.....	64
Tabla 68. Camposol: cuadro de mando integral .....	75

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Organización de Camposol, 2016.....	4
Gráfico 2. Camposol: portafolio de productos.....	21
Gráfico 3. Ubicación de Camposol en cuadrantes de matriz PEYEA.....	41
Gráfico 4. Camposol: mapa estratégico.....	65

## Índice de anexos

Anexo 1. Evolución de las agroexportaciones peruanas, 2005-2016 (millones de US\$) .....	79
Anexo 2. Índice de competitividad global, 2015-2016.....	79
Anexo 3. Perú: tratados de libre comercio y acuerdos comerciales, 2016.....	80
Anexo 4. Matriz de perfil competitivo – Empresas exportadoras de arándanos. 2016 .....	81
Anexo 5. Matriz de perfil competitivo – Empresas exportadoras de paltas. 2016.....	81
Anexo 6. Matriz de perfil competitivo – Países exportadores de arándanos. 2016.....	82
Anexo 7. Matriz de perfil competitivo – Países exportadores de paltas. 2016.....	82
Anexo 8. Principales ferias de alimentos naturales, orgánicos y frutas.....	83
Anexo 9. Camposol: estado de ganancias y pérdidas al tercer trimestre de 2016 .....	83
Anexo 10. Camposol: balance general (miles de US\$).....	84
Anexo 11. Perú: ventajas comparativas reveladas normalizadas (VCRN) - superfruits .....	84
Anexo 12. Países con acuerdos comerciales o tratados de libre comercio con Perú, 2016 .....	85
Anexo 13. Países con potencial para la exportación de superfruits .....	86
Anexo 14. Peru: Capacidad relativa de compra normalizada (CRCN) .....	86
Anexo 15. Matriz MCPE .....	87
Anexo 16. Antigüedad de los campos (hectáreas netas sembradas por producto) .....	88
Anexo 17. Rendimiento de por producto y hectáreas productivas .....	88
Anexo 18. Presupuesto de instalación de la oficina comercial de China.....	89
Anexo 19. Cálculo de betas apalancado .....	89
Anexo 20. Nuevo Organigrama Camposol 2017 .....	90

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación se basa en el caso Camposol (Bell y Kindred 2016).

El fin de este trabajo de investigación es proponer un plan estratégico para los años 2017 al 2021. Camposol es una empresa productora, comercializadora y exportadora de productos agrícolas frescos y procesados. La empresa está en el mercado desde el año 2009.

El presente trabajo se desarrollará bajo el esquema de ocho capítulos e incluirán las respectivas conclusiones y recomendaciones. En el capítulo I se planteará el problema encontrado, así como una descripción de la organización y una descripción de la solución; el capítulo II abarcará el análisis externo donde se evaluarán los factores indicados bajo las herramienta PESTEL-G, luego se desarrollará el análisis de la industria, el grado de atractividad y se elaborará la matriz del perfil competitivo de Camposol; finalmente se analizará la rivalidad entre competidores en el mercado actual, para luego desarrollar la matriz EFE. En el capítulo III se desarrollará el análisis interno con el fin de cerrar con la matriz EFI, para ello se revisarán las áreas a través del AMOHFIT, la cadena de valor, cerrando con la matriz VRIO, donde se determinará la ventaja competitiva y la estrategia genérica para Camposol. En el capítulo IV se desarrollará la estimación de la demanda, donde se usará el Trade Map como fuente de información principal y para determinar qué productos y países serán los seleccionados. En el capítulo V se desarrollará los objetivos generales y estratégicos de la empresa. En el capítulo VI se desarrollará el FODA cruzado, la matriz PEYEA, la matriz de estrategia principal y específicas, cerrando con la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE); donde se seleccionarán las estrategias para Camposol. En el Capítulo VII se determinarán los planes funcionales, los objetivos y estrategias a seguir. También se desarrollarán las mediciones en función de las propuestas para obtener los resultados deseados y se hará un comparativo de los flujos de caja, ganancias y pérdidas, indicadores financieros como la TIR, VAN, ROE con el fin de comparar los resultados con y sin estrategia planteada. En el capítulo VIII se planteará un mapa estratégico y un cuadro de mando integral para su seguimiento.

Finalmente se plantearán las conclusiones y recomendaciones.

## **Capítulo I. Identificación del Problema**

### **1. Consideraciones Generales**

En 2016, el producto bruto interno (PBI) del Perú registró una tasa de crecimiento del 3,9%, impulsado por el crecimiento de los sectores primarios, de manera especial la minería metálica, lo que estimuló el aumento de las exportaciones en 9,5%. La demanda interna registró una ligera expansión (0,9%) sostenida por el desempeño del consumo privado, que atenuó el impacto de las caídas de la inversión privada y del gasto público (BCRP 2016).

En ese contexto, el crecimiento del sector agropecuario en 2016 (2,0%) fue menor al del año anterior (3,2%), principalmente por la evolución de los productos agrícolas orientados al mercado interno, cuya contribución al crecimiento del sector en el año fue negativa en 0,7 puntos porcentuales. La desaceleración respecto al año anterior se debió al impacto negativo del déficit hídrico, que afectó la producción de las regiones de Piura, Lambayeque y La Libertad. Sin embargo, aumentó la producción de cultivos orientados al mercado externo, como café, uva y mango, gracias a las mayores ventas dirigidas a mercados como los Estados Unidos y la Unión Europea.

### **2. Descripción y perfil estratégico de la empresa**

A continuación, se describe los orígenes de Camposol, desde sus inicios hasta el 2016, año en el que se desarrolla el caso.

#### **2.1 Visión general de la empresa**

Camposol es una empresa agroindustrial que inició operaciones en 1997, con la compra de sus primeras tierras en la Región La Libertad. Estas tierras de cultivo, adquiridas mediante subasta pública, fueron habilitadas gracias al Proyecto de Irrigación Chavimochic. Tiene una trayectoria de 20 años en el mercado, ofreciendo alimentos frescos, saludables y de alta calidad. En la actualidad, es la empresa líder en el sector agroindustrial peruano y el mayor exportador de paltas Hass (Camposol 2017).

A finales de 2016 se identificaron los siguientes factores clave en la empresa (Camposol 2017):

- a) Posicionada en el segmento de alimentos saludables de frutas, verduras y productos del mar.

- b) Importante reserva de tierras por desarrollar: cuenta con 24.268 hectáreas (ha), de las cuales 5.270 ha están destinadas a la agroindustria y 1.336 ha, a la producción de productos marinos.
- c) Emplea en promedio 15.200 trabajadores, distribuidos en diferentes unidades de negocio: Camposol (agroindustria), Marinazul (producción langostinos), INYSA (comercialización langostinos) y Crofresac (procesadora de langostinos).
- d) Cuenta con 2 oficinas comerciales: una en los Estados Unidos, con 12 centros de distribución, y otra en Holanda, con 3 centros de distribución.
- e) Gobierno corporativo implementado, donde 3 de los 7 miembros del directorio son independientes, así como todo el equipo de administración.
- f) Ubicación estratégica, con condiciones climáticas favorables que le permiten cosechar en contratemporadas con mayores rendimientos.

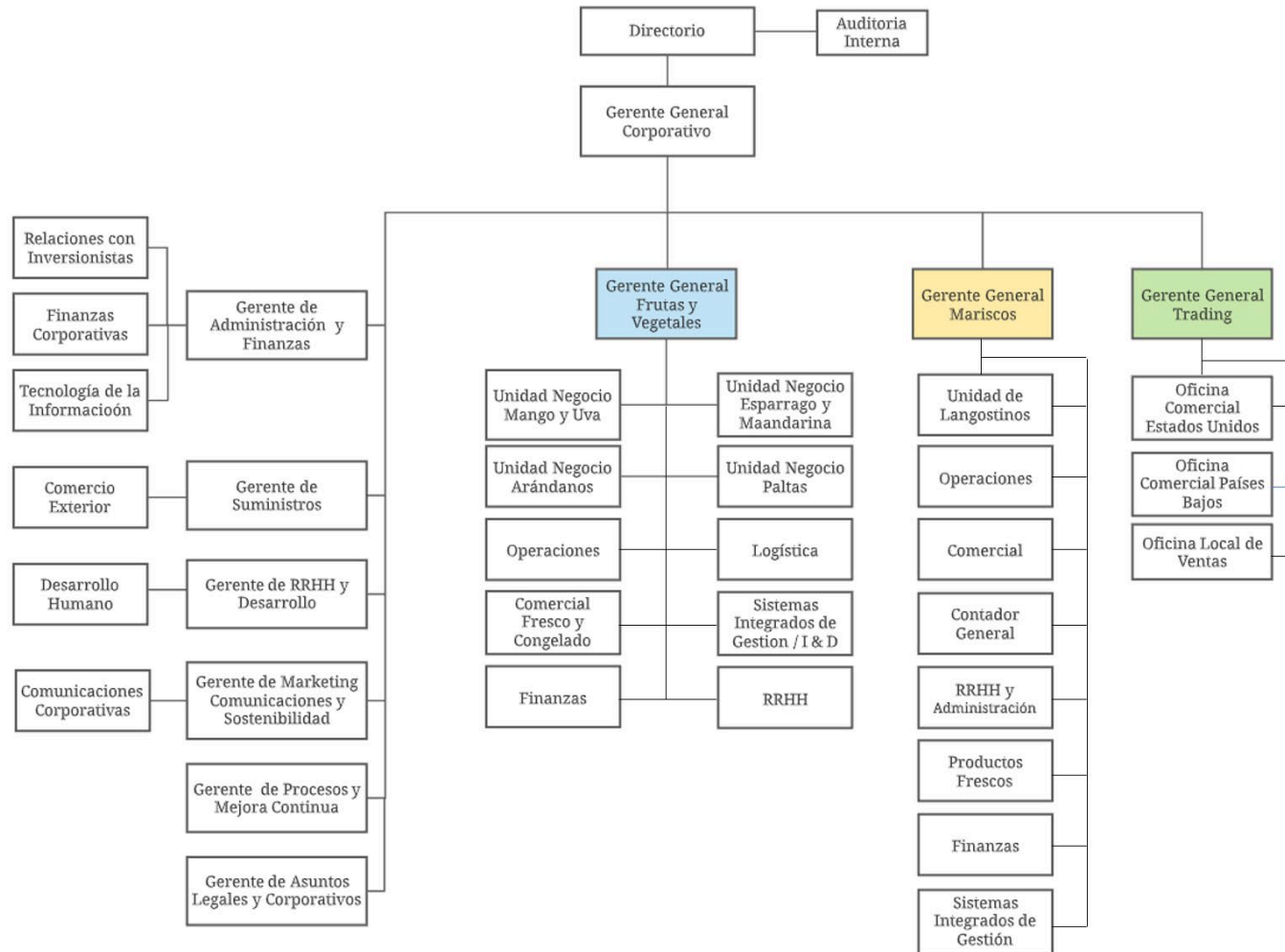
Por otro lado, está invirtiendo recursos en la innovación e investigación biotecnológica para mejorar la calidad de sus cosechas y su trazabilidad. Asimismo, busca incrementar sus habilidades en los programas de marketing, mediante una cada vez mayor presencia internacional. En vista del desempeño experimentado en la última década y de la creciente preferencia del consumidor por alimentos de calidad que contribuyen con la buena salud, la empresa mira al futuro con optimismo, sostenida fundamentalmente en la solidez de sus operaciones, el profesionalismo de sus colaboradores y las buenas prácticas corporativas.

## **2.2 Organización**

Su estructura corporativa, distribuida en tres unidades de negocios, le permite tener mejores resultados operativos, negociar con mercados clave y desarrollar su negocio de productos marinos (ver gráfico 1).



**Gráfico 1. Organización de Camposol, 2016**



Fuente: Bell y Kindred 2016.

Los aspectos claves de la estrategia de negocios de las tres unidades de negocio (UEN) se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1. Camposol: unidades estratégicas de negocio**

	Camposol		Marinasol
	UEN Frutas y verduras	UEN Trading	UEN Mariscos
<b>Productos</b>	Arándanos, paltas, mandarinas, mangos, uvas.	Productos de Camposol: frutas y verduras, y otros productos.	Calamares, conchas y perico.
<b>Estrategia</b>	Integrada verticalmente (propiedad de la tierra, plantaciones, procesadoras, distribución).  Control total sobre la calidad de la producción, incluye la logística.  Completa trazabilidad de los productos.	Gestión de la cadena de suministro, desde la siembra hasta la cosecha, de productos a minoristas y mercados mayoristas.  Trazabilidad total del producto.	Integrada verticalmente (tierra, estanques y plantas de procesamiento).  Diversificación en nuevos productos para maximizar utilización de la capacidad de la planta.  Trazabilidad total del producto.
<b>Ubicación</b>	Piura: mangos, uvas. Trujillo: Arándanos, paltas, mandarinas. Lima: sede central.	Estados Unidos Holanda	Tumbes: langostinos y otros productos marinos. Lima: sede central.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 2.3 Perfil estratégico de la empresa

Se basa en el crecimiento constante de los volúmenes de producción y de las ventas a nuevos mercados con potencial de crecimiento, como es el caso de los Estados Unidos, la Unión Europea y, recientemente, China. Se enfocan en atender de manera directa a grandes cadenas de supermercados, reduciendo sobrecostos y estableciendo acuerdos para fijar precios. Ponen sus esfuerzos en los productos de mayor rotación y margen bruto, como las paltas y los arándanos; sin embargo, no dejan de producir y vender los que en un principio fueron su principal fuente de ingreso, entre ellos, los langostinos. Tienen la intención de abrir una oficina en Shangai para ampliar operaciones en China (Camposol 2015).

- **Pilares de la estrategia y factores de crecimiento**

- a. *Mayor producción de campos maduros*

- Campos de paltas maduros: 2,397 ha productivas de las 2.653 ha sembradas a 2016.
    - Campos de arándanos maduros: 669 ha productivas, de las 1.460 ha sembradas con este producto a 2016.

b. *Expansión*

- Arándanos: plan de crecimiento a 2.000 ha a largo plazo.
- Langostinos: llegar a 400 ha de pozas intensivas.
- Mandarinas y mangos: próximo objetivo de crecimiento.

c. *Investigación y Desarrollo (I&D)*

- Foco en el control de la cosecha: 100% de trazabilidad postcosecha.
- Investigación y desarrollo: seguimiento y continua búsqueda de nuevos cultivos.

d. *Fortalecimiento comercial*

- Construir canales comerciales propios y promover ventas directas a los minoristas.
- Foco en fortalecer canales de distribución propios.
- Acortar y fortalecer la cadena de suministro para llegar con mayor eficiencia a los clientes.

En función de los pilares estratégicos se puede identificar el modelo de negocio y la propuesta de valor de Camposol, que se basa en producir alimentos saludables de alta calidad, a un precio competitivo (ver tabla 2).

**Tabla 2. Modelo de negocios de Camposol**

ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minoristas</li> <li>• Distribuidores</li> <li>• Estado: TLC</li> <li>• Proyectos de irrigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Ferias</li> <li>• Ventas</li> <li>• I&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos saludables</li> <li>• Alta calidad y consistente en el tiempo.</li> <li>• Precio competitivo</li> <li>• <i>Superfoods</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de productos</li> <li>• Continuidad de las características de los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado internacional segmentado en minoristas y distribuidores</li> </ul>
	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano de obra y trabajadores especializados</li> <li>• Sistemas de irrigación</li> <li>• Tierras</li> <li>• Préstamos y recaudación de capital</li> </ul>		<p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta directa a minoristas</li> <li>• Venta indirecta por distribuidores</li> </ul>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos para producción en el campo</li> <li>• Mano de obra</li> </ul>		<p><b>ESTRUCTURA DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta directa a minoristas (principal)</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 3. Definición del problema

*El problema que se identifica* es la falta de un área de inteligencia comercial, que aporte información para apoyar la toma de decisiones estratégicas, sobre todo para la identificación de nuevas oportunidades de mercado. «Un sistema de información de marketing consta de personal y procedimientos dedicados a evaluar las necesidades de información, a desarrollar la información que las satisface, y a ayudar a quienes toman las decisiones a utilizar la información para generar y validar conocimientos del consumidor y del mercado que se puedan aplicar.» (Kotler, 2017: 101)

Al no contar con esta área, Camposol no está captando a tiempo ni de forma sistemática la información de las tendencias del consumo o demanda de los principales productos de agroexportación que comercializa, no conoce a fondo a sus principales rivales, desconoce que otros productos tienen potencial de exportación a nuevos mercados

### 4. Enfoque y descripción de la solución

Para poder dar un enfoque a este caso, se empleará la matriz de Eisenhower, que es una técnica de análisis para la toma de decisiones, mediante la cual se ubica las situaciones problemáticas existentes en cuadrantes para visualizar cuáles requieren atención inmediata y cuáles pueden esperar. Esto permite priorizar los esfuerzos de la organización en solucionar los problemas críticos. Los principales problemas identificados se muestran en la tabla 3.

**Tabla 3. Camposol: matriz de Eisenhower**

	Urgente	No urgente
Importante	<ul style="list-style-type: none"><li>• La falta de un área de inteligencia comercial para obtener y procesar información del mercado para la toma de decisiones estratégicas.</li><li>• El riesgo de concentrar sus ingresos en solo dos productos (palta y arándano).</li><li>• La necesidad de incrementar las hectáreas disponibles con nuevos cultivos para incrementar su oferta.</li><li>• No contar con oficina comercial en China.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No haber desarrollado la marca Camposol.</li><li>• Realizar I&amp;D en variedades de arándanos alternativas a Biloxi.</li><li>• Poca I&amp;D para nuevas técnicas de siembra, cosecha y empaque para disminuir la mano de obra.</li><li>• Poca inversión en educación del consumidor chino.</li></ul>
No importante	<ul style="list-style-type: none"><li>• Búsqueda de terrenos para cubrir ventanas de oportunidad en todos sus productos.</li><li>• Contar con instalaciones de maduración en otros puntos de Norteamérica.</li><li>• Reestructuración de la organización para simplificar trabajo administrativo e integrar sus UEN.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asociarse a distribuidores para ampliar canales.</li><li>• Asociarse a otras empresas que exportan a China.</li><li>• Contar con empresa de carga internacional para reducir costos.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para el presente caso, los autores consideran que la solución se debe centrar en los siguientes aspectos:

- a) Proponer una nueva estructura orgánica que incorpore el área de inteligencia de comercial, dentro de la Gerencia de Marketing, Comunicaciones y Sostenibilidad y una oficina comercial en China que dependerá de la Unidad de Negocio Trading. (ver Anexo 20).
- b) Evaluar el potencial de crecimiento de los principales productos que exporta Camposol y proponer nuevos objetivos comerciales para los próximos cinco años.
- c) Identificar otras frutas que reúnan las condiciones de *superfoods* con potencial de exportación, para diversificar la oferta de la empresa.

## Capítulo II. Análisis externo

Con el fin de definir una estrategia, se deben tomar en cuenta los factores externos que influyen en la organización. Por ello, se analizará el impacto de los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales, legales y globales de su entorno. Estos aspectos son incontrolables y pueden constituir oportunidades o amenazas para las operaciones futuras de la empresa.

Los cambios ocurridos en las fuerzas externas se traducen en modificaciones en la demanda del consumidor, tanto en lo que concierne a productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas (David 2013: 63-64).

### 1. Análisis del entorno general

A fines de 2016, Camposol es una empresa líder en el sector agroexportador del Perú, gracias a sus exportaciones de paltas al mercado norteamericano y europeo, proyectándose además a ser el principal productor y exportador de arándanos del mundo. Mantiene una visión de crecimiento de largo plazo y proyecta también llegar con sus productos al mercado asiático, razón por la cual necesita analizar el contexto que lo rodea a nivel global. Para cumplir ese objetivo, a continuación, se analizan los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos, legales y globales (PESTELG) que pueden influir en los planes de Camposol.

#### 1.1 Factores políticos

En el año 2016 se eligió presidente del Perú al economista Pedro Pablo Kuczynski (en una segunda vuelta electoral), profesional con experiencia en el sector privado y público. Fue ministro de Energía y Minas y de Economía en gobiernos anteriores. Contaba con una minoría de escaños en el Congreso de la República, lo que en el corto plazo generó inestabilidad política por el enfrentamiento del Poder Ejecutivo con el Legislativo (ver tabla 4).

**Tabla 4. Factores políticos del entorno**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Elecciones presidenciales en el Perú	Presidente con minoría de escaños en el Congreso.	Inestabilidad política y conflictos internos. Enfrentamientos entre el Poder Ejecutivo y Legislativo.	A

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Conclusión

Los mercados externos presentan oportunidades para el crecimiento de las exportaciones peruanas. Sin embargo, el nuevo gobierno debe brindar incentivos a la inversión de las empresas nacionales, y controlar los problemas políticos que pueden generar inestabilidad y una sensación de inseguridad a los inversionistas.

### 1.2 Factores económicos

Se estima que el crecimiento global del 2016 repuntará de 3,1% a 3,4% en 2017, lo cual creará nuevas oportunidades. Según el World Economic Forum, que elabora el *Global Competitive Index*, para el período 2015-2016, el Perú se encuentra en la posición 69 de 140 países (WEF 2015: 7) (ver anexo 2), resaltando su fortaleza macroeconómica como elemento clave para lograr ese puesto, siendo los principales problemas del país: la ineficiencia, la burocracia del Estado, la rigidez de la legislación laboral y la corrupción. La fortaleza del dólar y la caída de las tasas de financiamiento son también factores relevantes para el crecimiento global (ver tabla 5).

**Tabla 5. Factores económicos del entorno**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Financiamiento	Tasas de interés internacionales en mínimos.	Facilidad de financiamiento en condiciones ventajosas.	O
Tipo de cambio	Fortalecimiento del dólar favorece a los exportadores.	Mejora de márgenes de utilidad de las exportaciones.	O
Acuerdos comerciales con otros países	Política de Estado.	TLC vigentes y nuevos acuerdos comerciales.	O

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Conclusión

Los factores económicos se presentan favorables para una expansión de las exportaciones no tradicionales. Una política de Estado que promueva nuevos TLC (ver anexo 3) y la explotación de los tratados vigentes será favorable para el país.

### 1.3 Factores sociales

En las últimas décadas, los modelos económicos y sociales tradicionales se han transformado y debilitado, dando pie a conflictos sociales por las desigualdades económicas que generaron. En el año 2016 se registraron 212 conflictos sociales en el Perú, ninguno en el departamento de La Libertad que impacte de manera directa al sector agroindustrial (Defensoría del Pueblo 2017: 5).

