



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE CAMPOSOL S.A. 2017 – 2019”**

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

**Presentado por:  
Juan Jose Dorich Doig  
Fernando David Melgar Rivera  
Carlos Tassara Corzo**

**Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro**

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

**Lima, octubre de 2021**

A nuestros profesores de la Universidad del Pacífico, quienes nos han permitido cimentar sólidos conocimientos orientados a desarrollar la planificación estratégica aplicable a los negocios. Igualmente, a nuestras familias por su comprensión y paciencia.

## Resumen ejecutivo

Camposol PLC es una holding que consolida un grupo de once compañías dedicadas al cultivo, el procesamiento y la comercialización de productos agroindustriales y a la producción de productos marinos (langostinos), con operaciones en el mercado internacional en los Estados Unidos, la Unión Europea y Asia.

Camposol opera en dos negocios claramente independientes: el agroindustrial y el acuícola. La empresa posee tres unidades de negocios, de las cuales dos se encuentran integradas y corresponden al negocio agroindustrial (la unidad de negocios frutas y vegetales y la de negocios de *trading*). A pesar de tratarse de dos negocios diferentes (el agroindustrial y el acuícola), el presente caso se concentrará exclusivamente en el negocio agroindustrial de Camposol, que posee una oferta multiproducto, contando en su portafolio con productos como palta Hass, arándanos, mangos, uvas y mandarinas.

En el año 2016, la empresa tenía ventas anuales de USD 276 millones, siendo una compañía líder en el sector agroindustrial, con una alta concentración de sus ventas en los Estados Unidos y la Unión Europea (57% de las ventas de arándanos y 46% de las ventas de palta Hass se generan en Estados Unidos, mientras que 42% de las ventas de arándanos y 40% de las ventas de palta Hass ocurren en la Unión Europea). Esto indica que la compañía tiene una alta concentración en esos dos mercados.

Camposol posee una ventaja competitiva relativa a su capacidad de integración vertical, desde la fabricación de los productos hasta la logística necesaria para llevarlos hacia sus clientes a nivel internacional. La oferta multiproducto de Camposol y los grandes volúmenes de oferta que maneja son ventajas reconocidas por sus clientes minoristas.

Pese a las grandes ventajas que posee esta empresa, la contribución que ha generado en el año 2016 ha sido insuficiente para brindar rentabilidad a los accionistas (el EBITDA de 2016 fue de USD60 millones) y se tuvo una pérdida neta de más de USD 10 millones, producto principalmente de elevados costos de producción de parte de su oferta multiproducto y de los altos gastos administrativos que posee (la empresa tiene más de 1.000 empleados corporativos).

Adicionalmente, esta se encuentra sumamente endeudada a raíz de la compra de la planta de procesamiento de Camposol, por lo cual inició un proceso de reestructuración de su endeudamiento en el año 2016. Su deuda se encontraba comprometida, principalmente, a corto plazo (USD 102 millones), lo cual perjudicaba sus flujos de caja.

El presente plan tendrá como objetivo lograr un incremento de las ventas de Camposol en un 30% para 2017 y mantener un crecimiento anual del 10% para los dos siguientes años, pasando de una

venta anual de USD 276 millones y un EBITDA de USD60 millones en 2016 a una venta anual de USD 360 millones y un EBITDA de USD100 millones para el tercer año (2019).

El incremento de la rentabilidad de la empresa deberá realizarse a través de una mayor eficiencia productiva (incremento de la productividad por hectárea respecto de 2016). Este incremento se logrará mediante un programa de optimización de las áreas de cultivo y a través de la penetración de mercado en clientes minoristas en países como Estados Unidos y países europeos, donde ya hay presencia, y mediante el desarrollo de mercado en países de Asia, como China.

El incremento de ventas requiere un aumento en la producción, por lo que se requerirá contar con una mayor cantidad de hectáreas en fase de maduración de alto rendimiento y la optimización de las áreas de cultivo, por lo cual la compañía deberá realizar una inversión el primer año en hectáreas y activos biológicos que se encuentren en la fase de alto rendimiento.

El incremento del volumen de venta es factible si se realiza por venta directa a clientes minoristas (cadenas de supermercados), a través de la gestión de las oficinas comerciales de los Estados Unidos y los Países Bajos. Se recomienda, asimismo, un cambio en la oferta del portafolio de productos, enfocando un mayor porcentaje de las hectáreas disponibles al cultivo del arándano, que es el producto que genera mayor contribución a la empresa (62% de margen bruto).

Adicionalmente, se realizará un cambio en la estrategia financiera para endeudamiento, renegociando las deudas contraídas por la compra de la planta de Camposol de corto a largo plazo y a mejores tasas que las contraídas inicialmente, mejorando la posición de flujo de caja de la compañía.

El incremento de la contribución y la reestructuración de la deuda financiera permitirá a Camposol generar un incremento en el capital de trabajo de la empresa, pasando de USD 90 millones a USD 136 millones, lo cual significa aproximadamente un 50% de incremento.

Por las razones expuestas, se recomienda realizar la implementación del presente plan estratégico con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la compañía.

## Índice

<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>3</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>10</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>12</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>13</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>14</b>
<b>Capítulo I. Situación general de Camposol.....</b>	<b>15</b>
1. Antecedentes .....	15
1.1 Cronología.....	15
1.2 Organigrama de la alta dirección de Camposol PLC (holding) .....	15
1.3 <i>Backoffice</i> .....	16
1.4 Oficinas comerciales .....	16
2. Consideraciones específicas (a diciembre de 2016).....	16
2.1 Producción anual.....	16
2.2 Áreas sembradas .....	16
2.3 Ventas de Camposol.....	17
2.4 Enfoque en arándanos y palta Hass.....	17
2.5 Exportación de productos al mercado internacional .....	17
2.6 Enfoque en productos frescos .....	17
2.7 Modelo multinacional .....	18
3. Perfil estratégico de la empresa.....	18
4. Modelo de negocios de Camposol a diciembre 2016.....	19
4.1 Segmento de clientes.....	21
4.2 Propuesta de valor .....	21
4.3 Relaciones con los clientes.....	21
4.4 Canales clave.....	21
4.5 Fuentes de ingresos .....	21
4.6 Actividades clave .....	21
4.7 Recursos clave.....	21
4.8 Socios clave.....	22
4.9 Estructura de costos.....	22
5. Misión actual.....	22
6. Visión actual .....	22
7. Definición de la situación - problema .....	22

8. Enfoque y descripción de la solución prevista .....	23
8.1 Dimensión financiera .....	23
8.2 Dimensión de clientes .....	23
8.3 Dimensión de procesos .....	23
9. Conclusiones .....	23
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>25</b>
1. Modelo de distancia CAGE .....	25
2. Análisis del entorno general (PESTEG) .....	26
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	30
4. Análisis de la industria o sector .....	31
4.1 Rivalidad entre las empresas .....	31
4.2 Demanda .....	32
4.3 Diferenciación.....	33
4.4 Costo de cambio.....	33
4.5 Barreras de salida .....	33
5. Riesgo de ingreso de competidores potenciales.....	33
5.1 Lealtad de marca .....	33
5.2 Barreras de ingreso de competidores .....	34
5.3 Diferenciación del producto.....	34
5.4 Requisitos de capital .....	34
5.5 Poder de negociación de los compradores .....	34
5.6 Poder de negociación de los proveedores .....	34
5.7 Amenaza de productos sustitutos.....	35
6. Evaluación de la cadena de valor de la industria.....	35
7. Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	36
8. Conclusiones .....	37
<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>38</b>
1. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT) .....	38
2. Cadena de valor de Camposol.....	39
3. Matriz VRIO y ventaja competitiva.....	41
4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	43
5. Determinación de la estrategia genérica .....	44
6. Conclusiones .....	44
<b>Capítulo IV. Estimación de la demanda .....</b>	<b>45</b>
1. Proceso de estimación de la oferta y la demanda del mercado de frutas.....	45

2. Situación actual a diciembre 2016 .....	45
2.1 Arándanos .....	46
2.2 Palta Hass .....	48
3. Análisis de la brecha entre la oferta y la demanda .....	49
<b>Capítulo V. Plan estratégico 2017 – 2019.....</b>	<b>53</b>
1. Análisis y propuesta de misión y visión.....	53
1.1 Misión de Camposol Corporativa (al 2021).....	53
1.2 Visión de Camposol Corporativa (al 2021).....	53
2. Objetivo general.....	54
3. Objetivos estratégicos .....	54
3.1 Objetivos financieros .....	54
3.2 Objetivos de los clientes.....	54
3.3 Objetivos de procesos .....	55
3.4 Objetivos de aprendizaje y desarrollo .....	56
4. Conclusiones .....	56
<b>Capítulo VI. Generación y selección de estrategia.....</b>	<b>57</b>
1. Matriz FODA (cruzado).....	57
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA) .....	58
3. Matriz de portafolio (BCG).....	59
4. Matriz interna - externa.....	60
5. Matriz de la estrategia principal.....	61
6. Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos.....	61
7. Estrategia competitiva.....	63
8. Estrategia de crecimiento .....	63
9. Modelo de negocios de Camposol propuesto (2017-2019).....	64
10. Cadena de valor de Camposol 2017-2019.....	66
11. Conclusiones .....	66
<b>Capítulo VII. Planes funcionales .....</b>	<b>67</b>
1. Planes funcionales de marketing.....	67
1.1 Introducción .....	67
1.2 Objetivos generales y específicos de marketing.....	67
1.3 Estrategia de crecimiento .....	68
1.4 Estrategia de segmentación .....	68
1.5 Estrategia de posicionamiento.....	69
1.6 Marketing <i>mix</i> .....	69

1.6.1 Producto .....	69
1.6.2 Precio .....	69
1.6.3 Distribución (plaza).....	69
1.6.4 Promoción .....	69
1.6.5 Acciones estratégicas de marketing y ventas .....	70
1.7 Presupuesto de marketing y ventas .....	70
2. Planes funcionales de operaciones .....	71
2.1 Introducción .....	71
2.2 Objetivos generales y específicos de operaciones.....	71
2.3 Acciones estratégicas de operaciones .....	71
2.4 Presupuesto de operaciones.....	72
3. Planes funcionales de recursos humanos .....	73
3.1 Introducción .....	73
3.2 Objetivos generales y específicos de recursos humanos .....	73
3.3 Acciones estratégicas de recursos humanos.....	73
3.4 Presupuesto de recursos humanos.....	74
4. Planes de responsabilidad social empresarial.....	75
4.1 Introducción .....	75
4.2 Objetivos de responsabilidad social empresarial .....	75
4.3 Acciones estratégicas de responsabilidad social empresarial.....	76
4.4 Presupuesto de responsabilidad social empresarial.....	77
5. Planes funcionales de finanzas.....	78
5.1 Objetivos .....	78
5.2 Supuestos del modelo financiero .....	78
5.3 Presupuestos.....	79
5.4 Análisis de indicadores sin estrategias .....	79
5.5 Análisis de indicadores con estrategias.....	80
5.6 Flujo de caja económico y financiero .....	81
5.7 Cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC).....	81
5.6 Análisis de sensibilidad.....	81
6. Conclusiones .....	82
<b>Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia .....</b>	<b>83</b>
1. Introducción .....	83
2. Mapa estratégico .....	83
3. Definición de iniciativas e indicadores propuestos .....	84



3.1 Indicadores de aprendizaje y desarrollo .....	84
3.2 Indicadores de procesos .....	84
3.3 Indicadores de clientes .....	84
3.4 Indicadores de finanzas .....	84
4. Conclusiones .....	85
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>86</b>
1. Conclusiones .....	86
2. Recomendaciones.....	87
<b>Bibliografía .....</b>	<b>88</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>91</b>
<b>Notas biográficas .....</b>	<b>114</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Ventas de Camposol – 2016	17
Tabla 2. Modelo Canvas (Osterwalder) de Camposol – negocio agroindustrial	19
Tabla 3. Análisis de factores políticos	26
Tabla 4. Análisis de factores económicos	26
Tabla 5. Análisis de factores sociales	27
Tabla 6. Análisis de factores tecnológicos	28
Tabla 7. Análisis de factores ecológicos	28
Tabla 8. Análisis de factores globales	29
Tabla 9. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	30
Tabla 10. Ventas FOB de empresas locales en el mercado internacional de arándanos	32
Tabla 11. Ventas FOB de empresas internacionales en el mercado mundial de arándanos	32
Tabla 12. Matriz de perfil competitivo	36
Tabla 13. Matriz VRIO de Camposol	42
Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	43
Tabla 15. Principales importadores de frutos (en %) - Periodo 2013-2016	46
Tabla 16. Principales países importadores de arándanos en el mundo (en tm) - Periodo 2013-2016	47
Tabla 17. Principales países exportadores de arándanos en el mundo (en tm) Periodo 2013-2016	47
Tabla 18. Principales importadores de paltas Hass en el mundo (en tm) - Periodo 2013-2016	48
Tabla 19. Principales países exportadores de paltas Hass en el mundo (en TM) Periodo 2013-2016	49
Tabla 20. Brecha global de oferta y demanda – Arándanos (en tm)	50
Tabla 21. Brecha global de oferta y demanda – Paltas Hass (en tm)	50
Tabla 22. Brecha global de oferta y demanda – Mandarinas (en tm)	50
Tabla 23. Brecha global de oferta y demanda – Mangos (en tm)	50
Tabla 24. Brecha global de oferta y demanda – Uvas (en tm)	51
Tabla 25. Capacidad de atención de Camposol proyectada para el año 2017	51
Tabla 26. Capacidad de atención de Camposol proyectada para el año 2018	51
Tabla 27. Capacidad de atención de Camposol proyectado para el año 2019	52
Tabla 28. Matriz FODA cruzado	57
Tabla 29. Matriz PEYEA – Camposol frutas y vegetales y <i>trading</i>	58
Tabla 30. Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos	62
Tabla 31. Matriz de Ansoff – arándanos y paltas Hass de Camposol (2017 - 2019)	64

Tabla 32. Modelo Canvas (Osterwalder) propuesto para Camposol – Negocio agroindustrial	65
Tabla 33. Objetivos de marketing y ventas	67
Tabla 34. Estrategia de crecimiento de Camposol 2016 - 2019	68
Tabla 35. Presupuesto de marketing y ventas	70
Tabla 36. Objetivos de operaciones	71
Tabla 37. Presupuesto de operaciones	72
Tabla 38. Objetivos de recursos humanos	73
Tabla 39. Presupuesto de recursos humanos	74
Tabla 40. Objetivos de responsabilidad social empresarial	75
Tabla 41. Presupuesto de responsabilidad social empresarial	77
Tabla 42. Objetivos de finanzas	78
Tabla 43. Presupuestos	79
Tabla 44. Estado de resultados sin estrategia	79
Tabla 45. Estado de resultados con estrategia	80
Tabla 46. Flujo de caja incremental	80
Tabla 47. Análisis de sensibilidad	82

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Cadena de valor de la industria	35
Gráfico 2. Organigrama funcional de Camposol de frutas, vegetales y trading	38
Gráfico 3. Cadena de valor de Camposol agroindustrial	40
Gráfico 4. Perfil estratégico de Camposol frutas y vegetales - <i>trading</i>	59
Gráfico 5. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	60
Gráfico 6. Matriz interna - externa de Camposol Agroindustrial (F&V y <i>trading</i> )	60
Gráfico 7. Matriz de la estrategia principal de Camposol frutas y vegetales y <i>trading</i>	61
Gráfico 8. Mapa estratégico para Camposol (2017-2019)	83

## Índice de anexos

Anexo 1. Análisis del entorno general - PESTEG	91
Anexo 2. Modelo CAGE para Camposol 2013-2016	100
Anexo 3. Conclusiones de Estimación de la demanda	109
Anexo 4. Análisis de la matriz de Boston Consulting Group	111
Anexo 5. Matriz FODA	112

## **Introducción**

Camposol es uno de los más grandes productores y exportadores de productos agroindustriales y marinos a nivel internacional, con una ventaja competitiva, como es su integración vertical, ya que puede atender al cliente desde la producción hasta la distribución de productos agrícolas.

La compañía posee una estrategia genérica de liderazgo en costos (al mejor valor - tipo 2) que le hace posible obtener economías de escala necesarias para competir en el mercado internacional. Adicionalmente, y luego de diecinueve años de operaciones en el mercado, ha realizado cambios en su portafolio de productos, debido al cambio de tendencias en cuanto a las preferencias de consumo, pasando de la producción de espárragos en conservas a la de *superfoods*, como los arándanos y las paltas Hass, con presentaciones adecuadas para los productos frescos. Actualmente, Camposol se enfrenta al reto de incrementar su volumen de ventas de manera significativa, para poder generar la contribución esperada por sus accionistas.

El presente trabajo de investigación plantea el desarrollo de un plan estratégico de negocio agroindustrial para la empresa Camposol, sobre la base del caso Camposol (Bell & Kindred, 2016), con un horizonte de tres años (2017 a 2019).

Para el desarrollo del plan, se ha realizado un análisis externo, tomando en cuenta las herramientas CAGE y PESTEG, para la identificación de las oportunidades y las amenazas que provienen de la industria, así como un análisis interno, utilizando las herramientas AMOFHIT. Asimismo, se realiza un análisis de la cadena de valor de la compañía y de sus recursos y capacidades, utilizando el método VRIO.

Para lograr el objetivo de incrementar el EBITDA de la compañía, se han diseñado planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas, los cuales incluyen la definición de las actividades a realizar y el presupuesto asociado necesario para su ejecución.

Los planes funcionales recomendados sugieren que Camposol podrá incrementar su EBITDA a través del incremento de su volumen de venta, mejora de la eficiencia productiva y de la inversión en hectáreas y activos biológicos que garanticen la expansión de sus niveles de producción.

La implementación de los planes funcionales recomendados para el periodo 2017 a 2019 se encuentran debidamente justificados por el incremento del valor generado por la compañía.

## Capítulo I. Situación general de Camposol

### 1. Antecedentes

El objetivo del presente capítulo es describir la situación actual de Camposol, explicar su modelo de negocio (a diciembre de 2016) y señalar cuáles son sus problemas fundamentales, así como las soluciones previstas.

#### 1.1 Cronología

- **Fundación:** Camposol es una compañía agroindustrial exportadora fundada en el Perú en el año 1997 en el departamento de La Libertad. En sus inicios, se dedicaba principalmente a la producción de espárragos.
- **Compra de la compañía por el Grupo Dyer (D&C):** en 2007, la empresa fue adquirida por el grupo D&C Holding (Grupo Dyer). Dada la coyuntura económica mundial en dicho año, la empresa consideró oportuno diversificar su línea de productos y fortalecer su negocio de comercialización de paltas Hass.
- **Empresa multinacional:** según el informe de sostenibilidad de Camposol (2014), la empresa contaba con una sólida infraestructura organizacional, ya que contaba con 16.247 trabajadores. Actualmente es uno de los grandes empleadores privados en el Perú y de acuerdo con Veritrade (2021), al 2014 la empresa tenía una cartera de 285 clientes distribuidos en 38 países.
- **Cierre de la línea de espárragos:** en 2016, Camposol tomó la decisión de cerrar paulatinamente la línea de espárragos, por dos factores: en primer lugar, por el cambio en la tendencia global de consumo de productos frescos, lo que derivó en la disminución de la venta de la línea de espárragos en conservas y, en segundo lugar, por los altos costos de producción asociados a esta línea de producto. Según PWC (2018), a fines de 2016, la compañía discontinuó todas las actividades productivas y comerciales de espárragos y transfirió la gran mayoría de sus activos a la línea de arándanos. Finalmente, la empresa vendió su línea de espárragos en conserva a la sociedad Agrícola Virú S.A.C.

#### 1.2 Organigrama de la alta dirección de Camposol PLC (holding)

Camposol posee tres unidades de negocio, las cuales se describen a continuación:

- **Unidad de negocios de frutas y vegetales:** esta unidad posee las siguientes cuatro subunidades:
  - Arándanos
  - Paltas

- Mandarinas
- Mango y uvas
- **Unidad de negocios trading:** conocida también como Camposol Internacional o Comercio
- **Unidad de negocios de *seafood* (mariscos)**

### **1.3 Backoffice**

Las tres unidades de negocios reciben un soporte matricial de un *backoffice* compuesto por más de 1.000 empleados administrativos. El *backoffice* de Camposol brinda soporte de gestión humana, tecnología de información, gestión legal, marketing y gestión contable financiera.

### **1.4 Oficinas comerciales**

- **Países Bajos:** Camposol abrió una oficina comercial en Rotterdam, Países Bajos, en el año 2011, con la finalidad de ingresar con mayor fuerza a la venta de espárragos y paltas en los minoristas europeos.
- **Estados Unidos:** Camposol abrió una oficina en Miami, Estados Unidos, en el año 2015, con la finalidad de comercializar arándanos con su propia marca y, de esta manera, adquirir participación de mercado con la venta a pequeños y medianos distribuidores americanos.

## **2. Consideraciones específicas (a diciembre de 2016)**

### **2.1 Producción anual**

Según Bell & Kindred (2016), la producción de Camposol en toneladas métricas, a setiembre de 2016, fue de 5.039 tm para arándanos, 21.729 tm para paltas Hass, 5.231 tm para mandarinas, 9.570 tm para mangos y 279 tm para uvas.

### **2.2 Áreas sembradas**

Según el reporte de sostenibilidad de Camposol (2016), la empresa posee 26.000 hectáreas. Asimismo, de acuerdo con informe de auditoría externa de PWC (2018), la compañía poseía 17 terrenos agrícolas con 5.270 hectáreas sembradas (20% de las hectáreas disponibles) según el *Fourth Quarter and Preliminary Full Year 2016 Results* de Camposol (2017). Camposol se encuentra en búsqueda de terrenos con características similares en otras regiones que permitan gestionar eficientemente los ciclos de cosecha.



### 2.3 Ventas de Camposol

La tabla 1 muestra las ventas de la compañía de arándanos, paltas Hass, espárragos y otros productos en función de las regiones geográficas donde los comercializa.

**Tabla 1. Ventas de Camposol – 2016**

Región	Arándanos	Paltas	Espárragos	Otros	Total
	USD FOB	USD FOB	USD FOB	USD FOB	USD FOB
%	58.75%	19.54%	1.27%	20.44%	100.00%
Estados Unidos y Canadá	54.608.741	18.161.709	1.178.361	19.002.695	92.951.506
Otros	2.001.804	3.688.299	811.692	14.418.928	20.920.723
Unión Europea	35.793.334	15.125.819	8.923.034	18.389.235	78.231.423
<b>Total general</b>	<b>92.403.879</b>	<b>36.975.827</b>	<b>10.913.086</b>	<b>51.810.859</b>	<b>192.103.652</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Veritrade, 2021.

### 2.4 Enfoque en arándanos y palta Hass

Según Veritrade (2021), las ventas principales del negocio agroindustrial de Camposol provienen de la venta de arándanos, con un valor de 92.403.879 USD FOB y palta Hass con 36.975.827 USD FOB para el año 2016. De acuerdo con Bell & Kindred (2016), la rentabilidad bruta de los arándanos es de 62% y la palta Hass tiene una rentabilidad de 37%, al 2016, y estos son muy superiores a los del resto del portafolio de productos.

### 2.5 Exportación de productos al mercado internacional

Según Veritrade, Camposol exportó en el 2016 a 285 clientes distribuidos en 38 países. Estados Unidos de América y la Unión Europea representan el 45% y 39%, respectivamente, del total de las exportaciones de Camposol (*Fourth Quarter and Preliminary Full Year 2016 Results* de Camposol, 2017).

### 2.6 Enfoque en productos frescos

En el 2016, la compañía cambió su enfoque de producción de cultivos enlatados para exportación de espárragos. Por ello, se decidió a cerrar las líneas de exportación de alcachofas y espárragos, mantener las líneas de mangos, uvas y mandarinas e impulsar las líneas de paltas y arándanos. La razón de este cambio se debió a la necesidad de adaptarse a las tendencias de consumo que estaban

dirigidas a la demanda de productos frescos y saludables (*superfoods*), así como del requerimiento de incrementar la rentabilidad de las líneas frutícolas que manejaba Camposol.

### **2.7 Modelo multinacional**

Desde el año 2016, la compañía se desempeña con un modelo multinacional, descentralizando sus negocios en diferentes zonas geográficas del mundo.

### **3. Perfil estratégico de la empresa**

Camposol ha adoptado una estrategia genérica de liderazgo en costos al mejor valor – tipo 2 desde el año 2009, cuando decide convertirse en un productor de clase mundial con servicios de valor agregado para el cliente y convertirse en uno de los más grandes productores y comercializadores a nivel internacional. Camposol requiere para ello incrementar el volumen de su producción propia en el corto plazo y mejorara sus niveles de servicio para generar el mayor valor posible.

#### 4. Modelo de negocios de Camposol a diciembre 2016

**Tabla 2. Modelo Canvas (Osterwalder) de Camposol – negocio agroindustrial**

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
Proveedores de mantenimiento de equipos y maquinaria Distribuidores Entidades financieras Certificadoras Proveedores de transporte	Cultivo Cosecha Empaque Logística Ventas Marketing internacional Investigación y desarrollo Distribución	Brindar a los clientes una oferta significativa, continua y de calidad de productos agrícolas frescos, asegurando un abastecimiento constante y confiable de la oferta.	Sensibilización a los clientes sobre los atributos de Camposol. Resolver problemas de los clientes con inmediatez. Estar cerca de las necesidades de los clientes.	<b>Geográfica:</b> EE.UU. (50%) Europa (40%) Otros mercados (10%)  <b>Por canal:</b> Minoristas (50%) Distribuidores (50%)
Proveedores de transporte	<b>Recursos clave</b>		<b>Canales clave</b>	
Agencias de aduana Proveedores de frutas Ferias internacionales	Mano de obra Semillas Fertilizantes y pesticidas Capital Máquinas y equipos Recursos hídricos Hectáreas de cultivo Oficinas comerciales Equipo de ventas Red de contactos		Venta directa a minoristas desde oficinas comerciales. Venta por medio de distribuidores.	

Estructura de costos	Fuentes de ingresos
Gasto de mano de obra (planta, campo y administrativos) Gastos de mantenimiento de máquinas y equipos (planta y campo) Costo de materiales para siembra, cultivo y cosecha Costo de materiales de empaque Costo de transporte logístico Costo de distribución Costo de certificaciones Gastos de oficinas administrativas y oficinas comerciales	Ingresos de exportación de frutas y vegetales con marca - venta a través de Camposol Trading  Ingresos de exportación de frutas y vegetales sin marca – venta a través de importadores y <i>brokers</i>

Fuente: Elaboración propia, 2021

#### **4.1 Segmento de clientes**

Los clientes de Camposol se agrupan en dos bloques: distribuidores (50%) y cadenas minoristas (50%). Estos se ubican principalmente en los Estados Unidos (50%) y la Unión Europea (40%) y un 10% en otros países.

#### **4.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor de Camposol es la siguiente: «Ofrecer productos agrícolas frescos de la mejor calidad, considerando las necesidades de nuestros clientes y asegurando un abastecimiento constante y confiable de la oferta».

#### **4.3 Relaciones con los clientes**

La relación con los clientes se basa en su sensibilización respecto de que Camposol es una empresa que posee una oferta continua de productos de calidad durante todo el año. Camposol resuelve los problemas de los clientes con inmediatez y está siempre cercana a sus necesidades.

#### **4.4 Canales clave**

Los canales clave de Camposol para llegar a los clientes son la venta a través de sus distribuidores y a través de cadenas internacionales de empresas minoristas.

#### **4.5 Fuentes de ingresos**

Los ingresos principales de Camposol provienen de la venta de palta Hass, arándanos y otros frutos, como el mango, la uva y la mandarina.

#### **4.6 Actividades clave**

Las actividades clave de Camposol son el cultivo, la cosecha, el empaque, la logística de entrada, las ventas, el marketing internacional, la investigación y el desarrollo y la distribución de sus productos.

#### **4.7 Recursos clave**

Los recursos clave que posee Camposol corresponden a su maquinaria, su mano de obra, las hectáreas de cultivo, sus recursos hídricos y diferentes materias primas (semillas), fertilizantes y pesticidas utilizados en la producción. Adicionalmente, sus oficinas comerciales, equipos de venta y redes de contactos.

#### **4.8 Socios clave**

Algunos de los socios clave son sus proveedores de maquinaria y equipos, los distribuidores, las entidades financieras, las empresas de transporte, las empresas certificadoras de sus productos y los agentes de aduana locales e internacionales.

#### **4.9 Estructura de costos**

Los costos corresponden al costo de los inventarios (materias primas, fertilizantes, pesticidas), la mano de obra (de campo y planta), el costo del transporte logístico, el de las comisiones de distribución, el del personal administrativo y, finalmente, los gastos de comercialización.

#### **5. Misión actual**

La misión corporativa de Camposol, tal como aparece en su página web, es la siguiente: «Proporcionar a los consumidores de todo el mundo alimentos saludables a través de la excelencia operativa, la innovación y las prácticas sostenibles; generar un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos; creando valor constante a largo plazo para nuestros accionistas».

#### **6. Visión actual**

La visión corporativa de Camposol es la que se muestra seguidamente: «Ser el proveedor preferido y superior de alimentos frescos y saludables para familias en todo el mundo».

#### **7. Definición de la situación - problema**

El problema principal en Camposol al año 2016 es la baja contribución que genera el negocio para los accionistas y el sobreendeudamiento al que ha llegado, lo que afecta la liquidez de la empresa. Para esto, la compañía deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos para su estrategia de crecimiento:

- Incrementar sus ventas mediante la expansión del volumen de ventas de los productos que ofrecen un mayor margen bruto, considerando las ventanas de oportunidad ligadas a la estacionalidad de la cosecha de productos.
- Aumentar su volumen de producción mediante la optimización de la productividad de las hectáreas sembradas y a través de la inversión en activos biológicos y hectáreas de alta productividad.
- Reducir sus costos de distribución a través de la venta mediante canales minoristas y distribuidores, con el fin de maximizar sus cuotas de mercado.
- Liberar flujos de caja que están comprometidos por el endeudamiento a corto plazo a través de la renegociación de la deuda, para cambiarla a largo plazo.

## **8. Enfoque y descripción de la solución prevista**

La compañía desarrollará un plan estratégico para el periodo 2017-2019, el cual incluirá la definición de objetivos, estrategias, planes funcionales y sus correspondientes presupuestos, además de la evaluación financiera de la viabilidad del plan propuesto.

Camposol desarrollará su negocio bajo los siguientes lineamientos principales:

### **8.1 Dimensión financiera**

La empresa buscará incrementar la rentabilidad para sus accionistas a largo plazo. Por dicha razón, se propone incrementar el EBITDA desde 60 M obtenido en 2016 a 100 M para 2017.

### **8.2 Dimensión de clientes**

Camposol deberá incrementar sus ventas anuales en un 30% en 2017 y en un 10% a partir del 2018. Así mismo, deberá aumentar la participación de su canal de ventas minoristas de 50% a 60% y reducir la venta a través de canal distribuidor de 50% a 40%. Adicionalmente, Camposol se propone ingresar a nuevos mercados en los próximos tres años (2017 a 2019) y, por último, tiene la meta de lograr un reconocimiento de su marca para incrementar su participación en el canal minorista.

### **8.3 Dimensión de procesos**

Camposol deberá mantener su portafolio de productos con un enfoque en arándanos y paltas Hass, principalmente, incrementando la productividad y ampliando las hectáreas dedicadas a esta actividad. Así mismo, deberá obtener alianzas con otros productores para incrementar el volumen de productos a comercializar. Por otra parte, deberá mejorar el cumplimiento de los requerimientos de las especificaciones establecidas en los nuevos mercados, mantener alianzas con proveedores logísticos para asegurar que el transporte de productos frescos sea efectivo.

## **9. Conclusiones**

- El problema más resaltante para Camposol en el año 2016 es la baja contribución que genera el negocio para los accionistas y el sobreendeudamiento al que ha llegado. Esto afecta su liquidez y la empresa tiene insuficiencia en su flujo de caja.
- El modelo de negocio Canvas brinda una primera aproximación de solución hacia un enfoque comercial que prioriza los mercados de los Estados Unidos de América (44%) y de la Unión Europea (39%), además de orientar el esfuerzo comercial hacia el segmento de clientes minoristas, donde se puede generar el impacto de corto plazo que requiere la compañía.

- La propuesta de valor del negocio es clave para la solución del problema. La empresa deberá brindar a los clientes una oferta significativa, continua y de calidad de productos agrícolas frescos, asegurando un abastecimiento constante y confiable de la oferta.
- La baja contribución se deberá resolver enfocando el esfuerzo comercial en la venta de productos que generen más margen a la compañía (arándanos y paltas Hass) y el sobreendeudamiento deberá resolverse a través de la renegociación de la deuda de corto a largo plazo.



## **Capítulo II. Análisis externo**

A continuación, se desarrollará un análisis de distancia, utilizando el método CAGE para poder determinar la factibilidad del ingreso a nuevos mercados. Posteriormente, se realizará el análisis del entorno general a través del análisis PESTEG, con el objetivo de identificar las amenazas y las oportunidades provenientes de la industria en la que se encuentra operando Camposol.

### **1. Modelo de distancia CAGE**

Se realizará el análisis mediante el método a distancia CAGE (Ghemawat, 2001), que contempla dimensiones culturales, administrativas, políticas, geográficas y económicas. Para ello, se analizarán los países en los cuales Camposol tiene presencia comercial significativa, así como algunos de los potenciales nuevos mercados.

Mercados actuales significativos: Estados Unidos, Canadá, Países Bajos y Reino Unido.

Mercados potenciales: China y Japón.

Del análisis del modelo CAGE (ver anexo 2), pueden identificarse las ventajas y las desventajas de los mercados actuales y potenciales. Estos mercados se dividen en zonas comerciales:

Mercados actuales:

- Primera zona comercial o mercado americano (EE.UU. y Canadá)
- Segunda zona comercial o mercado europeo (Países Bajos y Reino Unido)

Mercados potenciales:

- Tercera zona comercial o mercado asiático (China y Japón)

También cabe mencionar que en los mercados actuales y el mercado potencial, como es el asiático, la distancia administrativa es estable y se cuenta con tratados de libre comercio y aranceles preferenciales. Otro aspecto a considerar es que en cada zona comercial se establece una oficina comercial, por lo cual se debe contemplar una oficina comercial en los mercados potenciales, teniendo en cuenta que estos tienen una mayor distancia geográfica, lo cual se vería reflejado en los costos de fletes y tiempos de atención. Asimismo, también se recomienda analizar la factibilidad de zonas de producción cercanas a dichos mercados.

## 2. Análisis del entorno general (PESTEG)

A través del análisis PESTEG, se realizará una evaluación de las fuerzas macro que afectan a la empresa en su crecimiento dentro del mercado internacional de frutos frescos, para lo cual se desarrollarán los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y globales (ver anexo 1).

A continuación, se presentan los factores más relevantes y su análisis correspondiente:

**Tabla 3. Análisis de factores políticos**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Política económica en el sector	Plan de Gobierno 2016-2021 PPK - Peruanos por el Cambio	Dinamismo económico del país, diversificación directa y concreta de la canasta exportable	Crecimiento económico en el sector	Oportunidad
Gestión del Congreso	El País, América del 6/6/2016 Elecciones en el Perú por J. Fowks	Inestabilidad política, bloqueo a la gestión del ejecutivo	Decrecimiento en la inversión privada	Amenaza
Comercio exterior	Acuerdos Comerciales Gobierno del Perú, APEC 2016	Mayor capacidad para la negociación e identificación de las áreas con mayores desafíos para concretar	Facilidades de comercio con Asia	Oportunidad
Apoyo promoción estatal	Pag, Web SIICEX <a href="https://www.siicex.gob.pe">https://www.siicex.gob.pe</a>	Mejora en la gestión de promoción y comercio exterior (agroexportación)	Apertura de nuevos mercados	Oportunidad
Fomento estatal	Sierra Exportadora <a href="http://www.sierraexportadora.gob.pe">http://www.sierraexportadora.gob.pe</a>	Fomento de producción de arándanos	Crecimiento de zonas de cultivo	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 4. Análisis de factores económicos**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Crecimiento económico	INEI, publicación digital (2017)	Crecimiento económico del sector extractivo en 9.1% en el 2016	Continuidad de crecimiento	Oportunidad
Crecimiento PBI	BCR, reporte inflación de dic-2016	Proyección PBI: 2017 en 4.3% y 2018 en 4.2%.	Crecimiento de las exportaciones	Oportunidad
Crecimiento económico EE.UU.	BCR, reporte inflación de dic-2016	Proyección económica: 2017 de 2.1% a 2,2 %, Alza.	Crecimiento del poder adquisitivo	Oportunidad
Proyección económica Asia	BCR, reporte inflación de dic-2016	China proyecta un crecimiento para el 2017 de 6.2% y 2018 de 6.0%.	Crecimiento del poder adquisitivo	Oportunidad

Exportación de frutas y vegetales	BCR, reporte inflación de dic-2016	Apertura de nuevos mercados de frutos y vegetales	Nuevos clientes	Oportunidad
Crecimiento del valor de exportación	MIDAGRI, 2016	Aumento de compras por parte de países importadores de uvas frescas, espárragos, paltas y arándanos	Crecimiento de las exportaciones en frutas y vegetales	Oportunidad
Protocolo exportación a China	MIDAGRI, 2016	Facilitará el ingreso al mercado chino	Crecimiento de exportación de arándanos a China	Oportunidad
Moneda	Reuters, 2016	Recuperación después de tres años a la baja	Mejor posición de la moneda de intercambio	Oportunidad
Posición Riesgo-País de Perú	BCR, 2017	Tendencia a seguir bajando	Confiable y atractivo a la inversión	Oportunidad
Descenso de la producción en los EE.UU.	Plan de desarrollo de mercado EE.UU. MINCETUR, 2016	Tendencia al descenso de la producción de vegetales y frutas en el 2015 con respecto del año 2014	Variable de demanda interna por cubrir	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 5. Análisis de factores sociales**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Consumo alimentos <i>super foods</i>	MINSA, tendencias de consumo de alimentos de Natalia Ida del Greco, 2010	Mayor consumo en el mercado internacional y nacional de alimentos orgánicos, frescos y <i>super foods</i>	Crecimiento del mercado internacional, así como del mercado local	Oportunidad
Niveles de pobreza	INEI, 2016	Niveles de pobreza en las zonas de producción de frutos y vegetales, sobre todo de arándanos; tiende a ser bajo	Incentivo a mayor producción de arándanos	Oportunidad
Consumo arándano en China	Arándano en el Perú y el Mundo, 2016	Crecimiento del consumo de arándanos en la población china	Crecimiento de las exportaciones de arándanos a China	Oportunidad
Poder consumidor	PDM EE.UU. MINCETUR 2016	Consumidor con mayor capacidad de gasto	Crecimiento de las ventas	Oportunidad
Envejecimiento población	PDM EE.UU. MINCETUR, 2016	Envejecimiento de población mayor; consumo de bienes y servicios de salud (alimentación)	Crecimiento en el segmento	Oportunidad

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Poder adquisitiva clase media	PDM EE.UU. MINCETUR, 2016	Clase media de ingreso más bajo con mayor crecimiento en EE.UU.	Descenso en el consumo	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 6. Análisis de factores tecnológicos**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Proyectos de irrigación	Chavimochic	Reducción de zonas desérticas	Mayores zonas de producción agrícola	Oportunidad
Monitoreo de riego	Revista de Ciencia Agrícola julio - diciembre 2016, Universidad de Mariño	Reducción del consumo de agua y mejora en la calidad de arándanos	Reducción de costos y mejor calidad de producto	Oportunidad
Pesticidas en la agricultura	Revista Ciencia MX, del 4/11/2016 por Israel Pérez Valencia	Mejora en la producción de arándanos para una tendencia orgánica	Reducción de pesticidas	Oportunidad
Flexibilidad TI	Microsoft News 30/10/2015 de Luis Sandoval	Facilitar la gestión de contratos para una atención oportuna a sus clientes	Mejora en el servicio al cliente	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 7. Análisis de factores ecológicos**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Ubicación geográfica	Ministerio del Ambiente. <i>El Perú y el Cambio Climático</i> , Primera edición, abril de 2016	Zona agrícola apta para la producción de frutos y vegetales de clima tropical, en especial los arándanos durante mayor tiempo del año	Mayor producción y atención a los clientes del hemisferio norte	Oportunidad
Fenómenos climáticos (fenómeno del Niño)	Revista Gestión del 4 de noviembre de 2015	Destrucción de la zona de cultivos agrícolas	Pérdidas en la producción de arándanos	Amenaza
Inundación	Swissinfo	Inundaciones globales en diferentes partes del mundo: EE.UU., Inglaterra, Argentina	Disminución de la producción local	Oportunidad
Temperatura	Swissinfo	Aumento de temperatura en el Polo Norte que afecta el hemisferio Norte: Canadá, EE.UU., México, Europa	Disminución de la producción local	Oportunidad

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Tornados	Swissinfo	Tornados que afectan infraestructura logística y cultivos	Disminución de la producción local	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 8. Análisis de factores globales**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Crecimiento económico EE.UU.	BCR, reporte inflación de dic-2016	Proyección económica: 2017 de 2.1% a 2,2 %, Alza.	Crecimiento del poder adquisitivo	Oportunidad
Proyección económica Asia	BCR, reporte inflación de dic-2016	China proyecta un crecimiento para el 2017 de 6.2% y 2018 de 6.0%.	Crecimiento del poder adquisitivo	Oportunidad
Confianza a la inversión y comercio exterior EE.UU.	El Economista de España: <a href="https://www.eleconomista.es/especiales/elecciones-estados-unidos">https://www.eleconomista.es/especiales/elecciones-estados-unidos</a>	Estructura de gobierno sólida, confianza a la inversión y comercio exterior	Crecimiento del comercio e inversión exterior	Oportunidad
Política de salud, alimentos saludables	Informe de la Embajada de España en EE.UU. Washington D.C., 27 de octubre de 2016	Apoyo a los sector productivos, programa de ayuda alimentaria, alimentación sana y equilibrada	Crecimiento de la demanda en el consumo de frutas y vegetales	Oportunidad
Brexit	Presidencia de Gobierno de España: <a href="http://www.lamoncloa.gob.es/brexit">www.lamoncloa.gob.es/brexit</a>	Posible paralización momentánea de exportaciones al Reino Unido	Paro momentáneo de exportaciones	Amenaza
Política económica país principal de exportación	El País, del 10/11/2016 por Marc Bassets <a href="https://elpais.com/internacional/2016/11/09/estados_unidos">https://elpais.com/internacional/2016/11/09/estados_unidos</a>	Revisión de TLC y posible imposición de aranceles	Decrecimiento de exportaciones de arándanos a EE.UU.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2021.

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

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permitirá analizar cómo Camposol aprovecha las oportunidades y enfrenta las amenazas externas, con las cuales se establecen estrategias para el mercado internacional (David, 2016). El valor del promedio ponderado de factores externos de Camposol es de 2.55, en un rango de 1 a 4. A continuación, se puede apreciar la matriz EFE de Camposol:

**Tabla 9. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Factores determinantes		Peso	Calificación	Ponderado
<b>Oportunidades</b>				
O1	Producción de frutas y vegetales durante mayor tiempo del calendario de atención mundial	0.15	4	0.6
O2	Tendencia mundial a consumo de alimentos frescos y <i>super foods</i>	0.05	2	0.10
O3	Promoción mundial por parte del Gobierno de productos peruanos	0.04	3	0.12
O4	Crecimiento de exportación de arándanos del Perú	0.13	3	0.39
O5	Incremento del consumo a nivel mundial de arándanos	0.13	3	0.39
O6	Incremento de la población con capacidad de adquisición	0.05	3	0.15
O7	Avances tecnológicos	0.03	3	0.09
<b>Amenazas</b>				
A1	Inestabilidad política	0.05	2	0.10
A2	Los países importadores puedan producir arándanos	0.09	1	0.09
A3	Sobreproducción de arándanos en el mercado	0.04	1	0.04
A4	Fenómenos climáticos	0.08	1	0.16
A5	Nuevas zonas productoras	0.07	2	0.14
A6	Mejora de la oferta comercial por parte de los competidores	0.09	2	0.18
<b>Total</b>		<b>1.0</b>		<b>2.55</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### **4. Análisis de la industria o sector**

El análisis de la industria permitirá entender cómo es el sector en el cual se desempeña Camposol (agroindustrial exportador) y hará posible establecer los parámetros en dicho sector, así como identificar los agentes participantes. Para esto, se usará el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, herramienta que permitirá que se identifiquen las fuerzas competitivas en el sector agroindustrial en el mercado internacional. Estas son rivalidad entre las empresas, riesgo del ingreso de nuevos competidores con gran potencial, poder de negociación de los clientes, proveedores y amenaza de productos sustitutos (Hill, Charles W. L. Jones, 2009).