Sin embargo, conflictos en otras zonas del país pueden tener efecto en el sector donde opera Camposol. De acuerdo con el WEF (2016), la corrupción y la delincuencia común son factores que afectan la competitividad del país para atraer inversiones. La mano de obra especializada en el sector agroindustrial tiene una alta movilidad debido a los sueldos. En vista de ello, las empresas se ven obligadas a pagar más de lo establecido por la ley para retener a sus trabajadores más calificados. Los factores sociales de Camposol se presentan en la tabla 6.

**Tabla 6. Factores sociales del entorno**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Corrupción	Afecta los negocios	Dificultades para las empresas, aleja inversiones.	A
Delincuencia común (Instituto de Defensa Legal 2016)	Incremento	Inseguridad para los negocios y desconfianza para los inversionistas.	A
Mano de obra especializada	Dificultad para reclutar	Mayor costo de reclutamiento y entrenamiento.	A
Sindicatos de trabajadores	Exigencia de mejores condiciones de trabajo y beneficios adicionales.	Mayores costos de operación.	A

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Conclusión

El costo económico del control de los factores sociales es muy importante y debe ser asumido por las empresas. La corrupción y la delincuencia son factores fuera del control de las empresas que deben ser considerados dentro de la estrategia, con el fin de minimizar los riesgos que implican.

### 1.4 Factores tecnológicos

El uso de la tecnología es un factor crítico que debe renovarse, de manera permanente, para mejorar la capacidad productiva y la calidad de los productos; y aprovecharse en la siembra, la cosecha, el procesamiento, el empaque y la distribución. La I&D debe apuntar a mejorar las cosechas y a la posibilidad de reducir el uso de mano de obra intensiva (ver tabla 7).

**Tabla 7. Factores tecnológicos del entorno**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Trazabilidad	Mayor exigencia de los compradores sobre el proceso de producción.	Factor diferencial para los clientes.	O
I&D	Búsqueda de cultivos o variedades más productivas y adaptables al clima.	Mejora de rendimientos de las cosechas y desarrollo más rápido de nuevos cultivos.	O
Tecnologías de cosecha	Reducción de mano de obra	Incremento de la eficiencia.	O

Fuente: Elaboración propia, 2021.



## Conclusión

La tecnología es una variable dinámica que, si bien requiere una importante inversión, en el mediano plazo genera importantes oportunidades de mejora y eficiencias para reducir costos. La I&D enfocada en genética para producir semillas y cultivos mejorados es un punto clave para lograr una mejor posición competitiva.

### 1.5 Factores ecológicos

Estos factores tienen una influencia directa en la imagen y la reputación de las empresas, y marcan una tendencia mundial (ver tabla 8). Los compradores y sus países exigen el cumplimiento de normas ambientales que preserven los recursos, eviten la contaminación y usen de manera racional la energía, estableciéndose distintos estándares que deben ser cumplidos por los productores.

**Tabla 8. Factores ecológicos del entorno**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Responsabilidad ambiental	Incremento del gasto en medidas de protección ambiental.	Mejora de la imagen y reputación internacional.	O
Influencia de organismos ambientalistas	Certificaciones internacionales		O
Proyecto de Irrigación Chavimochic – III (La Libertad)	Mejorará el riego de tierras cultivables.	Incremento de áreas verdes y plantaciones en el norte del país.	O

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Conclusión

Los factores ecológicos tienen un costo importante de implementación, pero finalmente sirven tanto para posicionar como para proyectar la imagen y la reputación de los productores. Estos factores deben ser considerados como una oportunidad para el crecimiento y el desarrollo sostenido del sector. El acceso a nuevas fuentes de irrigación respalda el incremento de áreas de cultivo en la principal área de operaciones de las agroexportadoras establecidas en la Región La Libertad.

### 1.6 Factores legales

Si bien las empresas deben adaptarse a la legislación de cada país, las regulaciones locales tienen mayor impacto en el sector, pues tienen relación con el ambiente político del país. El saneamiento de las tierras no cultivadas es crítico por los movimientos sociales y reclamos de posesiones, que son frecuentes en el país (ver tabla 9).

**Tabla 9. Factores legales del entorno**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Ley de Promoción del Sector Agrario (Ley 27360), que otorga básicamente beneficios tributarios y laborales	Se mantendrán los beneficios a las empresas hasta el año 2021.	Mayor desarrollo del sector.	O
Propiedad y reclamos de las tierras aún no cultivadas	Reclamos de propiedad de parte de comunidades y poseionarios.	Conflictos sociales, gastos de saneamiento.	A

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Conclusión

La Ley de Promoción Agraria tiene incentivos importantes que garantizan el desarrollo y la competitividad del sector, generando oportunidades de desarrollo. El estado de las tierras no cultivadas es un aspecto por manejar con sumo cuidado, pues no solo constituye un capital inmovilizado, sino que existe el riesgo de invasiones y reclamos de propiedad.

### 1.7 Factores globales

La influencia de factores externos al país y a la economía nacional son relevantes para Camposol, pues su mercado objetivo se encuentra en el exterior (ver tabla 10). El panorama mundial del año 2016 se caracteriza por las tensiones diplomáticas y comerciales entre China y los Estados Unidos, que impactan en el comercio internacional. Por otro lado, en vista de los conflictos armados del Medio Oriente, los países adoptan mayores medidas de seguridad. La inminente salida del Reino Unido de la Unión Europea es otro elemento que impactará en el comercio internacional. No menos importante es la tendencia a consumir alimentos saludables, cada vez más creciente en el mundo, factor clave para el futuro.

**Tabla 10. Factores globales**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Tensiones diplomáticas China-Estados Unidos	Represalias económicas.	Desaceleración de la economía global.	A
		Impacto sobre los TLC.	A
Conflictos armados en Medio Oriente (ISIS)	Temor a ataques a países aliados puede afectar el comercio.	Medidas de seguridad más estrictas y estándares de control más elevados.	A
Brexit	Nuevos convenios comerciales del Reino Unido con la Unión Europea.	Encarecimiento de las importaciones de Europa al Reino Unido por elevación de aranceles.	A
Tendencia mundial a la alimentación saludable	Preferencia del consumidor por alimentos frescos.	Incremento de la demanda de <i>superfoods</i> y alimentos ecológicos.	O

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Conclusión

El entorno global es un poco incierto, pues existen varios factores que pueden cambiar las reacciones de las principales economías del mundo. Las tensiones entre China y los Estados Unidos pueden perjudicar el crecimiento económico mundial. Los conflictos armados de Medio Oriente pueden ser una oportunidad para que las empresas con altos estándares de calidad y certificaciones ingresen a los mercados más exigentes de consumo de frutas y verduras fresca sin problemas.

## 2. Análisis de la industria, grado de atractividad y matriz de perfil competitivo

El análisis del sector industrial en donde opera el Grupo Camposol, en 2016, se centra en la Corporación Camposol e incluye las fuerzas que influyen en el desempeño y la competitividad de la empresa.

### 2.1 Rivalidad entre competidores actuales

El sector es altamente competitivo y especializado, por lo que la rivalidad entre competidores locales e internacionales es una característica natural (ver tabla 11).

**Tabla 11. Rivalidad entre competidores actuales**

Factor	Peso %	Atractivo					Atractividad
		(-)				(+)	
		1	2	3	4	5	
Cantidad de competidores	25%		2				0,50
Crecimiento de la industria	35%					5	1,75
Acceso a canales de distribución	20%			3			0,60
Mejoras en la tecnología	20%			3			0,60
<b>Grado de atractividad</b>							<b>3,45</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Conclusión

El sector presenta una alta rivalidad entre competidores, quienes buscan llegar a los mismos mercados por lo cual el sector es menos atractivo para el ingreso de nuevos participantes y favorable para Camposol.

### 2.2 Poder de negociación de los proveedores

Cuando los proveedores tienen la posibilidad de elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen, están en capacidad de ejercer un poder de negociación sobre las

empresas del sector, convirtiéndose en una amenaza. Para el presente caso, los principales proveedores son: las empresas que manejan los medios de transporte, los insumos agrícolas, las maquinarias y la tecnología. Hay un gran número de proveedores y existe una gran rivalidad entre ellos lo que facilita la movilidad y las negociaciones favorables (ver tabla 12).

**Tabla 12. Poder de negociación de los proveedores**

Factor	Peso %	Atractivo					Atractividad
		(-) 1	2	3	4	(+) 5	
Facilidades o costes para el cambio de proveedor	30%				4		1,20
Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores	30%					5	1,50
El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio	30%				4		1,20
Concentración de los proveedores	10%			3			0,30
<b>Grado de atractividad</b>							<b>4,20</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Conclusión

Los proveedores no tienen poder de negociación, haciéndolo atractivo para Camposol.

### 2.3 Poder de negociación de los compradores

En este sector existen distintos factores que dan poder a los compradores, como la sobreoferta, la estacionalidad, la demanda local, las preferencias de los consumidores locales, entre los principales (ver tabla 13).

**Tabla 13. Poder de negociación de los compradores**

Factor	Peso %	Atractivo					Atractividad
		(-) 1	2	3	4	(+) 5	
Ventas por altos volúmenes, concentradas en pocos compradores	30%		2				0,60
Amenaza de integración hacia atrás de los compradores	15%					5	0,75
Acceso a toda la información de parte del comprador	30%			3			0,90
Los productos son estándar o indiferenciados	25%			3			0,75
<b>Grado de atractividad</b>							<b>3,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Conclusión

Los compradores tienen un fuerte poder de negociación. Esto no es atractivo para nuevos competidores, pero sí para Camposol pues ya posee una sólida relación con sus clientes los productos de alta calidad, precios competitivos y abastecimiento oportuno.

## 2.4 Presión de productos sustitutos

La existencia de productos sustitutos para las frutas y verduras frescas no es muy frecuente, pues los atributos de los productos son únicos e irremplazables. Si los sustitutos se interpretan como los que puede proveer otro productor similar, a precios y condiciones más convenientes para el comprador, sí pueden ser considerados como tales (ver tabla 14).

**Tabla 14. Presión de productos sustitutos**

Factor	Peso %	Atractivo					Atractividad
		(-) 1	2	3	4	(+) 5	
Cantidad de productos sustitutos disponibles al alcance del consumidor	40%				4		1,60
Costo de cambio a producto sustituto	60%				4		2,40
<b>Grado de atractividad</b>							<b>4.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Conclusión

No existe una posibilidad inmediata de que aparezcan productos sustitutos. Si la hubiera, el costo de cambiar a esos productos sería alto. Por lo cual el grado de atractividad es alto.

## 2.5 Riesgo de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores está latente cuando la atractividad del sector es positiva. Sin embargo, las barreras de ingreso y las represalias de los proveedores actuales pueden impedir su ingreso. La adquisición de empresas existentes también es una posibilidad (ver tabla 15).

**Tabla 15. Riesgo de nuevos competidores**

Factor	Peso %	Atractivo					Atractividad
		(-) 1	2	3	4	(+) 5	
Economías de escala	15%			3			0,45
Necesidades de capital	40%				4		1,60
Acceso a los canales de distribución	40%					5	2,00
Represalias en precios	5%		2				0,10
<b>Grado de atractividad</b>							<b>4.15</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Conclusión

El ingreso de nuevos competidores es una posibilidad existente, pero con un alto grado de inversión y riesgo. En ese sentido, el sector no es atractivo para el ingreso de nuevas empresas competidoras.

## 2.6 Resumen de la atractividad

La atractividad general del sector es de 3,76 (ver tabla 16); es decir, el sector es atractivo para Camposol.

**Tabla 16. Matriz de atractividad**

Factor	Grado de atractividad					Atractividad
	(-)		Atractivo (+)			
	1	2	3	4	5	
Rivalidad entre competidores			3,45			Existe alta rivalidad entre competidores locales y extranjeros
Poder de negociación de los proveedores				4,20		Los proveedores no tienen un poder de negociación
Poder de negociación de los compradores			3,00			Los compradores pueden ejercer presión a los productores
Presión de productos sustitutos				4,00		No existen productos sustitutos relevantes
Riesgo de nuevos competidores				4,15		Bajo riesgo de ingreso de nuevos competidores
<b>Evaluación general</b>			<b>3,76</b>			<b>El sector es atractivo para Camposol</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 3. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Se analizó los FCE (factores críticos de éxito) para las empresas exportadoras de arándano, (ver anexo 4) observándose que Camposol, es el líder en la exportación a los Estados Unidos y Canadá. Sin embargo, tiene un competidor muy fuerte en TAL S. A., que desde el 2014 tiene un acuerdo de *joint venture* con Hortifrut (empresa chilena): Hortifrut-Tal S.A.C., que tiene una mayor penetración en mercados de Asia, adonde se proyecta Camposol (Rojas 2017). (anexo 4).

En cuanto a los exportadores de palta, (ver anexo 5) se observó que el líder en la exportación es Drokasa que tiene una fuerte penetración en Europa, China y resto de Asia.

De manera complementaria se compara al Perú, como país, con los principales exportadores de esos productos para el mismo año

Con relación a los países exportadores de arándanos, (ver anexo 6) el líder del sector es Chile, por sus exportaciones a los Estados Unidos, Asia y China. Perú ocupa el segundo lugar. Si bien los Países Bajos son un destino de las exportaciones peruanas, a la vez, es un competidor importante.

En cuanto a los países exportadores de paltas, (ver anexo 7) México es el líder indiscutible del sector, sin embargo, Perú tiene una mejor posibilidad de competir en Europa y Asia, donde solo exportan México y Chile.

### **Conclusiones de la MPC**

Camposol es uno de los principales referentes del sector agroexportador del Perú. Para los arándanos es el líder en exportaciones a Estados Unidos, Canadá y Europa, pero existe un potencial de crecimiento en el mercado asiático que no se debe desperdiciar, donde su competidor Hortifrut-Tal S.A.C. es el líder. Por el lado de la palta, el líder de exportaciones es Drokasa, por sus envíos a Europa y Asia, mercados a los que Camposol debe mirar con atención y no concentrarse solo en el mercado de Estados Unidos.

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

Los resultados de la evaluación de los factores externos se presentan en la tabla 17.

**Tabla 17. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

FACTORES		PESO	GLOBAL	
			PUNTAJE	VALOR
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Acuerdos comerciales con otros países	20%	4	0,80
O2	Acceso a financiamiento a bajas tasas de interés	10%	4	0,40
O3	Trazabilidad como diferencial para los clientes	5%	4	0,20
O4	Proyecto de Irrigación Chavimochic – III (La Libertad)	10%	4	0,40
O5	Ley de Promoción del Sector Agrario	5%	3	0,15
O6	Tendencia mundial a la alimentación saludable	15%	4	0,60
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Competencia local en arándanos en mercado chino – Talsa + Hortifrut TAL S.A.C.	5%	3	0,15
A2	Competencia local en paltas en mercado chino – Drokasa	3%	3	0,09
A3	Competencia de Chile como proveedor mundial de arándanos	3%	3	0,09
A4	Dependencia de mano de obra especializada para cosecha	10%	4	0,40
A5	Sindicatos de trabajadores que podrían aumentar demandas	7%	4	0,28
A6	Propiedad y reclamos de las tierras aún no cultivadas	7%	4	0,28
		100%		<b>3,84</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### **Conclusión**

La puntuación de 3.84 indica que Camposol ha tenido una buena respuesta a las oportunidades que le ha ofrecido el mercado y ha sabido controlar las amenazas de su sector.



### **Capítulo III. Análisis interno de Camposol Holding**

En este capítulo se realizará un análisis de los recursos y habilidades del grupo Camposol, para identificar la posición en la que se encuentra frente a su entorno competitivo. También se realizará el análisis funcional de la empresa, de la cadena de valor, de los recursos y capacidades (VRIO), y se elaborará la matriz de evaluación de factores internos.

#### **1. Análisis de las áreas funcionales de Camposol Holding (AMOFHIT)**

A continuación, se analizará la situación de las áreas funcionales del grupo para determinar sus fortalezas y debilidades.

##### **1.1 Administración y gerencia**

La gerencia y dirección de Camposol gozan de buena reputación, en el ámbito nacional e internacional. En su estructura está implementado el gobierno corporativo para regular los órganos de gobierno, mantener controles y buenas prácticas que permiten el desarrollo sostenible de sus negocios. Sus principales directivos tienen experiencia de gerencia en el mundo corporativo.




##### **1.2 Marketing**

La organización de ventas se encuentra en su UEN de Trading, encargada de la comercialización de frutas y verduras, a través de sus oficinas comerciales en Miami (Estados Unidos) y Rotterdam (Países Bajos). La estrategia de distribución de Camposol se ha basado en posicionarse y negociar de manera directa con los minoristas. Se encuentra muy bien posicionada en el segmento de alimentos frescos y saludables a pesar de que no cuenta con una marca propia, aunque esto no ha sido un factor que impida su crecimiento en ventas.

Dentro de su estructura de marketing Camposol no cuenta con un área de inteligencia comercial, que de soporte a la toma de decisiones estratégicas de la organización. Su cartera de productos al año 2016, se presenta en el gráfico 2.

Su estrategia de precios, para las frutas y verduras consiste en mantener precios y cantidades fijos a sus clientes a pesar de las fluctuaciones del mercado, lo cual le ha ganado la fidelidad de los minoristas. El arándano, es el producto de mayor rentabilidad, como se muestra en la tabla 18.

**Gráfico 2. Camposol: portafolio de productos**

Productos	
<b>Frescos</b> Espárragos Mangos Uvas Arándanos Paltas Granada Mandarina	
<b>Procesados</b> Espárragos Mangos Alcachofas Pimientos	
<b>Congelados</b> Paltas Espárragos Langostinos	

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Camposol, 2016c.

Camposol promociona sus productos en las principales ferias internacionales (ver anexo 8). Para fidelizar a sus clientes, está haciendo esfuerzos para brindar un mejor servicio posventa. Una de las razones del éxito comercial es la posibilidad de entregar productos a sus clientes contratemporadas.

**Tabla 18. Camposol: resultados financieros al tercer trimestre de 2016**

Al 30 de septiembre	Arándano	Palta	Mango	Uvas	Pimiento	Espárrago <sup>1/</sup>	Alcachofa <sup>1/</sup>	Langostino y otros	Otros <sup>2/</sup>	Total
Miles de US\$										
Ganancias	37.283	51.916	20.238	811	3.645	20.422	3.189	52.684	8.039	198.227
Margen bruto	23.037	19.353	4.251	-446	-299	-6.099	60	4.309	2.684	46.850
Beneficio bruto	61,8%	37,3%	21,0%	-55,0%	-8,2%	-29,9%	1,9%	8,2%	33,4%	23,6%
Toneladas netas										
Volumen producido	5.039	21.729	9.570	279	-	976	-	6.087	5.231	48.911
Volumen vendido	4.134	22.569	13.120	591	5.764	4.665	1.313	6.694	3.498	62.348
US\$/kg										
Precio promedio ponderado	9,02	2,30	1,54	0,63	4,38	2,43	7,87	2,30	2,12	3,18

1/: Operaciones descontinuadas

2/: Incluye básicamente mandarina y granada.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Camposol, 2016b.

### 1.3 Operaciones

Tiene una integración vertical y 100% de trazabilidad de cosechas, esencial para lograr las máximas certificaciones de seguridad alimentaria. Es flexible a los requerimientos de empaque del producto (fresco, congelado o en conservas), así como de los volúmenes de producción. Posee una extensión de 24.268 ha de tierras disponibles para desarrollar. (ver tabla 19).

**Tabla 19. Hectáreas disponibles propiedad de Camposol**

Campo	Región	Hectáreas	Total
Mar Verde	La Libertad	2.496	
Agricultor	La Libertad	1.570	
Gloria	La Libertad	1.018	
Agromás	La Libertad	414	
Virú - San José	La Libertad	313	
Compostán	La Libertad	3.778	
Yakuy Minka	La Libertad	2.761	12.350
Inain	Piura	22	
Huangala – Tierra	Piura	2.549	
Santa Ana	Piura	3.370	
Santa Anita	Piura	128	
Santa Julia	Piura	2.638	
La Merced	Piura	884	
Ocoto Alto	Piura	112	
Ocoto Bajo	Piura	18	9.721
Ica	Ica	188	188
Tumbes	Tumbes	2.009	2.009
		24.268	24.268

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Camposol, 2016a.

Para el tercer trimestre de 2016, Camposol tiene sembrada solo la cuarta parte de esas tierras: es decir, 6.237 ha, de las cuales solo 4.901 ha están destinadas a cultivos agrícolas (ver tabla 20).

**Tabla 20. Camposol: áreas de producción al tercer trimestre de 2016**

Al 30 de septiembre	Arán-dano	Palta	Mango	Uvas	Pimienta	Espárrago <sup>1/</sup>	Alcachofa <sup>1/</sup>	Langostino y otros	Otros <sup>2/</sup>	Total
Área sembrada (ha)	1.238	2.653	448	391	20	151	-	1.336	-	6.237
Volumen cosechado (TM)	5.146	23.480	5.372	296	4.619	4.952	-	6.100	-	49.965
Suministro de terceros (TM)	-	1.269	7.742	-	-	14	-	460	-	9.485
Fresco	100%	92%	66%	100%	0%	77%	-	0%	-	61%
Conserva	0%	0%	1%	0%	100%	22%	-	0%	-	20%
Congelado	0%	8%	33%	0%	0%	1%	-	100%	-	19%

1/: Operaciones descontinuadas

2/: Incluye básicamente mandarina y granada.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Camposol, 2016b.

Al contar con plantas de procesamiento propias, Camposol puede mantener márgenes más altos. Sin embargo, está en la búsqueda de la automatización de sus procesos de producción para reducir costos laborales. El grupo desarrolla sus operaciones mediante tres unidades estratégicas de negocio (UEN), distribuidas en diferentes partes del mundo (ver tabla 21).

**Tabla 21. Camposol: unidades estratégicas de negocio**

UEN	Productos	Ubicación		Sede central
Frutas y verduras	Arándanos, paltas, mandarinas, mangos, uvas	Piura: mangos, uvas	Trujillo: arándanos, paltas, mandarinas	Lima
Trading	Productos de Camposol frutas y verduras, y otros productos	Estados Unidos, Holanda		
Mariscos	Calamares, conchas y perico	Tumbes: langostinos y otros productos marinos		Lima

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Camposol, 2016b.

#### 1.4 Finanzas y contabilidad

Camposol goza de una posición económica y financiera sólida. A septiembre de 2016 el estado de ganancias y pérdidas muestra que el margen sobre las ventas fue de 30,4% frente a los 28.9% de diciembre del 2015. La utilidad antes de impuestos ascendió a US\$ 26,1 millones, frente a los US\$ 28,5 millones en diciembre del 2015. El Ebitda pasó de US\$ 43,1 millones a US\$ 42,4 millones, incrementándose en 1,65%. (ver anexo 9).