##### **4.1 Rivalidad entre las empresas**

Se considera que la estructura del sector es fragmentada, ya que la competencia se realiza en dos frentes (el local y el extranjero). Existen 56 empresas que han registrado exportaciones de arándanos en el mercado local entre los años 2014-2016, mientras que en el mercado internacional hay 337 empresas exportadoras provenientes de Chile, Argentina y Uruguay, en Latinoamérica, y de España, Estados Unidos y Canadá, en el resto del mundo. La rivalidad entre las empresas del sector es alta. Se toma como ejemplo el caso del arándano, cuyas zonas de producción están incrementando alrededor del mundo.

**Tabla 10. Ventas FOB de empresas locales en el mercado internacional de arándanos**

Empresas	Precio FOB \$			% crecimiento 2014 - 2015	% crecimiento 2015 - 2016
	2014	2015	2016		
Camposol S.A.	11.244.009	39.607.654	92.403.879	252.26	133.30%
Tal S.A.	15.916.413	38.288.391	71.253.155	140.26	86.10%
Hortifrutal S.A.C	1.152.408	9.409.554	39.382.164	716.51	318.53%
Agrícola Santa Azul S.A.C.		2.363.642	7.537.329		218.89%
Has Perú S.A.			9.487.939		
Otros	1.655.203	6.988.252	21.221.468	322.20	203.67%
<b>Total</b>	<b>29.968.033</b>	<b>96.657.493</b>	<b>241.285.935</b>	<b>222.54</b>	<b>149.63%</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Veritrade, 2021.

**Tabla 11. Ventas FOB de empresas internacionales en el mercado mundial de arándanos**

Empresas	Precio FOB \$			% crecimiento 2014 - 2015	% crecimiento 2015 - 2016
	2014	2015	2016		
Hortifrut Chile S.A.	58.526.862	37.372.039	15.148.398	6.05%	31.62%
Exportadora e Inversiones Agro	42.373.530	35.281.856		-36.15%	-59.47%
Sun Belle Berries S.A.	32.810.561	24.952.048		-16.74%	
Export. e Invers. Agroberries S.A.		7.024.401	37.211.886	-23.95%	
Carsol Fruit Export S.A	9.474.456	13.201.208	17.545.095		813.57%
Otros		7.024.401	37.211.886		429.75%
<b>Total</b>	<b>409.563.743</b>	<b>434.354.758</b>	<b>571.676.437</b>	<b>6.05%</b>	<b>31.62%</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Veritrade, 2021.

## 4.2 Demanda

Según Altendorf (2017), puede determinarse que después de un crecimiento sostenido en el último decenio de la producción mundial total de las principales frutas tropicales, para el 2017 se debería alcanzar una producción mundial de 92.2 millones de toneladas. En comparación al año anterior esto representa una subida de 1,9% interanual, con una tasa media de crecimiento del 3,6% del



decenio anterior. El incremento se debe principalmente a los cambios en las condiciones climáticas en las principales regiones productoras de frutas.

Por otro lado, Silvia de Juanes, directora de comunicación de Fruit Logística para España y Latinoamérica, en una entrevista a Sereno (2017) menciona que: «en los próximos años, la demanda de productos en Asia va a ser mayor que en Europa». Asimismo, la Produce Marketing Association (2017) sugiere, según The Economist, que en los países de Oriente Medio como en los Emiratos Árabes Unidos, Kuwait y Catar, entre otros, habrá una mayor dependencia de la importación de alimentos básicos y se estima, según proyecciones, que las importaciones serán del orden de 53.1 mil millones USD para el año 2020. Como también indica que en países del Asia, sobretodo en China, el consumo de frutas y vegetales crecerá cerca de los 280 millones de toneladas en un año.

### **4.3 Diferenciación**

La diferenciación de los productos en la industria es baja, ya que los productos están regidos por estándares mínimos de calidad para su exportación. Los productos tradicionales son considerados *commodities*.

### **4.4 Costo de cambio**

El costo de cambio de proveedor es bajo. Para el cliente, es importante la disponibilidad constante de los productos y que se mantenga la calidad de estos. Se debe considerar la oferta de proveedores en el mercado. También se considera que para el consumidor final el costo de cambios es bajo.

### **4.5 Barreras de salida**

Las barreras de salida en la industria son altas, ya que la inversión realizada en maquinarias y equipos para el procesamiento de frutas y vegetales es cuantiosa. Adicionalmente, se requiere gran cantidad de capital de trabajo para desarrollar grandes áreas de cultivo, las cuales deben ser idóneas en climas para la producción de frutas y vegetales. Finalmente, la irrigación de las áreas de cultivo y el desarrollo de centros de maduración también representan una inversión importante.

## **5. Riesgo de ingreso de competidores potenciales**

### **5.1 Lealtad de marca**

La lealtad hacia la marca es baja, considerando principalmente la gran cantidad de empresas en el mercado que ofrecen los mismos productos. Es por ello por lo que los clientes tienen más

opciones de cambiar de proveedor con facilidad. Esta situación hace que el riesgo de ingreso de potenciales competidores sea alto, lo que representa una amenaza.

## **5.2 Barreras de ingreso de competidores**

Existen altas barreras de ingreso, pues las compañías, para iniciar actividades en la agroindustria, deben realizar gastos en infraestructura, tierras para cultivos en diversas zonas geográficas, maquinaria, mano de obra, oficinas administrativas, centros de maduración, certificaciones, ciencia y tecnología. Todo ello es fundamental para ser competitivos en ese sector, por lo cual el riesgo del ingreso de competidores potenciales es bajo. Esto representa una oportunidad.

## **5.3 Diferenciación del producto**

La diferenciación del producto es muy baja, por tratarse de un producto agrícola. Por ello, la satisfacción del cliente final puede ser obtenida de cualquier otra empresa. La diferencia en el sector agroindustrial está dada por el servicio, considerando la agilidad de los procesos y la postventa para la atención al cliente. Se puede determinar, entonces, que el riesgo de ingreso de competidores potenciales es alto y representa una amenaza.

## **5.4 Requisitos de capital**

El requisito de capital es alto, teniendo en cuenta que para iniciar actividades en este rubro se necesita una gran inversión de capital, principalmente para la obtención de tierras de cultivos y la adquisición de maquinaria, además de la necesidad de salarios por mano de obra. Sin embargo, muchos pobladores que viven en el interior del Perú cuentan con tierras fértiles y podrían recurrir a préstamos por entidades financieras y así dar estímulos económicos a sus negocios en forma gradual. El Perú posee aún muchas tierras pendientes de explotación; por ello, en los últimos años han ingresado al mercado agroindustrial muchas compañías, principalmente por la naturaleza de país agroexportador. Es así que se puede determinar que el ingreso de competidores es mediano y representa una amenaza.

## **5.5 Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores es alto, al haber diversas compañías en el sector agroindustrial. Los compradores tienen mayores opciones para elegir y realizar compras sin exclusividad. Se puede determinar que el poder de negociación de los compradores es alto y representa una amenaza.

## **5.6 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, porque en el sector agroindustrial las compañías, por lo general, tratan de abastecerse directamente, para lo cual realizan estrategias de

integración, optimizando el control de la cadena de valor. Otro punto a considerar es que los insumos primarios (semillas, pesticidas y otros) son abiertos en el mercado, por lo cual no dependen de un proveedor específico. Se puede determinar que el poder de negociación de los proveedores es bajo, lo cual significa que es una oportunidad.

### 5.7 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos siempre va a existir. Se ha visto, por ejemplo, cómo el espárrago, que fue un boom en su momento, ya no lo es tanto, porque, como todo producto, este tiene un ciclo. La tendencia mundial actual está orientada a los súper alimentos, o *superfoods*, y los principales productos, además, pueden ser sustituidos, como arándanos por cocona, en el segmento de frutos y, en el de vegetales para ensaladas, palta por pepino, entre muchos otros. Por ello, puede decirse que la sustitución de productos representa una amenaza.

Por lo desarrollado anteriormente, puede decirse que el sector agroindustrial es altamente competitivo.

## 6. Evaluación de la cadena de valor de la industria

Porter (2010), sostiene que la cadena de valor es una metodología para analizar sistemáticamente las actividades más importantes dentro de una empresa, con la finalidad de desarrollar la dinámica y el comportamiento de sus costos y las fuentes de diferenciación de dicha compañía, tal como se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1. Cadena de valor de la industria



Fuente: Elaboración propia, 2021.

A continuación, se describen los entes que forman parte de la cadena de valor de la industria:

- **Productor:** a cargo del cultivo de frutas y vegetales en el campo.
- **Empacador:** responsable del procesamiento y envasado de los productos.
- **Oficina comercial / Trader:** a cargo de la compra y venta de frutas y vegetales a diferentes clientes en mercados locales internacionales.
- **Intermediario o broker:** agente externo que conecta a los *traders* con los *retailers*.
- **Distribuidor:** a cargo del transporte y la distribución a mayoristas o minoristas.
- **Retailer:** cadenas minoristas que ofrecen los productos al consumidor final.
- **Consumidor:** consumidor final de frutas y vegetales.

## 7. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Con la matriz de perfil competitivo (MPC) se comparará el negocio agroindustrial de Camposol con dos de sus principales competidores, así como sus fortalezas y debilidades, teniendo en consideración la posición estratégica de la empresa.

**Tabla 12. Matriz de perfil competitivo**

Factores importantes para el éxito	Valor	Camposol		Competidor 1 Hortifrut Chile		Competidor 2 Sociedad Agrícola Drokasa	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Participación en el mercado	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4
Calidad	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Posicionamiento de la marca	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Intensidad del marketing	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1
Volumen de producción	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Expansión global	0.2	4	0.8	4	0.8	2	0.4
Diversificación de productos	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15
Competitividad de precios	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.45</b>		<b>3.35</b>		<b>2.05</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De la comparación del perfil competitivo de Camposol frente a dos de sus competidores principales, Hortifrut Chile y Sociedad agrícola Drokasa, se puede destacar que Camposol posee volúmenes de producción mayores y ha logrado un nivel de expansión superior al de sus competidores directos.

## **8. Conclusiones**

- El modelo CAGE ha permitido identificar que Camposol ha acortado la distancia con los mercados actuales, al establecer oficinas comerciales en todos los mercados que atiende.
- China es un mercado potencial importante, debido a su posición geográfica, comercial y administrativa. Por otro lado, se observa que los Emiratos Árabes Unidos no constituyen un mercado potencial debido a la distancia administrativa, específicamente respecto de la falta de acuerdos comerciales entre el Perú y ese mercado. Camposol debe mantener su participación con enfoque principal en los mercados actuales (Estados Unidos y Unión Europea) y continuar con la expansión de sus negocios con proyección a Asia.
- La matriz EFE ha permitido identificar oportunidades importantes en las ventanas disponibles relacionadas por la falta de oferta en el mercado internacional, el crecimiento internacional del consumo de arándanos y el crecimiento de la importación de arándanos en los mercados de los Estados Unidos y la Unión Europea. La amenaza más representativa es el aumento de los competidores en la industria.
- Por otra parte, el análisis de la industria ha permitido identificar el desarrollo del sector en el que se desenvuelve Camposol, el cual está caracterizado por un dinamismo constante de sus competidores locales y extranjeros, un bajo riesgo de ingreso de nuevos competidores directos, dado por los altos niveles de inversión mínimos requeridos para la implementación de campos de cultivo, maquinarias y recursos humanos, un alto poder de negociación de compradores, un bajo poder de negociación de proveedores y una alta amenaza de desarrollo de productos sustitutos.
- El análisis de la cadena de valor de la industria ha permitido identificar que Camposol deberá eliminar el uso de intermediarios, con el objetivo de incrementar sus márgenes por producto.
- En cuanto a la matriz de perfil competitivo, esta ha permitido comparar la evaluación de los factores críticos de éxito de Camposol y sus empresas competidoras principales, lo cual evidencia su liderazgo en la industria, sobre todo en lo referente a su volumen de producción y poder de negociación de precios.

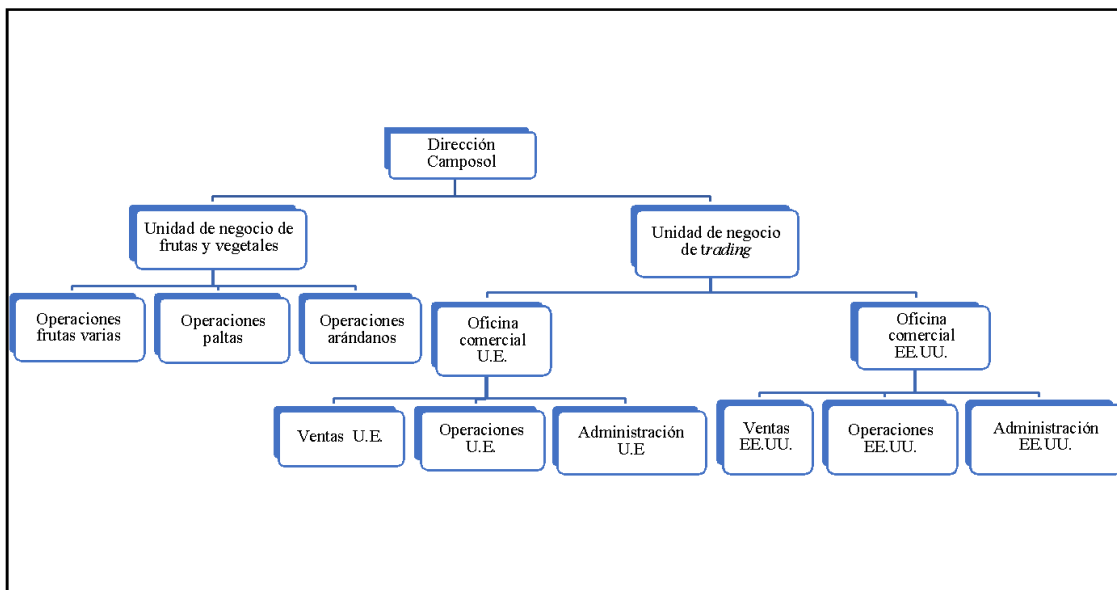
### Capítulo III. Análisis interno

En el presente capítulo se analizarán las áreas funcionales relacionadas con el negocio agroindustrial de Camposol, utilizando el análisis AMOFHIT. Luego, se desarrollará la matriz de recursos y capacidades (VRIO) y, posteriormente se diseñará la matriz de factores internos clave (EFI), con el objetivo de identificar las fortalezas y las debilidades que afectan a Camposol, para el posterior diseño de sus estrategias. Cabe destacar que el modelo de negocio se ha desarrollado en el capítulo I.

#### 1. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)

El análisis AMOFHIT consiste en realizar una auditoría interna con la finalidad de analizar las áreas funcionales de la empresa. El gráfico 2 muestra la estructura organizacional ligada al negocio agroindustrial de Camposol (frutas y vegetales, así como *trading*).

**Gráfico 2. Organigrama funcional de Camposol de frutas, vegetales y trading**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Bell & Kindred, 2021.

La unidad de frutas y vegetales y la de *trading* cuentan con las siguientes áreas funcionales:

- **Gerencia de la unidad de frutas y vegetales:** esta unidad se encarga de gestionar las operaciones locales de las líneas principales de Camposol.
  - **Operaciones frutas varias:** es la unidad encargada de efectuar actividades relacionadas con la producción y el empaque de frutas que comercializa la compañía.
  - **Operaciones paltas:** la unidad de paltas, al igual que la de frutas varias, se dedica a

actividades propias del campo, así como del empaçado de esta fruta.

- **Operaciones arándanos:** de forma similar, esta sección de frutas y verduras organiza y ejecuta labores de cultivo, extracción y selección de este fruto, para su posterior empaçado.

Por otro lado, las unidades agroindustriales integradas de Camposol cuentan con las siguientes áreas funcionales:

- **Gerencia de la unidad de *trading*:** la unidad ejecutiva de *trading* está encargada de dirigir las dos oficinas ubicadas en Rotterdam y en Miami. Dichas subunidades realizan operaciones de comercialización de las líneas de abastecimientos de la unidad de frutas y verduras.
  - **Gerencia de ventas:** el personal de las oficinas de Camposol Trading promueve los productos de la unidad de frutas y vegetales a través de ferias internacionales, con la finalidad de establecer relaciones comerciales con clientes directos.
  - **Gerencia de operaciones:** las funciones de la gerencia de operaciones están relacionadas con las actividades de recepción de productos y distribución de estos, tanto en los mercados de América del Norte como de Europa. Las operaciones de recepción de productos frescos se realizan en casi su totalidad por vía marítima, bajo condiciones especiales de humedad y temperatura en contenedores *reefer*.
  - **Oficinas comerciales:** con el fin de hacer una gestión más directa con los principales mercados internacionales, la corporación fortaleció sus operaciones de *trading*. Es así como en el año 2011 se abrió una subsidiaria en Miami y en 2015 se inauguró una oficina comercial en Rotterdam. Esta estrategia le permitió a Camposol abrir nuevos mercados para sus productos de formato fresco en los Estados Unidos y Europa.

Las áreas funcionales de finanzas, recursos humanos y tecnología de información pertenecen al *back office* del grupo y prestan servicios a las unidades de negocio de frutas y vegetales y de *trading*.

## 2. Cadena de valor de Camposol

Magretta (2013), reconocida seguidora de la doctrina de Michael Porter, indica que la cadena de valor de una empresa es un conjunto de actividades de transformación y apoyo a sus productos y que, a su vez, forma parte de un mayor sistema de valor. Al respecto, la cadena de valor de Camposol es descrita en el gráfico 3, que proviene del informe de sostenibilidad de Camposol (2016):

**Gráfico 3. Cadena de valor de Camposol agroindustrial**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Magretta, 2013.

- **Logística de entrada:** Esta sección gestiona las actividades relacionadas con el suministro de equipos y maquinaria para el cultivo, la cosecha, la selección y el empaqueo de los productos de la compañía.
- **Producción de campo:** Son las actividades de siembra, conservación, tratamiento, cultivo, recolección de frutos y empaqueo en planta.
- **Producción de planta:** Son las actividades de procesamiento de la cosecha seleccionada, empaqueo y etiquetado en la planta.
- **Marketing y ventas:** Son las actividades de marketing para posicionar sus productos frescos y saludables.
- **Logística de salida:** Son las actividades de traslado y distribución de productos de Camposol los cuales son realizados en un 99% por vía marítima.
- **Servicio de postventa:** Son las actividades de fidelización las cuales se realizan mediante la atención personalizada de las empresas subsidiarias de Camposol en Europa y los Estados Unidos con los clientes de dichas regiones geográficas.

Las actividades de soporte de la cadena de valor se describen a continuación:

- **Seguridad y salud ocupacional y medioambiental:** la empresa cuenta con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo capaz de prevenir cualquier tipo de accidente dentro de las operaciones.
- **Gestión de la calidad:** la empresa cuenta con certificaciones a nivel de campo y planta de empaque, tales como Global Gap, Euro Gap, US Gap, MRC y HACCP, entre otras.
- **Investigación y desarrollo:** actividades relacionadas con el mejoramiento de la producción, el control de plagas y enfermedades y el desarrollo de nuevos cultivos.



Camposol desarrolla actividades de investigación postcosecha con la finalidad de mantener la calidad de los productos frescos durante los períodos de traslado de los productos terminados.

- **Desarrollo de la tecnología:** Camposol cuenta con un área de investigación y desarrollo en la que se realizan estudios sobre control de plagas, así como el desarrollo de proyectos tales como la secuenciación del ADN en plantas de paltas (Bell & Kindred, 2016).
- **Gestión humana y asesoría legal:** actividades de gestión del talento humano y evaluación de desempeño. La empresa desarrolla programas de formación de líderes, así como capacitaciones a través de convenios con universidades privadas (Bell & Kindred, 2016).

### 3. Matriz VRIO y ventaja competitiva

A continuación se presenta la matriz VRIO, donde se ha identificado los recursos y las capacidades de la empresa, a través de la clasificación de los recursos y las capacidades identificados de la compañía, considerando los siguientes criterios de evaluación: valioso, raro, inimitable y organizado. Al respecto, Hitt et al. (2008) indican que las capacidades son el resultado de la combinación de los recursos que posee una empresa. David (2013) indica que los recursos internos de una organización son los factores clave de éxito de toda organización.

En la tabla 13, se muestra la matriz VRIO, en la que se observa que la ventaja competitiva de Camposol está relacionada con su liderazgo en costos. Sus recursos más importantes corresponden a su capacidad de producción (volumen de hectáreas de cultivo) con lo cual la compañía puede generar altas economías de escala. De la misma manera es importante mencionar la capacidad de negociación directa de la organización respaldada por la integración organizacional vertical.

**Tabla 13. Matriz VRIO de Camposol**

Recurso - Capacidad=R-C	Unidad de procedencia	¿R-C valioso ?	¿R-C raro ?	¿R-C inimitable?	¿Empresa organizada?	Implicancia competitiva
Hectáreas de cultivo	Frutas y vegetales	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Capacidad de gestión directa del proceso comercial	<i>Trading</i>	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Integración vertical de la organización	Frutas y vegetales	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Equipo de ventas calificado	<i>Trading</i>	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Valor y percepción de la marca	<i>Trading</i>	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Oficinas comerciales en Estados Unidos y Países Bajos	<i>Trading</i>	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Red de contactos a nivel mundial	<i>Trading</i>	Sí	No			Paridad competitiva
Innovación continua	<i>Trading</i>	Sí	No			Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Davis, 2013.

Asimismo, existen ventajas competitivas temporales importantes, tales como la ubicación de oficinas comerciales en los Estados Unidos y los Países Bajos, así como la gestión de los equipos de ventas especializados, dado que estos son expertos conocedores del mercado global de los productos ofrecidos por Camposol.

Cabe destacar que la percepción de la marca Camposol es también un recurso muy importante, debido al prestigio sustentado en la calidad de sus productos.

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

De manera similar al modelo de elaboración de la matriz EFE, se procede a obtener la matriz EFI, considerando en este caso la medición de los factores internos claves relacionados con la compañía. La tabla 14 muestra la matriz de evaluación de factores internos EFI. David (2013) sostiene que valores superiores a 2.5 reflejan una posición interna sólida en la compañía. En el caso de Camposol, se observa que el valor es de 2.65, con lo cual la empresa posee un conjunto de marcadas fortalezas, destacando la presencia de filiales en Europa y los Estados Unidos, la integración vertical directa entre la unidad de frutas y vegetales y la de *trading*, así como las extensas áreas de cultivo afincadas en regiones propicias por su clima.

**Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
F1. Oficinas comerciales en Europa y EE.UU.	0.08	3	0.24
F2. Productos con certificaciones internacionales de calidad	0.06	3	0.18
F3. Integración vertical de la compañía	0.07	4	0.28
F4. Empresa líder a nivel mundial	0.06	4	0.24
F5. Experiencia en operaciones del sector agrícola	0.06	4	0.24
F6. Experiencia comercial en el sector de frutas y verduras	0.06	3	0.18
F7. Extensas áreas de cultivo	0.08	4	0.32
F8. Gran capacidad de negociación de precios de venta	0.07	4	0.28
<b>Debilidades</b>			
D1. Poca promoción de la marca	0.06	2	0.12
D2. Áreas de cultivo concentradas en una sola región territorial	0.04	2	0.08
D3. Falta de coordinación entre producción y <i>trading</i>	0.05	2	0.10
D4. Altos niveles de gasto en mano de obra	0.08	2	0.16
D5. Operaciones comerciales dependen de la producción del Perú	0.09	1	0.09
D6. Poca penetración en mercados distantes del Perú	0.07	1	0.07
D7. Disponibilidad de productos en función de la ventana de cosechas	0.07	1	0.07
<b>Puntuación total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.65</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2021.

## 5. Determinación de la estrategia genérica

De acuerdo con la clasificación de estrategias genéricas de Porter (2008), existen tres tipos de estrategias para alcanzar un alto performance en la industria mediante el sostenimiento de su ventaja competitiva. Dichas estrategias son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La estrategia genérica de Camposol corresponde al de liderazgo en costos al mejor valor posible denominada estrategia genérica tipo 2 (Porter 2008), la cual consiste en ofrecer el mejor valor disponible en el mercado por el precio pagado en comparación con otras empresas agroindustriales que ofrecen frutas y verduras. Esta estrategia se sostiene también en la integración vertical que existe entre la unidad de frutas y verduras con la de *trading*.

## 6. Conclusiones

- De los análisis AMOFHIT y de la cadena de valor, se concluye que una ventaja importante de la compañía representa la integración entre las unidades de negocio de frutas y verduras y de *trading*.
- Del análisis VRIO se concluye que las hectáreas de cultivo y la mano de obra son recursos de Camposol valiosos, raros e inimitables, lo cual constituye una ventaja competitiva sostenible para la compañía. Estas dos ventajas facilitan la estrategia de liderazgo en costos de la compañía.
- De la matriz EFI se concluye que constituyen fortalezas importantes la integración vertical, las extensas áreas de cultivo integración vertical y la capacidad de negociación de Camposol. Sus debilidades más grandes son la poca penetración en mercados distantes del Perú y el nivel de disponibilidad de productos en función de la ventana de cosechas.
- La estrategia genérica que utiliza Camposol es la liderazgo en costos al mejor valor posible (Tipo II).

## **Capítulo IV. Estimación de la demanda**

El presente análisis servirá para identificar la demanda potencial para los próximos tres años (2017 a 2019), correspondiente a los mercados de las frutas que conforman el portafolio de productos ofrecidos por Camposol (arándanos, palta Hass, mango, mandarina y uva).

Por medio de la estimación de la oferta y la demanda de los productos de Camposol, se podrá determinar el volumen de ventas que podría comercializar Camposol, tanto por penetración de mercado como por desarrollo.

Para el presente análisis, se ha utilizado la base de datos de la FAOSTAT, Veritrade y Trade Map para arándanos, paltas, mandarinas, mangos y uvas. Ver anexo 3.

### **1. Proceso de estimación de la oferta y la demanda del mercado de frutas**

Para realizar la estimación de la oferta de frutas, se ha considerado la agregación de las ventas hacia el extranjero (exportaciones), más las ventas locales (oferta interna) realizadas por productores internacionales de cinco frutos no tradicionales que forman parte del portafolio de Camposol.

Se han considerado las siguientes ecuaciones:

- $\text{Oferta país} = \text{Producción para exportaciones} + \text{Producción para consumo local}$
- $\text{Demanda país} = \text{Importaciones} + \text{Consumo local}$

Se asume que:

- $\text{Producción local} = \text{Consumo local}$
- Por lo tanto, la brecha oferta – demanda = Exportaciones – importaciones.

### **2. Situación actual a diciembre 2016**

Los niveles de importación de los países se han tomado en cuenta como factor de medición de la demanda mundial de frutas. La tabla 15 muestra los niveles de importación de frutos durante el período 2013-2016. Tal como se observa, los países de América del Norte y los de la Unión Europea son los principales mercados de frutos.

**Tabla 15. Principales importadores de frutos (en %) - Periodo 2013-2016**

Fruta	País líder	(%)	Segundo líder	(%)	Tercer líder	(%)	Otros	(%)	TM
Arándanos	Estados Unidos de América	55.23	Canadá	13.75	Reino Unido	7.42	Otros	23.61	1.313.840
Palta Hass	Estados Unidos de América	45.16	Países Bajos	10.99	Francia	6.99	Otros	36.87	6.705.075
Mangos	Estados Unidos de América	29.68	Países Bajos	12.19	Emiratos Árabes Unidos	6.24	Otros	51.89	5.508.837
Mandarinas	Federación de Rusia	17.38	Alemania	8.39	Francia	7.61	Otros	66.62	18.513.979
Uvas	Estados Unidos de América	11.48	China	9.61	Países Bajos	7.58	Otros	71.33	18.461.803

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Trade Map, 2021.

## 2.1 Arándanos

A nivel de importaciones de arándanos (ver tabla 16), se observa un crecimiento en el periodo 2013-2016 para los Estados Unidos del orden del 29.99%. Asimismo, las importaciones hacia países de Europa, tales como el Reino Unido, los Países Bajos, Alemania y España, entre otros, incrementaron sus niveles por encima del 72.10 %.

**Tabla 16. Principales países importadores de arándanos en el mundo (en tm) - Periodo 2013-2016**

País	2013	2014	2015	2016	TOTAL	Var (2013-2016)
Estados Unidos de América	162.704	164.361	187.100	211.496	725.661	29.99%
Canadá	55.304	45.295	35.989	44.007	180.595	-20.43%
Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	19.047	20.588	25.011	32.780	97.426	72.10%
Países Bajos	10.636	17.354	21.894	22.140	72.024	108.16%
Alemania	9.461	13.084	17.626	17.629	57.800	86.33%
España	2.858	5.227	6.649	8.758	23.492	206.44%
Francia	2.874	3.302	4.825	6.866	17.867	138.90%
Noruega	4.634	4.319	3.776	4.017	16.746	-13.31%
Bélgica	2.679	3.553	3.435	4.237	13.904	58.16%
Otros países	25.026	23.165	27.233	32.901	108.325	31.47%
<b>Total general</b>	<b>295.223</b>	<b>300.248</b>	<b>333.538</b>	<b>384.831</b>	<b>1.313.840</b>	<b>30.35%</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de FAOSTAT, 2021.

Para las exportaciones de arándanos durante el periodo 2013-2016 (ver tabla 17), se observa un crecimiento de los volúmenes del Perú en 1.717.21% el cual fue más marcado en los años 2015 y 2016.

**Tabla 17. Principales países exportadores de arándanos en el mundo (en tm) Periodo 2013-2016**

País	2013	2014	2015	2016	TOTAL	Var (2013-2016)
Canadá	90.322	94.183	106.888	100.808	392.201	11.61%
Chile	81.656	83.914	87.194	113.034	365.798	38.43%
Estados Unidos de América	59.977	49.036	42.161	45.918	197.092	-23.44%
Países Bajos	8.712	12.042	15.127	21.401	57.282	145.65%
España	6.917	10.717	14.804	19.918	52.356	187.96%
Polonia	7.999	11.277	14.172	10.148	43.596	26.87%

País	2013	2014	2015	2016	TOTAL	Var (2013-2016)
Perú	1.499	2.899	10.210	27.240	41.848	1.717.21%
Marruecos	4.790	6.750	8.390	11.183	31.113	133.47%
Suecia	5.174	223	4.933	3.235	13.565	-37.48%
Otros países	12.107	14.202	15.560	18.678	60.547	54.27%
<b>Total general</b>	<b>279.153</b>	<b>285.243</b>	<b>319.439</b>	<b>371.563</b>	<b>1.255.398</b>	<b>33.10%</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de FAOSTAT, 2021.

Tal como se aprecia en la tabla 17, durante el periodo 2013-2016, Camposol ha exportado 18.755 tm de arándanos, frente a 1.255.398 tm y 1.313.840 tm de las exportaciones e importaciones globales, respectivamente, lo que representa un 1.04939% de la oferta mundial y un 1.4275% de la demanda cubierta por Camposol. Si bien los principales destinos de exportación de arándanos son los Estados Unidos, los Países Bajos, el Reino Unido y Canadá, se observa que ha habido envíos no menos importantes hacia China, a través del puerto de Hong Kong, lo que permite abrir la posibilidad de desarrollar dicho mercado asiático.

## 2.2 Palta Hass

En el caso del movimiento comercial de paltas Hass (ver tabla 18), se observa un crecimiento global de las importaciones durante el periodo 2013-2016 del orden del 58.47%, destacando largamente los Estados Unidos como el país con mayores niveles de importaciones.

**Tabla 18. Principales importadores de paltas Hass en el mundo (en tm) - Periodo 2013-2016**

País	2013	2014	2015	2016	Total
Estados Unidos de América	571.793	729.142	867.364	859.606	3.027.905
Países Bajos	143.555	165.958	187.694	239.506	736.713
Francia	99.014	119.127	116.010	134.353	468.504
Canadá	57.519	61.087	70.020	77.845	266.471
Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	41.391	51.555	73.517	93.153	259.616
Japón	60.458	57.600	57.588	73.915	249.561
España	41.034	52.728	60.929	87.810	242.501
Alemania	31.085	37.268	47.943	59.138	175.434
China	8.368	16.901	47.983	84.566	157.818
Otros países	230.745	266.242	287.941	327.566	1.120.552
<b>Total general</b>	<b>1.286.975</b>	<b>1.559.622</b>	<b>1.819.004</b>	<b>2.039.474</b>	<b>6.705.075</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de FAOSTAT, 2021.



Asimismo, a nivel de exportaciones de paltas Hass durante el periodo 2013-2016 (ver tabla 19), se observa que México es líder indiscutible, seguido por el Perú, los Países Bajos y Chile.

**Tabla 19. Principales países exportadores de paltas Hass en el mundo (en TM) Periodo 2013-2016**

País	2013	2014	2015	2016	Total
México	563.492	648.729	863.503	926.597	3.002.321
Perú	114.515	179.028	175.640	194.098	663.281
Países Bajos	119.885	125.346	149.322	195.924	590.477
Chile	88.360	111.676	90.010	147.124	437.170
España	65.273	75.468	85.738	93.721	320.200
Sudáfrica	50.742	65.845	48.798	57.866	223.251
Otros países	215.604	239.021	258.704	323.250	1.036.579
<b>Total general</b>	<b>1.217.871</b>	<b>1.445.113</b>	<b>1.671.715</b>	<b>1.938.580</b>	<b>6.273.279</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de FAOSTAT, 2021.

Adicionalmente, durante el periodo 2013-2016, Camposol ha exportado 102.116 tm, frente a 6.273.279 tm y 6.705.075 tm de exportaciones e importaciones globales, respectivamente, lo que representa un 1.6278% de la oferta mundial y un 1.5230% de la demanda cubierta por Camposol.

### 3. Análisis de la brecha entre la oferta y la demanda

A continuación, se muestran las ofertas, demandas y brechas proyectadas globales de arándanos, paltas, mandarinas, mangos y uvas durante el periodo 2017-2019. Como información de entrada, se han considerado los movimientos comerciales del periodo 2013-2016. Las proyecciones de las ofertas y las demandas globales 2017-2019 se han efectuado considerando proyecciones estadísticas considerando funciones de oferta y demanda.

Si la brecha es negativa significa que existen requerimientos que no son cubiertos por la oferta actual y que pueden representar oportunidades comerciales para Camposol Si la brecha es positiva, implica que el sector cubre los requerimientos y representa una barrera de entrada para la comercialización de los productos de Camposol. Las tablas 20, 21, 22, 23 y 24

muestran las brechas estimadas proyectadas de las líneas de arándanos, paltas Hass, mandarinas, mangos y uvas.

**Tabla 20. Brecha global de oferta y demanda – Arándanos (en tm)**

Año	Oferta (tm)	Demanda (tm)	Brecha O-D (tm)
Proyección 2017	1.467.852	1.463.184	4,668
Proyección 2018	1.678.650	1.673.396	5,254
Proyección 2019	1.928.524	1.922.801	5,723

Fuente: Elaboración propia sobre la base de FAOSTAT, 2021.

**Tabla 21. Brecha global de oferta y demanda – Paltas Hass (en tm)**

Año	Oferta (tm)	Demanda (tm)	Brecha O-D (tm)
Proyección 2017	5.928.325	5.992.400	-64,075
Proyección 2018	6.313.990	6.390.880	-76,890
Proyección 2019	6.699.655	6.789.360	-89,705

Fuente: Elaboración propia sobre la base de FAOSTAT, 2021.

**Tabla 22. Brecha global de oferta y demanda – Mandarinas (en tm)**

Año	Oferta (tm)	Demanda (tm)	Brecha O-D (TM)
Proyección 2017	54.156.579	55.722.246	-1.565.667
Proyección 2018	57.539.948	59.541.852	-2.001.904
Proyección 2019	61.134.689	63.623.281	-2.488.591

Fuente: Elaboración propia sobre la base de FAOSTAT, 2021.

**Tabla 23. Brecha global de oferta y demanda – Mangos (en tm)**

Año	Oferta (TMtm)	Demanda (tm)	Brecha O-D (tm)
Proyección 2017	53.042.550	53.395.505	-352.955
Proyección 2018	53.651.060	54.074.606	-423.546
Proyección 2019	54.259.570	54.753.707	-494.137

Fuente: Elaboración propia sobre la base de FAOSTAT, 2021.

**Tabla 24. Brecha global de oferta y demanda – Uvas (en tm)**

Año	Oferta (tm)	Demanda (tm)	Brecha O-D (tm)
Proyección 2017	94.828.314	96.437.752	-1,609,438
Proyección 2018	95.375.278	97.167.038	-1,791,759
Proyección 2019	95.837.730	97.783.641	-1,945,910

Fuente: Elaboración propia sobre la base de FAOSTAT, 2021.

Por otro lado, la capacidad de atención de Camposol es un porcentaje que resulta de la división entre al valor de la brecha y el volumen cubierto de exportaciones de la empresa (ver tablas 25, 26 y 27). Tal como se había indicado, si la brecha es negativa, entonces existen posibilidades comerciales para la compañía.

**Tabla 25. Capacidad de atención de Camposol proyectada para el año 2017**

Producto	Demanda proy. 2017 (tm)	Volumen cubierto proy. 2017 Camposol (tm)	% part. merc. proy 2017
Arándanos	1.463.184	15.761	1.0771%
Paltas	5.992.400	39.480	0.6588%
Mandarinas	55.722.246	6.234	0.0112%
Mangos	53.395.505	15.770	0.0295%
Uvas	96.437.752	3.403	0.0035%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de FAOSTAT-Veritrade, 2021.

**Tabla 26. Capacidad de atención de Camposol proyectada para el año 2018**

Producto	Demanda Proy 2018 (tm)	Volumen cubierto Proy 2018 Camposol (tm)	% Part. Merc Proy 2018
Arándanos	1.673.396	22.525	1.3461%
Paltas	6.390.880	43.604	0.6823%
Mandarinas	59.541.852	6.898	0.0116%
Mangos	54.074.606	16.752	0.0310%
Uvas	97.167.038	4.008	0.0041%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de FAOSTAT-Veritrade, 2021.

**Tabla 27. Capacidad de atención de Camposol proyectado para el año 2019**

Producto	Demanda proy. 2019 (TMtm)	Volumen cubierto proy. 2019 Camposol (tm)	% part. merc. proy. 2019
Arándanos	1.922.801	30.411	1.5816%
Paltas	6.789.360	47.729	0.7030%
Mandarinas	63.623.281	7.390	0.0116%
Mangos	54.753.707	16.564	0.0303%
Uvas	97.783.641	8.048	0.0082%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de FAOSTAT-Veritrade, 2021.

## Capítulo V. Plan estratégico 2017 – 2019

En el presente capítulo, se analizará la misión y la visión actual de Camposol y posteriormente se definirá el objetivo general y los objetivos específicos para el desarrollo del plan estratégico.

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

A continuación, se detalla la misión y la visión de Camposol Corporativa.

#### 1.1 Misión de Camposol Corporativa (al 2021)

Tal como se había mencionado, la misión de Camposol está orientada a brindar a los consumidores alimentos saludables, generando un impacto en las comunidades donde operan mediante la innovación, la excelencia operativa y la realización de prácticas sostenibles, con la consecuente creación de valor para sus accionistas.

#### 1.2 Visión de Camposol Corporativa (al 2021)

La visión de Camposol corporativa se ha definido para un horizonte de cinco años como, tal como sigue: «Ser el proveedor preferido y superior de alimentos frescos y saludables para familias en todo el mundo».

Como se indica en el enunciado anterior, Camposol está buscando ser un proveedor con tres atributos claramente definidos:

- Preferido, lo cual significa que será líder por preferencias de sus clientes.
- Superior, lo cual indica que su posición en el mercado será de liderazgo.
- Global, lo cual destaca que su campo de acción será internacional, con lo cual debe ser un líder en costos para lograrlo.

- **Proveedor preferido**

- **Abastecimiento constante:** es la capacidad de la empresa de atender pedidos durante todo el año, con una mezcla de productos que ofrece a sus clientes.

- **Proveedor superior**

- **Continuidad:** los clientes prefieren recibir una oferta continua de productos para no verse afectados por los ciclos productivos y las temporadas de cosecha, que perjudican el abastecimiento. Camposol posee capacidad para atender a sus clientes con producción continua durante todo el año.

- **Calidad:** la oferta de producto debe considerar, además de un excelente precio, la mayor calidad requerida. La calidad se exige a través de requerimientos de certificación sobre los atributos de los productos.
- **Proveedor con alcance internacional**
  - **Confiabilidad:** es la confianza en la respuesta oportuna en el nivel de atención de los pedidos entregados por parte de los distribuidores y clientes minoristas a nivel mundial.
  - **Oferta significativa:** la oferta significativa consiste en la capacidad de entregar volúmenes de producto más altos que la competencia, con mejores precios unitarios para el beneficio de los clientes.

En cuanto a la misión propuesta, esta debe estar alineada a la de la misión corporativa de Camposol.

## **2. Objetivo general**

Incrementar la rentabilidad del accionista.

## **3. Objetivos estratégicos**

### **3.1 Objetivos financieros**

**OF1: Incrementar el EBITDA de Camposol de USD 60M a USD 100M en 3 años.**

**KF1:** rentabilidad operativa: ingreso operativo (utilidad bruta- gastos operativos) por las ventas totales.

**KF2:** costo total de producción: costo fijo + costos variables (trimestral).

**KF3:** margen sobre ventas trimestrales.

### **3.2 Objetivos de los clientes**

**OC1: Incrementar las ventas en 30% anual para 2017 y 10% anual para el 2018 y 2019 respectivamente.**

**KC1:** ventas mensuales.

**KC2:** ventas potenciales por mes.

**OC2: Incrementar la cartera de clientes en cinco nuevas cadenas minoristas por cada año durante el periodo 2017-2019.**

**KC3:** cantidad de clientes.

**KC4:** porcentaje de operaciones por cliente mensual.

**OC3: Ingresar a tres nuevos mercados (China, Japón y Hong Kong) con el objetivo de lograr el 10% de la venta total de la unidad de negocio para el periodo 2017-2019.**

**KC5:** número de nuevos clientes por mercado anuales.

**OC4: incrementar la cartera de clientes en tres nuevos distribuidores cada año durante el periodo 2017-2019.**

**KC6:** cantidad de distribuidores anuales.

**KC7:** cantidad de nuevos distribuidores.

**OC5: lograr un posicionamiento de marca entre las 3 marcas más reconocidas en los mercados minoristas de Europa, Asia y América del Norte durante el periodo 2017-2019.**

**KC8:** Indicador *Top of mind* en cliente minorista.

**KC9:** cantidad de quejas por servicio mensual.

**KC10:** tasa de compra reiterativa semestral.

**KC11:** encuesta de satisfacción del cliente.

### **3.3 Objetivos de procesos**

**OP1: Incrementar la eficiencia productiva por hectárea en 5% anual durante el periodo 2017-2019.**

**KP1:** productividad por hectárea sembrada.

**KP2:** cantidad de entregas puntuales al mes.

**OP2: Mejorar la calidad de los productos a través del nivel de cumplimiento de las especificaciones de los productos durante el periodo 2017-2019.**

**KP3:** resultados de pruebas de laboratorio de calidad.

**KP4:** porcentaje de efectividad del proceso de homologación de producto.

**OP3: Asegurar el cumplimiento de los plazos de atención al cliente durante el periodo 2017-2019.**

**KP5:** Lead time de siembra.

**KP6:** Lead time de cosecha.

**KP7:** Lead time de atención de pedidos.

**KP8:** Lead time de atención de despachos.

### **3.4 Objetivos de aprendizaje y desarrollo**

**OA1: Reducir la rotación del personal en 10% anual durante el periodo 2017-2019.**

**KA1:** índice de rotación del personal.

**KA2:** índice de satisfacción del empleado.

**OA2: Asegurar la capacitación de conocimientos técnicos y comerciales del 100% del personal durante el periodo 2017-2019.**

**KA3:** porcentaje de personal entrenado en conocimientos técnicos.

**KA4:** porcentaje de personal entrenado en conocimientos comerciales.

## **4. Conclusiones**

- La misión corporativa de Camposol establece un enfoque hacia el consumidor con una oferta de alimentos saludables (aquí se observa el enfoque de oferta de *super foods*).
- Camposol logra desarrollar su visión corporativa, estableciendo que deberá liderar las preferencias de sus clientes mediante la continuidad de su oferta y la atención postventa, factores que le permiten destacarse ante sus clientes.
- Los objetivos estratégicos identificados se encuentran alineados con el logro del objetivo general y principal: el incremento de la rentabilidad del accionista.
- Los objetivos de aprendizaje y desarrollo se relacionan a la retención y capacitación del personal en conocimientos técnicos y comerciales.
- Los objetivos de procesos se relacionan a mejorar la eficiencia productiva en campo y procesamiento y a mejorar los tiempos de atención de la demanda.
- Los objetivos de clientes se relacionan a la fidelización de clientes minoristas y distribuidores para el incremento de las ventas.
- Los objetivos financieros se lograrán a través del incremento del EBITDA de la compañía.