En cuanto al balance de la situación financiera, se aprecia una mejora en los pasivos, con una disminución de US\$ 26,5 millones, equivalente a -8,28% con relación al cierre del año 2015. Camposol tiene un alto nivel de liquidez. Los retornos sobre el patrimonio son bajos, debido a su fuerte patrimonio neto. La empresa debe mejorar sus márgenes de operación (ver anexo 10).

#### 1.5 Recursos humanos y cultura

Camposol tiene seis *stakeholders*: los trabajadores, la comunidad, el gobierno, los clientes, los proveedores y el medioambiente. En todos los casos, tratan de mantener una relación cordial con ellos sobre la base de la confianza y la proximidad. Cuenta en promedio con 15,200 trabajadores concentrados en la zona de Virú, que es donde se encuentra su principal centro de operaciones. Los obreros constituyen la mayor parte de su fuerza laboral: 94%. Mantienen espacios de diálogo para conocer sus expectativas, preocupaciones y sugerencias. (ver tabla 22).

**Tabla 22. Camposol: canales de diálogo**

Canal de diálogo	Principales expectativas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Panel de diálogo</li><li>• Revista <i>El Camposolino</i></li><li>• Política de puertas abiertas</li><li>• Encuestas de satisfacción</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generación de empleo</li><li>• Buen ambiente de trabajo</li><li>• Crecimiento de la compañía</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Camposol 2016c.

La política de fomentar el diálogo se ha traducido en la inexistencia de huelgas y conflictos sociales durante el año 2016. Como parte de sus políticas promueve el empleo femenino, que representa el 45% de su plantilla. Brindan programas de entrenamiento, interno, externo, presencial y por *e-learning*, en temas técnicos, de seguridad en el trabajo, liderazgo, entre otros.

### 1.6 Sistemas de información

Camposol utiliza el *software* ERP (*Enterprise Resource Planning* o planificación de recursos empresariales) SAP. Sin embargo, con el fin de lograr un mejor manejo de la información, tendría que utilizarse el SAP Active.

Carece de un proceso estándar en el desarrollo de proyectos que alinee a todas las áreas de la corporación. Las diferentes divisiones de Camposol desarrollan proyectos sin involucrar al área central de Tecnología e Información. Por ello, muchos proyectos, ya en etapa avanzada de desarrollo, no son factibles técnicamente, pues no están alineados a los sistemas informáticos, generando una inversión adicional (no presupuestada) en infraestructura. (Acosta, Céspedes y Figueroa 2017).

### 1.7 Tecnología

Camposol tiene presente la tendencia empresarial a la adopción de nuevas tecnologías, lo que se traduce en la importancia que le otorga a la I&D para asegurar la trazabilidad postcosecha y para el seguimiento y búsqueda de nuevos cultivos.

La tecnología está alineada a todos los procesos del negocio y se constituye en un pilar fundamental para la mejora continua en el impacto ambiental de las operaciones (Acosta, Céspedes y Figueroa 2017).

## 2. Evaluación de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor nos permitirá evaluar las ventajas competitivas de Camposol frente a otras organizaciones, e identificar aquellas que generan valor al cliente y a la empresa. A continuación, se analiza las actividades de soporte, que agregan valor a los productos.

### 2.1 Actividades de soporte

Respecto de la *infraestructura*, Camposol ha logrado la confianza y fidelidad de sus clientes con un enfoque de cumplimiento en plazos, calidad y servicio. Es una organización sólida con un gran respaldo financiero y conocimiento del mercado. (ver tabla 23).

**Tabla 23. Cadena de valor – Soporte de infraestructura**

Actividad	Efecto en la organización	F/D
Oficinas comerciales en el extranjero	Servicio y soporte a los clientes	F
Imagen corporativa	Reconocimiento en el sector agroexportador	F
Gestión de marca	No tiene posicionamiento en consumidor final	D
Cobertura a escala internacional	Cadena de suministro eficiente	F
Gestión financiera eficiente	Facilidad de obtener fuentes de financiamiento	F
Integración vertical	Trazabilidad de todos sus productos	F

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con relación a los recursos humanos, la empresa posee una plana ejecutiva de gran experiencia, mantiene una buena relación con su personal y ha desarrollado planes de entrenamiento y capacitación para especializarlo y profesionalizarlo. Esto promueve la satisfacción de los empleados que finalmente se traslada hacia los clientes. (ver tabla 24).

**Tabla 24. Cadena de valor – Soporte de recursos humanos**

Actividad	Efecto en la organización	F/D
Ejecutivos y técnicos altamente calificados	Rápido alineamiento a la cultura de la organización	F
Buena relación con sindicatos	Cero huelgas	F
Planes de capacitación y entrenamiento	Personal especializado para su sector	F
Alta demanda de mano de obra intensiva rotativa	Mayores costos para atraer y retener	D

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En cuanto a la *tecnología*, Camposol tiene un importante soporte tecnológico para el control de la producción y la trazabilidad de sus productos lo que finalmente garantiza la calidad del producto final que llega a los clientes. (ver tabla 25).

**Tabla 25. Cadena de valor – Soporte de tecnología**

Actividad	Efecto en la organización	F/D
Uso de tecnología de última generación en agroindustria	Alta calidad de productos	F
Tecnología de empaque y refrigeración	Confiablez de entrega	F
Falta de cámaras de maduración de paltas	Dependencia de terceros	D
Uso de <i>software</i> ERP SAP en todos sus procesos	Integración de sus sistemas de información	F

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con respecto a las *compras*, la empresa posee una buena relación con sus proveedores que le garantizan abastecimiento oportuno y de calidad. Tiene un buen manejo de costos acorde con los altos volúmenes de compra (ver tabla 26).

**Tabla 26. Cadena de valor - Soporte de compras**

Actividad	Efecto en la organización	F/D
Acuerdos estratégicos con proveedores	Aumento de productividad e innovación	F
Búsqueda de ahorros mediante competencia de proveedores	Disminución de costos en envase, embalaje y transporte	F

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 2.2 Actividades primarias

En lo referente a la *logística de entrada*, la empresa selecciona y recibe los insumos requeridos para la producción en tiempos y cantidades exactas, para evitar demoras en la producción e incumplimientos con sus clientes (ver tabla 27).

**Tabla 27. Cadena de valor – Actividades primarias - Logística de entrada**

Actividad	Efecto en la organización	F/D
Abastecimiento oportuno de agua	Producción de acuerdo con los planes	F
Recepción y control de calidad de insumos	Estandarización de calidad de los productos	F

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Acerca de las *operaciones*, estas se desarrollan en campos propios, que cuentan con plantas de procesamiento e instalaciones adecuadas para cumplir con la entrega de pedidos en cantidades y plazos previamente negociados con los clientes, asegurando la calidad y trazabilidad de sus entregas. Las certificaciones internacionales también generan valor al cliente final. (ver tabla 28).

**Tabla 28. Cadena de valor – Actividades primarias - Operaciones**

Actividad	Efecto en la organización	F/D
Campos privilegiados por condiciones climáticas	Productos de calidad	F
Certificaciones internacionales	Cumplimiento de estándares de calidad	F
Empaque de productos manual de producto final	Mayor gasto en mano de obra	D
Procesamiento en plantas propias	Trazabilidad, alta capacidad y eficiencia	F

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con relación a la *logística de salida*, Camposol tiene un buen control de los canales de entrega, asegurando la entrega oportuna con las especificaciones de calidad que exigen los clientes y en los plazos negociados. (ver tabla 29).

**Tabla 29. Cadena de valor – Actividades primarias - Logística de salida**

Actividad	Efecto en la organización	F/D
Cadena de frío en planta	Rapidez en el proceso y menores costos	F
Empacado adecuado de productos	Satisfacción de cliente final	F
Transporte de productos realizado por terceros	Mayor gasto y sujeto a condiciones del mercado	D
Entregas oportunas de despachos a clientes	Confianza en suministro / Imagen	F

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En cuanto al *marketing y ventas*, la empresa opera con precios competitivos, muestra un buen manejo de la integración vertical y tiene un enfoque de servicio hacia sus clientes que le ayudan a mantener su fidelidad. (ver tabla 30).

**Tabla 30. Cadena de valor – Actividades primarias – Marketing y ventas**

Actividad	Efecto en la organización	F/D
Comercializa dos categorías principales de productos (paltas y arándanos)	Dependencia, principalmente, de los ingresos en dos productos	D
Venta directa a minoristas con marca propia	Establecer lazos de confiabilidad con clientes y consumidores finales	F
Venta de productos frescos durante todo el año	Proveedor sostenible durante todo el año y mayor rentabilidad	F
Oficinas comerciales en Rotterdam y Miami	Mayor acercamiento al mercado y control del canal	F

Fuente: Elaboración propia, 2021.



Respecto al *servicio al cliente*, las oficinas comerciales aportan valor a la relación con los clientes y su política de atención oportuna a los reclamos es clave para fidelizarlos (ver tabla 31).

**Tabla 31. Cadena de valor – Actividades primarias – Servicio al cliente**

Actividad	Efecto en la organización	F/D
Oficinas comerciales en mercados destino	Seguimiento a requerimiento de clientes	F
Atención oportuna a reclamos	Imagen y fidelización de clientes	F

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Conclusión

En lo concerniente a la cadena de valor, se puede concluir que Camposol posee importantes ventajas competitivas en las actividades primarias y con el apoyo de sus actividades de soporte está en capacidad de generar valor para sus clientes.

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

La matriz EFI es una herramienta que permite realizar una auditoría interna de la empresa para analizar las fortalezas y las debilidades de sus áreas funcionales. Los resultados de la evaluación de los factores internos se presentan en la tabla 32.

**Tabla 32. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

FORTALEZAS	Peso	Calificación (1-4)	Valor ponderado
Imagen corporativa	0,15	3	0,45
Uso de tecnología de última generación en agroindustria	0,05	3	0,15
Campos privilegiados por condiciones climáticas	0,12	4	0,48
Entregas oportunas de despachos a clientes	0,12	4	0,48
Venta directa a minoristas	0,15	4	0,60
Oficinas comerciales en Rotterdam y Miami	0,13	4	0,52
Atención oportuna a reclamos	0,10	3	0,30
DEBILIDADES			
Gestión de marca	0,05	1	0,05
Alta demanda de mano de obra intensiva rotativa	0,06	2	0,12
Comercializa dos categorías principales de productos (paltas y arándanos)	0,07	2	0,14
<b>Evaluación EFI</b>	<b>1,00</b>		<b>3,29</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Se obtiene un ponderado de 3.29, esto implica que la empresa en base a sus capacidades tiene fortalezas que le generan ventajas frente a sus competidores destacando su relación directa con los minoristas a quienes brinda un buen nivel de servicio desde sus oficinas en el extranjero, atendiendo oportunamente cualquier requerimiento o reclamo.

#### 4. Matriz VRIO y ventaja competitiva

El análisis de recursos y capacidades permite identificar las ventajas competitivas frente a otras empresas del sector. La matriz VRIO, Barney y Hesterly (2015), valida estos recursos y capacidades en base a los siguientes lineamientos: valioso, raro, inimitable, organizado. Ver la tabla 33.

**Tabla 33. Matriz de evaluación de recursos y capacidades VRIO**

RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN		VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE IMITAR	ORGANIZACIÓN	VENTAJA COMPETITIVA	RENDIMIENTO ECONÓMICO
T1	Capacidad de los accionistas	SÍ	NO	-	-	Paridad Competitiva	Normal
T2	Acceso a financiamiento	SÍ	NO	-	-	Paridad Competitiva	Normal
T3	Buenos flujos de efectivo	SÍ	SÍ	NO	-	Ventaja Competitiva Temporal	Encima de lo normal
T4	Sólida situación patrimonial	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible	Encima de lo normal
T5	Operaciones comerciales en principales mercados	SÍ	SÍ	NO	-	Ventaja Competitiva Temporal	Encima de lo normal
T6	Producto consistente en calidad, tamaño, sabor	SÍ	NO	-	-	Paridad Competitiva	Normal
T7	Abastecimiento de agua	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible	Encima de lo normal
T8	Disponibilidad de tierras	SÍ	SÍ	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible	Encima de lo normal
T9	Relación estrecha con clientes minoristas	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible	Encima de lo normal
T10	Certificaciones de calidad de sus procesos	SÍ	SÍ	SI	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible	Normal
T11	Cadena de suministro sostenible todo el año	SÍ	NO	-	-	Paridad Competitiva	Encima de lo normal
I1	Equipo gerencial y técnico profesionalizado	SÍ	SÍ	NO	-	Ventaja Competitiva Temporal	Encima de lo normal
I2	Innovación en la industria agroexportadora	SÍ	SÍ	NO	-	Ventaja Competitiva Temporal	Encima de lo normal
I3	Buena relación con proveedores	SÍ	NO	-	-	Paridad Competitiva	Normal
I4	Filosofía <i>The Farm-to-Family</i>	SÍ	SÍ	NO	-	Ventaja Competitiva Temporal	Encima de lo normal

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con los resultados del análisis VRIO podemos concluir que Camposol tiene ventajas competitivas en su sólida situación patrimonial que le permite tener suficientes recursos para la producción, además en la disponibilidad de tierras y agua suficientes para incrementar sus cultivos dentro del Perú. A ello se suma una estrecha relación con sus clientes y las certificaciones internacionales que ratifican la calidad de sus productos. Finalmente, un aspecto clave que da soporte a estas ventajas es la integración vertical de la empresa que le permite controlar todos sus procesos y tener una trazabilidad absoluta de sus productos finales.

## **5. Determinación de la estrategia genérica**

De acuerdo a Porter, M. (2008), la ventaja competitiva de una organización se puede basar en tres tipos de estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Luego de haber realizado el análisis interno y definido las matrices EFI y VRIO, se puede afirmar que Camposol emplea una estrategia genérica de liderazgo en costos tipo dos, David, F. (2013), o estrategia de mejor valor, porque ofrece sus productos otorgando la mejor relación valor-precio posible, con una calidad similar a sus competidores pero a un precio competitivo. A ello se suma su enfoque de servicio al cliente que le permite reforzar la fidelidad de sus clientes.

## **6. Conclusiones**

- La evaluación de las áreas funcionales de Camposol nos muestra que la calidad y experiencia de la Gerencia y su gobierno corporativo han aportado positivamente a su desarrollo.
- Su principal fortaleza se centra en el marketing y las ventas. Tiene un sólido posicionamiento en el segmento de alimentos saludables, ha fidelizado a sus clientes minoristas negociando directamente, brindando el soporte de sus oficinas comerciales, su esfuerzo en el servicio posventa y la posibilidad de entregar productos contratemporadas.
- Son también fortalezas la disponibilidad de tierras propias para desarrollar sus cultivos, su sólida posición económica y financiera, su integración vertical, su inversión en I&D y su manejo de los recursos humanos.

- Camposol opera con una estrategia genérica de liderazgo en costos tipo dos, o estrategia de mejor valor, ofreciendo sus productos de buena calidad con una mejor relación valor-precio frente a sus competidores y se soporta en un enfoque de servicio para fidelizar sus clientes.

## Capítulo IV. Estimación de la demanda

### 1. Introducción

En el presente capítulo se estima la demanda de las paltas, los arándanos y otros *superfruits*, (Fleming 2014), que se pueden incluir en la canasta exportadora de Camposol: mandarinas, mangos, camu-camu, granada, aguaymanto, granadilla, chirimoya, guanábana y plátano. Para este segundo grupo se hace una evaluación previa para seleccionar productos y países objetivo.

### 2. Estimación de la demanda de paltas y arándanos

La estimación de la demanda de paltas y arándanos implicó el análisis de las importaciones de los principales mercados, en el período 2012-2016: Estados Unidos y Canadá, Países Bajos, Francia, Alemania, Reino Unido y España, así como un mercado con gran potencial: República Popular China. La demanda se estimó en función de los crecimientos reales y proyectados al cierre del año 2016. Para China, se estimó un crecimiento de 35%, tanto para arándanos como para paltas.

Como resultado se encontró que estos mercados tienen un crecimiento sostenido. El crecimiento promedio anual proyectado para paltas y arándanos para el período 2017-2021, se presenta en la tabla 35.

#### 2.1 Elección de nuevas *superfruits* y selección de países para la canasta exportadora

La elección de nuevos *superfruits* y los países a los que Camposol puede agregar a su oferta exportable se determinó en función de los siguientes criterios: indicador de ventaja comparativa revelada normalizada (VCRN), países con los que el Perú tiene acuerdos comerciales o TLC vigentes al año 2016 y capacidad relativa de compra normalizada (CRCN).

- a) **Ventajas comparativas reveladas normalizadas (VCRN).** Este indicador permite conocer el potencial de exportación de los productos de un país. Si el indicador toma un valor mayor a 0, existe una ventaja comparativa para el producto evaluado. Si es menor, existe una desventaja comparativa. Para este caso, se evaluó 14 *superfruits* que produce y exporta el Perú. Sin embargo, no se obtuvo resultados confiables para camu camu, aguaymanto, granadilla, granada, chirimoya, lúcuma y guanábana, porque sus partidas arancelarias tienen 10 dígitos y en la

herramienta de donde se extrae la información, el Trade Map<sup>1</sup>, solo existen 6 dígitos, por lo que fueron descartados. Los resultados confirmaron el potencial del arándano y la palta junto el mango y la mandarina. (ver anexo 11).

- b) **Los TLC y acuerdos comerciales del Perú vigentes al año 2016.** Para elegir los países a donde exportar se consideró 58 países con convenios vigentes (anexo 12). A partir de esa lista se elaboró una tabla de decisión para elegir los países con potencial, considerando los siguientes aspectos: población mayor a 10 millones de habitantes, densidad mayor a 1.000 habitantes por km<sup>2</sup>, PBI mayor a US\$ 500.000 millones y un PBI per cápita mayor a US\$ 10.000. El resultado determinó la selección de 20 países (ver anexo 13).
- c) **Capacidad relativa de compra normalizada (CRCN).** Por medio de este indicador se puede definir si un país tiene la capacidad de compra de un bien. Si el indicador es mayor a cero, el país tiene una alta capacidad de compra del producto; si es igual a cero, no tiene capacidad de compra y no importará el producto. Si es menor a cero, tiene baja capacidad de compra. El resultado del CRCN nos muestra que no todos los países con los que se tiene un TLC tienen capacidad de compra (ver anexo 14).

Sobre la base de los resultados anteriores, se tomó la decisión de orientarse a 8 países con un CRCN positivo y que tienen un volumen de importación relevante de cada uno de estos productos. Se incluyó a China como mercado objetivo para palta, arándano, mango y mandarina, en vista de los planes de Camposol de abrir una oficina comercial en ese país. (ver tabla 34).

**Tabla 34. Selección de productos y países de destino**

Palta	Arándano	Mango	Mandarina
Canadá	Canadá	Alemania	Alemania
Estados Unidos	Estados Unidos	Canadá	Canadá
España	España	Estados Unidos	Francia
Francia	Países Bajos	España	Países Bajos
Países Bajos	Reino Unido	Francia	Reino Unido
Reino Unido	China	Países Bajos	China
China		Reino Unido	
		China	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

<sup>1</sup> Es una aplicación web interactiva que presenta estadísticas del comercio e información sobre el acceso a los mercados para el desarrollo internacional de las empresas.

## **2.2 Estimación de la demanda de mango y mandarina**

La estimación de demanda para los países seleccionados se presenta en la tabla 35. La demanda ha sido determinada en función de los crecimientos promedio hasta el tercer trimestre del año 2016. En China, por ser uno de los mercados objetivo de este plan, se convino establecer un límite de crecimiento del 15% para mangos y de 35% para mandarinas. El crecimiento promedio anual proyectado para mangos y mandarinas se presenta en la tabla 36.

## **3. Conclusiones**

- Se proyecta una tasa de crecimiento de la demanda de paltas de hasta un 30% anual para Reino Unido y España y de arándanos, de hasta 30% anual para España y Países Bajos.
- Para los Estados Unidos se proyecta un crecimiento anual de 25% para el caso de paltas y de 15%, para arándanos.
- Se proyecta un crecimiento sostenido de la demanda del mercado chino para paltas y de arándanos, de 35% anual.
- Se determina que Camposol inicie esfuerzos para comercializar un mayor volumen de mandarinas y mangos.

**Tabla 35. Estimación de la demanda de arándanos y paltas, 2017-2021**

ARÁNDANOS												
Países elegidos	REALES (Miles de US\$)				2012-2016			PROYECTADOS (Miles de US\$)				
	2012	2013	2014	2015	Proyección 2016	Crec. % Prom.	Propuesto Imp.	2017	2018	2019	2020	2021
Países Bajos	78.703	100.218	160.448	163.967	220.772	31%	30%	287.004	373.105	485.036	630.547	819.711
Francia	24.054	20.631	20.939	28.166	40.642	17%	15%	46.738	53.749	61.811	71.083	81.746
Alemania	68.473	90.237	109.143	127.135	168.091	25%	25%	210.717	264.153	331.139	415.112	520.380
Reino Unido	180.986	181.941	197.441	220.724	338.568	19%	20%	406.282	487.538	585.046	702.055	842.466
España	10.026	20.738	36.532	47.148	62.503	61%	30%	81.254	105.630	137.319	178.515	232.069
China	5.343	16.914	40.812	68.586	78.425	110%	35%	105.874	142.930	192.955	260.489	351.660
Estados Unidos	573.522	610.330	675.748	796.378	982.893	15%	15%	1.126.415	1.290.895	1.479.391	1.695.412	1.942.977
Canadá	198.002	201.565	186.032	167.687	189.485	-1%	5%	198.959	208.907	219.353	230.320	241.836

PALTAS												
Países elegidos	REALES (Miles de US\$)				2012-2016			PROYECTADOS (Miles de US\$)				
	2012	2013	2014	2015	Proyección 2016	Crec. % Prom	Propuesto	2017	2018	2019	2020	2021
Países Bajos	187.525	260.813	284.072	308.534	479.047	28%	25%	598.809	748.511	935.639	1.169.548	1.461.935
Francia	201.575	235.393	272.971	281.828	378.742	18%	20%	454.490	545.388	654.466	785.359	942.431
Alemania	72.959	90.660	111.555	147.892	206.613	30%	25%	258.266	322.833	403.541	504.426	630.533
Reino Unido	74.550	90.753	111.335	169.549	242.375	35%	30%	315.088	409.614	532.498	692.247	899.921
España	67.818	83.541	100.195	127.460	200.615	32%	30%	260.800	339.039	440.751	572.977	744.869
China	355	3.392	11.956	45.092	78.343	365%	35%	105.763	142.780	192.753	260.217	351.293
Estados Unidos	913.751	1.141.822	1.603.046	1.703.496	1.992.886	22%	25%	2.491.108	3.113.884	3.892.355	4.865.444	6.081.805
Canadá	122.833	145.672	160.935	155.801	174.284	9%	10%	191.712	210.884	231.972	255.169	280.686

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de ITC, s.