## Capítulo VI. Generación y selección de estrategia

En el presente capítulo se describirán las estrategias a desarrollar y la selección de aquellas que permiten el logro de los objetivos estratégicos de Camposol, que permitan a la compañía resaltar sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades, disminuir sus debilidades y reducir su exposición a las amenazas.

### 1. Matriz FODA (cruzado)

A continuación, se definen las estrategias de crecimiento, adaptación, mejora y cierre relacionadas con el cruce de las fortalezas y las debilidades y se determina cómo se pueden relacionar con las oportunidades y las amenazas analizadas (ver la matriz FODA en el anexo 5 y el análisis cruzado en la tabla 28).

**Tabla 28. Matriz FODA cruzado**

	Oportunidades	Amenazas
	FO - Crecimiento	FA - Adaptación
Fortalezas	<p>F1-F8-O1-06 Incrementar ventas en los mercados donde ya se tiene presencia.</p> <p>F2-F8-O2-03 Ampliar el mercado a nivel mundial abriendo oficinas comerciales en estas nuevas regiones.</p> <p>F3-F4-F5-F7-04-06 Asegurar la atención de la demanda.</p> <p>F4-F5-F6-F8-O5-06 Ingresar a nuevos mercados con arándanos y paltas como productos principales.</p> <p>F7-O7 Eficiencia productiva.</p>	<p>F1-F3-A1-A4-A5 Establecer un plan de contingencia.</p> <p>F2-F5-F8-A2-A5-A6 Diferenciar por calidad y costo.</p>
	DO - Mejora	DA - Cierre
Debilidades	<p>D1-D6-O1-O2-O3 Promover la marca.</p> <p>D2-D5-D7-O2-O4-O5-O6 Buscar áreas de producción fuera del país.</p> <p>D3-D4-O7 Optimizar procesos para coordinación y reducción de costos.</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

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

A continuación, se desarrolla la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) de acuerdo con la metodología de David (2013).

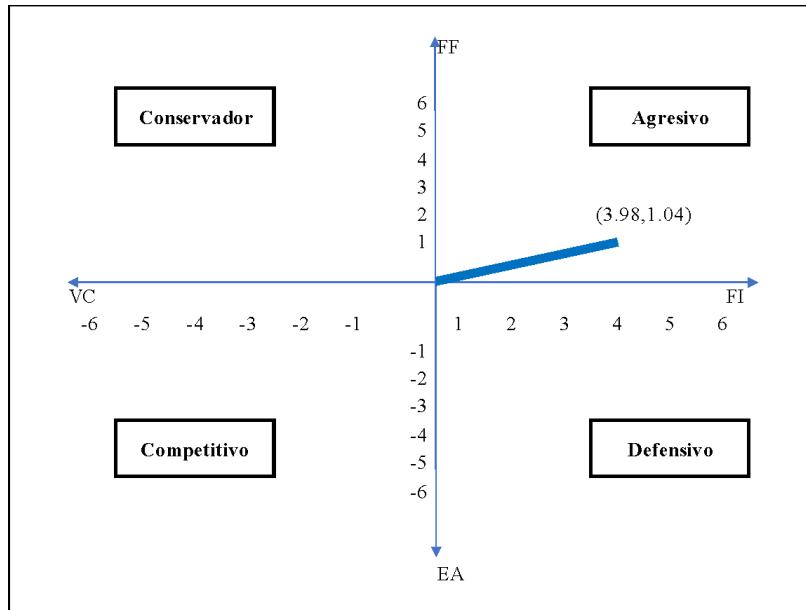
**Tabla 29. Matriz PEYEA – Camposol frutas y vegetales y trading**

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad ambiental (EA)	
Retorno de la inversión	2	1 Cambios tecnológicos	-1
Apalancamiento	3	2 Tasa de inflación	-1
Liquidez	3	3 Variabilidad de la demanda	-2
Capital requerido / disponible	2	4 Rango de precios de productos en competencia	-1
Flujo de efectivo	2	5 Barreras de entrada al mercado	-1
Rotación de inventarios	2	6 Presión competitiva	-2
Utilidades por acción	2	7 Elasticidad en el precio de la demanda	-1
		8 Riesgo involucrado en el negocio	-1
<b>Promedio VC</b>	<b>2.29</b>	<b>Promedio FI</b>	<b>- 1.25</b>
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria	
Participación en el mercado	-1	1 Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-1	2 Potencial de rentabilidad	5
Ciclo de vida del producto	-1	3 Estabilidad financiera	5
Lealtad del cliente	-2	4 Grado de apalancamiento	6
Utilización de la capacidad	-1	5 Utilización de recursos	5
Integración vertical	-1	6 Habilidad de ingresar al mercado	5
		7 Productividad	5
<b>Promedio VC</b>	<b>-1.17</b>	<b>Promedio FI</b>	<b>5.14</b>
<b>Eje X</b>	<b>3.98</b>	<b>Eje Y</b>	<b>1.04</b>

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2021.

Se observa que el valor  $x = 3.98$  ( $-1.17 + 5.14$ ) e  $y = 1.04$  ( $-1.25 + 2.29$ ) son los componentes del vector de posicionamiento estratégico que se ubica en el cuadrante agresivo, tal como se muestra en el gráfico 4. Se concluye, entonces, que Camposol debe seguir estrategias de penetración de mercado encaminadas a fortalecer el ingreso de nuevos clientes en los Estados Unidos, Canadá, el Reino Unido y los Países Bajos, así como estrategias de desarrollo de mercados como los de China, Japón y otros países asiáticos con características similares.

**Gráfico 4. Perfil estratégico de Camposol frutas y vegetales - trading**



Fuente: Elaboración propia basada en David, 2021.

### 3. Matriz de portafolio (BCG)

Para poder tener un mejor enfoque del plan estratégico de Camposol, se utilizará la matriz BCG, o matriz de portafolio. Esta herramienta ayuda a determinar el rol de los productos y su rentabilidad futura para decidir en cuál de ellos invertir, paralizar o abandonar su producción, si fuera el caso, lo cual se basa en las siguientes variables:

- Tasa de crecimiento del mercado
- Participación del mercado

Así mismo, se están considerando los principales productos de Camposol, como son los arándanos y las paltas Hass (ver anexo 4 y gráfico 5).

**Gráfico 5. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

**4. Matriz interna - externa**

A continuación, se presenta la matriz interna - externa (ver gráfico 6) basada en la metodología de David (2013), la cual permite evaluar una segmentación de dos dimensiones (puntajes totales ponderados de la matriz EFI y puntajes ponderados de la matriz EFE).

**Gráfico 6. Matriz interna - externa de Camposol Agroindustrial (F&V y trading)**

		Puntajes totales ponderados de EFI			
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99	
Puntajes totales ponderados de EFE	Alto 3.0 a 4.0	Fuerte - Alto I	Promedio - Alto I	Débil - Alto II	2.550
	Medio 2.0 a 2.99	Fuerte - Medio I	Promedio - Medio II	Débil - Medio III	
	Bajo 1.0 a 1.99	Fuerte - Bajo II	Promedio - Bajo III	Débil - Bajo III	
		2.650			

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2021.

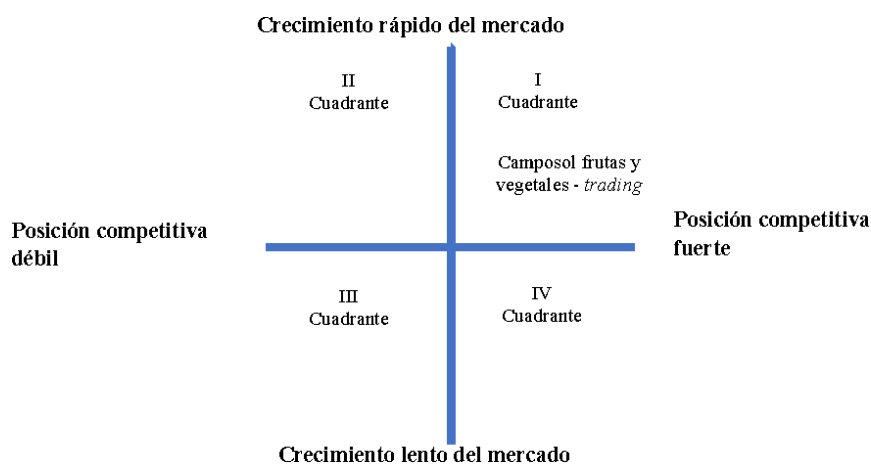
En el caso de Camposol, los promedios ponderados EFE y EFI fueron de 2.55 y 2.65, respectivamente. Dichas cifras ubican a la unidad en el cuadrante promedio-medio, el cual se encuentra en la región II (cosechar y mantener), por lo cual se recomienda implementar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado.

### 5. Matriz de la estrategia principal

Para determinar la matriz de la estrategia principal, se ha considerado la posición competitiva y el crecimiento del mercado, de acuerdo con la proyección del periodo 2017 a 2019.

Camposol se encuentra ubicado en el cuadrante I: crecimiento rápido y posición fuerte (ver gráfico 7), siendo una excelente posición estratégica. Se recomienda que Camposol se concentre en los mercados y sus productos actuales, no debiendo alejarse de sus ventajas competitivas, y solo considerar tomar riesgos agresivos cuando sea necesario. Para ello, se considera el desarrollo de las siguientes estrategias: penetración de mercado y desarrollo de mercado.

**Gráfico 7. Matriz de la estrategia principal de Camposol frutas y vegetales y *trading***



Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 6. Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

Luego de efectuar la tabla de enfrentamiento de las iniciativas estratégicas con los objetivos específicos, se observa que deben incrementarse las ventas en los mercados donde Camposol tiene presencia, así como ampliar el mercado a nivel mundial, abriendo oficinas que permitan entablar nuevos lazos comerciales, promoviendo la marca y estableciendo alianzas con agentes minoristas y distribuidores.

**Tabla 30. Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos**

Tipo	Código	Iniciativas estratégicas	Objetivos financieros	Objetivos de clientes					Objetivos de procesos			Objetivos de aprendizaje		Total
			OF1	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5	OP1	OP2	OP3	OA1	OA2	
FO	IE1	F1-F8-O1-06 Incrementar ventas en los mercados donde ya se tiene presencia.	x	x	x		x							4
FO	IE2	F2-F8-O2-O3 Ampliar el mercado a nivel mundial abriendo oficinas comerciales en esas nuevas regiones.		x	x	x					x		x	5
FO	IE3	F3-F4-F5-F7-04-06 Asegurar la atención de la demanda.									x			1
FO	IE4	F4-F5-F6-F8-O5-O6 Ingresar a nuevos mercados con arándanos y paltas como productos principales.		x	x	x								3
FO	IE5	F7-O7 Incrementar la eficiencia productiva.	x						x			x	x	4
DO	IE6	D1-D6-O1-O2-O3 Promover la marca.						x					x	2
DO	IE7	D2-D5-D7-O2-O4-O5-O6 Buscar áreas de producción fuera del país.							x		x			2
DO	IE8	D3-D4-O7 Optimizar procesos para coordinación y reducción de costos.							x	x	x	x	x	5
FA	IE9	F1-F3-A1-A4-A5 Establecer un plan de contingencia.									x	x		2
FA	IE10	F2-F5-F8-A2-A5-A6 Diferenciar por calidad y costo.	x						x	x				3

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## **7. Estrategia competitiva**

Dados los escenarios positivos que presentan las proyecciones de la demanda y de la capacidad de atención de Camposol, se ha considerado mantener la estrategia competitiva de liderazgo en costos al mejor valor posible de tipo 2 para enfrentar la competencia con productos de calidad similar al mejor precio posible para sus clientes.

## **8. Estrategia de crecimiento**

Para determinar la estrategia de crecimiento de Camposol, se ha considerado la penetración en mercados en donde Camposol ya opera y el desarrollo de mercados en zonas donde se observó oportunidades potenciales basadas en el consumo global.

La metodología utilizada es la de la matriz de Ansoff, con la cual ha analizado cómo crecer en los mercados de arándanos y paltas (principales productos del portafolio).

Para la penetración de mercado, se ha considerado el portafolio de productos actuales (principalmente arándanos y paltas) para incrementar las ventas en mercados actuales, como los Estados Unidos, Canadá, los Países Bajos, España y el Reino Unido, países en los cuales existe una venta importante de productos de Camposol.

Para el desarrollo de mercado, se ha considerado mercados nuevos o aquellos en donde no se ha logrado una participación de mercado significativa, como China, Japón y Hong Kong.

**Tabla 31. Matriz de Ansoff – arándanos y paltas Hass de Camposol (2017 - 2019)**

	Arándanos		Paltas Hass	
	Productos actuales	Productos nuevos	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	<b>Penetración de mercados</b> Estados Unidos  Países Bajos  Reino Unido y Canadá	No aplicable	<b>Penetración de mercados</b>  Estados Unidos Países Bajos  España  Reino Unido Canadá, Italia y Japón	No aplicable
Mercados nuevos	<b>Desarrollo de nuevos mercados</b>  China  Japón  Hong Kong	No aplicable	No aplicable	No aplicable

Fuente: Elaboración propia sobre la base de FAOSTAT-Veritrade, 2021.

### **9. Modelo de negocios de Camposol propuesto (2017-2019)**

El nuevo modelo de negocios considera cambios en los recursos clave (apertura de oficina comercial en Shanghái) y los segmentos de clientes (incremento del segmento minoristas y reducción de distribuidores) (ver tabla 32).



**Tabla 32. Modelo Canvas (Osterwalder) propuesto para Camposol – Negocio agroindustrial**

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
Proveedores de mantenimiento de equipos y maquinaria Distribuidores Entidades financieras Certificadoras Proveedores de transporte Agencias de aduana Proveedores de frutas Ferias internacionales	Cultivo Cosecha Empaque Logística Ventas Marketing internacional Investigación y desarrollo Distribución	Brindar a los clientes una oferta significativa, continua y de calidad de productos agrícolas frescos, asegurando un abastecimiento constante y confiable de la oferta.	Sensibilizar a los clientes sobre los atributos de Camposol. Resolver problemas de los clientes con inmediatez. Estar cerca de las necesidades de los clientes. <b>Cambio:</b> apertura de oficina comercial en Shanghái. Lograr reconocimiento de la marca por parte de los clientes.	<b>Geográfica:</b> EE. UU. (50%) Europa (40%) Asia (10%)  <b>Por canal:</b> <b>Cambio:</b> minoristas (60%) y distribuidores (40%)
	<b>Recursos clave</b>  Mano de obra <b>Cambio:</b> incremento de semillas Fertilizantes y pesticidas Capital, Máquinas y equipos Recursos hídricos <b>Cambio:</b> incremento de hectáreas de cultivo, Oficinas comerciales, Equipo de ventas Red de contactos		<b>Canales clave</b>  Venta directa a minoristas desde oficinas comerciales Venta por medio de distribuidores	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingresos</b>		
Gasto de mano de obra (planta, campo y administrativos) Gastos de mantenimiento de máquinas y equipos (planta y campo) Costo de materiales para siembra, cultivo y cosecha Costo de materiales de empaque Costo de transporte logístico Costo de distribución Costo de certificaciones Gastos de oficinas administrativas y oficinas comerciales		Ingresos de exportación de frutas y vegetales con marca - venta a través de Camposol Trading  <b>Cambio:</b> ingresos de exportación de frutas y vegetales sin marca – venta a través de distribuidores (no usar <i>brokers</i> )		

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## **10. Cadena de valor de Camposol 2017-2019**

Se propone mantener la cadena de valor de Camposol Agroindustrial (frutas y vegetales y *trading*) dado que sus actividades primarias y secundarias no presentan cambios. La integración entre las unidades de negocio de frutas y vegetales, así como de *trading* se mantiene para el periodo 2017 a 2019.

## **11. Conclusiones**

Basado en el análisis de las diferentes técnicas para identificar las estrategias de negocios, se ha determinado lo siguiente:

- El perfil estratégico de la compañía es agresivo, lo cual corresponde a su posición actual en el mercado.
- Las estrategias de negocios están basadas en la penetración de mercados y desarrollo de mercados. Esto está alineado con la estrategia genérica de la compañía (liderazgo en costos al mejor valor posible de tipo 2).
- El portafolio de productos para incrementar las ventas es el actual, destacando entre ellos el arándano y la palta Hass, principalmente.

## Capítulo VII. Planes funcionales

En este capítulo se presentan los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas que se proponen para lograr los objetivos específicos, así como el objetivo general del presente plan estratégico.

### 1. Planes funcionales de marketing

#### 1.1 Introducción

A continuación, se presentan los planes funcionales ligados al marketing y las ventas.

#### 1.2 Objetivos generales y específicos de marketing

**Tabla 33. Objetivos de Marketing y acciones relacionadas**

Dimensión de Marketing	Objetivo	Estrategia	Objetivo Específico	Acciones
Ventas	OC1: Incrementar las ventas en 30% anual para 2017 y 10% anual para el 2018 y 2019 respectivamente.	F1-F8-O1-06 Incrementar ventas en los mercados donde ya se tiene presencia.	Incrementar ventas en USA y Europa	Investigación de mercados de nuevos mercados Herramienta de Business Intelligence
		F2-F8-O2-03 Ampliar el mercado a nivel mundial abriendo oficinas comerciales en esas nuevas regiones.	Abrir oficina comercial en Shanghái	Apertura de Oficina en Shanghái
		F4-F5-F6-F8-O5-O6 Ingresar a nuevos mercados con arándanos y paltas como productos principales.	Ingresar a mercados en Hong Kong, China y Japón	Investigación de mercados de nuevos mercados
Penetración de mercado	OC2: Incrementar la cartera de clientes en cinco nuevas cadenas minoristas por cada año durante el periodo 2017-2019.	F1-F8-O1-06 Incrementar ventas en los mercados donde ya se tiene presencia.	Incrementar ventas en minoristas en USA y Europa	Programa de Fidelización de minoristas Campañas con Consumidores en Hot Spot (coordinado con minoristas) Programa de promociones para clientes que realicen contratos anuales
		F2-F8-O2-03 Ampliar el mercado a nivel mundial abriendo oficinas comerciales en esas nuevas regiones.	Abrir oficina comercial en Shanghái	Apertura de Oficina en Shanghái Visita comercial - Oficina Shanghái
		F4-F5-F6-F8-O5-O6 Ingresar a nuevos mercados con arándanos y paltas como productos principales.	Ofertar arándanos y paltas a nuevos minoristas	Participación en Ferias Internacionales de Agroindustria y Gastronomía Campañas Digitales en Redes Sociales
Desarrollo de mercado	OC3: Ingresar a tres nuevos mercados (China, Japón y Hong Kong) con el objetivo de lograr el 10% de la venta total de la unidad de negocio para el periodo 2017-2019.	F2-F8-O2-03 Ampliar el mercado a nivel mundial abriendo oficinas comerciales en esas nuevas regiones.	Abrir oficina comercial en Shanghái	Investigación de mercados de nuevos mercados Apertura de Oficina en Shanghái
		F4-F5-F6-F8-O5-O6 Ingresar a nuevos mercados con arándanos y paltas como productos principales.	Promover arándanos y paltas en Asia	Publicidad en Medios especializados del Sector Agroindustrial

Dimensión de Marketing	Objetivo	Estrategia	Objetivo Específico	Acciones
Distribución	OC4: Incrementar la cartera de clientes en tres nuevos distribuidores cada año durante el periodo 2017-2019.	F1-F8-O1-06 Incrementar ventas en los mercados donde ya se tiene presencia.	Incrementar ventas en USA y Europa	Comisión de distribución en nuevos mercados
Posicionamiento de marca	OC5: Lograr un posicionamiento de marca entre las 3 marcas más reconocidas en los mercados minoristas de Europa, Asia y América del Norte durante el periodo 2017-2019.	D1-D6-O1-O2-O3 Promover la marca.	Promover la marca Camposol con distribuidores y minoristas	Introducción de nueva marca de arándanos Publicidad en Medios especializados del Sector Agroindustrial Encuesta de satisfacción a clientes

### 1.3 Estrategia de crecimiento

De acuerdo con la matriz de Ansoff, Camposol deberá realizar las siguientes estrategias:

- Penetración de mercado: en mercados donde ya posee una presencia importante (los Estados Unidos, Canadá y Unión Europea, principalmente)
- Desarrollo de mercado: en mercados donde aún no tiene una presencia importante (China, Japón y Hong Kong, entre otros países asiáticos).

### 1.4 Estrategia de segmentación

La segmentación de Camposol debe orientarse mayormente hacia el sector *retail* (minorista).

**Tabla 34. Estrategia de crecimiento de Camposol 2016 - 2019**

Canal	Hasta el 2016	Del 2017 al 2019
Minoristas	40%	60%
Distribuidores	50%	40%
<i>Brokers</i>	10%	0%

Fuente, Elaboración propia, 2021.

## **1.5 Estrategia de posicionamiento**

Camposol debe posicionarse ante sus clientes como una empresa que puede ofrecer un alto control sobre toda la cadena productiva y de atención al cliente, brindando un servicio postventa destacado y reconocido por sus clientes.

## **1.6 Marketing mix**

### **1.6.1 Producto**

- Producto envasado de marca Camposol (orientado a la venta minorista): más del 60% de las ventas de Camposol corresponde a productos envasados con marca propia.
- Introducción de nueva marca de arándanos: la nueva marca de arándanos ayuda a posicionar a Camposol como una compañía comprometida con la responsabilidad social empresarial, tanto en el aspecto ambiental como en el de entregar productos que contribuyan a la salud de los consumidores.

### **1.6.2 Precio**

El precio de los productos que comercializa Camposol está establecido por la oferta y la demanda del mercado. Sin embargo, Camposol puede operar con contratos de venta a futuro, considerando grandes volúmenes colocados con los minoristas. De esa manera, podrá ofrecer precios preferenciales con descuentos basados en el volumen adquirido por el cliente.

- Programa de promociones para clientes que realicen contratos anuales.