**Tabla 36. Estimación de la demanda de mangos y mandarinas, 2017-2021**

<b>MANGOS</b>												
<b>Países elegidos</b>	<b>REALES (Miles de US\$)</b>				<b>2012-2016</b>			<b>PROYECTADOS (Miles de US\$)</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Proyección 2016</b>	<b>Crec. % Prom.</b>	<b>Propuesto Imp.</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Países Bajos	186.327	216.600	251.523	234.960	249.404	8%	10%	274.344	301.779	331.957	365.152	401.668
Francia	78.326	83.660	103.970	101.585	127.753	14%	15%	146.916	168.953	194.296	223.441	256.957
Alemania	111.576	131.087	161.766	173.674	176.579	12%	15%	203.066	233.526	268.555	308.838	355.163
Reino Unido	96.772	106.157	131.111	163.656	170.770	16%	15%	196.386	225.843	259.720	298.678	343.479
España	41.140	52.215	59.104	65.727	71.861	15%	15%	82.757	95.306	109.757	126.399	145.565
China	206.888	245.046	177.499	260.190	168.818	1%	15%	194.141	223.262	256.751	295.264	339.553
Estados Unidos	424.835	501.521	492.174	544.149	583.376	8%	15%	670.882	771.515	887.242	1.020.328	1.173.378
Canadá	82.689	92.483	88.832	87.302	87.424	2%	5%	91.795	96.385	101.204	106.264	111.578

<b>MANDARINAS</b>												
<b>Países elegidos</b>	<b>REALES (Miles de US\$)</b>				<b>2012-2016</b>			<b>PROYECTADOS (Miles de US\$)</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Proyección 2016</b>	<b>Crec. % Prom.</b>	<b>Propuesto</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Países Bajos	210.583	236.645	252.587	222.283	232.935	3%	5%	244.582	256.811	269.651	283.134	297.291
Francia	428.307	446.459	458.378	416.255	422.173	0%	5%	443.282	465.446	488.718	513.154	538.812
Alemania	427.836	456.628	461.811	423.889	427.432	0%	5%	448.804	471.244	494.806	519.546	545.524
Reino Unido	312.658	364.477	403.521	381.929	380.655	5%	5%	401.212	422.879	445.716	469.786	495.157
España	11.355	7.990	8.971	14.246	16.379	14%	15%	18.836	21.661	19.283	22.176	25.502
China	12.974	20.644	29.395	30.916	41.911	36%	35%	56.580	76.383	103.117	139.208	187.930
Estados Unidos	221.245	260.426	303.951	400.700	379.345	15%	15%	437.122	503.700	580.418	668.820	770.687
Canadá	179.904	172.304	181.402	209.114	206.796	4%	5%	217.136	227.993	239.392	251.362	263.930

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de ITC, s. f

## **Capítulo V. Planeamiento estratégico**

En el presente capítulo se presenta la visión que le permita a Camposol adecuarse a los desafíos de los próximos cinco años. Así como, el objetivo general de la empresa y los objetivos estratégicos para los próximos cinco años.

### **1. Análisis y propuesta de la misión y visión**

A continuación, se propone una nueva visión para Camposol, manteniendo la misión de la empresa.

#### **1.1 Visión actual**

«Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias en todo el mundo» (Camposol 2017; traducción de los autores).

#### **1.2 Visión propuesta**

**En qué queremos convertirnos:** Ser el líder mundial en la exportación de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo, cuidando el medioambiente, maximizando el valor para nuestros accionistas.

#### **1.3 Misión**

Brindar a nuestros clientes, alimentos saludables con productos diferenciados a consumidores de todo el mundo. Esto lo logramos a través de la excelencia operativa, la innovación y el desarrollo de nuestra gente, generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales operamos y creando valor sostenible para nuestros accionistas (Camposol 2016: 10).

### **2. Objetivo general**

El objetivo de Camposol es crecer en la participación de mercado de productos saludables y convertirse en el mayor productor de arándanos del mundo. Para lograrlo, la empresa implementará una estrategia de eficiencia en costos tipo 2, así como el mismo modelo de negocio,

centrándose en supermercados y mayoristas seleccionados, sin modificar la cadena de valor actual.

### 3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se definieron sobre la base del objetivo general y del diagnóstico previo realizado a la empresa (ver tabla 37).

**Tabla 37. Objetivos estratégicos**

Dimensión	Objetivo estratégico	Indicador	Real	Metas proyectadas					
			2015	Proyec 2016	2017	2018	2019	2020	2021
Financiera y económica	ROE	Utilidad antes impuesto a la renta/Patrimonio	5,7%	20,9%	21,0%	23,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Crecimiento	Ventas	Miles de US\$	289.329	300.547	324.000	350.000	400.000	410.000	435.000
Rentabilidad	Margen	Margen/Ventas	27,7%	29,5%	31,0%	32,0%	33,0%	34,0%	35,0%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Capítulo VI. Generación y selección de la estrategia

En el presente capítulo se analizarán las estrategias alternativas a partir de las matrices FODA y PEYEA. de las cuales se escogerán las más relevantes para elaborar la matriz de estrategia principal. Por último, se elaborará la matriz cuantitativa de planeación estratégica para la organización.

### 1. Matriz FODA

El objetivo es generar alternativas estratégicas posibles de realizar. La matriz FODA de Camposol se presenta en la tabla (ver tabla 38).

**Tabla 38. Matriz FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen corporativa</li> <li>2. Campos privilegiados por condiciones climáticas.</li> <li>3. Entregas oportunas de despachos a clientes.</li> <li>4. Venta directa a minoristas.</li> <li>5. Oficinas comerciales en Rotterdam y Miami.</li> <li>6. Atención oportuna a reclamos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de marca.</li> <li>2. Alta dependencia de mano de obra intensiva.</li> <li>3. Comercializa solo 2 categorías principales de productos, paltas y arándanos.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acuerdos comerciales con otros países.</li> <li>2. Acceso a financiamiento a bajas tasas de interés.</li> <li>3. Trazabilidad como diferencial para los clientes</li> <li>4. Proyecto de irrigación Chavimochic III</li> <li>5. Ley de promoción del sector agrario.</li> <li>6. Tendencia mundial a la alimentación saludable.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar los cultivos de palta y arándano agregando mango mandarina (F2, O1, O6).</li> <li>2. Reforzar el posicionamiento de la empresa en el segmento de alimentos saludables, participando en ferias. (F1, O1, O6).</li> <li>3. Incrementar su penetración en los mercados actuales y posicionar a la empresa en el mercado chino con el soporte de una oficina comercial en Shangai. (F3,F4,F6, O1, O6)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agregar el mango y la mandarina a su portafolio de productos. (D3, O1, O6).</li> <li>2. Desarrollar un plan para reforzar el posicionamiento de su marca propia (D1, O1,O6).</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia local en arándanos en el mercado chino.</li> <li>2. Competencia local en paltas en el mercado chino.</li> <li>3. Competencia de Chile como proveedor mundial de arándanos.</li> <li>4. Dependencia de mano de obra especializada para cosecha.</li> <li>5. Sindicatos de trabajadores.</li> <li>6. Reclamo de propiedad de las tierras aun no cultivadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener la estrategia de cantidad y precios fijos para fidelizar a sus clientes (F3, F4, F5, F6, A1, A2,A3).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificar mercados y posicionarse en China (D1, D5, A1, A3).</li> <li>2. Destinar recursos a la creación de condiciones laborales que permitan fidelizar retener al personal, con una oferta salarial sobre el mercado, para garantizar la continuidad de sus operaciones (D2, A4, A5).</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)

Esta herramienta permite reconocer, sobre la base de su fuerza financiera y de la industria, la posición estratégica de la empresa en el mercado donde se desempeña, lo que le permitirá enfrentar los ambientes competitivos generados en la industria (Rowe, Mason y Dickel 1982: 155).

- Se asignan valores de +1 (peor) a +6 (mejor) para las variables FF (fuerza financiera) y FI (fuerza de la industria).
- Los valores negativos, que van de -1 (mejor) a -6 (peor), se asignan a la VC (ventaja competitiva) y a la EA (estabilidad del ambiente).

La posición de la estrategia más apropiada para Camposol se presenta en la tabla 39.

**Tabla 39. Determinación de la matriz PEYEA**

Fuerza financiera (FF) "Y"	Puntaje +1 ~ +6	Ventaja competitiva (VC) "X"	Puntaje -1 ~ -6
Rentabilidad (tasa interna de retomo (TIR))	4,0	Calidad del producto	-3,0
Apalancamiento	5,0	Participación en el mercado	-3,0
Liquidez	5,0	Ciclo de vida del producto	-1,0
Capital de trabajo	6,0	Lealtad del consumidor	-3,0
Flujo de caja	6,0	Mercadotecnia	-5,0
Tasa de inflación	5,0	Conocimientos tecnológicos	-2,0
Devaluación	3,0	Control proveedores/distribuidores	-2,0
Utilidad	4,0	Negocio competitivo	-1,0
Riesgos implícitos del negocio	2,0	Desplazamiento del producto	-3,0
<b>Promedio</b>	<b>4,4</b>	<b>Promedio</b>	<b>-2,6</b>
Fuerza de la industria (FI) "X"	Puntaje +1 ~ +6	Estabilidad del ambiente (EA) "Y"	Puntaje -1 ~ -6
Acceso a nuevas maquinarias	4,0	Precios de productos	-4,0
Acceso a las nuevas tecnologías	4,0	Presión competitiva	-4,0
Fuerte capital en movimiento	4,0	Abundancia de materia prima	-1,0
Oportunidad de expansión	5,0	Variabilidad en la demanda	-3,0
Tecnología disponible	3,0	Barreras para entrar al mercado	-2,0
Oportunidad de crecimiento	5,0	Cambios tecnológicos	-2,0
<b>Promedio</b>	<b>4,2</b>	<b>Promedio</b>	<b>-2,7</b>
<b>Suma ambas en X</b>	<b>1,6</b>	<b>Suma ambas en Y</b>	<b>1,7</b>

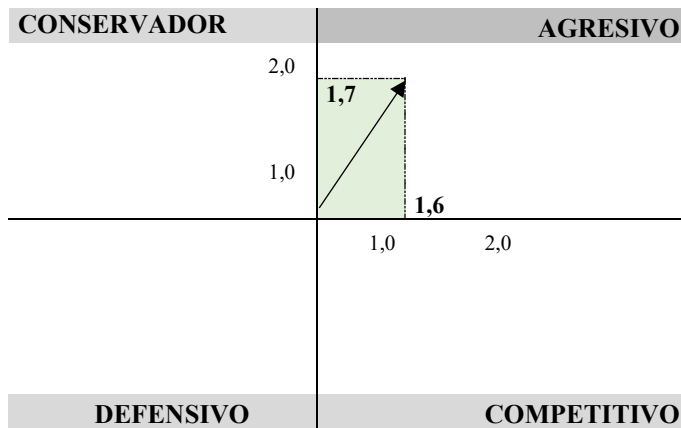
Fuente: Rowe, Mason y Dickel, 1982: 155-156.

Eje X: Se suman las variables FI + VC = 1,6

Eje Y: Se suman las variables FF + EA = 1,7

Según el resultado de la matriz PEYEA, Camposol se ubica en el cuadrante agresivo (ver gráfico 3).

**Gráfico 3. Ubicación de Camposol en cuadrantes de matriz PEYEA**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Se puede concluir que la organización en el cuadrante agresivo, lo que le permite aprovechar sus fortalezas y de esta forma explotar la oportunidad de expansión y crecimiento.

### 3. Matriz de la estrategia principal

Esta matriz que permite analizar gráficamente la cartera de productos y definir el rumbo de la empresa, en cuanto a establecer los tipos de estrategias y, como consecuencia, la estructura organizativa que la apoye (ver tabla 40).

**Tabla 40. Estrategia principal**

<b>POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL</b>	<b>CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO</b>		<b>POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE</b>
	<b>Cuadrante II - Estrellas</b> - Integración hacia adelante u horizontal - Penetración de mercado - Desarrollo de mercado - Desarrollo de producto	<b>Cuadrante I - Incógnitas</b> - Penetración de mercado - Desarrollo de mercado - Desarrollo de producto - Desinversión	
	<b>Cuadrante III - Vacas lecheras</b> - Desarrollo de producto - Diversificación - Recorte de gastos - Desinversión	<b>Cuadrante IV - Perros</b> - Recorte de gastos - Desinversión - Liquidación	
<b>CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Camposol se encuentra en una posición competitiva fuerte, con un crecimiento rápido del mercado. En vista de estos resultados, se ha decidido implementar, en primer lugar, una estrategia de penetración de mercado, que permitirá incrementar su presencia y participación en el mercado de los productos principales (arándanos, paltas, mangos y mandarinas). En segundo lugar, se llevará a cabo una

estrategia de desarrollo de mercado, con el fin de atacar nuevos segmentos geográficos, con gran potencial de ventas en estos productos específicos.

#### 4. Matriz de estrategias específicas

En esta matriz se pondera las estrategias más frecuentes encontradas en el análisis previo. De esta forma, se logra determinar cuáles se priorizan en la toma de decisión para llevar a cabo una estrategia específica. La matriz para Camposol se presenta en la tabla 41.

**Tabla 41. Matriz de estrategias específicas**

Estrategias específicas (FODA CRUZADO - FO)	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado	Rendimiento	Sostenibilidad	Crecimiento	TOTAL
Incrementar los cultivos de palta y arándano agregando mango mandarina	1	1	1	1	1	5
Reforzar el posicionamiento de la empresa en el segmento de alimentos saludables, participando en ferias	1	1	1	1	1	5
Incrementar su penetración en los mercados actuales y posicionar a la empresa en el mercado chino con el soporte de una oficina comercial en Shangai.	1	1	1	1	1	5

Fuente. Elaboración propia, 2021.

#### 5. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

La finalidad de esta matriz ponderada es determinar las estrategias más factibles. En ese sentido, se seleccionan las que cuentan con un puntaje final por encima de 5,0. Estas estrategias provienen de las matrices: FODA, PEYEA y de la matriz de la estrategia principal.

Luego de realizar el análisis (ver anexo 15), se concluye que la estrategia más adecuada es una mezcla de 3 aspectos:

- a) Incrementar los cultivos de palta y arándano agregando mango y mandarina.

- b) Reforzar el posicionamiento de la empresa en el segmento de alimentos saludables, participando en ferias
- c) Incrementar su penetración en los mercados actuales y posicionar a la empresa en el mercado chino con el soporte de una oficina comercial en Shangai.



## Capítulo VII. Planes funcionales y plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

En el presente capítulo se desarrollarán los planes funcionales de las principales áreas de la organización, que servirán de base para la ejecución de las estrategias.

### 1. Plan funcional de marketing

Según Kotler (2017), el Plan de Marketing es la manera en que se define cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de mercado y que se utiliza para facilitar, dirigir y coordinar los esfuerzos de mercadotecnia.

#### 1.1 Objetivos de marketing

Se propone alcanzar un crecimiento sostenido de las ventas en todos los productos y los países a los que se dirige Camposol. (ver tabla 42 y 43 ).

**Tabla 42. Objetivos de marketing por producto**

Productos	OBJETIVO DE VENTAS POR PRODUCTOS (Miles de US\$)				
	2017	2018	2019	2020	2021
Arándanos	203.790	225.998	227.130	234.501	276.153
Paltas	92.591	100.910	113.943	119.64	125.622
Mangos	21.215	21.745	24.876	25.498	26.136
Mandarina	7.329	11.510	35.322	36.205	37.11
<b>Total</b>	<b>324.925</b>	<b>36.0163</b>	<b>401.271</b>	<b>415.844</b>	<b>465.021</b>

Fuente. Elaboración propia, 2021.

**Tabla 43. Objetivos de marketing por país**

País	OBJETIVO DE VENTAS POR PAIS (Miles de US\$)				
	2017	2018	2019	2020	2021
Países Bajos	39.811	46.500	54.477	58.922	69.220
Francia	15.120	16.240	19.112	19.327	20.073
Alemania	25.663	29.650	34.560	36.840	42.688
Reino Unido	42.865	48.279	52.871	55.164	63.095
España	13.156	15.519	18.568	20.377	23.890
China	13.832	17014	21.980	24.659	30.036
Estados Unidos	152.812	165.667	179.277	181.904	197.398
Canadá	21.665	21.293	20.424	18.652	18.621
<b>Total</b>	<b>324.925</b>	<b>360.163</b>	<b>401.271</b>	<b>415.845</b>	<b>465.021</b>

Fuente. Elaboración propia, 2021.

## 1.2 Estrategia de segmentación

La estrategia tradicional de segmentación de Camposol es por zona geográfica y es la que ha aplicado para sus principales mercados: Estados Unidos, Canadá y Europa. Para los nuevos productos que incluirá en su portafolio de productos: los mangos y las mandarinas continuará aplicando la misma estrategia de segmentación por área geográfica.

## 1.3 Estrategia de posicionamiento

Según Kotler (2017), el posicionamiento es la determinación que se hace para que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente del consumidor. Camposol, al vender productos masivos o genéricos a establecimientos minoristas, tiene que concentrarse en brindarles el mejor servicio, entendido como: entrega en los plazos acordados y cantidades establecidas, con los estándares de calidad y certificaciones exigidas, atención oportuna a requerimientos y un servicio posventa óptimo.

## 1.4 Estrategia de crecimiento

Al aplicar los criterios de la matriz de Ansoff, que relaciona productos con mercados, las estrategias por seguir son las de penetración y desarrollo de mercado para todos los productos: arándanos, mandarinas, mangos y paltas (ver tabla 44).

**Tabla 44. Matriz de Ansoff**

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	<b>Estrategia de penetración de mercado</b> Más ventas por cliente, ganar clientes de la competencia.	<b>Estrategia de desarrollo de producto</b> Nuevos productos a los clientes actuales.
	Nuevo	<b>Estrategia de desarrollo de mercado</b> Nuevos segmentos, mercados nuevos, nuevos territorios, nuevos canales.	<b>Estrategia de diversificación</b> Nuevos productos o servicios, clientes nuevos.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- a) **Estrategia de penetración:** más ventas por cliente. Se busca más consumo de productos actuales en mercados actuales, por medio de:
- Incremento de ventas o consumo de los clientes o usuarios actuales.
  - Atraer clientes de la competencia.
  - Captar a quienes no son clientes del producto o servicio

- Incrementar, para todos los casos, la publicidad, las promociones diversas, los descuentos y la innovación.

**b) Estrategia de desarrollo de mercado:** nuevos segmentos, nuevos territorios, nuevos canales de distribución. Otros segmentos de clientes, aperturas geográficas, a partir de:

- Atraer clientes de otros segmentos de mercado.
- Desarrollo y expansión de canales de distribución.
- Nuevas zonas geográficas.
- Participar en ferias internacionales.
- Implementación de campañas publicitarias.

En tal sentido, el resumen de mercados, productos y países se muestran en la tabla 45, elaborada sobre la base de la matriz de Ansoff.

**Tabla 45. Estrategia comercial por mercado y producto**

		Producto actual	Producto nuevo
	Palta	China España Países Bajos Estados Unidos Reino Unido Francia	No aplica
	Arándano	Canadá España Países Bajos Estados Unidos Reino Unido	
Mercado nuevo	Arándano	China	No aplica
	Mandarina	Alemania Canadá China Francia Reino Unido	
	Mango	Alemania Canadá China España Francia Países Bajos Estados Unidos Reino Unido	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 1.5 Marketing mix

El *marketing mix* de una empresa manufacturera considera cuatro componentes: producto, precio, plaza y promoción, denominados las 4 Ps. Sin embargo, teniendo en cuenta las características de la oferta ofrecida por Camposol, se encuentra que presenta un gran componente de servicio.

Kotler (2017) plantea el modelo de marketing de servicios, en donde se considera 8Ps, añadiendo a los componentes ya mencionados: personas, procesos, presencia física y productividad.

### **1.5.1 Estrategia de producto**

El producto, sea bien o servicio, se centra en satisfacer las necesidades del consumidor es decir en generar valor para el cliente. Camposol se alejará de la venta de productos congelados y se dedicará exclusivamente al suministro de productos frescos. Dado que Camposol comercializa productos tangibles, es muy importante el servicio que brinda a sus clientes.

La oferta de Camposol está definida por productos tangibles: frutas frescas. Además, se concentrará en las siguientes líneas de productos: Palta Haas, Arándanos tipo Biloxi, Mango Kent, Mandarina Satsuma sin pepa.

El tipo de producto que exporta Camposol son frutas, que son bienes de consumo, su uso es limitado, se consumen de manera rápida, tienen vida corta y son perecibles, por lo que deben llegar a su mercado destino en el tiempo adecuado.

Ciclo de vida de los productos que exporta Camposol, para los mercados de Estados Unidos, Canadá y Europa se encuentra en etapa de crecimiento, dado que la demanda está en ascenso. Por otro lado, para el caso de China el ciclo de vida se encuentra en etapa de introducción.

### **1.5.2 Estrategia de precio**

Los precios se fijan por la oferta y demanda del mercado internacional y se ajustan por los acuerdos con los principales clientes. Para el caso de los arándanos y las paltas se considera una estrategia de penetración, pues el tamaño del mercado es amplio, y los costes de producción y distribución pueden disminuir a medida que aumenta el volumen de producción. Para los mangos y las mandarinas, la estrategia es de desarrollo de mercado, porque dichos productos están entrando en nuevos territorios. Se seguirá la estrategia de fijar acuerdos con precios fijos y cantidades aseguradas de entrega para todos los productos.

### **1.5.3 Estrategia de distribución**

A lo largo de los años, la empresa ha desarrollado una fuerte relación comercial con los principales minoristas y mayoristas a nivel mundial, lo que le permite tener acceso directo a estos grandes comercializadores. A diciembre de 2016, son los siguientes (Camposol 2017):

- Walmart, corporación multinacional estadounidense de tiendas minoristas.
- Sams Club, cadena de tiendas mayoristas estadounidense.
- Costco Wholesale, la cadena de precios bajos más grandes del mundo.
- Publix Supermarkets, cadena de supermercados estadounidense, con sede en Florida.
- Edeka, la mayor red de comercio minorista de Alemania.
- Canadawide, provee instalaciones de refrigeración de última tecnología, con sede en Montreal.
- Kaufland, empresa de hipermercados alemana con presencia en Polonia, República Checa, Rumania, Eslovaquia, Bulgaria, Croacia y Moldavia.
- Lidl, supermercados de origen alemán con 11.200 establecimientos en más de 30 países.

De manera específica, para el caso de China se propone vender sus productos a través de Ole Supermarket, importante cadena para productos comestibles importados. Asimismo, se propone utilizar plataformas digitales:

- JD Com, una de las grandes plataformas de venta al por menor (B2C), miembro del índice Fortune Global 500.
- Alibaba.com, gigante de ventas por internet que posee portales de ventas B2B, al por menor y entre consumidores.