### **1.6.3 Distribución (plaza)**

- Apertura de oficina en Shanghái: nueva oficina en China permitirá desarrollar ventas en el mercado asiático.

### **1.6.4 Promoción**

- Campañas con consumidores en *hot spots* (coordinado con minoristas)
- Campañas digitales en redes sociales (Facebook, Twitter)
- Participación en ferias internacionales de agroindustria y gastronomía
- Publicidad en medios especializados del sector agroindustrial

### 1.6.5 Acciones estratégicas de marketing y ventas

- **Acciones estratégicas de ventas**
  - Programa de fidelización de minoristas
  - Comisión de distribución - nuevos mercados
- **Acciones estratégicas de gastos de ventas**
  - Encuestas de satisfacción a clientes
  - Gastos de viaje en visita comercial - oficina Shanghái
  - Herramienta de *business intelligence*

### 1.7 Presupuesto de marketing y ventas

**Tabla 35. Presupuesto de marketing y ventas**

Código	Actividad	Presupuesto de Marketing en miles de USD		
		2017	2018	2019
PFMV1	Apertura de Oficina en Shanghai	750	270	280
PFMV2	Programa de Fidelización de Minoristas	2,400	4,400	4,400
PFMV3	Participación en Ferias Internacionales de Agroindustria y Gastronomía	150	150	150
PFMV4	Encuestas de Satisfacción a Clientes	80	83	84
PFMV5	Campañas Digitales en Redes sociales (Facebook, Twitter)	130	130	130
PFMV6	Publicidad en Medios especializados del Sector Agroindustrial	50	50	50
PFMV7	Campañas con Consumidores en Hot Spot (coordinado con Minoristas)	120	125	130
PFMV8	Introducción de nueva marca de arándanos	200	-	-
PFMV9	Herramienta de Business Intelligence	50	10	10
PFMV10	Gastos de Viaje en visita comercial - Oficina Shanghai	100	100	100
PFMV11	Comisión de Distribución - Nuevos Mercados	1,000	3,000	3,000
PFMV12	Programa de Promociones para clientes que realicen contratos anuales	350	350	350
PFMV13	Investigación de Mercados de nuevos mercados	75	75	75
	<b>TOTAL</b>	<b>5,455</b>	<b>8,743</b>	<b>8,759</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 2. Planes funcionales de operaciones

### 2.1 Introducción

A continuación, se presentan los planes funcionales ligados a operaciones. Es importante destacar que los mismos están orientados a la mejora de la eficiencia productiva de campo y procesamiento y a la gestión de la demanda.

### 2.2 Objetivos generales y específicos de operaciones

**Tabla 36. Objetivos de operaciones**

Dimensión de Operaciones	Objetivo	Estrategia	Objetivo Específico	Acciones
Eficiencia productiva	OP1: incrementar la eficiencia productiva por hectárea en 5% anual durante el periodo 2017-2019.	F7-O7 Incrementar la eficiencia productiva.	Ahorro de fertilizantes	Implementación de hectáreas de cultivo orgánico (sin pesticidas y fertilizantes químicos) en Perú
		D2-D5-D7-O2-O4-O5-O6 Buscar áreas de producción fuera del país.	Optimizar eficiencia por hectárea	Programa de optimización de áreas de cultivo
		D3-D4-O7 Optimizar procesos para coordinación y reducción de costos.	Ahorro de agua	Implementación de un sistema de abastecimiento para ahorro de agua Sistemas de impulsión de agua
Calidad	OP2: Mejorar la calidad de los productos a través del nivel de cumplimiento de las especificaciones de los productos durante el periodo 2017-2019.	F2-F5-F8-A2-A5-A6 Diferenciar por calidad y costo.	Análisis de calidad	Implementación de Laboratorio Microbiológico para incrementar la calidad
			Investigación y Desarrollo para la mejora de la calidad del producto	Investigación y Desarrollo de Activos Biológicos mejorados con Biogenética
Gestión de la atención de la demanda	OP3: Asegurar el cumplimiento de los plazos de atención al cliente durante el periodo 2017-2019.	F3-F4-F5-F7-04-06 Asegurar la atención de la demanda.	Mejorar los plazos de atención	Implementación de Sistema de Planificación de Recursos (ERP) para mejorar la gestión de la demanda

### 2.3 Acciones estratégicas de operaciones

- Adquisición de hectáreas de cultivo en Colombia y Uruguay.
- Adquisición de activos biológicos (plantas) para incrementar la siembra a corto plazo.
- Implementación de hectáreas de cultivo orgánico (sin pesticidas y fertilizantes químicos) en el Perú para reducir el costo de los fertilizantes.
- Implementación de un sistema de abastecimiento y sistemas de impulsión de agua para lograr ahorros de agua en los fundos.

- Programa de optimización de áreas de cultivo para elevar el rendimiento por hectárea de cada fruto.
- Implementación de laboratorio microbiológico para medir la calidad de los productos y contribuir a la reducción del impacto de las plagas en los cultivos.
- Investigación y desarrollo de activos biológicos mejorados con biogenética para mejorar el tamaño de los frutos y el peso y tamaño de los productos.
- Implementación de sistema de planificación de recursos (ERP) para mejorar la gestión de la demanda para la mejor atención de los pedidos y control de lead times.

## 2.4 Presupuesto de operaciones

**Tabla 37. Presupuesto de operaciones**

Código	Actividad Campo	Presupuesto de Operaciones en miles de USD		
		2017	2018	2019
PFOP3	Implementación de Hectáreas de Cultivo Orgánico (sin pesticidas y fertilizantes químicos) en Perú	1,200	1,200	1,200
PFOP4	Implementación de un Sistema de Abastecimiento para ahorro de agua	2,000	-	-
PFOP5	Sistemas de impulsión de agua	-	380	-
PFOP6	Programa de Optimización de Áreas de Cultivo	150	70	70
PFOP7	Implementación de Laboratorio Microbiológico para incrementar la calidad y reducir el impacto de las plagas en los cultivos	350	70	70
PFOP8	Investigación y Desarrollo de Activos Biológicos mejorados con Biogenética	100	2,000	2,000
PFOP9	Implementación de Sistema de Planificación de Recursos (ERP) para mejorar la gestión de la demanda	1,300	300	300
	<b>TOTAL</b>	<b>5,100</b>	<b>4,020</b>	<b>3,640</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.



### 3. Planes funcionales de recursos humanos

#### 3.1 Introducción

A continuación, se presentan los planes funcionales ligados a los recursos humanos. Es importante destacar que los mismos están orientados al desarrollo del personal a través de actividades de capacitación técnica y comercial, además de programas de bienestar para los empleados que reduzcan la rotación de personal.

#### 3.2 Objetivos generales y específicos de recursos humanos

**Tabla 38. Objetivos de recursos humanos**

Dimensión de RRHH	Objetivo	Estrategia	Objetivo Específico	Acciones
Rotación de personal	OA1: Reducir la rotación del personal en 10% anual durante el periodo 2017-2019.	F7-O7 Incrementar la eficiencia productiva.	Optimizar la estructura organizacional del BackOffice	Reestructuración del BackOffice
			Mejorar el liderazgo de los supervisores en el campo y en la planta	Programa de Líderes Camposol
		F1-F3-A1-A4-A5 Establecer un plan de contingencia.	Mejorar el clima laboral	Programa de Bienestar Familiar de Empleados
				Encuestas de satisfacción de personal Programa de sesiones de escucha
Capacitación de personal	OA2: Asegurar la capacitación de conocimientos técnicos y comerciales del 100% del personal durante el periodo 2017-2019.	F7-O7 Incrementar la eficiencia productiva.	Realizar capacitación técnica para mejorar los procesos de siembra, cosecha y procesamiento en planta	Escuela Técnica Camposol
		D3-D4-O7 Optimizar procesos para coordinación y reducción de costos.		
		F2-F8-O2-O3 Ampliar el mercado a nivel mundial abriendo oficinas comerciales en esas nuevas regiones.	Realizar capacitación comercial sobre productos para equipos comerciales	Escuela Comercial Camposol

#### 3.3 Acciones estratégicas de recursos humanos

- Reestructuración de la estructura organizacional del *backoffice* para reducir el gasto administrativo y reducir la rotación del personal por falta de soporte.
- Escuela técnica Camposol para el desarrollo de capacidades técnicas para la siembra, cosecha y procesamiento.

- Escuela comercial Camposol para fortalecer el conocimiento de los productos de los equipos comerciales.
- Encuesta de satisfacción del personal para medición del clima laboral y percepción de los empleados sobre la cultura corporativa.
- Programa de líderes Camposol para mejorar las habilidades de los supervisores de campo y planta.
- Programa de sesiones de escucha para reducir el número de quejas de parte de los empleados y las renunciadas de personal originadas en fallas de comunicación.
- Programa de bienestar familiar de empleados para mejorar el clima laboral de los empleados y generar mayor compromiso del empleado del campo y planta.

### 3.4 Presupuesto de recursos humanos

Tabla 39. Presupuesto de recursos humanos

Código	Actividad	Presupuesto de RRHH en miles de US	
		2017	2018
PFRH3	Reestructuración del Backoffice	4,5	
PFRH4	Escuela Técnica Camposol		
PFRH5	Escuela Comercial Camposol		
PFRH6	Encuesta de Satisfacción del		
PFRH7	Programa de Lídere		
PFRH8	Programa		
PFRH9	p		

Fuente: Elaboración propia, 2021

## 4. Planes de responsabilidad social empresarial

### 4.1 Introducción

El plan de responsabilidad social empresarial de Camposol se orienta a la implementación de programas de protección del medio ambiente, de seguridad y salud y para el desarrollo comunitario.

### 4.2 Objetivos de responsabilidad social empresarial (RSE)

**Tabla 40. Objetivos de RSE y acciones relacionadas**

Dimensión de RSE	Objetivo	Estrategia	Objetivo Específico	Acciones
Medio Ambiente	OR-001: Implementar y cumplir el 100% del Programa de responsabilidad social empresarial de Camposol.	EA-002-1: Implementar y cumplir el programa de responsabilidad social y de cuidado del medio ambiente que fortalezca la marca y permita su reconocimiento por parte de los clientes, en la que se involucre al personal.	Reducir la contaminación por emisión de gases	Implementar el programa de reducción de emisión de gases
			Evitar la contaminación del agua	Implementar el programa de medición de huella hídrica ISO 14046
				Implementar el Programa de la Autoridad Nacional de Agua (certificado azul)
			Asegurar el cumplimiento de los estándares sociales y de calidad	Obtener las certificaciones de cumplimiento de estándares sociales y calidad (ISO 26000 y 17025)
			Cumplir con la regulación medioambiental	Implementar el Programa de adecuación medioambiental (Trujillo y Piura)
			Asegurar el cumplimiento de los estándares de seguridad y salud ocupacional	Obtener la Certificación OHSAS 18001 del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional
Desarrollo Comunitario			Mejorar el clima social en las comunidades donde Camposol opera	Implementar el Programa de desarrollo social comunitario

### **4.3 Acciones estratégicas de responsabilidad social empresarial**

#### **4.3.1 Programa de reducción de emisión de gases**

El uso de combustible para la planta de procesamiento de Camposol y de vehículos de transporte de frutas y verduras genera emisiones de dióxido de carbono que deben ser reducidas. Debido a esto, Camposol deberá realizar monitoreo de las emisiones generadas en las calderas, en los fundos, en las garitas de control y en los comedores a través de medidores instalados en cada una de las zonas mencionadas.

#### **4.3.2. Programa de medición de la huella hídrica – ISO 14046**

El estándar ISO 14046 permite a las empresas implementar un sistema de gestión ambiental enfocado en la huella de agua, una métrica que cuantifica las entradas y salidas de los procesos productivos y cómo impactan en los recursos hídricos.

Camposol pasará por un proceso de certificación ISO luego de realizar una auditoría de gestión ambiental realizada por una compañía certificadora independiente.

#### **4.3.3. Programa de la Autoridad Nacional del Agua – Certificado Azul**

Debido a los procesos de planta, Camposol genera algunos efluentes líquidos (aceites y grasas provenientes de las frutas). Camposol postulará para la obtención del Certificado Azul, el cual es emitido por la Autoridad Nacional del Agua en favor de empresas que son responsables con la reducción de la huella hídrica.

#### **4.3.4. Certificaciones de cumplimiento de estándares sociales y de calidad**

Camposol realizará la implementación del sistema de responsabilidad social basado en ISO 26000 el cual permite a la organización contribuir a un desarrollo sostenible.

#### **4.3.5. Programa de adecuación medioambiental (PAMA)**

Camposol deberá cumplir con todos los compromisos adoptados en sus programas de adecuación medioambiental de sus fundos de Trujillo y Piura, los cuales describen los lineamientos regulatorios del Ministerio de Agricultura y Riego del Perú de cumplimiento obligatorio para la empresa.

#### **4.3.6. Certificación de los sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional (OHSAS 18001)**

Camposol realizará la auditoría de cumplimiento con el estándar OHSAS 18001, el cual establece lineamientos para los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

#### 4.3.7. Programa de desarrollo social comunitario

El programa de desarrollo comunitario incluye apoyo a la vivienda social, actividades de vacaciones útiles para niños, programas de protección a las gestantes, actividades en fiestas navideñas y entrega de packs escolares para los hijos de los trabajadores de la empresa.

#### 4.4 Presupuesto de responsabilidad social empresarial

En la tabla 41 se muestra el presupuesto relacionado a la implementación de las acciones ligadas al plan de responsabilidad empresarial.

**Tabla 41. Presupuesto de responsabilidad social empresarial**

Código	Actividad	Presupuesto de RSE en miles de USD		
		2017	2018	2019
PFRS1	Programa de reducción de emisión de gases	34	37	38
PFRS2	Programa de medición de huella hídrica ISO 14046	24	25	26
PFRS3	Programa de la Autoridad Nacional de Agua (Certificado Azul)	13	13	13
PFRS4	Certificaciones de Cumplimiento de Estándares Sociales y Calidad (ISO 14001, ISO 17025)	36	36	36
PFRS5	Programa de Adecuación Medio Ambiental (Trujillo y Piura)	140	54	54
PFRS6	Certificación OHSAS 18001 del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	18	18	18
PFRS7	Programa de Desarrollo Social Comunitario	250	250	250
	<b>TOTAL</b>	<b>515</b>	<b>433</b>	<b>435</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 5. Planes funcionales de finanzas

### 5.1 Objetivos

A continuación se pueden observar los objetivos de finanzas del presente plan:

**Tabla 42. Objetivos de Finanzas**

Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Indicador	en millones de USD			
			2016 (caso)	2017	2018	2019
OF-001 Incrementar EBITDA de USD60M a USD100M	Incremento de EBITDA	EBITDA	60M	85M	93M	103M

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 5.2 Supuestos del modelo financiero

La elaboración del modelo financiero ha considerado los siguientes supuestos:

- Los ingresos proyectados han considerado el portafolio de productos de Camposol Agroindustrial.
- El Presupuesto de inversión en activos fijos (plantaciones) y en activos biológicos (plantas / semillas) ha considerado el desarrollo de una mayor cantidad de hectáreas sembradas, considerando que los productos de Camposol tienen un ciclo de cultivo que está influenciado por ciclos de maduración.
- La proyección de ingresos ha considerado la proyección calculada con base en la participación de mercado y su relación con la demanda de productos calculada en capítulos anteriores.
- El flujo de caja de operación considera la cobranza proyectada, la recuperación del *drawback*, los egresos por pagos a proveedores de materias primas y planillas, los pagos relacionados con los planes funcionales y el impuesto a la renta.
- El flujo de caja financiero considera la contribución de capital, los préstamos obtenidos de bancos de corto y largo plazo, el pago de bonos emitidos por Camposol en años pasados a los periodos de análisis y las amortizaciones de la deuda a corto y largo plazo.
- Se considera un parámetro de impuesto a la renta de 15% (tasa especial para empresas del sector agrícola en Perú).

### 5.3 Presupuestos

A continuación se presentan en la Tabla 43 los presupuestos de marketing, operaciones, recursos humanos y de responsabilidad social y la inversión correspondiente.

**Tabla 43. Presupuestos**

Plan estratégico	Presupuestos en miles de USD			
	Inversión (CAPEX)	2017 (OPEX)	2018 (OPEX)	2019(OPEX)
Marketing		5,455	8,743	8,759
Operaciones	23,876	5,100	4,020	3,640
Recursos Humanos		5,570	1,090	1,090
Responsabilidad Social		515	433	435
<b>Total</b>	<b>23,876</b>	<b>16,640</b>	<b>14,286</b>	<b>13,924</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 5.4 Análisis de indicadores sin estrategias

A continuación se presenta el estados de resultados por el periodo 2016 y la proyección de los resultados 2017 a 2019 sin estrategias. Ver tabla 44.

**Tabla 44. Estado de resultados sin estrategia**

	Estado de resultados en miles de dólares sin estrategia			
	2016	2017	2018	2019
Ingresos	276,691	304,360	334,796	368,276
Costo de Ventas	- 181,607	- 199,768	- 219,744	- 241,719
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>95,084</b>	<b>104,592</b>	<b>115,052</b>	<b>126,557</b>
Gastos de administración y ventas	- 34,793	- 38,272	- 42,100	- 46,309
<b>EBITDA</b>	<b>60,291</b>	<b>66,320</b>	<b>72,952</b>	<b>80,247</b>
Depreciación	- 14,995	- 11,239	- 10,988	- 10,607
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>45,296</b>	<b>55,081</b>	<b>61,964</b>	<b>69,640</b>
Gastos Financieros	- 27,320	- 20,493	- 37,953	- 19,334
Otros gastos	- 19,711	- 21,682	- 23,850	- 26,235
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>- 1,735</b>	<b>12,906</b>	<b>161</b>	<b>24,071</b>
Impuesto a la renta	- 8,802	- 1,936	- 24	- 3,611
<b>Utilidad neta</b>	<b>- 10,537</b>	<b>10,970</b>	<b>137</b>	<b>20,460</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 5.5 Análisis de indicadores con estrategias

A continuación se presenta el estados de resultados por el periodo 2016 y la proyección de los resultados 2017 a 2019 considerando las estrategias propuestas. Ver tabla 45.

**Tabla 45. Estado de resultados de Camposol con estrategia**

	Estado de resultados en miles de dólares con estrategia			
	2016	2017	2018	2019
Ingresos	276,691	359,698	395,668	435,235
Costo de Ventas	- 181,607	- 236,089	- 259,698	285,668
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>95,084</b>	<b>123,609</b>	<b>135,970</b>	<b>149,567</b>
Gastos de administración y ventas	- 34,793	- 38,272	- 42,100	46,309
<b>EBITDA</b>	<b>60,291</b>	<b>85,337</b>	<b>93,871</b>	<b>103,258</b>
Depreciación	- 14,995	- 11,239	- 10,988	10,607
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>45,296</b>	<b>74,098</b>	<b>82,883</b>	<b>92,651</b>
Gastos Financieros	- 27,320	- 14,345	- 26,567	13,534
Otros gastos	- 19,711	- 21,682	- 23,850	26,235
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>- 1,735</b>	<b>38,071</b>	<b>32,465</b>	<b>52,882</b>
Impuesto a la renta	- 8,802	- 5,711	- 4,870	7,932
<b>Utilidad neta</b>	<b>- 10,537</b>	<b>32,360</b>	<b>27,595</b>	<b>44,949</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 5.6 Flujo de caja económico y financiero

En la tabla 46 se presenta el flujo de caja económico y financiero ligado al plan estratégico:

**Tabla 46. Flujo de caja incremental económico y financiero de Camposol**

Periodo	Flujos de caja en miles de dólares			
	0	1	2	3
	2016	2017	2018	2019
Inversión	- 23,876			
Ingresos incrementales	-	55,338	60,872	66,959
Costos operativos incrementales	-	- 36,321	- 39,954	- 43,949
IR incremental	-	- 3,775	- 4,846	- 4,322
<b>Flujo económico</b>	<b>- 23,876</b>	<b>15,242</b>	<b>16,073</b>	<b>18,689</b>
Flujo de financiamiento incremental	-	6,148	11,386	5,800
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>- 23,876</b>	<b>21,390</b>	<b>27,459</b>	<b>24,489</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.



## 5.7 Cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC)

Camposol utiliza el costo promedio ponderado de capital (WACC) como la tasa de costo de capital, la cual considera el peso de la deuda y del patrimonio. Para la determinación del WACC, se ha considerado la siguiente fórmula:

$$\text{WACC} = P / (P + D) * \text{Costo de patrimonio} + D / (P + D) * \text{Costo de la deuda} * (1 - \text{Tasa de IR})$$

De acuerdo con la información del caso, se ha considerado que el peso de la deuda al 31 de diciembre de 2016 tiene un coeficiente de 75% y un peso del patrimonio de 25%. De acuerdo con el modelo CAPM, modelo de precio del capital, el costo de patrimonio es el que se detalla a continuación:

Costo de patrimonio = Tasa de retorno libre de riesgo + Beta del activo \* (retorno esperado del mercado menos tasa de retorno libre de riesgo) + Tasa de riesgo país

La tasa libre de riesgo utilizada es la del bono del tesoro americano a veinte años, publicada por el US Department of Treasury a diciembre de 2016.

El beta utilizado se ha tomado de las tablas de Damodaran para las empresas del sector agricultura.

La tasa de riesgo país considera la estimación del indicador EMBIG Perú, elaborado por el JP Morgan y publicado por el Banco Central de Reserva del Perú

$$\text{Costo de patrimonio} = 3.5\% + 0.63 * (6\%) + (2\%) = 10.5\%$$

$$\text{Costo de la deuda al 31 de diciembre de 2016} = 7.8\%$$

$$\text{WACC} = 0.25 * 0.105 + 0.75 * 0.078 * (1 - 0.15) = 7.6\%$$

## 5.8 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite realizar proyecciones de los resultados del valor actual neto económico y financiero y ver cómo varían sus resultados en función de los cambios de la tasa de interés de descuento.

Para el análisis, se ha considerado los flujos de caja económicos y financieros del periodo 2016 a 2019, en tres escenarios: a. pesimista, b. probable y c. optimista. A continuación, se describen las iteraciones, considerando la tasa de descuento del proyecto y su impacto en los valores del VAN económico y financiero del proyecto. Ver tabla 47.

**Tabla 47. Análisis de sensibilidad – VAN y TIR económica y financiera por escenario**

Escenario	en miles de dólares		%	
	VAN Económico	VAN Financiero	TIR Económica	TIR Financiera
Pesimista	14,869	35,073	38%	76%
Probable	19,174	39,378	46%	83%
Optimista	27,784	47,988	62%	98%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 6. Conclusiones

- La tasa de descuento (WACC) utilizada para descontar los flujos proyectados es de 7.6%, tasa que resulta baja para Camposol, principalmente por el acceso de la compañía al mercado internacional, tanto para la emisión de bonos como de financiamiento, con tasas bancarias corporativas.
- El VAN financiero del flujo incremental es positivo en USD 39 millones, lo cual implica que los planes funcionales incrementan el valor de los flujos futuros.
- La TIR financiera del flujo incremental es de 83%, que, comparada con el costo de oportunidad de 7.6%, representa una tasa de retorno superior a la de las inversiones alternativas que podría tener Camposol.
- El financiamiento de las compras de terrenos y activos biológicos, así como la implementación de los planes funcionales de marketing y ventas, responsabilidad social, recursos humanos y operaciones favorece al proyecto, ya que permite a la compañía llegar a volúmenes mayores de producción a los que la ha desarrollado hasta 2016. El incremento de las hectáreas plantadas generará mayores economías de escala.
- Finalmente, se recomienda la implementación de los planes funcionales, ya que generarán valor a la compañía.

## Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

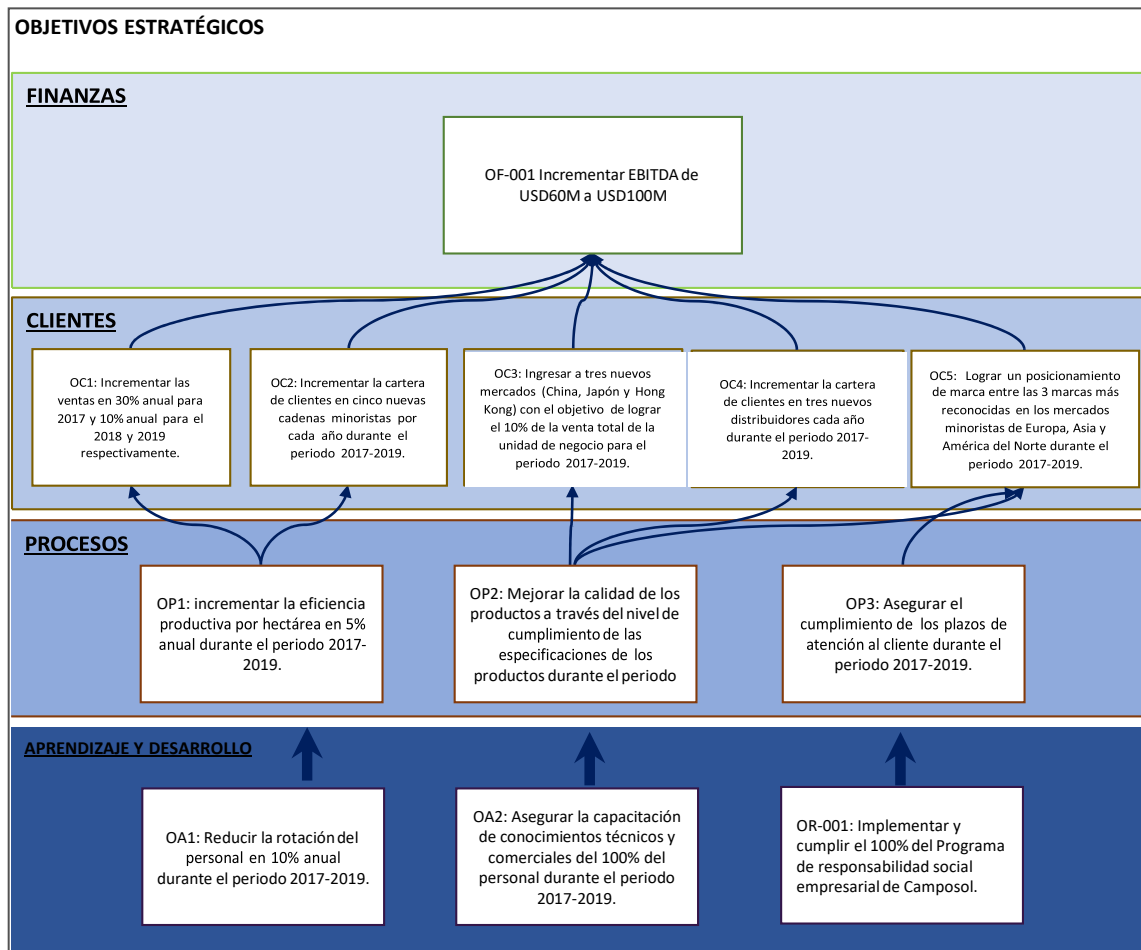
### 1. Introducción

En el presente capítulo se desarrollará el proceso de creación de valor generado a partir de los objetivos y estrategias planteados en el presente plan estratégico.

### 2. Mapa estratégico

A continuación, se presenta el mapa estratégico (ver gráfico 8) basado en la teoría de Kaplan (2004). En este esquema se toma en cuenta las relaciones de causa efecto que existen entre los objetivos estratégicos presentados en cuatro perspectivas (finanzas, clientes, procesos y aprendizaje)

Gráfico 8. Mapa estratégico para Camposol (2017-2019)



Fuente: Elaboración propia, 2021

### **3. Definición de iniciativas e indicadores propuestos**

#### **3.1 Indicadores de aprendizaje y desarrollo**

- Índice de cumplimiento de capacitación técnica y comercial
  - KPI: número de capacitaciones trimestrales programadas
  - KPI: número de capacitaciones trimestrales cumplidas
  - KPI: porcentaje trimestral de asistencia a las capacitaciones
- Índice de ejecución de presupuesto de responsabilidad social empresarial
  - KPI: número de actividades del programa de responsabilidad social anual
  - KPI: número de actividades del programa de responsabilidad social cumplidas por trimestre.
  - KPI: porcentaje de gasto del presupuesto asignado al programa de responsabilidad social por trimestre.

#### **3.2 Indicadores de procesos**

- Índice de producción por línea de producto
  - KPI: toneladas producidas por hectáreas trimestral
  - KPI: cantidad de producto mermado por trimestre
- Ahorros por reducción de costos
  - KPI: gasto anual presupuestado
  - KPI: gastos imprevistos por trimestre
  - KPI: gasto ejecutado por trimestre

#### **3.3 Indicadores de clientes**

- Volumen de ventas
  - KPI: plan anual de ventas
  - KPI: crecimiento de ventas semestral

#### **3.4 Indicadores de finanzas**

- Margen bruto de la línea de productos

- o KPI: costo de la línea de producción al año
- o KPI: valor de venta de la línea de producción al año
- EBITDA de la empresa.

#### **4. Conclusiones**

- El establecer los objetivos estratégicos en relación a la visión y la misión de Camposol permitirá fundamentar el logro de los objetivos del presente plan estratégico.
- La gestión de los indicadores propuestos permitirá llevar un control y monitoreo del cumplimiento de los objetivos.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- 1.1. Camposol posee una ventaja competitiva basada en la integración del servicio (control de toda la cadena de valor, desde la producción hasta la atención postventa).
- 1.2. La propuesta de valor del modelo de negocios de Camposol consiste en poder brindar a los clientes una oferta significativa, continua y de calidad de productos agrícolas frescos, que les asegura un abastecimiento constante y confiable de la oferta. Sin embargo, su capacidad productiva no se encuentra alineada en el 2016 a la propuesta de valor.
- 1.3. Para el año 2016, los recursos de Camposol son insuficientes para sustentar su estrategia de crecimiento de mercado. La propuesta de valor planteada se respalda en una mayor dotación de tierras listas para la siembra y una mayor productividad de las tierras obtenida a través de programas de riego y optimización de los cultivos.
- 1.4. El crecimiento de Camposol se basa en una estrategia de penetración de los mercados de Estados Unidos y Europa donde ya se encuentra y en el desarrollo del mercado de China.
- 1.5. Camposol ha aplicado una estrategia genérica de liderazgo en costos al mejor valor posible denominada estrategia genérica tipo II (Porter 2008), la cual consiste en ofrecer el mejor valor disponible en el mercado por el precio pagado en comparación con otras empresas agroindustriales que ofrecen frutas y verduras. El servicio ofertado a sus clientes basado en la atención durante todo el año y la atención post venta contribuyen a la mejora del valor obtenido por sus clientes.
- 1.6. Camposol ha modificado el portafolio de productos, enfocándose en la palta Hass y el arándano porque son los productos que contribuyen a la generación de un mayor margen para la compañía, aprovechando el cambio de tendencias globales de consumo de frutas orientada a los *superfoods* y en el enfoque de los clientes de comprar a productores responsables con las comunidades y el medio ambiente.
- 1.7. La proyección financiera para Camposol es favorable, debido a que el VAN de los flujos proyectados es positivo y la tasa interna de rentabilidad es superior al costo de oportunidad de capital según el análisis realizado en el presente plan.
- 1.8. La implementación de los planes funcionales alineados con los objetivos estratégicos permitirá incrementar el valor actual neto de los flujos futuros proyectados para el periodo 2017 al 2019.

## **2. Recomendaciones**

- 2.1 Camposol deberá optimizar sus procesos productivos en campo, obteniendo una mayor productividad por hectárea cultivada, lo que le daría posibilidades a corto plazo para incrementar la producción y cubrir la demanda de sus principales clientes, como el mercado global.
- 2.2 De acuerdo al análisis realizado para elaborar el plan de operaciones, Camposol deberá ampliar su dotación de tierras y de personal tanto dentro como fuera del país.
- 2.3 De acuerdo al análisis realizado para elaborar el plan de marketing, Camposol deberá incrementar su participación de mercado en los mercados donde ya se encuentra (Estados Unidos y Europa) y deberá ingresar al mercado asiático, a través de la apertura de una nueva oficina comercial en China. Asimismo, se recomienda fortalecer el posicionamiento de la marca Camposol, relacionándola con productos sanos de alta calidad ofertados por una empresa que posee una oferta continua durante todo el año.
- 2.4 Se recomienda incrementar el volumen de ventas en el canal minoristas, a través de programas de fidelización con cadenas minoristas en Estados Unidos y Europa, lo cual le permitirá firmar contratos de largo plazo con las principales cadenas.
- 2.5 De acuerdo al análisis realizado para elaborar el plan de recursos humanos, Camposol deberá reducir la rotación de personal y promover la retención de los talentos. Adicionalmente, Camposol deberá desarrollar programas de capacitación que le permitan conservar el know how que le permite lograr una mayor eficiencia en sus procesos productivos.
- 2.6 Se recomienda el fortalecimiento del programa de responsabilidad social, lo que posicionará a Camposol como una empresa responsable con el bienestar de sus colaboradores y de las comunidades donde opera, además de un cuidado continuo del medio ambiente. Para ello, se recomienda que Camposol inicie programas de reducción de emisión de gases, la medición de la huella hídrica, certificar el cumplimiento de estándares sociales y calidad y demostrar la adecuación medioambiental en sus zonas de cultivo.
- 2.7 Se recomienda implementar los planes funcionales y presupuestos definidos en el presente plan estratégico y monitorear en forma continua la evolución de los resultados de la compañía a través de herramientas financieras de control presupuestal y de planificación de recursos (ERP) y a nivel estratégico, a través del seguimiento de los indicadores a través de un cuadro de mando integral.

## Bibliografía

- Altendorf, S. (2017). “Perspectivas mundiales de las principales frutas tropicales”. En: *fao.org* . Fecha de consulta: 2/7/2021. <[http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM\\_MARKETS\\_MONITORING/Tropical\\_Fruits/Documents/Tropical\\_Fruits\\_Spanish2017.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Tropical_Fruits/Documents/Tropical_Fruits_Spanish2017.pdf)>
- Banco Central de Reserva del Perú. “Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018. Reporte de inflación 2016”. En: <https://bcrp.gob.pe>. Fecha de consulta: 5 de mayo de 2021. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>>
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). “Riesgo País de Perú es el más bajo en la región en lo que va del año”. En: <https://bcrp.gob.pe>. Fecha de consulta: 5 de mayo de 2021. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-09-23.pdf>>
- Bell, D. & Kindred, N. (diciembre del 2016). “Camposol”. *Harvard Business Review*, 1–33.
- Camposol. “Camposol Sustainability Report 2014”. En: [camposol.com.pe/documents/](http://camposol.com.pe/documents/). Fecha de consulta: 1/5/2021. <[http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol\\_sustainability\\_report\\_2014.pdf](http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2014.pdf)>
- Camposol (2015). “Camposol Sustainability Report 2015”. En: [camposol.com.pe/documents/](http://camposol.com.pe/documents/). Fecha de consulta: 1/5/2021. <[http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol\\_sustainability\\_report\\_2015.pdf](http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2015.pdf)>
- Camposol (2016). “Camposol Sustainability Report 2016”. En: [camposol.com.pe/documents/](http://camposol.com.pe/documents/). Fecha de consulta: 1/5/2021. <[http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol\\_sustainability\\_report\\_2016.pdf](http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2016.pdf)>
- Camposol (2017). “Fourth Quarter and Preliminary Full Year 2016 Results”. En: [www.globenewswire.com](http://www.globenewswire.com) Fecha de consulta: 1/5/2021. <<https://www.globenewswire.com/en/news-release/2017/02/07/914697/0/en/Camposol-Holding-Ltd-s-Invitation-to-the-Presentation-of-Record-Fourth-Quarter-and-Preliminary-Full-Year-2016-Financial-Results.html>>
- Congreso de la República del Perú (2021). “Presidentes y Gobernantes de la República del



- Perú 2000-2021”. En: *congreso.gob.pe*. Fecha de consulta: 5/5/2021. <<https://www.congreso.gob.pe/biblioteca/njdhsgeal>>.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14 ed. Ciudad de México: Pearson.
  - Ghemawat, P. (2001). “Distance Still Matters”. *Harvard Business Review*. Sep: 79 (8): 137-40, 142-7, 162.
  - Hill, Charles W. L. Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica*. 8 ed. Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
  - Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. 7ª ed. Ciudad de Mexico: CENGAGE Learning.
  - INEI (2017). “Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2017”. En: <https://www.inei.gob.pe>. Fecha de consulta: 15/5/2021. <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04\\_producto-bruto-interno-trimestral-2017iii.PDF](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_producto-bruto-interno-trimestral-2017iii.PDF)>.
  - International Trade Center (2021). En: *trademap.org*. Fecha de consulta: 5/5/2021. <<https://www.trademap.org>>
  - Kaplan, R. S. (2003). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. 1ª ed. Harvard Business School Press.
  - Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter*. 1ª ed. Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria.
  - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2021). “Plan de Desarrollo de Mercado Estados Unidos”. En: *cdn.www.gob.pe*. (n.d.). Fecha de consulta: 2/4/2021. <[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/342808/PDM\\_EEUU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/342808/PDM_EEUU.pdf)>.
  - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2021). “Plan de Desarrollo de Mercado Japón”. En: *cdn.www.gob.pe*. (n.d.). Fecha de consulta: 2/4/2021. <[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/349174/PDM\\_Japon.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/349174/PDM_Japon.pdf)>.
  - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO. FAOSTAT (2021). En: *fao.org*. Fecha de consulta: 10/5/2021. <<http://www.fao.org/faostat/es/#data/TP>>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Generación de modelos de negocio*. 4ª ed. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 38ª ed. Mexico D.F: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. 1ª ed. Madrid: Pirámide.
- Produce Marketing Association. “¿Quién abastece la demanda creciente de frutas y vegetales frescos de Oriente Medio?”. *pma.com*. 2016. Fecha de consulta: 10/5/2021. <<https://www.pma.com/es/Content/Articles/2017/10/Frutas-y-Vegetales-Frescos-en-Oriente-Medio>>
- Reuters (2016). “Moneda peruana se recupera y cierra con alza de 1,67 pct en todo el 2016”. En: *Reuters.com*. Fecha de consulta: 10/5/2021. <<https://www.reuters.com/article/mercados-peru-sol-idLTAL1N1EP0FR>>
- Sereno, E. (2017). “La demanda de frutas y verduras crecerá más en Asia que en Europa”. En: *eleconomista.es*. 26 de mayo del 2017. Fecha de consulta: 10/5/2021. <<https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/8387487/05/17/La-demanda-de-frutas-y-verduras-crecera-mas-en-Asia-que-en-Europa.html>>
- Swissinfo.ch. (2015). “El 2016 llega en un mundo perturbado por fenómenos climáticos extremos. En: *swissinfo.ch*. 31 de diciembre del 2015. Fecha de consulta: 10/5/2021. <<https://www.swissinfo.ch/spa/el-2016-llega-en-un-mundo-perturbado-por-fenomenos-climaticos-extremos/41869412>>
- U.S. Government (2021). “Branches of the U.S. Government”. En: *usa.gov*. Fecha de consulta: 10/5/2021. <<https://www.usa.gov/branches-of-government>>
- Economic Research Service U.S. Department of Agriculture (2015). “Outlook for U.S. Agricultural. En: *usda.gov*. Fecha de consulta: 5/5/2021. <[https://www.ers.usda.gov/webdocs/outlooks/35798/53654\\_ag-trade-file.pdf?v=5434.6](https://www.ers.usda.gov/webdocs/outlooks/35798/53654_ag-trade-file.pdf?v=5434.6)>
- Veritrade (2021). En: *veritrade.com*. Fecha de consulta: 10/5/2021. <<https://www.veritrade.com>>.

## **Anexos**

## **Anexo 1. Análisis del entorno general - PESTEG**

Mediante el análisis PESTEG, podrá determinarse las fuerzas macro que afectan a la empresa en su crecimiento en el mercado internacional de frutos frescos, para lo cual se desarrollarán los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de acuerdo con el siguiente detalle:

- **Factores políticos**

- Política económica en el sector: se eligió presidente del Perú a Pedro Pablo Kuczynski (Congreso de la República del Perú, 2021), quien, en su plan de Gobierno, estableció como primer objetivo la recuperación del dinamismo económico del país y la diversificación de manera directa y concreta de la canasta exportable. Su gobierno agilizó los proyectos, que en su mayoría se encontraban aprobados, incentivando la inversión privada para estos, tales como aeropuertos, puertos, proyectos de riego y carreteras. Estas acciones podrían duplicar los ingresos obtenidos hasta el momento para los próximos cinco a siete años.
- Gestión del Congreso: el nuevo Congreso cuenta con mayoría opositora al Gobierno de turno. Esta situación ha traído inestabilidad política, ya que se vienen obstruyendo propuestas de leyes presentadas por el Ejecutivo.
- Comercio exterior: se desarrolló la cumbre de la APEC en Lima, en la cual se trataron temas de fortalecimiento del libre comercio, desarrollo del capital humano, integraciones de las PYMES y resguardo de la seguridad alimentaria. También se desarrollaron otros temas como turismo, agricultura, medio ambiente e inclusión social. Se realizaron 160 reuniones técnicas y sectoriales.
- Apoyo y promoción estatal: así mismo, el gobierno, a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), mediante PROMPERÚ y el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), ofrece información en siete módulos: inteligencia de mercados, promoción comercial, oferta exportable, negociaciones y acceso al mercado, programas de capacitación, comunicación y herramientas de interacción. (MINCETUR, 2016)
- Fomento estatal de los cultivos: por otro lado, el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI), mediante el programa Sierra y Selva Exportadora, estableció huertos de arándanos experimentales con el fin de fomentar la producción de este cultivo a lo largo del país, lo cual ha venido trayendo buenos resultados y cada año se supera el porcentaje de exportaciones.
- Brexit: el Reino Unido se sale de la Unión Europea, tras el referéndum del 23 de junio del 2016, y en los meses siguientes se oficializaría ante la Unión Europea dicha salida. Hay que tener en

cuenta que los acuerdos comerciales del Perú son con la Unión Europea y sus acuerdos bilaterales son de larga data.

- Elecciones presidenciales en los Estados Unidos: es elegido presidente de los Estados Unidos el republicano Donald Trump, quien tiene una política nacionalista con una clara tendencia de competencia comercial y económica contra China. Trump promete revisar los diversos acuerdos comerciales de productos y servicios que ingresan a los Estados Unidos, así como las políticas antimigratorias, catalogadas como polémicas.
- Política de los Estados Unidos: es una república (poder ejecutivo, poder legislativo, poder judicial) con una sólida estructura en su sistema de gobierno, mediante el sistema federal, mediante el cual las funciones de gobierno se reparten entre un poder central (Presidente) y los estados asociados (U.S. Government, 2021). Este gobierno federal ejerce de forma exclusiva la política exterior y la defensa. Dicha forma de sistema le da un entorno ordenado, regulado y transparente que propicia el desarrollo comercial e industrial, siendo atractivo para los capitales extranjeros.
- Política de agricultura, alimentación y medio ambiente en EE.UU. y Canadá: ley Farm Bill de 2014. En 2015 se publicó una guía hasta el año 2020 en la cual se indica que las enfermedades crónicas están relacionadas con los malos hábitos alimenticios y poca actividad física. Por ello, promocionan la vida saludable a través de la ingesta de alimentos naturales y energéticos. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, Plan de Desarrollo Comercial con Estado Unidos, 2016).

- **Factores económicos**

- Crecimiento económico: de acuerdo con la publicación digital del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la economía peruana creció, a precios constantes de 2007, 4,0% en el 2016, cifra superior a la registrada en los años 2014 y 2015, pero se debe tomar en cuenta esto se debe a la mayor producción de los sectores extractivos, que incrementaron en 9,1% en el 2016. (INEI: Comportamiento de la Economía Peruana en el 2016, 2017).
- Crecimiento del PBI: el Banco Central de Reserva del Perú, en su Reporte de Inflación, diciembre 2016, *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas* indica que el crecimiento proyectado del PBI para el periodo 2016-2018 tiene una tendencia a la reducción del producto, siendo esta de forma consistente. Para el 2016, el crecimiento se

proyectó en 4%, para el 2017 en 4.35 y para el 2018 en 4,2%. Esto es gracias a la inversión privada, que se tiene entendido se ira recuperando a una tasa de 5% en los dos años venideros (BCR, 2016).