En cuanto a distribución por área geográfica, se mantendría a los Estados Unidos como el principal destino, seguido de Europa y China, en las proporciones siguientes: Norteamérica (EEUU y Canadá): 50% Europa: 45% China: 5%

#### **1.5.4 Estrategia de promoción**

Según Kotler (2017), la promoción es la herramienta que incluye las diferentes actividades para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a potenciales clientes para que lo adquieran.

Dado que Camposol se orienta a las ventas a minoristas y no a consumidores finales, su promoción debe estar orientada a las ferias comerciales, que constituyen una manera adecuada de empezar una relación de alta calidad con ellos. En este tipo de eventos, los compradores tienen la oportunidad de encontrar proveedores confiables e iniciar una relación comercial duradera. Esta

estrategia deberá estar acompañada de herramientas digitales que ayudarán a tener una mayor presencia de marca tales como el correo electrónico comercial (*email marketing*), para enviar mensajes a los contactos adecuados, la página web de la empresa, mediante la cual se muestra los productos, la tecnología, el cumplimiento de estándares de calidad, la responsabilidad social y la solidez financiera.

### **1.5.5 Personas**

El personal es un factor clave en la diferenciación de los servicios y su posicionamiento. Es fundamental contratar y capacitar a las personas adecuadas para otorgar un servicio de alta calidad, pues así se generará una ventaja competitiva. En el caso de Camposol, esto es muy importante contar con las oficinas comerciales en el exterior, en vista de la existencia de componentes culturales e idiomáticos para lograr un mejor acercamiento y la fidelidad de los clientes.

### **1.5.6 Procesos**

Los procesos se definen como los mecanismos usados para cumplir con la prestación de un servicio. Se debe plantear el proceso correcto de acuerdo con el canal de venta elegido: si es de forma personal, enfocarse en el trato al cliente; y si es por página web, que esta se maneje de forma sencilla y accesible. Si los procesos están bien adaptados, estos permitirán reducir los costos. Como Camposol ofrece productos perecibles, es vital que los procesos estén orientados al cumplimiento de los tiempos (los despachos lleguen a los destinos en los tiempos correctos) y en las condiciones pactadas con los clientes.

### **1.5.7 Presencia física**

En el caso de Camposol, la presencia física se traduce en cómo es percibida la empresa, sus productos y la presencia de marca. La empresa tiene una presencia en el mercado bien ganada, por su cumplimiento en cantidades entregadas y precios fijados con anterioridad, en sus mercados actuales: Estados Unidos y Unión Europea. La misma estrategia debe reproducirse en el mercado chino.

### **1.5.8 Productividad**

En este aspecto Camposol gestiona de manera eficiente los recursos para llevar a cabo el proceso de comercialización de sus productos. Se buscará mantener la productividad actual a fin de mantener costos bajos y precios adecuados para la calidad requerida,

## 1.6 Apertura de oficina comercial en China

La apertura de la oficina comercial en China es un aspecto clave para el desarrollo de la estrategia, que permitirá generar presencia para ingresar con éxito a dicho mercado. El presupuesto de instalación de esta oficina se muestra en el anexo 18. Sus principales funciones serán:

- a) Profundizar en el conocimiento y las características sociales, culturales y alimentarias del mercado, mediante visitas a los principales compradores y distribuidores, para generar redes de contacto y ganar su confianza, pues el Perú aun no es conocido en el rubro de alimentos.
- b) Acercamiento personalizado a clientes potenciales, que culturalmente necesitan mucho contacto e interacción social para generar confianza antes de hablar de negocios.
- c) Ingresar al mercado masivo chino y tener como objetivo a la clase media china.

## 1.7 Presupuesto de marketing

En la tabla 46 se presenta el presupuesto de marketing de Camposol.

**Tabla 46. Presupuesto de marketing**

Conceptos - Cifras en US\$	2017	2018	2019	2020	2021
Ferias	71.458	75.030	78.782	82.721	86.857
Apertura y alquiler de la oficina en China	200.015	183.415	192.235	201.496	211.220
Google Ads	35.000	36.750	38.588	40.517	42.543
Facebook	50.000	52.500	55.125	57.881	60.775
Blogs	20.000	21.000	22.050	23.153	24.310
Relaciones públicas	50.000	52.500	55.125	57.881	60.775
Imagen de marca	45.000	47.250	49.613	52.093	54.698
Portal web	100.000	105.000	110.250	115.763	121.551
<b>TOTAL</b>	<b>571.473</b>	<b>573.446</b>	<b>601.767</b>	<b>631.505</b>	<b>662.729</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 1.8 Área de inteligencia Comercial

Estará dentro de la Gerencia de Marketing, Comunicaciones y Sostenibilidad y estará integrada por (01) Jefe de Inteligencia Comercial, (03) Analistas y 02 Asistentes.

### 1.8.1 Objetivos

El área de Inteligencia Comercial es la que se encarga de recolectar información, y organizarla, lo cual permitirá un mejor análisis para la correcta toma de decisiones.

## 1.8.2 Funciones

- **Jefe Area Inteligencia Comercial (1)**
  - Responsable de la elaboración y entrega de reportes e informes mensuales a la gerencia y el directorio con el análisis del mercado y de la competencia que sirvan de soporte para la correcta toma de decisiones.
  
- **Analista de Inteligencia Comercial (2)**
  - Elaborar informes analíticos para que se puedan sacar conclusiones y tomar decisiones de las tendencias y oportunidades del mercado.
  - Comparar datos de rendimiento actuales con históricos para realizar un seguimiento del rendimiento en función de los objetivos de Camposol.
  
- **Asistentes de Inteligencia Comercial (3)**
  - Analizar bases de datos para descubrir tendencias en grandes conjuntos de datos.
  - Convertir el análisis de datos en representaciones como cuadros y gráficos.
  - Compilar fuentes de datos, identificando las dimensiones y medidas, preparándolos para el análisis de datos.
  - Analizar datos preliminares para presentarlos a los analistas.

## 2. Plan funcional de operaciones

El plan funcional de operaciones se centra en lograr la mejor utilización de los recursos disponibles y definir las nuevas inversiones para poder cumplir los objetivos estratégicos. Teniendo en cuenta que tiene tierras disponibles y los beneficios tributarios vigentes, en esta etapa no se va a adquirir nuevos terrenos sino que se va a habilitar los que tiene reserva. Como parte de ese proceso se instalará macrotúneles para arándanos, que traen consigo una reducción de costos operativos de mantenimiento, cosecha, y alcanzan mayores rendimientos por planta.

### 2.1 Objetivos de operaciones

#### 2.1.1. Siembra de nuevas hectáreas

- a) Sembrar y poner en producción de 2.086 ha adicionales en terrenos propios, entre los años 2017 a 2019 con productos del portafolio como se muestra en la tabla 47.



**Tabla 47. Objetivo de operaciones – nuevas siembras**

	2017	2018	2019	Total
Arándanos	791	289	0	1080
Arándanos túnel	250	0	0	250
Paltas	10	97	200	307
Mangos	0	0	52	52
Mandarina	6	58	333	397
<b>Total</b>	<b>1057</b>	<b>444</b>	<b>585</b>	<b>2086</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021

b) Pasar de 3,767 ha productivas a diciembre de 2016 a 5.853 ha al año 2021 (ver tabla 48).

**Tabla 48. Objetivo de operaciones - plan de producción**

	Hectáreas Productivas Por Producto					
	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21
<b>Arándanos</b>	670	1.461	1.750	1.750	1.750	1.750
<b>Arándanos túnel</b>	0	250	250	250	250	250
<b>Paltas</b>	2.546	2.556	2.653	2.853	2.853	2.853
<b>Mangos</b>	448	448	448	500	500	500
<b>Mandarina</b>	103	109	167	500	500	500
<b>Total</b>	<b>3.767</b>	<b>4.824</b>	<b>5.268</b>	<b>5.853</b>	<b>5.853</b>	<b>5.853</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021

c) Alcanzar los máximos rendimientos por hectáreas en sus campos al final del año 2021 (ver anexo 16 y anexo 17).

d) Reducción del costo de operaciones en un punto porcentual por efecto de economías de escala. (ver tabla 49).

**Tabla 49. Costo de operaciones**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Costo de Operaciones	211.974	224.198	244.911	268.852	274.458	302.264
Ratio sobre las ventas	<b>71%</b>	<b>69%</b>	<b>68%</b>	<b>67%</b>	<b>66%</b>	<b>65%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 2.2 Presupuesto de inversión en operaciones

Para las 2.086 ha que se incorporarán a la producción se requiere una inversión de US\$ 96.912.151, de acuerdo con el detalle que se presenta en la tabla 50.

**Tabla 50. Presupuesto de inversión en operaciones**

Ítem	US\$	Arándano Biloxi Macrotunel	Arándano Biloxi Abierto	Palta Hass	Mango Kent	Mandarina Satsuma
Equipo de riego	US\$	7.500	5.000	5.423	4.745	5.423
Motores, bombas, tablero	US\$	4.140	2.760	760	665	760
Mano de obra, zanjeo	US\$	1.400	1.400	1.104	966	1.104
Preparación de terreno	US\$	1.850	1.850	934	817	934
Costo plantas	US\$	30.000	15.000	5.998	3.726	6.653
Mano de obra - Siembra	US\$	1.850	1.850	798	559	726
Humus - Materia orgánica	US\$	8.280	5.520	1.996	1.397	1.815
Agroquímicos	US\$	1.500	898	392	343	392
Otros	US\$	2.550	1.700	300	263	300
Túnel		10.000				
<b>Costo por hectárea</b>	<b>US\$</b>	<b>69.070</b>	<b>35.978</b>	<b>17.696</b>	<b>13.481</b>	<b>18.107</b>

		2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Nuevas hectáreas anual	US\$	2.086	0	0	0	0	2.086
Inversión requerida anual	US\$	96.912.151		0	0	0	96.912.151

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 2.3 Certificaciones de calidad

La empresa mantendrá sus certificaciones de calidad porque le sirven para ingresar al mercado chino y porque refuerzan su reconocimiento como empresa comprometida con el medioambiente, el beneficio a las personas, y la calidad de sus procesos y productos. Esto no significará un mayor gasto, pues son certificaciones vigentes. En ese sentido, se mantendrán las certificaciones reconocidas a nivel internacional para empresas agroexportadoras (ver tabla 51 en la página siguiente).

### 2.4 Logística

Se mantendrá la cadena logística actual: el envío de la producción a los mercados finales por mar desde el puerto del Callao, debido a que los puertos alternativos, como Salaverry y Paita, no reúnen las condiciones técnicas necesarias.

**Tabla 51: Camposol: certificaciones de calidad**

Campo y planta	Nurture	TESCO Nurture	Estándar privado de origen británico basado en las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), complementadas con requisitos enfocados a garantizar una producción ambientalmente responsable.
	USGMP	Good Manufacturing Practice	Certificación de buenas prácticas de fabricación (GMP, por sus siglas en inglés) de SGS garantiza la integridad de su proceso de fabricación de alimentos y su conformidad con los reglamentos de seguridad alimentaria.
	IFS	International Food Standard	Norma de seguridad alimentaria reconocida por la Global Food Safety Initiative (GFSI) para auditar empresas que fabrican alimentos o a empresas que empaquetan productos alimentarios a granel.
	BRC Food	British Retail Consortium	Estándar mundial para la seguridad de los alimentos, creado por el British Retail Consortium (Consortio Británico de Minoristas).
	K	Certificación Kosher	Garantiza que un producto cumple con las normas de la religión judía.
Operaciones Procesos	LRQA	Lloyds Register Quality Assurance	Organización mundial independiente líder en certificación, validación, verificación y formación de normas.
	US GAAP	Generally Accepted Accounting Principles	Principios de contabilidad generalmente aceptados, usados por las compañías de los Estados Unidos o que cotizan en Wall Street.
Comercialización	SYSCO	Systems and Services Company	Corporación multinacional estadounidense involucrada en la comercialización y distribución de productos alimenticios y venta al por mayor a otras empresas.
	M&S	Mark and Spencer	La certificación Field to Fork de M&S es un requisito para los proveedores que suministran a la cadena comercial de productos frescos de supermercados británicos Marks and Spencer.
	BASC	Business Anti-Smuggling Coalition	Es un programa de cooperación entre el sector privado y los organismos nacionales y extranjeros, creado para fomentar un comercio internacional seguro.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 3. Plan funcional de recursos humanos

Las áreas de recursos humanos (RR. HH.) se alinean con los objetivos estratégicos de la empresa. (ver tabla 52).

#### 3.1 Objetivos de Recursos humanos

**Tabla 52: Objetivos de recursos humanos**

Conceptos	2017	2018	2019	2020	2021
Reducir la rotación de obreros	75%	78%	80%	83%	85%
Formación de líderes de cantera con personal interno	15%	20%	25%	30%	40%
Clima laboral de Camposol	75%	78%	80%	83%	85%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 3.2 Acciones por desarrollar

- a) Identificar internamente a los colaboradores más talentosos para el programa de capacitaciones durante el año 2016 y subsiguientes.
- b) Designar al personal idóneo para representar a Camposol en China.
- c) Incluir un programa de multiculturalidad, en las capacitaciones a los colaboradores.
- d) Reforzar, en las capacitaciones del personal en el correcto desarrollo de habilidades blandas.
- e) Desarrollar un plan de bonificaciones para el personal de ventas que cumplan las metas trazadas.
- f) Implementar mediciones de clima laboral anualmente.

### 3.3 Funciones de los integrantes de la oficina comercial en China

Esta unidad se enfocará en iniciar y consolidar las relaciones comerciales con los clientes de China. Adicionalmente, apoyará la optimización de los canales digitales y el análisis de las bases de datos, mediante las herramientas tecnológicas que permitan la toma de decisiones acertadas sobre los procesos y las oportunidades comerciales. Esta área reportará a la UEN de Trading.

- **Jefe de la Oficina de China (1)**

- Liderar al equipo y representar a la empresa ante los clientes.
- Definir y elaborar campañas digitales, para incrementar las ventas y el posicionamiento de marca, por medio del desarrollo de estrategias funcionales.
- Elaborar y actualizar el cronograma de actividades (eventos y lanzamientos) de las redes sociales, en coordinación con la Gerencia de Marketing.
- Gestionar y definir la estrategia de correspondencia masiva (*mailing*).

- **Analista de Marketing (1)**

- Revisar y ejecutar la estrategia de correspondencia masiva (*mailing*) para optimizar la publicidad, para generar oportunidades de ventas y programas de referidos.
- Elaborar flujos de envío y de segmentación que aseguren el contacto con los clientes, así como la elaboración de reportes de control y seguimiento de manera periódica.
- Elaborar el informe del perfil del cliente en coordinación con el asistente, para definir el objetivo al que se dirigirá el proyecto, a partir de una investigación de mercado tradicional (*focus group*, entrevistas, cuestionarios) y por medios digitales.

- Apoyar a su jefatura en el control del presupuesto comercial: Marketing/ Institucional, para cumplir con lo asignado al área, a partir del control de cotizaciones.
- **Analista de Inteligencia Comercial (1)**
  - Elaboración de reportes estadísticos.
  - Análisis de la base de datos con la herramienta CRM, con el fin de proponer campañas comerciales segmentadas de acuerdo al perfil del cliente.
  - Llevar a cabo el análisis y la validación de las inversiones realizadas por los canales de venta, con la finalidad de encontrar oportunidades.
  - Analizar las competencias y tendencias digitales, para evaluar e implementar la presencia de marca en los medios digitales, mediante la investigación y las capacitaciones.
- **Asistente (1)**
  - Apoyar en el análisis de los flujos de ventas con los *leads* digitales, así como en la elaboración de reportes de contactos, visitas a futuros clientes y en el cierre final de contratos.
  - Llevar a cabo un correcto monitoreo de la página web, para posicionar la marca en los motores de búsqueda.
  - Apoyar en la elaboración del plan de marketing y su correcta ejecución.
  - Revisar y validar el contenido del blog digital generado por la oficina, con el fin de brindar información de interés y veraz para los clientes.

### 3.4 Presupuesto de recursos humanos

En la tabla 53 se presenta el presupuesto de recursos humanos.

**Tabla 53. Presupuesto de recursos humanos (en US\$)**

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Búsqueda de personal (China - Área de inteligencia comercial y Producción)	20.000	-	-	-	-
Personal asignado - Producción	144.000	151.200	158.760	166.698	175.033
Asesorías y Capacitaciones	25.000	26.250	-	-	-
Personal asignado a oficina de China	315.375	331.144	347.701	365.086	383.340
Personal asignado área Inteligencia Comercial	426.300	447.615	469.996	493.496	518.170
Bonificaciones Inteligencia Comercial 5%	21.315	22.381	23.500	24.675	25.909
Bonificaciones Oficina China 10% (sueldo)	31.538	33.114	34.770	36.509	38.334
<b>TOTAL</b>	<b>931.990</b>	<b>978.590</b>	<b>999.956</b>	<b>1.077.517</b>	<b>1.102.452</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 4. Plan de responsabilidad social empresarial

El plan Estratégico de Responsabilidad Social, se centra en cuatro objetivos. Estos se centran en, incrementar el grado de conciencia (*awareness*) que genera Camposol como marca ambientalmente responsable, cambiar los empaques a versiones mucho más sostenibles, formular un plan de restauración ecológica y cambio de los proveedores de servicios tradicionales, como agua o luz, por nuevos proyectos ecosostenibles.

El enfoque principal consiste en mejorar y optimizar la responsabilidad ambiental, pues en Camposol son conscientes de que se desenvuelven en una industria que afecta de manera directa al ecosistema. Además, hacen todo lo posible para que ese impacto sea positivo.

##### 4.1 Objetivos

Los objetivos se detallan en la tabla 54.

**Tabla 54. Objetivos de responsabilidad social empresarial**

OBJETIVOS DE RSE	2017	2018	2019	2020	2021
Campañas redes sociales (empresa responsable)	12	24	24	24	24
Porcentaje de empaques en material compostable	25%	30%	40%	75%	100%
Porcentaje de proveedores de energías renovables	5%	15%	25%	35%	45%
Porcentaje de personal capacitado en sostenibilidad	25%	45%	65%	85%	100%
Restauración ecológica de terreno (flora/fauna)	0	1	0	0	0
Certificaciones (BRC Food / IFS / GMP)	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

##### 4.2 Acciones para el cumplimiento de objetivos

- a) Mejorar e incrementar el grado de conciencia (*awareness*) que genera Camposol como marca ambientalmente responsable. Se desarrollará una campaña en redes sociales por medio de Instagram y Facebook –difusión de métodos para cuidar el medioambiente– y del *hashtag* #camposolECO, en donde se invitará a los seguidores a que se sumen a esta iniciativa y compartan sus propias experiencias. Se mostrarán los resultados para lograr el compromiso (*engagement*) del público objetivo.
- b) Se compartirá en redes sociales las medidas adoptadas para ser ecosostenibles; por ejemplo, la mitigación del efecto invernadero, a partir de la reducción del uso de energías no

renovables; la no contaminación del agua y de los suelos que se utilizan en los procesos; la protección de la biodiversidad existente; la prevención en cuanto a los efectos secundarios de los productos genéticamente modificados (GM).

- c) Cambiar todos los empaques actuales a versiones en materiales sostenibles. Se plantea reemplazar empaques de plástico por empaques de material compostable, que aprovechan los residuos orgánicos no contaminados y tienen un tiempo de degradación menor. Además, formular un plan de restauración ecológica, en el que se propone la creación de un espacio de conservación de la flora y fauna local en un terreno de 100 ha.
- d) Cambio de los proveedores de servicios tradicionales, como agua o luz, por nuevos proyectos ecosostenibles. Se llevará a cabo un concurso internacional en el que se evaluará las diversas propuestas de proyectos ecosostenibles. Se tratará de transmitir un mensaje más unificado, desarrollando un programa de capacitación en sostenibilidad para todos los colaboradores.

#### 4.3 Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

El presupuesto de responsabilidad social empresarial se detalla a continuación (ver tabla 55):

**Tabla 55. Presupuesto de responsabilidad social empresarial**

<b>Concepto</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Campañas de redes sociales (empresa responsable)	10.000	10.500	11.025	11.576	12.155
Mejoras de empaques	0	80.000	84.000	88.200	92.610
Cambio de proveedores de energías renovables	127.000	133.350	140.018	147.018	154.369
Capacitaciones a trabajadores en sostenibilidad	0	0	50.000	50.000	50.000
Terreno para restauración ecológica (flora/fauna)	0	160.000	0	0	0
Certificaciones (BRC Food/IFS/GMP)	7.000	7.070	7.141	7.212	7.284
<b>TOTALES EN US\$</b>	<b>134.000</b>	<b>380.420</b>	<b>281.158</b>	<b>292.430</b>	<b>304.264</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 5.- Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

Para la proyección de las ganancias y pérdidas y de los flujos de caja del período 2017-2021, se ha tomado como base los estados financieros de los años 2012 al 2015. Previamente se determinarán a que tasas van a ser evaluados los flujos, para ello determinaremos el COK y luego el WACC. Las proyecciones serán comparadas entre escenarios sin estrategia y con estrategia.

## 5.1 Objetivos

Los objetivos de finanzas están alineados con los objetivos estratégicos. (ver tabla 56).

**Tabla 56. Consolidado de Presupuestos de las áreas**

Conceptos	2017	2018	2019	2020	2021
Presupuesto de Marketing	571,473	573,446	601,767	631,505	662,729
Presupuesto de Operaciones	96,912,151	-	-	-	-
Presupuesto de RRHH	931,990	978,590	999,956	1,077,517	1,102,452
Presupuesto de RSE	229,000	405,095	258,442	276,643	296,307
<b>Totales en Miles US\$</b>	<b>98,644,614</b>	<b>1,957,130</b>	<b>1,860,166</b>	<b>1,985,664</b>	<b>2,061,488</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 5.2 Financiamiento de la Inversión

El financiamiento se hará vía bancos al 55% y con capitales propios el 45%. (Ver tabla 57)

**Tabla 57. Financiamiento de la inversión**

Conceptos	USD
<b>Préstamo</b>	58,147
<b>Tasa Anual</b>	9.00%
<b>Tasa Mensual</b>	0.72%
<b>Plazo años</b>	7
<b>N° Cuotas</b>	84

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 5.3 Beta, COK y WACC

Por medio del COK se determina la tasa esperada que cubre los riesgos identificados en una inversión y/o proyecto. El WACC es un promedio de las fuentes de financiamiento que sirve para evaluar los retornos de la empresa en marcha.

### 5.3.1 Beta apalancada

La información para determinar betas del sector agropecuario se obtiene de Infront Analytics (s. f.), de donde se seleccionan las empresas agrícolas, así como la deuda de cada una de ellas de los informes anuales auditados y las tasas del impuesto a la renta de cada país donde tributan (ver anexo 19). Con ello, se obtiene el Beta agropecuario, al cual se le adiciona las primas de riesgos correspondientes (libre de riesgo, mercado, riesgo país). Ver tabla 58.



**Tabla 58. Cálculo de Beta apalancado**

	Beta Apalancado	Deuda Camposol (a)	Patrimonio Camposol (b)	Deuda / Patrimonio (a/b)	Tasa impositiva Perú
<b>Camposol - Beta Apalancado</b>	1,26	214.775	310.713	0,69	15,0%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 5.3.2 Cálculo del COK

Con el beta apalancado (sector agropecuario) se obtiene un COK de 11,31% (ver tabla 59). La fórmula utilizada es la siguiente:  $COK = R_f + B * (R_m - R_f) + R_{país}$

**Tabla 59. Cálculo del COK**

Variables	Valores
Rf: Libre riesgo Estados Unidos 2015	2,27%
Rm: Riesgo mercado	6,54%
Riesgo País	3,67%
B: Beta agropecuario	1,26
<b>COK</b>	<b>11,31%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 5.3.3 Cálculo del WACC

Para la obtención del WACC (costo medio ponderado del capital), se utiliza la siguiente fórmula:

$$WACC = K_d * (1 - T) * (Deuda / (Deuda + Patrimonio)) + COK * (Patrimonio / (Deuda + Patrimonio))$$

Donde,  $K_d$  es igual al costo de la deuda y  $T$  es la tasa del impuesto a la renta. De la fórmula se establece una relación de deuda - patrimonio del 40% - 60%, para obtener un WACC o CPPC de 10,17% (ver tabla 60).

**Tabla 60. Determinación del WACC**

Deudas Camposol, 2015	Capital (Miles de US\$)	Tasa	Interés (Miles de US\$)
Bonos	206.708	10,19%	21.058
Prestamos terceros	801	3,00%	24
Préstamo Banco	564	6,70%	38
Leasing	6.702	6,51%	436
<b>Kd calculado</b>	<b>214.775</b>	<b>10,04%</b>	<b>21.556</b>

<b>WACC</b>	<b>10,17%</b>
-------------	---------------

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 5.4 Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia

Se proyectan los gastos tomando como base los promedios del período 2012-2015 y un crecimiento anual del 2,5%. En los gastos de ventas, el crecimiento es de 12% anual. Las ventas se proyectaron en US\$ 300 millones, al cierre de 2016, con un crecimiento anual es del 5,5% (ver tabla 61). Se considera una tasa de impuesto a la renta de 15% de acuerdo a la Ley de Promoción Agraria 27360.

**Tabla 61. Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia**

(En US\$ miles)	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	317.077	334.516	352.915	372.325	392.803
Costo de ventas	-221.954	-234.161	-247.040	-260.628	-274.962
<b>Margen bruto</b>	<b>95.123</b>	<b>100.355</b>	<b>105.874</b>	<b>111.698</b>	<b>117.841</b>
Gastos administrativos	-26.328	-26.986	-27.660	-28.352	-29.061
Gastos de ventas	-30.650	-33.715	-37.086	-40.795	-44.874
<b>Utilidad (pérdida) operativa antes de impuestos</b>	<b>38.146</b>	<b>39.655</b>	<b>41.128</b>	<b>42.551</b>	<b>43.906</b>
Otros ingresos (gastos)	15.632	16.022	16.423	16.833	17.254
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>53.777</b>	<b>55.677</b>	<b>57.551</b>	<b>59.384</b>	<b>61.160</b>
Impuesto a la renta	-8.067	-8.352	-8.633	-8.908	-9.174
<b>Utilidad neta</b>	<b>45.711</b>	<b>47.325</b>	<b>48.918</b>	<b>50.477</b>	<b>51.986</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 5.5 Estado de ganancias y pérdidas con estrategia

Los gastos se proyectan tomando como base los promedios de los años 2012 al 2015 y un crecimiento anual del 2,5%. Se asume un crecimiento del 12% anual para los gastos de ventas. Las ventas se proyectan en función de la producción adicional por mayores tierras habilitadas, teniendo en consideración la madurez de ellas. El costo de ventas se proyecta en función al mayor volumen de las cosechas. La tasa del impuesto a la renta se ha establecido en 15%. (Ver tabla 62)

**Tabla 62. Estado de ganancias y pérdidas con estrategia**

(En US\$ miles)	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	324.925	360.163	401.271	415.845	465.021
Costo de ventas	-224.198	-244.911	-268.852	-274.458	-302.264
<b>Utilidad bruta</b>	<b>100.727</b>	<b>115.252</b>	<b>132.420</b>	<b>141.387</b>	<b>162.757</b>
Gastos administrativos	-27.637	-29.916	-32.185	-34.612	-37.148
Gastos de ventas	-31.207	-34.952	-39.146	-43.843	-49.105
<b>Utilidad (pérdida) operativa</b>	<b>41.883</b>	<b>50.384</b>	<b>61.088</b>	<b>69.932</b>	<b>76.505</b>
Otros ingresos (egresos)	15.669	15.082	14.445	13.756	13.010
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>57.551</b>	<b>65.466</b>	<b>75.534</b>	<b>76.688</b>	<b>89.515</b>
Impuesto a la renta	-8.633	-9.820	-11.330	-11.503	-13.427
<b>Utilidad neta</b>	<b>48.919</b>	<b>55.646</b>	<b>64.204</b>	<b>65.185</b>	<b>76.088</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 5.6 Flujo de caja

Los flujos de caja derivan de los estados de ganancias y pérdidas de cada año, considerando solo aquellos conceptos que representan salida y entrada de efectivo.

### 5.6.1 Flujo de caja sin estrategia

En el flujo se muestra la operación como se viene desempeñando al año 2016 y su proyección para los siguientes cinco años (ver tabla 63).

**Tabla 63. Flujo de caja sin estrategia**

(En US\$ miles)	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ventas totales</b>	<b>317.077</b>	<b>334.516</b>	<b>352.915</b>	<b>372.325</b>	<b>392.803</b>
Costo de producción Camposol	-203.168	-215.000	-227.496	-240.692	-254.628
Capital de trabajo	-1.744	-1.840	-1.941	-2.048	7.573
<b>Costo de ventas</b>	<b>-204.912</b>	<b>-216.840</b>	<b>-229.437</b>	<b>-242.740</b>	<b>-247.055</b>
<b>Flujo operativo</b>	<b>112.165</b>	<b>117.676</b>	<b>123.478</b>	<b>129.585</b>	<b>145.747</b>
Gastos de ventas	-30.650	-33.715	-37.086	-40.795	-44.874
Gastos de administración	-24.891	-25.520	-26.166	-26.827	-27.506
Otros Ingresos/Gastos	-20.752	-21.271	-21.803	-22.348	-22.907
<b>Flujo neto antes de impuestos</b>	<b>35.872</b>	<b>37.170</b>	<b>38.423</b>	<b>39.615</b>	<b>50.461</b>
Impuesto a la renta	-8.067	-8.352	-8.633	-8.908	-9.174
<b>Flujo neto económico</b>	<b>27.805</b>	<b>28.819</b>	<b>29.791</b>	<b>30.707</b>	<b>41.287</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 5.6.2 Flujo de caja con estrategia

En el flujo se incluyen las inversiones necesarias para el incremento de la producción, en función de la estrategia planteada. Se aprecia una mejora en los ingresos en el período proyectado, por efecto de las inversiones. (ver tabla 64).

**Tabla 64. Flujo de caja con estrategia**

(En US\$ miles)	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ventas totales</b>	<b>324.925</b>	<b>360.163</b>	<b>401.271</b>	<b>415.845</b>	<b>465.021</b>
<b>Costo de ventas</b>	<b>-205.412</b>	<b>-225.749</b>	<b>-249.307</b>	<b>-254.522</b>	<b>-281.930</b>
<b>Flujo operativo</b>	<b>119.512</b>	<b>134.413</b>	<b>151.964</b>	<b>161.323</b>	<b>183.091</b>
Gastos de ventas	-31.207	-34.952	-39.146	-43.843	-49.105
Gastos de administración	-26.229	-28.479	-30.720	-33.117	-35.623
Otros Ingresos/Gastos	-21.108	-22.019	-22.981	-23.998	-25.073
<b>Flujo neto antes de impuestos</b>	<b>40.968</b>	<b>48.963</b>	<b>59.117</b>	<b>60.364</b>	<b>73.290</b>
Impuesto a la renta	-6.145	-7.344	-8.868	-9.055	-10.994
<b>Flujo neto económico</b>	<b>34.823</b>	<b>41.619</b>	<b>50.250</b>	<b>51.310</b>	<b>62.297</b>
<b>Inversión</b>					
Presupuestos de Marketing + Ferias + Of. China	-571	-573	-602	-1.330	-1.367
Presupuestos de RR. HH	-932	-979	-1,000	-1,078	-1,102
Presupuestos de RSE	-229	-405	-258	-277	-296
Presupuesto de operaciones	-96.912	-	-	-	-
Capital de trabajo	-1.762	-2.055	-729	-2.459	7.005
<b>Flujo neto económico para financiamiento</b>	<b>-100.407</b>	<b>-4.013</b>	<b>-2.589</b>	<b>-4.444</b>	<b>4.943</b>
(En US\$ miles)	2017	2018	2019	2020	2021
Financiamiento al 60%	58.147	-	-	-	-
Principal	-6.230	-8.307	-8.307	-8.307	-8.307
Intereses	-3.468	-3.615	-2.577	-1.683	-955
Impuesto a la renta (beneficio tributario)	2.948	3.072	2.190	1.431	811
<b>Flujo del financiamiento</b>	<b>51.397</b>	<b>-8.849</b>	<b>-8.693</b>	<b>-8.559</b>	<b>-8.450</b>
<b>Flujo neto económico</b>	<b>-65.583</b>	<b>37.606</b>	<b>47.661</b>	<b>46.865</b>	<b>67.240</b>
<b>Flujo neto con financiamiento</b>	<b>-14.186</b>	<b>28.757</b>	<b>38.967</b>	<b>38.306</b>	<b>58.790</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 5.7 Indicadores financieros

### 5.7.1 VAN y TIR económicos y financieros con estrategia

La TIR proyectada para los cinco años en el flujo económico mejora con la deuda. En ambos flujos (económico y financiero), el VAN es positivo, lo cual hace viable el proyecto (ver tabla 65).

**Tabla 65. VAN y TIR económicos y financieros**

<b>TIR económico</b>	<b>58.0%</b>
<b>VAN económico (En US\$ miles)</b>	<b>80.331</b>
<b>TIR financiero</b>	<b>224.9%</b>
<b>VAN financiero (En US\$ miles)</b>	<b>102.177</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 5.8 Rentabilidad financiera (ROE) y Ebitda

El ROE y el Ebitda, como definición, permiten establecer el retorno esperado de la inversión establecida y la generación de liquidez suficiente para hacer frente a pasivos, respectivamente.

### 5.8.1 ROE sin y con estrategia

Los ROE esperados del objetivo general se cumplirían por encima de lo establecido (ver tabla 66).

**Tabla 66. ROE sin y con estrategia**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ROE sin estrategia</b>	20,3%	22,4%	21,5%	21,3%	20,8%
<b>ROE con estrategia</b>	21,7%	26,3%	28,2%	27,5%	30,4%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 5.8.2 Ebitda sin y con estrategia

Los Ebitda calculados para los próximos cinco años permiten una mejora de la liquidez de la empresa (ver tabla 67) y se logra el objetivo de incrementar su valor.

**Tabla 67. Ebitda sin y con estrategia**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ebitda sin estrategia</b>	58.368	60.281	62.167	64.011	65.795
<b>Ebitda con estrategia</b>	62.105	71.011	82.127	84.392	98.394

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 6. Conclusión

Los retornos esperados de los flujos descontados con la estrategia planteada son mayores al WACC (10,17%), costo de la deuda y al COK (11,31%). Este es un retorno esperado por el accionista.

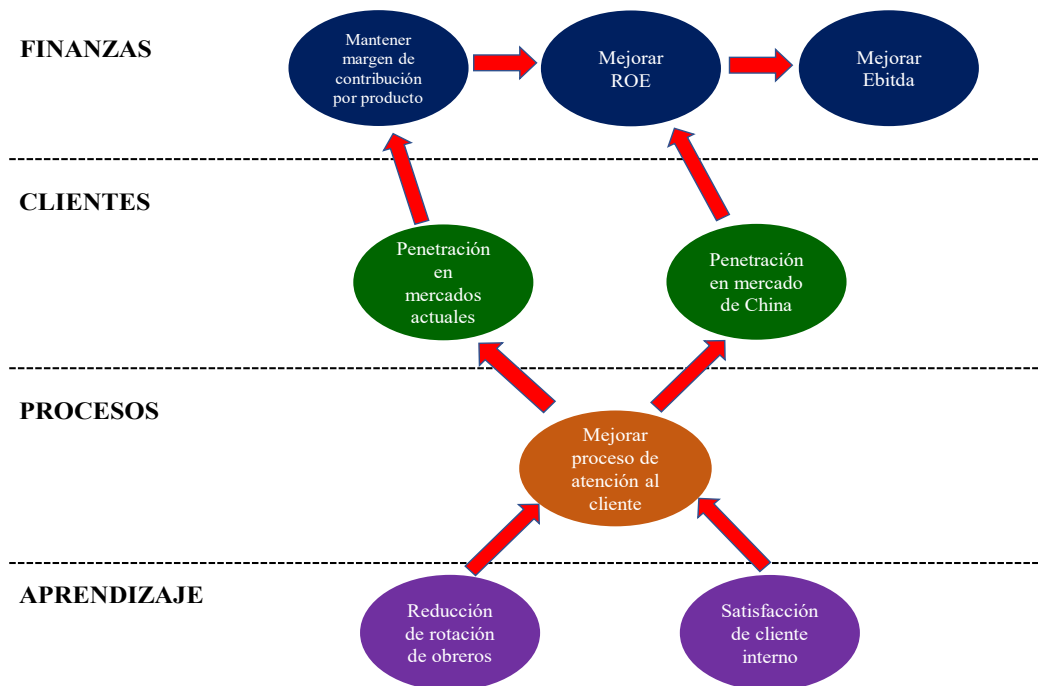
## Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

La ejecución y el control del cumplimiento de los objetivos estratégicos es una tarea que se debe realizar de manera sistemática. Para ello, se utilizará el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, conocido como Balanced Scorecard (Kaplan y Norton 2002).

### 1. Mapa estratégico

El mapa estratégico es una representación visual que muestra la causa-efecto de la interacción de sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje. En el gráfico 4 se muestra el mapa estratégico de Camposol.

Gráfico 4. Camposol: mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 2. Cuadro de mando integral

Es una herramienta de gestión que permite visualizar los objetivos estratégicos y sus indicadores alineados a diversas iniciativas estratégicas. De manera concreta, permite realizar un seguimiento

al cumplimiento de los objetivos estratégicos en un período determinado. El cuadro de mando integral de Camposol se presenta en la tabla 71.

**Tabla 71. Camposol: cuadro de mando integral**

Ítem	Perspectiva	Objetivos estratégicos	Iniciativa	Indicador	Objetivo	Período
1	<b>Financiera:</b> se enfoca en los requerimientos de crear valor para la institución	Mantener margen de contribución por productos	Eficiencia en costos	Costo de ventas/ventas	< 70% de las ventas	Anual
		Mejorar el ROE	Reducción de gastos administrativos y de ventas	Utilidad/Patrimonio	> 25%	Anual
		Mejorar EBITDA	Ampliar portafolio de productos	% de incremento de ventas	> 15% de las ventas	Anual
2	<b>Clientes:</b> mide las relaciones con los clientes y las expectativas que estos tienen del negocio	Penetración en mercados actuales	Incrementar entrega de productos actuales y nuevos	Incremento de toneladas entregadas	> 30%	Anual
		Penetración en mercado de China	Abrir oficina de representación en China	Crecimiento anual de ventas de la oficina de representación	20%	Anual
3	<b>Procesos:</b> para alcanzar este objetivo, se propone un análisis de los procesos internos y procesos claves	Mejorar procesos de atención al cliente	Disminución del porcentaje de reclamos por pedidos	Resolver requerimientos y reclamos en 72 horas	Cero reclamos no solucionados	Mensual
4	<b>Formación y crecimiento:</b> está enfocado en los colaboradores	Reducción de rotación de obreros	Certificación por módulos	% de obreros que aprueban	90%	Mensual
			Formación de líderes de cantera	% de puestos cubierto con postulantes internos	40%	Anual
		Satisfacción de cliente interno	Percepción de servicio interno	Evaluación de clima laboral	>80%	Anual

Fuente: Elaboración propia, 2021.



## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

- Los arándanos y las paltas se consolidarán como las principales categorías por ingresos de Camposol. Los arándanos tendrán el mayor margen de utilidad bruta, superando a todas las otras categorías.
- Existe potencial de crecimiento de mercado para los arándanos y dadas las ventajas competitivas de Camposol, esto le permitirá consolidarse como el principal productor y exportador de arándanos del mundo.
- La creación de una oficina de inteligencia comercial es imprescindible para identificar nuevos mercados y productos exportables.
- Es clave contar con una oficina comercial en China para ofrecer el mejor servicio posible a los supermercados locales, en términos de disponibilidad de producto, tiempo para completar pedidos, servicio al cliente y resolución de cualquier problema en un corto tiempo.
- La concentración geográfica de Camposol en el noroeste del Perú es una oportunidad que se debe seguir explotando porque favorece la integración vertical y facilita el control, la consistencia y la calidad de la producción.
- El plan con estrategia es rentable, pues genera un valor actual neto positivo.
- El plan con estrategia planteado concuerda con los objetivos propuestos y está alineado con las estrategias seleccionadas.
- Los planes funcionales aseguran un ROE y Ebitda de acuerdo con los objetivos planteados, así como la sostenibilidad de la empresa, al ser coherentes con la estrategia de liderazgo en costos.

### **Recomendaciones**

- Camposol debe implementar el presente plan y continuar estrechando lazos con cadenas de supermercados minoristas en los Estados Unidos, Europa y China; así como mantener la política de ofrecer volumen y precio fijos, de acuerdo con su conveniencia.
- La empresa debe continuar con su modelo de productor/vendedor y no debe adoptar un modelo de distribuidor, pues esto no le permite garantizar la confiabilidad y la calidad de sus productos.
- Camposol debe continuar usando el concepto de “alimentos saludables” para los minoristas, como trampolín para poder colocar sus otros productos: mangos y mandarinas.

- Al estar enfocado en los minoristas, por el momento, no se debe destinar recursos para desarrollar una marca propia. Esto se debe realizar después de haber logrado el liderazgo mundial en los arándanos, para apalancar el posicionamiento de sus otros productos.
- Se debe seguir evaluando el incremento de su capacidad de producción, mediante la adquisición de tierras en el extranjero, tanto para el cultivo de paltas como de arándanos.
- Seguir experimentando en nuevas técnicas de siembra, cosecha y empaque, para elevar la productividad y calidad de sus productos.

## Bibliografía

Acosta, M., Céspedes, V. y Figueroa, F. (2017). “Implementación del sistema de gestión de proyectos en Camposol S.A.”. Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas. Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.

Ansoff, I. (1957). “Strategies for diversification”. *Harvard Business Review*, 35 (5), pp.113-124.

Arroyo, E., Palacios, J., Safra, W. (2015). “Plan estratégico para Mission Produce 2016-2020”. Tesis de Maestría. Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11354/1113>

Asociación de Exportadores-Adex y Banco de Desarrollo de América Latina-CAF (2020). *Estudio de internacionalización del sector agroindustrial peruano*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/04/2021. Disponible en: <https://www.cien.adexperu.org.pe/estudio-de-internacionalizacion-del-sector-agroindustrial-en-el-marco-de-la-cooperacion-tecnica-caf-adex/>

Banco Central de Reserva del Perú-BCRP (2016). *Memoria 2016*. [En línea]. Lima: BCRP. Fecha de consulta: 24/02/2021. Disponible en: <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2016.html>

Banco Central de Reserva del Perú-BCRP (2015). *Memoria 2015*. [En línea]. Lima: BCRP. Fecha de consulta: 24/02/2021. Disponible en: <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2015.html>

Barney, J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.

Barney, J. B. y Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Quinta edición. Boston: Pearson

Barney, J. y Wright, P. (1998). “On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage.” *Human Resource Management*, 37 (1), pp. 31-46.

Bell, D. E. y Kindred, N. (2016). *Camposol. (caso 518-S10)*. Boston, MA.: Escuela de Negocios, Universidad de Harvard. Disponible en: <https://www.harvard.edu/>

Buendía, E. (2013). “El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países”. *Análisis Económico*, 28 (69), pp. 55-78.

Camposol (2017, 15 de febrero). *Camposol Real Food for Life. Fourth Quarter and Preliminary Full Year 2016 Results*. Camposol Holding Ltd.

Camposol (2016a). *Camposol Annual Report 2016*. Camposol Holding Ltd.

Camposol (2016b). *Camposol Real Food for Life. Third Quarter 2016 Report*. Camposol Holding Ltd. Disponible en: <http://hugin.info/138464/R/2051693/767680.pdf>

Camposol (2016c). *Camposol Sustainability Report 2016*. Lima. Disponible en: [https://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol\\_sustainability\\_report\\_2016.pdf](https://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2016.pdf)

Camposol (2016d). *Informe de sostenibilidad 2016*. Lima. Disponible en: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2018/460441/original/ISCAMP2016ESP.pdf?1518111179](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2018/460441/original/ISCAMP2016ESP.pdf?1518111179)

Camposol (2015). *Camposol Real Food for Life. Fourth Quarter and Preliminary Full Year 2015 Report*. Camposol Holding Ltd.

Camposol Holding Limited (s. f.). “Reports and presentations archive”. [En línea]. Disponible en: [http://cws.huginonline.com/C/138464/reports\\_5.html](http://cws.huginonline.com/C/138464/reports_5.html)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PromPerú (2017). *Desarrollo del comercio exterior agroexportador. Informe anual 2016*. Lima: PromPerú. Disponible en: <http://media.peru.info/promperu/Desarrolloagro2016.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PromPerú (2008). *Perú: principales ferias para la agroexportación*. [Power Point]. Fecha de consulta: 28/02/2021. Disponible en: <https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/891f48de-eb51-4609-8db6-d1acbc42d4b0.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PromPerú (s. f. a). Superfoods Perú. Fecha de consulta: 04/04/2021. Disponible en: <https://peru.info/es-pe/superfoods>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PromPerú (s. f. b). Súper frutas. Disponible en: <https://peru.info/es-pe/superfoods/super-frutas>

Consortio Mesoamericano Empresarial (2017). *El mercado de los superalimentos en Estados Unidos*. [Webinar]. Lima: PromPerú. Fecha de consulta: 10/03/2021. Disponible en: <http://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/2058>

David, F. (2013). *Administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación de México.

Defensoría del Pueblo (2017). *Reporte de conflictos sociales N.º 154-diciembre 2016*. [En línea]. Lima, Perú: Defensoría del Pueblo. Disponible en <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2017/02/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-154-Diciembre-2016.pdf>

Delicato, C., Salvatore, F. y Contò, F. (2019). “Consumers’ Understanding of Healthy Foods: The Evidence of Superfoods in Belgium”. Eight AIEEA Conference, Pistoia, Italia, junio.

Díaz, D. (2018, enero 31). “Para muestra un arándano”. En: *Macroconsult*. Fecha de consulta: 19/12/2020. Disponible en: <https://sim-macroconsult-pe.up.idm.oclc.org/para-muestra-un-arandano/>

Díaz, D. (2016, diciembre 28). “El escenario internacional y la economía peruana en 2017”. En: *Macroconsult*. Fecha de consulta: 19/12/2020. Disponible en: <https://sim-macroconsult-pe.up.idm.oclc.org/12548-2/>

Fondo Monetario Internacional-FMI (2016). *Perspectivas de la economía mundial. Demanda reprimida: síntomas y remedios*. [En línea]. Washington: FMI. Fecha de consulta: 17/02/2021. Disponible en: <https://www.imf.org/~media/Websites/IMF/imported-flagship-issues/external/spanish/pubs/ft/weo/2016/02/pdf/texts.ashx>

Ferias alimentarias (s. f.). <<https://www.feriasalimentarias.com/>>

Fleming, A. (2014). “Do ‘superfoods’ really exist?”. En: *The Guardian*. 16 de enero. <<https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2014/jan/16/do-superfoods-really-exist-antioxidants>>

Fresh del Monte Produce (2016). *Annual Report 2015*. [En línea]. Miami, Florida: Fresh del Monte Produce Inc. Fecha de consulta: 18/06/2021. Disponible en: <https://www.annualreports.com/Company/fresh-del-monte-produce-inc>.

Fundación para el Desarrollo Frutícola-FDF (s. f.). *Ficha de solución tecnológica. Macrotúneles para el cultivo de arándanos*. [En línea]. Chile: Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), Gobierno de Chile, FDF. Fecha de consulta: 21/07/21. Disponible en: <http://www.fdf.cl/biblioteca/publicaciones.htm>

ICEX (s. f.). “Centros de negocios en Pekín”. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegación-principal/todos-nuestros-servicios/programas-y-servicios-de-apoyo/centros-de-negocio/4292154.html>

Infoagro. (2010). “Índice de ventaja comparativa revelada por producto y país”. [En Línea]. Costa Rica. Fecha de consulta: 31/03/2021. Disponible en: <http://www.infoagro.go.cr/Estadisticas-Agropecuarias/Agrocomerciales/Documents/VCR-producto-pa%C3%ADs.pdf>

Infront Analytics (s. f.). <<https://www.infrontanalytics.com>>

Instituto de Defensa Legal (2016). *Informe anual de seguridad ciudadana: una nueva esperanza para la seguridad*. Lima: Instituto de Defensa Legal.

International Trade Centre-ITC (s. f.). “Trade Map. Trade statistics for international business development”. Disponible en: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Investing (s. f.). <<https://es.investing.com/equities/>>

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *El cuadro de mando integral. (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.

Kewpie Corporation (2016). *Annual Report 2015*. [En línea]. Japón. Fecha de consulta: 18/06/2021. Disponible en: <https://www.kewpie.com/en/ir/annual-report/>

Kotler, Philip. y Armstrong, Gary (2017) *Fundamentos de Marketing* 13ª ed. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Limoneira (2016). *Annual Report 2015*. [En línea]. Santa Paula, California: Limoneira Company. Fecha de consulta: 18/06/2021. Disponible en: <https://investor.limoneira.com/static-files/079d6681-5874-47ba-a95c-8fcb5ae3e13a>

Leroy Seafood (2016). *Annual Report 2015*. [En línea]. Bergen, Noruega: Leroy Seafood Group. Fecha de consulta: 18/06/2021. Disponible en: <https://www.leroyseafood.com/globalassets/02-documents/english/reports/annual-reports/annual-report-2015.pdf>

Macroconsult (2017, febrero 9). “Macroconsult (2018, enero 25). “El boom de las agroexportaciones”. Fecha de consulta: 24/02/2021. Disponible en: <https://sim-macroconsult-pe.up.idm.oclc.org/?s=El+boom+de+las+agroexportaciones>

Macroconsult (2017, febrero 9). Balanza comercial retorna a terreno positivo en 2016 y 2017”. Fecha de consulta: 19/12/2020. Disponible en: <https://sim.macroconsult.pe/balanza-comercial-retorna-a-terreno-positivo-en-2016-y-2017/>

Macroconsult. (2016, diciembre 22). “Qué esperar de China en 2017?”. Fecha de consulta: 19/12/2020. Disponible en: <https://sim.macroconsult.pe/articulo-de-la-semana-que-esperar-de-china-en-2017/>

Macroconsult. (2017, marzo 22). “Competitividad portuaria en el Perú”. Reporte económico. Fecha de consulta: 19/12/2020. Disponible en: <https://sim-macroconsult-pe.up.idm.oclc.org/?s=rem+competitividad+portuaria+peru>

Malca, O., Florián, S., Barrantes, S., Cerdán, S. y Zhu, E. (2016). “Analysis and Identification of Potential Business Opportunities with TPP Member Countries in Fresh Food Sector”. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*, 8 (1), pp. 110-139. Fecha de consulta: 13/02/2021. Disponible en: <http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/79>

Mariátegui, L. (2019, 11 de junio). “Superfoods, alimentos excepcionales que conquistan el mundo”. En: *rpp.pe*. Fecha de consulta: 04/04/2021. <<https://rpp.pe/columnistas/leandromariategui/superfoods-peru-alimentos-excepcionales-que-conquistan-el-mundo-noticia-1201096>>

Ministerio de Agricultura y Riego-Minagri (2015). *La palta: producto estrella de exportación*. Lima: Minagri-DGPA. Fecha de consulta: 12/05/2021.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo-Mincetur (2017). *Manual del régimen de origen: Tratado de libre comercio Perú China*. [En línea]. Lima: Mincetur. Fecha de consulta: 10/02/2021. Disponible en: <https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/4337>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo-Mincetur. (s. f.). “Acuerdos comerciales del Perú”. Fecha de consulta: 22/03/2021. Disponible en: <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Moon, L. (2019). *¿Cómo usar la matriz de Eisenhower para priorizar tareas?* Video tutorial. Fecha de consulta: 22/03/2021. Disponible en: <https://blog.trello.com/es/matriz-eisenhower>

Organización de Naciones Unidas-ONU (2017). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2017*. [En línea]. Nueva York: ONU. Fecha de consulta: 07/01/2021. Disponible en: [https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/2017wesp\\_es\\_sp.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/2017wesp_es_sp.pdf)

Porter, M. (2007). “La ventaja competitiva de las naciones”. *Harvard Business Review*, 85 (11), pp. 69-95.

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la competencia y los sectores industriales*. 38ª ed. México: Patria.

Redagícola. (2019). “Perú camino a ser el mayor proveedor de arándanos del mundo. Desplazaría a Chile de ese sitio”. Fecha de consulta: 28/02/2021. Disponible en: <https://www.redagricola.com/cl/peru-camino-a-ser-el-mayor-proveedor-de-arandanos-del-mundo/>

Rojas, N. (2017, 8 de octubre). “Hortifrut de Chile se fusiona con Talsa en negocio de arándanos”. En: *Arándanos Perú*. Disponible en: <https://arandanosperu.pe/2017/10/08/hortifrut-de-chile-se-fusiona-con-talsa-en-negocio-de-arandanos/>

Roldán, P. (s. f.). “Matriz de Ansoff”. En: *Economipedia*. Fecha de consulta: 06/05/2021. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>



Rowe, H., Mason, R. y Dickel, K. (1982). *Strategic Management and Business Policy: A Methodology Approach*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Santos, B. M., Obregón-Olivas, H. A. y Salamé-Donoso, T. P. (2010). *Producción de hortalizas en ambientes protegidos*. [En línea]. Florida: Universidad de Florida, Instituto de Ciencias Agrícolas y Alimentarias. Fecha de consulta: 21/07/21. Disponible en: [https://horticulture.ucdavis.edu/sites/g/files/dgvnsk1816/files/extension\\_material\\_files/Santos\\_manual\\_produccion\\_de\\_hortalizas\\_en\\_ambientes\\_protegidas.pdf](https://horticulture.ucdavis.edu/sites/g/files/dgvnsk1816/files/extension_material_files/Santos_manual_produccion_de_hortalizas_en_ambientes_protegidas.pdf)

Select Harvests (2016). *Annual Report 2015*. [En línea]. Australia: Select Harvest Limited. Fecha de consulta: 18/06/2021. Disponible en: [https://selectharvests.com.au/documents/Select\\_Harvests\\_2015\\_Annual\\_Report\\_ASX.pdf](https://selectharvests.com.au/documents/Select_Harvests_2015_Annual_Report_ASX.pdf)

Sipef Group. (2016). *Annual Report 2015*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/06/2021. Disponible en: [https://www.sipef.com/media/1155/2015\\_jvs\\_en\\_sipef.pdf](https://www.sipef.com/media/1155/2015_jvs_en_sipef.pdf).

Statista (2020a). *Fruit Consumption in the U.S.* [En Línea]. Fecha de consulta: 08/02/2021. Disponible en: <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/14904/fruit-consumption-statista-dossier/>

Statista (2020b). *Fresh fruit in retail*. [En Línea]. Fecha de consulta: 06/02/2021. Disponible en: <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/14783/fresh-fruit-in-retail-statista-dossier/>

Statista (2018). *Organic food market in the U.S.* [En Línea]. Fecha de consulta: 06/02/2021. Disponible en: <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/11646/us-organic-food-market-statista-dossier/>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria-Sunat (s. f. a). “Exportación definitiva, principales subpartidas nacionales por sector económico 2000-2017”. *Estadísticas de comercio exterior-Régimen definitivo*. Recuperado de [https://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/regimen\\_definitivo.html](https://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/regimen_definitivo.html)

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria-Sunat. (s. f. b). “Variables específicas de exportación”. Disponible en: <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestdesp/FrmConsultaSumin.jsp?tcon=B>

Vegueria, L. (2018). “La matriz del perfil competitivo (MPC)”. En: *Course Hero*. Fecha de consulta: 13/05/2021. Disponible en: <https://www.coursehero.com/file/56387491/22-MATRIZ-MPC-PERFIL-COMPETITIVO-1pdf/>

World Economic Forum-WEF (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. [En línea]. Ginebra: WEF. Fecha de consulta: 13/03/2021. Disponible en: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

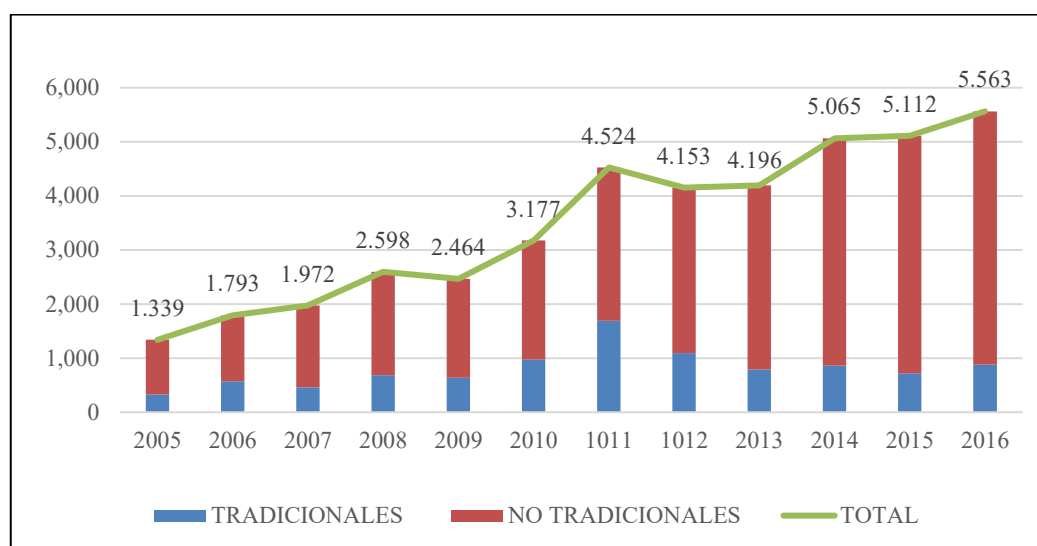
World Economic Forum-WEF (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. [En línea]. Ginebra: WEF. Fecha de consulta: 13/03/2021. Disponible en: [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

## **Anexos**

## Anexo 1: Evolución de las agroexportaciones peruanas, 2005-2016 (millones de US\$)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tradicional	331	574	460	686	637	975	1,689	1,095	789	863	723	878
No tradicional	1.007	1.220	1.512	1.912	1.827	2.202	2.834	3.058	3.407	4.202	4.389	4.685
Total agroexportaciones	1.339	1.793	1.972	2.598	2.464	3.177	4.524	4.153	4.196	5.065	5.112	5.563
Frutas	125	205	219	290	348	446	669	752	932	1.311	1.587	1.834
% Frutas/No tradicionales	12,4	16,8	14,5	15,2	19,0	20,3	23,6	24,6	27,3	31,2	36,2	39,2
% Frutas/Total agroexportaciones	9,4	11,4	11,1	11,1	14,1	14,0	14,8	18,1	22,2	25,9	31,0	33,0

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Sunat, s. f. b.



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Sunat, s. f. b.

## Anexo 2. Índice de competitividad global, 2015-2016

País/Economía	Ranking 2015-2016 (sobre 140 países)	Puntaje (1-7)	Ranking 2014-2015 (sobre 144 países)
Chile	35	4,58	33
México	57	4,29	61
Colombia	61	4,28	66
Perú	69	4,21	65
Brasil	75	4,08	57
Ecuador	76	4,07	n/a

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de WEF, 2016, 2015.

### Anexo 3. Perú: tratados de libre comercio y acuerdos comerciales, 2016

Tratados de libre comercio	Principales productos	Firma
Perú-Canadá	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oro, gasolina, minerales de plata, cobre y plomo, plata en bruto, aceite de pescado, mineral de zinc, harina de pescado, gas natural productos agropecuarios, mandarina, uvas frescas, artesanía, maderas y papeles, metalmecánico, minería no metálica, pesquero, pieles y cueros, químicos, siderometalúrgico, textiles, joyería.</li> </ul>	01/08/2009
Perú-Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minerales/metales, textiles, productos pesqueros, petróleo crudo, café, cacao, artesanías, paprika, alcachofa, uva, mango, mandarina, espárragos.</li> </ul>	12/04/2006
Perú-Singapur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exportaciones no tradicionales, como vidrios de seguridad, espárragos frescos o refrigerados, quinua, nueces de Brasil, T-Shirts de algodón.</li> </ul>	25/09/2008
Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>El TPP será el bloque más importante a escala mundial en términos comerciales, superando incluso a la Unión Europea.</li> <li>El acuerdo permitirá evitar barreras no arancelarias para los productos agrícolas e industriales peruanos en más mercados.</li> <li>Países que lo conforman: Australia, Nueva Zelanda, Brunéi, Japón, Malasia, Singapur, Vietnam. Canadá, Estados Unidos, México, Perú, Chile.</li> </ul>	04/02/2016
Perú-China	<ul style="list-style-type: none"> <li>El TLC ayuda a reducir la desviación de comercio generada por los acuerdos que ha firmado China con otros países competidores del Perú, pues al eliminarse los aranceles, los productos peruanos ingresan al mercado chino en condiciones más competitivas.</li> <li>Se ha logrado que una amplia gama de productos peruanos (agrícolas, pesqueros, industriales) ingresen en condiciones preferenciales a dicho mercado, destacando: uva, palta, mandarina, maca, arándano, mango, espárrago.</li> </ul>	28/04/2009
Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oro, aceite de pescado, minerales de cobre, productos pesqueros y agropecuarios, espárragos, textiles, paltas; siendo Suiza el principal destino de estas exportaciones. Países que lo conforman: Suiza, Liechtenstein, Noruega, Islandia.</li> </ul>	24/06/2010
Perú-Corea	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nueces del Brasil, sin cáscara, frescos o secos; jibias, calamares y potas congelados; jibias (sepias) y calamares preparadas o conservadas; entre los productos no tradicionales que más se incrementaron.</li> </ul>	21/03/2011
Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principales productos no tradicionales exportados hacia Tailandia se encuentran: jibias y globitos, calamares y potas congelados, uvas frescas, óxido de zinc, arándanos rojos, quinua, entre otros.</li> </ul>	31/12/2011
Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los principales productos exportados a Japón son: jibias y globitos; calamares y potas congelados; espárragos congelados; paltas frescas; hígados, huevas y lechas de pescado; café; sachá inchi; pota; aceite de pescado; cobre; plomo; zinc; maíz morado, maíz gigante del Cuzco; pez espada; entre otros.</li> </ul>	31/05/2011
Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con este acuerdo comercial se ha obtenido un acceso preferencial para el 99,3% de nuestros productos agrícolas y para el 100% de nuestros productos industriales. Los productos de interés de Perú, como espárragos, paltas, café, frutos del género capsicum, alcachofas, entre otros, ingresarán al mercado europeo libre de aranceles a la entrada en vigor del acuerdo.</li> <li>Países que la conforman: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, República Checa, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Rumanía, Suecia.</li> </ul>	23/03/2011

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Mincetur, s. f.

**Anexo 4. Matriz de perfil competitivo – Empresas exportadoras de arándanos, 2016**

Factor crítico de éxito (FCE)		PESO %	CAMPOSOL S.A.		TAL S. A.		HORTIFRUT TAL S.A.C.		AGRÍCOLA SANTA AZUL		HASS PERU	
			Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.
1	Cantidad exportada (TM)	20%	4	0,80	3	0,60	2	0,40	1	0,20	1	0,20
2	Importe facturado (US\$)	15%	4	0,60	3	0,45	2	0,30	2	0,30	2	0,30
3	Precio 2016	10%	1	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	2	0,20
4	Economías a escala	10%	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30
5	Penetración Estados Unidos y Canadá	15%	4	0,60	3	0,45	2	0,30	1	0,15	1	0,15
6	Penetración Europa	15%	4	0,60	3	0,45	2	0,30	1	0,15	2	0,30
7	Penetración China y Asia	15%	2	0,30	4	0,60	3	0,45	1	0,15	1	0,15
		100%		3,40		3,35		2,35		1,55		1,60

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Adex-CAF, 2020; Sunat, s. f. b.

**Anexo 5. Matriz de perfil competitivo – Empresas exportadoras de de paltas, 2016**

Factor crítico de éxito (FCE)		PESO %	CAMPOSOL S. A.		DROKASA		CERRO PRIETO		CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA		CORPORACIÓN FRUTÍCOLA CHINCHA	
			Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.
1	Cantidad exportada (TM)	20%	3	0,60	4	0,80	3	0,60	2	0,40	2	0,40
2	Importe facturado (US\$)	15%	3	0,45	4	0,60	3	0,45	2	0,30	2	0,30
3	Precio 2016	10%	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
4	Economías a escala	10%	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20
5	Penetración a Estados Unidos	15%	4	0,60	3	0,45	2	0,30	1	0,15	2	0,30
6	Penetración a Europa	15%	2	0,30	4	0,60	3	0,45	3	0,45	1	0,15
7	Penetración a China y Asia	15%	2	0,30	4	0,60	1	0,15	1	0,15	3	0,45
		100%		2,75		3,85		2,55		2,05		2,10

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Adex-CAF, 2020; Sunat, s. f. b.

**Anexo 6. Matriz de perfil competitivo – Países exportadores de arándanos, 2016**

Factor crítico de éxito (FCE)		PESO %	CHILE		ESPAÑA		PERÚ		PAÍSES BAJOS		ESTADOS UNIDOS	
			Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.
1	Monto (US\$)	20%	4	0,80	3	0,60	3	0,60	3	0,60	2	0,40
2	Penetración a Estados Unidos y Canadá	30%	4	1,20	1	0,30	2	0,60	1	0,30	3	0,90
3	Penetración a Europa	20%	2	0,40	4	0,80	2	0,40	3	0,60	1	0,20
4	Penetración a China y Asia	30%	4	1,20	1	0,30	2	0,60	1	0,30	3	0,90
		100%		3,60		2,00		2,20		1,80		2,40

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de ITC, s. f. y Sunat, s. f. b.

**Anexo 7. Matriz de perfil competitivo – Países exportadores de paltas, 2016**

Factor crítico de éxito (FCE)		PESO %	MÉXICO		PAÍSES BAJOS		PERÚ		CHILE		ESPAÑA	
			Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.
1	Monto (US\$)	20%	4	0,80	3	0,60	3	0,60	2	0,40	2	0,40
2	Penetración a Estados Unidos y Canadá	30%	4	1,20	1	0,30	3	0,90	2	0,60	1	0,30
3	Penetración a Europa	20%	1	0,20	4	0,80	3	0,60	2	0,40	2	0,40
4	Penetración a China y Asia	30%	4	1,20	1	0,30	1	0,30	2	0,60	1	0,30
		100%		3,40		2,00		2,40		2,00		1,40

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de ITC, s. f. y Sunat, s. f. b.

## Anexo 8. Principales ferias de alimentos naturales, orgánicos y frutas

Naturales	Características	Lugar	Mes	Frecuencia
Fruit Logística	Feria Internacional para el marketing de frutas y hortalizas	Berlín-Alemania	May	Anual
Natural & Organic Products Europe	Exposición internacional de productos orgánicos y naturales	Londres-Reino Unido	Abr	Anual
Macfrut	Exhibición internacional de productos, tecnología y servicios para la producción, comercialización y transporte frutihortícola - Agro Bio Frut y Trans World	Rimini-Italia	May	Anual
Vitafoods Europe	Feria internacional de ingredientes naturales y dietéticos	Ginebra-Suiza	Oct	Anual
SIAL Paris	El encuentro de la agroalimentación mundial	París-Francia-Predio	Oct	Bienal
Sana	Salón Internacional de la Alimentación Natural, Salud y Medio Ambiente	Bolonia-Italia	Sep	Anual
Natural Products Expo	Feria internacional de productos naturales y orgánicos	Anaheim-Estados Unidos	May	Anual
The PMA Fresh Summit	La mayor feria y convención internacional en América de frutas y vegetales frescos	Anaheim-Estados Unidos	Oct	Anual
Biofach America - All Things Organic	Feria de productos orgánicos y conferencia	Filadelfia-Estados Unidos	Sep	Anual
Natural & Organic Asia	Exposición internacional de productos naturales y orgánicos	Hong Kong-China	Nov	Anual
Hi Health Ingredients Japan	Ingredientes, alimentos dietéticos, funcionales y orgánicos	Tokio-Japón	Nov	Anual
Biofach Japan	Feria internacional de alimentos orgánicos y naturales	Tokio-Japón	Mar	Bienal
Food & Hotel India	Feria internacional de alimentos, bebidas y hospitalidad	Bombay-India	Jun	Anual

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Ferias alimentarias, s. f.

## Anexo 9. Camposol: estado de ganancias y pérdidas al tercer trimestre de 2016

<b>Camposol Corporativo Consolidado</b>	<b>Estado de ganancias y pérdidas en US\$ 000</b>	
	<b>Septiembre, 2016</b>	<b>Diciembre, 2015</b>
Ventas	174.616	272.692
Costo de ventas	-121.727	-193.203
<b>Utilidad bruta</b>	<b>52.889</b>	<b>79.489</b>
Ajustes de activos biológicos	29.901	39.634
<b>Utilidad bruta después de ajustes</b>	<b>82.790</b>	<b>119.123</b>
Gastos administrativos, ventas y otros	-33.724	-61.239
Costos financieros netos	-17.824	-24.956
Otros ingresos / Egresos	-5.071	-4.455
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>26.171</b>	<b>28.473</b>
Impuesto a la renta	123	-11.055
<b>Utilidad bruta después de ajustes</b>	<b>26.294</b>	<b>17.418</b>
<b>Ebitda</b>	<b>43.066</b>	<b>42.374</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Camposol, 2016b.



### Anexo 10. Camposol: balance general (miles de US\$)

Camposol Corporativo consolidado (3er trimestre)					
Activos	Set 2016	Dic 2015	Pasivos	Set 2016	Dic 2015
Activos corrientes	161.636	160.093	Pasivos corrientes	121.182	90.970
Activos no corrientes	501.028	497.572	Pasivos no corrientes	199.239	255.982
			<b>Total pasivos</b>	<b>320.421</b>	<b>346.952</b>
			Patrimonio neto	342,243	310.713
<b>Total activos</b>	<b>662.664</b>	<b>657.665</b>	<b>Total pasivos y patrimonio</b>	<b>662.664</b>	<b>657.665</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Camposol, 2016b.

Ratios financieros	Set-2016	Dic-2015
<b>Índices de liquidez</b>		
Índice de liquidez	1,33	1,76
Prueba ácida	1,07	1,24
<b>Índices de solvencia</b>		
Apalancamiento financiero	0,48	0,53
Estructura de capital	0,94	1,12
<b>Índices de rentabilidad</b>		
Rentabilidad de activos (ROA)	3,9%	4,3%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	10,2%	9,2%

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Camposol, 2016b.

### Anexo 11. Perú: ventajas comparativas reveladas normalizadas (VCRN) - *Superfruits*

Producto	Palta	Arándano	Plátano	Uva	Mango	Mandarina
VCRN	0.9760	0.9788	0.8421	0.9739	0.9724	0.9254

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de ITC, s. f.

## Anexo 12. Países con acuerdos comerciales o tratados de libre comercio con el Perú, 2016

País	Acuerdo <sup>1/</sup>	Área (km <sup>2</sup> )	Población (millones habitantes)	Densidad poblacional (habitantes km <sup>2</sup> )	PBI (US\$ mil millones)	PBI per cápita (US\$)	Ranking índice global de competitividad
Alemania	UE	357.000	81,10	227	3.859,50	47.590	4
Argentina	Mercosur	2.780.000	42,00	15	540,20	12.873	106
Australia	TPP	7.741.000	23,60	3	1.444,00	61.219	21
Austria	UE	83.800	8,60	103	437,10	51.307	23
Bélgica	UE	30.500	11,40	374	534,70	47.722	19
Bolivia	CAN	1.099.000	11,20	10	34,40	3.061	117
Brasil	Mercosur	8.516.000	202,80	24	2.353,00	11.604	75
Brunéi	TPP	5.765	0,40	0,1	n. d.	n. d.	n. d.
Bulgaria	UE	111.000	7,10	64	56,80	7.763	54
Canadá	TLC / TPP	9.879.000	36,30	4	1.788,70	50.398	13
Chile	TPP	1.964.365	18,20	9	258,00	14.477	.35
China	TLC	9.600.000	1.382,00	144	10.380,40	7.589	28
Chipre	UE	9.251	1,20	130	23,30	26.115	65
Cista Rica	TLC	51.100	4,80	94	48,10	10.083	52
Colombia	CAN	1.143.000	47,70	42	384,90	8.076	61
Corea del Sur	TLC	100.300	50,50	503	1.416,90	28.101	26
Croacia	UE	88.000	4,20	48	57,20	13.494	77
Cuba	TLC	109.884	11,30	103	n. d.	n. d.	n. d.
Dinamarca	UE	42.900	5,70	133	340,80	60.564	12
Ecuador	CAN	283.560	16,00	56	100,80	6.286	76
Estados Unidos	TLC / TPP	9.831.500	324,10	33	13.418,90	54.597	3
Eslovenia	UE	20.271	2,10	104	49,50	24.019	59
España	UE	505.900	46,10	91	1.406,90	30.278	33
Estonia	UE	45.300	1,30	29	26,00	19.671	30
Finlandia	UE	338.400	5,50	16	271,20	49.497	8
Francia	UE	549.000	64,70	118	2.846,90	44.538	22
Grecia	UE	132.000	10,90	83	238,00	21.653	81
Honduras	TLC	112.492	8,30	74	19,50	2.361	88
Hungría	UE	93.000	9,80	105	137,10	13.881	63
Irlanda	UE	70.200	4,70	67	246,40	53.462	24
Islandia	AELC	103.000	0,30	3	16,70	51.262	29
Italia	UE	302.000	59,80	198	2.148,00	35.823	43
Japón	TLC / TPP	378.000	126,30	334	4.616,30	36.332	6
Letonia	UE	64.600	2,00	31	32,00	15.729	44
Liechtenstein	AELC	160	0	0	n. d.	n. d.	n. d.
Lituania	UE	65.300	2,90	44	48,20	16.386	36
Luxemburgo	UE	2.600	0,60	231	62,40	111.716	20
Malasia,	TPP	330.300	30,80	93	326,90	10.804	18
Malta	UE	316	0,40	1.266	10,60	24.876	48
México	TPP	756.950	123,30	163	1.282,70	10.715	57
Noruega	AELC	625.200	5,30	8	500,20	97.813	11
Nueva Zelanda	TPP	267.700	4,60	17	198,10	43.837	16
Países Bajos	UE	41.500	17,00	410	866,40	51.373	5
Panamá	TLC	75.517	3,90	52	43,80	11.147	50
Paraguay	Mercosur	406.752	6,90	17	29,70	4.305	118
Polonia	UE	312.700	38,60	123	546,60	14.379	41
Portugal	UE	92.200	10,30	112	230,00	22.139	38
Reino Unido	UE	243.600	65,10	267	2.945,10	45.653	10
República Checa	UE	78.900	10,50	133	205,70	19.563	31
República Eslovaca	UE	49.000	5,40	110	100,00	18.454	67
Rumania	UE	238.400	19,40	81	200,00	10.035	53
Singapur	TLC / TPP	728	5,70	7.830	308,10	56.319	2
Suecia	UE / AELC	447.400	9,90	22	570,10	58.491	9
Suiza	AELC	41.300	8,40	203	712,10	87.475	1
Tailandia	TLC	513.100	68,10	133	373,80	5.445	32
Uruguay	Mercosur	176.215	3,40	19	55,10	16.199	73
Venezuela	TLC	916.445	30,50	33	205,80	6.757	132
Vietnam	TPP	331.200	94,40	285	186,00	2.053	56

1/: AELC, Asociación Europea de Libre Comercio o Acuerdo Europeo de Libre Comercio; CAN, Comunidad Andina; Mercosur, Mercado Común del Sur.

n. d.: no disponible

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de WEF, 2016.

### Anexo 13. Países con potencial de exportación de *superfruits*

	País <sup>1/</sup>	Acuerdo comercial	Población > 10 millones de habitantes	Densidad poblacional > 1.000 habitantes km <sup>2</sup>	PBI > US\$ 500.000	PBI per cápita > US\$	Puntaje
1	Alemania	Unión Europea	1	1	1	1	4
2	Bélgica	Unión Europea	1	1	1	1	4
3	Corea del Sur	TLC	1	1	1	1	4
4	Francia	Unión Europea	1	1	1	1	4
5	Italia	Unión Europea	1	1	1	1	4
6	Japón	TLC / TPP <sup>2/</sup>	1	1	1	1	4
7	México	TPP <sup>2/</sup>	1	1	1	1	4
8	Países Bajos	Unión Europea	1	1	1	1	4
9	Polonia	Unión Europea	1	1	1	1	4
10	Reino Unido	Unión Europea	1	1	1	1	4
11	Argentina	Mercosur	1	0	1	1	3
12	Australia	TPP <sup>2/</sup>	1	0	1	1	3
13	Brasil	Mercosur	1	0	1	1	3
14	Canadá	TLC /TPP <sup>2/</sup>	1	0	1	1	3
15	China	TLC	1	1	1	0	3
16	Estados Unidos	TLC / TPP <sup>2/</sup>	1	0	1	1	3
17	España	Unión Europea	1	0	1	1	3
18	Portugal	Unión Europea	1	1	0	1	3
19	República Checa	Unión Europea	1	1	0	1	3
20	Suiza	AELC <sup>3/</sup>	0	1	1	1	3

1/: Elegidos sobre un total de 58 países.

2/: Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (Trans-Pacific Partnership, TPP).

3/: Asociación Europea de Libre Comercio (European Free Trade Association, EFTA)

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de WEF, 2015.

### Anexo 14. Perú: capacidad relativa de compra normalizada (CRCN)

	País con TLC	Palta	Arándano	Mango	Mandarina
1	Alemania	-0,212	-0,308	0,021	0,187
2	Argentina	0,204	-0,976	-0,593	-0,982
3	Australia	0,118	-0,148	-0,765	-0,939
4	Bélgica	-0,233	-0,474	-0,090	0
5	Brasil	-0,978	-0,873	-0,997	-0,669
6	Canadá	0,181	0,221	0,151	0,299
7	China	-0,718	-0,718	-0,203	-0,826
8	Corea del Sur	-0,822	-0,697	-0,148	-1,000
9	Estados Unidos	0,494	0,185	0,236	-0,243
10	España	0,376	0,132	0,194	-0,674
11	Francia	0,385	-0,611	0,175	0,463
12	Italia	-0,513	-0,415	-0,399	-0,199
13	Japón	0,073	-0,764	-0,538	-0,714
14	México	-1,000	-0,967	-0,838	-0,958
15	Países Bajos	0,592	0,286	0,584	0,346
16	Polonia	-0,351	-0,215	-0,329	0,312
17	Portugal	-0,692	-0,505	0,643	-0,038
18	Reino Unido	0,118	0,278	0,252	0,367
19	República Checa	-0,597	-0,571	-0,537	0,023
20	Suiza	-0,272	0,049	0,003	-0,078

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de ITC, s. f.

## Anexo 15. Camposol: matriz MCPE

	Ponderación	Incrementar los cultivos de palta y arándano agregando mango y mandarina		Reforzar el posicionamiento de la empresa en el segmento de alimentos saludables, participando en ferias.		Incrementar su penetración en los mercados actuales y posicionar a la empresa en el mercado chino con el soporte de una oficina comercial en Shanghai	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Ponderación</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>
Acuerdos comerciales con otros países	20%	4	0.80	4	0.80	3	0.60
Acceso a financiamiento a bajas tasas.	10%	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Trazabilidad como diferencial	7%	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Proyecto de irrigación Chavimochic III	5%	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Ley de promoción del sector agrario.	5%	4	0.20	2	0.10	2	0.10
Tendencia mundial a la alimentación saludable.	10%	4	0.40	1	0.10	4	0.40
<b>AMENAZAS</b>							
Competencia local en arándanos en el mercado chino.	10%	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competencia local en paltas en el mercado chino.	5%	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Competencia de Chile como proveedor mundial de arándanos.	10%	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Dependencia de mano de obra intensiva para cosecha.	10%	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Sindicatos de trabajadores.	5%	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Reclamo de propiedad de las tierras aun no cultivadas.	3%	4	0.12	1	0.03	1	0.03
<b>Subtotal</b>	<b>100%</b>		<b>1.52</b>		<b>2.94</b>		<b>2.57</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Ponderación</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>
Imagen corporativa	10%	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Campos privilegiados por condiciones climáticas.	10%	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Entregas oportunas de despachos a clientes.	15%	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Venta directa a minoristas.	15%	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Oficinas comerciales en Rotterdam y Miami	15%	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Atención oportuna a reclamos.	10%	3	0.30	1	0.10	4	0.40
<b>DEBILIDADES</b>							
Gestión de marca.	10%	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Alta dependencia de mano de obra intensiva.	7%	4	0.28	2	0.14	2	0.14
Comercializa 2 categorías principales de productos, paltas y arándanos.	8%	2	0.16	1	0.08	1	0.08
<b>Subtotal</b>	<b>100%</b>		<b>3.74</b>		<b>2.77</b>		<b>3.12</b>
<b>Gran total</b>			<b>5.26</b>		<b>5.71</b>		<b>5.69</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Anexo 16. Antigüedad de los campos (hectáreas netas sembradas por producto)

A diciembre 31 de 2016

Años antigüedad	Arándanos (Ha)	Paltas (Ha)	Mangos (Ha)	Uvas (Ha)	Mandarina (Ha)	Espárragos (Ha) <sup>1/</sup>	Total (Ha)
0-1	791	97	-	126	64	6	1.307
1-2	384	10	-	-	-	1	251
2-3	182	-	-	-	-	-	150
3-4	49	149	33	-	-	-	235
4-5	54	-	-	34	-	-	34
5-6	-	242	-	150	-	-	392
6-7	1	1.130	-	-	103	-	1.234
7-8	-	269	-	82	-	1	352
8-9	-	24	-	-	-	59	83
9-10	-	-	-	-	-	84	84
10-11	-	11	-	-	-	-	11
11-12	-	-	11	-	-	1	12
12-13	-	721	404	-	-	-	1.125
<b>Total has</b>	<b>1.460</b>	<b>2.653</b>	<b>448</b>	<b>391</b>	<b>167</b>	<b>151</b>	<b>5.270</b>

1/: Remanentes sembrados que serán descontinuados a partir de 2017.

Fuente: Camposol, 2016a.

## Anexo 17. Rendimiento de por producto y hectáreas productivas

Producto	Arándanos	Arándanos túnel	Paltas	Mangos	Mandarina	Hectáreas productivas
Maduración a etapa productiva	18 meses	18 meses	36 meses	36 meses	36 meses	
Rend/Ha	16,8	23	15	17	40	
Rend/Ha - ton 2016	16,8	0	15	17	40	
Rend/Ha - ton 2017	16,8	23	15	30	40	
Rend/Ha - ton 2018	16,8	23	15	30	40	
Rend/Ha - ton 2019	16,8	23	15	30	40	
Rend/Ha - ton 2020	16,8	23	15	30	40	
Rend/Ha - ton 2021	16,8	23	15	30	40	
Ha productivas Dic 2016	670	0	2.546	448	103	<b>3.767</b>
Ha productivas Dic 2017	1.461	250	2.556	448	109	<b>4.824</b>
Ha productivas Dic 2018	1.750	250	2.653	448	167	<b>5.268</b>
Ha productivas Dic 2019	1.750	250	2.853	500	500	<b>5.853</b>
Ha productivas Dic 2020	1.750	250	2.853	500	500	<b>5.853</b>
Ha productivas Dic 2021	1.750	250	2.853	500	500	<b>5.853</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Los beneficios que aportan los macrotúneles son los siguientes:

- Adelanta la cosecha entre 12 y 15 días para aprovechar ventanas de oportunidad.
- 35% más productividad de fruta por planta.
- Optimización del uso de agua.
- Mayor control de plagas.
- Mayor facilidad para la cosecha, incluso con mal tiempo.
- Protección frente al clima.
- Mayor protección al fruto de los efectos climáticos y, por ende, menor merma.

### Anexo 18. Presupuesto de instalación de la oficina comercial de China (en US\$)

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Apertura	25.000	-	-	-	-
Gastos generales	24.000	25.200	26.460	27.783	29.172
Alquiler de despachos – 3	144.000	151.200	158.760	166.698	175.033
Alquiler salas de reuniones	3.897	3.897	3.897	3.897	3.897
Alquiler salas multifuncionales	3.118	3.118	3.118	3.118	3.118
<b>Total</b>	<b>200.015</b>	<b>183.415</b>	<b>192.235</b>	<b>201.496</b>	<b>211.220</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de ICEX, s. f.

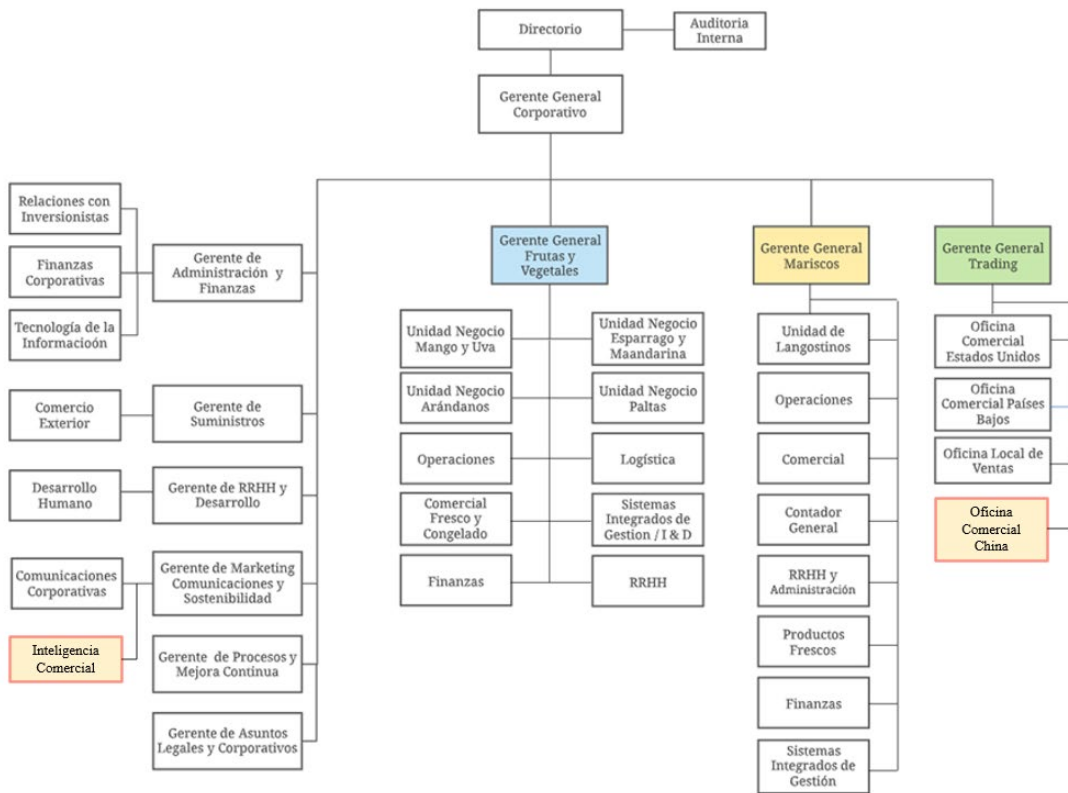
### Anexo 19. Cálculo de betas apalancado

Empresas agrícolas	Beta apalancado	Deuda	Patrimonio	Deuda/Patrimonio	Tasa impositiva	Betas desapalancado
Leroy Seafood	1,35	242.495	212.825	1,14	22,0%	0,71
Sipef Group	0,52	69.649	437.174	0,16	25,0%	0,46
Fresh del Monte Produce	1,24	252.700	1.750.900	0,14	28,0%	1,12
Limoneira Company	0,11	89.824	121.272	0,74	28,0%	0,07
Kewpie Corporation	0,19	13.727	208.548	0,07	30,8%	0,18
Select Harvests Limited	0,42	6.737	200.662	0,03	27,5%	0,41
<b>TOTALES</b>		<b>675.132</b>	<b>2.931.381</b>	<b>0,23</b>	<b>26,9%</b>	<b>0,49</b>

Fuente: Fresh del Monte Produce, 2016; Kewpie Corporation, 2016; Leroy Seafood, 2016; Limoneira Company, 2016; Select Harvest Limited, 2016; Sipef Group, 2016.

Aplicando la fórmula: **Beta Apalancado** = Beta desapalancado \* (1 + ((Deuda/Patrimonio Camposol) + (1-Tasa impositiva Perú))), se obtiene un Beta Apalancado de 1,26.

## Anexo 20. Nuevo Organigrama Camposol 2017



## **Nota biográfica**

### **César Humberto Casalino Loli**

Nació en Lima, el 11 de octubre de 1964, Contador Público Colegiado con más de 25 años de experiencia, desempeñándose principalmente en Banca como Contador de Subsidiarias y como Gerente Adjunto de Planeamiento Financiero y Control de Gestión en el Banco de Crédito del Perú. Amplia experiencia como Gerente de Administración y Finanzas, principalmente en Minería (Chile), Construcción e Inmobiliaria de empresas Corporativas y Familiares. En la actualidad, se desempeña como Gerente en la empresa Edificaciones Inmobiliarias SAC.

### **César Manuel Jiménez Ugarte**

Nació en Lima, el 8 de mayo de 1969. Bachiller en Ciencias Administrativas por la Pontificia Universidad Católica del Perú y con estudios de posgrado en su especialidad por la International University in Germany, Alemania. Cuenta con amplia experiencia profesional en el sector público como privado en el Perú y en el extranjero, liderando áreas de logística, comercial y operaciones. Actualmente, desempeña el cargo de Gerente General de Servicios Profesionales y Comerciales en JV SAC.

### **Eduardo Augusto Salas Espinosa**

Nació en Lima, el 16 de junio de 1962. Bachiller en Ciencias Administrativas por la Universidad de Lima. Ha trabajado 25 años en los sectores de banca y de sistema privado de pensiones, manejando canales de distribución; y 11 años en el sector de servicios funerarios, gestionando una red de camposantos con cobertura a nivel nacional. En la actualidad, se desempeña como Gerente de Operaciones y Servicios en Administradora de Servicios Funerarios (ASF -Parque del Recuerdo).