- Crecimiento económico de los Estados Unidos: así mismo, en el Reporte de Inflación, Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas, en el escenario Internacional de diciembre del 2016, se indica que la proyección de crecimiento está al alza para 2017, con aumento de 1.1% en comparación del 2016 que fue de 2,1%, siempre y cuando se establezca un mayor estímulo fiscal, teniendo en cuenta que el consumo privados sigue en recuperación, de la mano con el mercado laboral, es asi que entre setiembre y noviembre del año 2016 se crearon más puestos laborales alcanzando un promedio mensual de 176 mil puestos).
- Proyección económica de Asia: para los países del Asia, se proyecta un mayor crecimiento, siendo China el país que tiene una proyección para los años 2017 y 2018 de 6,2% y 6,0%, respectivamente, considerándose un moderado dinamismo en su crecimiento de acuerdo con sus indicadores de consumo e inversión (BCR, 2016).
- Exportación de frutas y vegetales: en 2015, el Perú exporta alrededor de USD 2.1 mil millones de frutas y vegetales, abriéndose nuevos mercados, lo cual brindó acceso a las exportaciones peruanas en 2015 y 2016.
- Crecimiento del valor de exportación: considerando los principales productos de agroexportación, de acuerdo con el valor total de estos, se tienen que las uvas frescas, los espárragos, las paltas y los arándanos se encuentran en los primeros lugares. Sin embargo, también debe considerarse que los mercados mundiales aumentaron su adquisición: EE.UU. en 2.73%, Países Bajos en 14%, Inglaterra en 7.59%, Chile en 9%, México en 9.77%, España en 22.8%, Italia en 17.93%., Alemania en 1.8%, Colombia en 6% y Ecuador en 4.13%. (MIDAGRI, 2017).
- Protocolo de exportación a China: en el mes de noviembre de 2016, el Ministerio de Agricultura y Riego (MIDAGRI) informó, a través de su página web, que se había aprobado los protocolos para la exportación de fruta fresca de arándanos hacia China, lo cual daría paso a las primeras exportaciones para enero de 2017. Esto facilitará la exportación de más de 4.000 ha sembradas.

- Moneda: para el 2016, la moneda nacional experimentó una ligera mejoría luego de sufrir tres disminuciones del orden del 14.56%, 6.43% y 9.72% en los años 2015, 2014 y 2013, respectivamente (Reuters, 2015).
- Riesgo país: de acuerdo con EMBIG, en 2016 este bajó a 160 puntos, siendo el más bajo de en América Latina. Esto marcó una diferencia de 80 puntos respecto del cierre en diciembre del 2015. Se debe considerar que esto sucedió por el positivismo de la economía china, así como la decisión de la Reserva Federal de los Estados Unidos para mantener su tasa de interés en septiembre del 2015 (BCR, 2016).
- Sector agrícola en los Estados Unidos: de acuerdo con las entidades gubernamentales de los Estados Unidos, como el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) y el Servicio Nacional de Estadísticas Agrícolas (NASS), se puede destacar lo siguiente:
  - El informe *Crop Production 2015 Summary* contiene información sobre la producción doméstica, de acuerdo con la temporada y el tipo de producto.
  - Los vegetales (incluyendo melones) tuvieron una producción de 18.10 millones de toneladas en el 2015, con una baja de 2,20% respecto al 2014.
  - Los cítricos alcanzaron una cifra de 9.02 millones de toneladas para la temporada 2014-2015, con una baja de 4% comparado con la temporada anterior.
  - Las frutas no cítricas (excluyendo los melones) sumaron 19 millones de toneladas para el 2014, lo cual significó una baja de 2% con respecto al 2013.
  - Los frutos totalizaron 2.50 millones de toneladas en el año 2014, con un descenso de 3,50% anual.
- Así mismo, en 2015, USDA y el Servicio de Investigación Económica (ERS) indicaron lo siguiente:
  - La extensión del terreno en Estados Unidos es de 930.70 millones de hectáreas, con 485.60 millones de hectáreas en uso agrícola.
  - En 2013, el índice de productividad fue de 1,06, siendo mayor a la demanda local alimentos. En este caso era necesario vender en el mercado exterior.
  - El crecimiento de las importaciones agrícolas por la necesidad de alimentos diversificados.
- En cuanto al comercio internacional del sector, destacan lo siguiente:

- El Plan de Desarrollo de Mercado de los Estados Unidos establece que «en el año 2015, se importaron cerca de USD 114 mil millones en productos agrícolas de todo el mundo, siendo los principales proveedores Canadá y México» (MINCETUR 2016).
  - El informe *Outlook for U.S. Agricultural Trade* del año 2015 destaca que para el año 2016 habría importaciones por un valor de USD 122 mil millones:
    - USD 54.50 mil millones en productos hortícolas, incrementándose en 10%.
    - USD 7 mil millones de vegetales frescos, incrementándose en 1,70%.
    - USD 11.30 mil millones de frutas frescas, incrementándose en 11%
  - En cuanto al Perú, para el 2016, las exportaciones agrícolas al mundo fueron de USD 5.800 millones, incrementando en un 9,6% en comparación con 2015. (Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas (DGSEP) del Ministerio de Agricultura y Riego, febrero 2017).
- **Factores sociales**
    - Consumo de alimentos de tipo *superfoods*: en un estudio titulado *Tendencias de Consumo de Alimentos*, Natalia Ida Del Greco (2010) hace un informe para el MINSA en el cual da una idea y proyección de los agronegocios de alimentos. Considera que esta tendencia es mucho más fuerte en el mercado internacional, teniendo en cuenta el consumo de productos orgánicos, alimentos frescos y los conocidos como *super foods*.
    - Niveles de pobreza: en 2016, los niveles de pobreza registrados según sectores fueron los siguientes: Sierra rural (47.8%), Selva rural (39.3%) y Costa rural (28.9%), siendo las reducciones de pobreza estas: en la Costa urbana (2.4%), en la Selva rural (1.8%), en la Costa rural (1.7%), en la Sierra rural (1.2%) y en la Selva urbana (1.1%). (INEI, Notas de Prensa, mayo 2017).
    - Consumo de arándanos en China: en el informe de la Dirección General de Políticas Agrarias, *El Arándano en el Perú y el Mundo*, se indica que las frutas ocupan un importante lugar en la dieta de la población china, pero el consumo del arándano es muy reducido, pese a que los beneficios nutricionales que este fruto ofrece son reconocidos a nivel mundial. La causa puede deberse, posiblemente, a su reciente introducción en dicho mercado. Por ello, el consumo per cápita anual en ciudades grandes, como Shanghái, Beijing o Guangzhou, es estimada en 46 gramos de arándanos por persona, mientras que



a nivel nacional el promedio es de solo 7 g/persona, siendo una cantidad insignificante en comparación con el consumo en los Estados Unidos, que alcanzó los 660 g/persona al 2013, proyectándose que alcanzar cerca de los 800 g/persona para el 2016.

- Perfil del consumidor de los Estados Unidos: este es el mercado más grande a nivel mundial. El tiempo de envío del producto es de siete días por barco y de siete horas, aproximadamente, por avión. El principal segmento de este gran mercado es el doméstico, ya que, dentro de las economías que forman parte de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Estados Unidos tiene al consumidor con mayor capacidad de gasto. La población esta prolongado su tiempo de vida, lo que genera una reactivación en el consumo de productos para la salud. Esto incluye una dieta sana y balanceada. Algo que debe considerarse es que el sector con ingresos más bajos es el de mayor crecimiento demográfico, siendo la clase media pequeña, en comparación con la más baja. Esta situación representa una dificultad de acceso para este mercado, generando una gran brecha socioeconómica que genera mayor fragmentación en el mercado de consumo. (Promperú, Siicex, Departamento de Inteligencia de Mercados, Perfil de consumidor de los Estados Unidos).

- **Factores tecnológicos**

- Proyectos de irrigación: desde la década de 1990 se inició la transformación del desierto del noroeste del Perú en exuberantes granjas con proyectos de irrigación en la costa del Perú (Chavimochic I y etapa II).
- Actualmente se encuentra en ejecución la etapa III del proyecto Chavimochic, ampliando de esta forma la cantidad de hectáreas destinadas a la agricultura de los valles de Moche, Chicama y Urricape.
- Monitoreo de riego: con base a sensores localizados y remotos, se han desarrollado importantes avances tecnológicos que ya se están implementando. Beneficios: incremento en la eficiencia del uso de agua, es decir, la cantidad de agua necesaria para el riego y mejora en la calidad de los frutos en comparación con el método tradicional.
- Pesticidas en la agricultura: creación de microorganismos naturales para reemplazar pesticidas en la agricultura, los cuales promueven el crecimiento de las plantas que, además, adquieran nuevas capacidades de resistencia contra enfermedades.
- Flexibilidad de la tecnología de información: Camposol realizaba trabajo manual para los casi 10.000 contratos anuales de sus clientes. Dicho trabajo se realizaba vía correos electrónicos, lo que ocasionaba pérdidas de entre 10% y 15% debido a errores humanos.

Ahora tienen un sistema de gestión de contratos desarrollado bajo el esquema IaaS con Azure. También se está integrando la plataforma con SAP, para que se generen las órdenes de compra automáticamente, a partir de un contrato, lo cual impactará de forma importante en cuanto a los tiempos.

- **Factores ecológicos**

- Ubicación geográfica: el Perú se ubica en el centro occidental de América del Sur, con una extensión territorial de 1.285.216 km<sup>2</sup>. Cuenta con una cadena montañosa que atraviesa el territorio de norte a sur, llamada la Cordillera de los Andes. Esta cadena genera la diversidad climática del país, dividiéndolo en ocho regiones naturales agrupadas, a su vez, en tres grandes regiones: Costa - 11.7%, Sierra - 28% y Selva - 58.9% del territorio nacional. Así mismo, cabe mencionar que la Costa es bañada por el Océano Pacífico (200 millas) en sus 2.414 km de longitud. Es así como la ubicación cercana a la línea ecuatorial, la Cordillera de los Andes y la Corriente de Humboldt crea un ecosistema muy interesante en la Costa, conocido como el efecto invernadero, lo cual hace que esta zona sea apta para la producción de arándanos.
- Fenómenos climáticos: los fenómenos climáticos de La Niña y El Niño, que forman parte de un ciclo natural global del clima, son muestras evidentes de las oscilaciones naturales del clima (Swissinfo.ch, 2015). La Niña posee aguas frías y perdurables mientras que El Niño es de aguas calientes, ya que recorre por el Océano Pacífico Ecuatorial.
- En 2015, los efectos del fenómeno del Niño redujeron la producción total de Camposol, causando la caída de un 11% de los 125 millones de dólares en pagarés con vencimiento en 2017. Las inundaciones y los deslizamientos de tierra destruyeron 73 mil hectáreas de cultivos, dañaron otras 131 mil hectáreas y arrasaron casas, rutas y puentes (Gestión, 4 de noviembre, 2015). Por otra parte, en el resto del mundo se presentaron los siguientes fenómenos:
  - Inundaciones en Sudamérica, Inglaterra y los Estados Unidos.
  - Temperaturas por encima de cero en el Polo Norte superior en 20 grados al promedio.
  - Nevadas en México, en el estado de Chihuahua, frontera con los EE.UU.
  - Ola de calor en Australia.
  - Tornados e inundaciones en EE.UU. en los estados centrales y del sur.
  - El río Misisipi superó en cuatro metros su nivel de desborde.

- Tornados devastaron partes de Texas.
- Incendios forestales en España, así como calor inusual y débiles precipitaciones.
- Inundaciones en Inglaterra, en la ciudad de York.
- El Reino Unido con 8°, 4, 1° por encima de la temperatura primaveral.

2015 fue el año más caliente en varias partes del mundo y se rompieron récords de temperatura. Para el 2016 se pronostican lluvias de gran magnitud, con inundaciones en Argentina, Brasil y Uruguay.

- **Factores legales**

- Leyes de promoción agrícola: la Ley 27360, que aprobó las normas de promoción del sector agrario, modificada por el D. L. N.º 1035 y reglamentada mediante el D.S. N.º 049-2002-AG contiene un régimen laboral especial, así como un marco promocional para las empresas agroindustriales con alcances en los ámbitos tributario, de seguros y de pensiones. El régimen tenía naturaleza temporal, con una vigencia hasta el año 2021.

- **Acuerdos o tratados de libre comercio**

- Comunidad Andina de Naciones (CAN): la CAN establece libre tránsito de personas y mercaderías entre sus cuatro países miembros; es decir, ningún producto paga arancel.
- MERCOSUR: (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay) firmado en el año 2006. Temas: establecer un marco jurídico e institucional de cooperación económica y física para brindar la circulación de bienes y servicios entre el Perú y MERCOSUR libres de aranceles y otros. Los productos más exportados son minerales, ropa, tara y colorantes.
- Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC): se busca: reducir las barreras del libre comercio y brindar las facilidades en el traslado de personas, bienes y servicios de forma segura. (Australia, Brunei, Canadá, Chile, China, Hong Kong, Indonesia, Japón, Corea, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papua Nueva Guinea, Filipinas, Rusia, Singapur, China, Taipéi (Taiwán), Tailandia, Estados Unidos y Vietnam.
- EFTA: Tratado de Libre Comercio (TLC) con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) firmado en junio del año 2014. Se negociaron comercio electrónico, productos agrícolas, pesca, asuntos aduaneros y colaboración científica y mucho más. Los principales productos que se exportan son oro, cobre, aceite de pescado, productos pesqueros, agropecuarios, como espárragos y paltas, así como también productos textiles. El EFTA está compuesta por Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia.

- Unión Europea: Perú firmó el tratado con la Unión Europea el 26 de junio de 2012 en Bruselas, Bélgica. Los temas acordados fueron acceso a los mercados, asuntos aduaneros, medidas sanitarias y fitosanitarias, defensa comercial, compras públicas y propiedad intelectual, entre otros. El acuerdo ha beneficiado al Perú con el acceso preferencial en el 99.3% de sus productos agrícolas y para el 100% de sus productos industriales. Los productos más exportados son espárragos, paltas, café y alcachofas.
- Alianza del Pacífico: iniciativa del Perú invitando a Colombia, Chile, Ecuador y Panamá a integrar una zona o bloque para asegurar la libertad de personas, capitales, bienes y servicios entre los países de dicha alianza. Fue firmado inicialmente por Chile, Colombia, México y Perú en el año 2012, siendo Panamá y Costa Rica estados observadores.
- Acuerdo de Promoción Comercial Perú - EE.UU. (APC): firmado el 12 de abril del 2006 en la capital de los EE.UU., entrando en vigor el 1 de febrero del 2009. Dentro de los acuerdos generados, debe destacarse el de trato nacional y acceso a mercados, las reglas de origen, la administración aduanera y la facilitación del comercio, las medidas sanitarias y fitosanitarias y la defensa comercial, entre otros. Los productos más destacados de los frutos y vegetales son el café, el cacao, la pprika, la alcachofa, la uva, el mango, la mandarina, los espárragos y los arándanos. Cabe mencionar que es uno de los principales mercados de destino de exportación de productos peruanos.
- Tratado de Libre Comercio Perú - China: firmado el 28 de abril de 2009 en Beijing, China, estando vigente desde el 1 de marzo de 2010.

## Anexo 2. Modelo CAGE para Camposol 2013-2016

Distancia cultural	EE.UU.	Canadá	Países Bajos	Reino Unido	China	Japón	EAU
<b>Idioma</b>	Inglés	Francés, inglés	Neerlandés	Inglés, galés, escocés, gaélico irlandés	Chino, mongol, tibetano, uyghur y chuang	Japonés	Árabe, persa, inglés, baluchi, urdu, hindi, bengalí, malayalam
<b>Religión</b>	Cristianismo 90%, judaísmo 2%, budismo 0,7%, islamismo 0,6%, hinduismo 0,4%, <i>new age</i> 0.4% y nativo americano 0.3%.	Creyente 83,57%, cristianismo 76,61%.	Creyente. 66%, cristianismo 57,94%	Anglicanismo (protestantes) 71%, budismo, hinduismo, judaísmo, islam y sijismo. 23% de la población no practica ninguna religión.	Religión tradicional china 73.56%, budismo 15.8% taoísmo 7.62%, cristianismo 2.51%	Creyente 90,5%, sintoísmo: 84,74% de su población lo profesa.	Islam 76%, cristianos 12.6 %, hindúes 6.6%, budistas 2%, otros 1%, ninguna 1%

Distancia cultural	EE.UU.	Canadá	Países Bajos	Reino Unido	China	Japón	EAU
<b>Sociedad</b>	Presenta una población joven étnicamente diversa, de entre 20 y 30 años. Se prevé que los <i>baby boomers</i> y los <i>millennials</i> demandarán productos de alta calidad. Los primeros referidos a la alimentación saludable, mejorando la calidad de vida, y los segundos con exigencias mayores, altamente tecnológicos.	Alto nacionalismo y amor a la patria, con sistemas de salud y educación gratuitos y universales. En su mayoría son demócratas, con principios de tolerancia y respeto mutuo por la diversidad en su sociedad.	Las mujeres son el segmento más activo de este mercado, pero cabe destacar que hay hogares sin hijos. Tienen conciencia de que los productos orgánicos son los más puros, naturales, y auténticos. Las clases sociales según las edades: media-alta: 36 a 45 años; alta: 46 a 55 años. Tienen un estilo de vida saludable siendo alrededor del 65% de la población. Distribución de consumidores: leales 20%, frecuentes 40% y eventuales 60%.	Dentro del Plan de Desarrollo del Reino Unido se determina que, entre 1990-2000, el consumo de comida sana y sostenible está en crecimiento. Pero en los años 2009 y 2010 caen las ventas por el aumento del desempleo. En 2014 vuelve a retomarse por la preocupación de los consumidores en cuanto a temas éticos, problemas de salud, el origen y la trazabilidad de los alimentos.	El rápido urbanismo y expansión genera el crecimiento del consumo por parte de los hogares. Se está estableciendo un segmento de parejas jóvenes que hace proyectar crecimiento en el consumo de bienes y servicios para infantes, así como alimentos saludables. También se debe considerar el crecimiento de los adultos mayores, lo cual golpea de forma negativa la producción, ya que reduce la mano de obra. La infraestructura en la zona rural es insuficiente, lo que reduce el potencial del mercado interno.	Japón tiene una alta tasa de longevidad. Esto es por la tendencia del estilo de vida sano de su población, lo que genera una oportunidad de negocio para productos naturales, como frutos y vegetales. Este segmento (adultos mayores) es considerado con mayor poder adquisitivo, enfocado en una vida y activa.	La esperanza de vida es de 75.24 años. Población joven con calidad de vida alta. Interesados en tecnología, sector de telefonía móvil y de información. Criterios de compra: el precio y la calidad del producto, el servicio postventa y el grado de innovación. Se debe tener en cuenta las tradiciones locales y las creencias religiosas.

Distancia administrativa	EEUU	Canadá	Países Bajos	Reino Unido	China	Japón	EAU
<b>Tratados de comercio</b>	Vigente desde el 1 febrero 2009. Acuerdos: resaltan los aranceles.	Vigente desde el 1 agosto 2009. Acuerdos: resaltan la liberación de arancel para los arándanos:	Perú-Unión Europea Vigente desde el 1 de marzo 2013. Logros: acceso preferencial del 99.3% de productos agrícolas y 100% de productos industriales.	Actualmente se sigue manteniendo el acuerdo comercial Perú-Unión Europea. Vigente desde el 1 de marzo del 2013. En 2019, aproximadamente, el Reino Unido estaría próximo a salirse de la U.E.	Suscrito el 28 de abril de 2009, entrando en vigencia el 1 de marzo de 2010.	Vigente desde el 1 de marzo de 2012.	Se desconoce el acuerdo comercial alguno.

Distancia administrativa	EE.UU.	Canadá	Países Bajos	Reino Unido	China	Japón	EAU
<b>Aranceles y impuestos</b>	HTS8: 08104000 Descripción: <i>Cranberries</i> , <i>blueberries</i> y otras frutas del género <i>vaccinium</i> , frescos. Arancel base: libre	Partida: 0810.40.10 Descripción Otras frutas frescas - <i>Cranberries</i> , <i>blueberries</i> y otras frutas del género <i>vaccinium</i> - En su estado natural.	Partida: 0810 40 10 Descripción Frutos del <i>vaccinium vitis- idaea</i> 0%. Partida: 0810 40 30 Descripción Frutos del <i>vaccinium myrtillus</i> 3,2%. Partida 0810 40 50 Descripción Frutos del <i>vaccinium macrocarpon</i> y del <i>vaccinium corymbosum</i> 3,2%	Partida: 0810 40 10 Descripción Frutos del <i>vaccinium vitis-idaea</i> 0%. Partida: 0810 40 30 Descripción Frutos del <i>vaccinium myrtillus</i> 3,2%. Partida 0810 40 50 Descripción Frutos del <i>vaccinium macrocarpon</i> y del <i>vaccinium corymbosum</i> 3,2%	Actualmente hay un acceso preferente para los productos que están siendo exportados del Perú, así como los que tienen dicho potencial, por lo que los productos peruanos, sean agrícolas, pesqueros o industriales tienen ingreso preferente, bajo condiciones especiales.	Partida 0810400000 - para los productos considerados como mercancía totalmente obtenida, el arancel es 0%; así mismo, la palta tiene un arancel de 0%, siendo el arancel actual del NMF 3%.	Los Emiratos Árabes Unidos tienen un arancel de 5% para los alimentos procesados provenientes de países no pertenecientes al Consejo de Cooperación del Golfo. Pero para productos agrícolas a granel y semiprocados, este es del 0%.
<b>Forma de gobierno, política</b>	Republica Constitucional, tres poderes	Monarquía parlamentaria federal	Monarquía constitucional con un sistema parlamentario de gobierno	Monarquía constitucional parlamentaria unitaria	Estado socialista liderado por el Partido Comunista Chino	Monarquía constitucional con un parlamento bicameral	Monarquía constitucional, federal, electiva y presidencial



Distancia geográfica	EE.UU.	Canadá	Países Bajos	Reino Unido	China	Japón	EAU
<b>Distancia geográfica</b>	La distancia en línea recta (ruta aérea) entre el centro geográfico del Perú y el centro geográfico de los Estados Unidos es de 5.570 km.	La distancia en línea recta (ruta aérea) entre el centro geográfico de Perú y el centro geográfico del Canadá es de 7.815 km.	La distancia en línea recta (ruta aérea) entre el centro geográfico del Perú y el centro geográfico de los Países Bajos es de 10.281,50 km.	La distancia en línea recta (ruta aérea) entre el centro geográfico del Perú y el centro geográfico del Reino Unido es de 9.715 km.	La distancia en línea recta (ruta aérea) entre el centro geográfico de Perú y el centro geográfico del China es de 17.047 km.	La distancia en línea recta (ruta aérea) entre el centro geográfico del Perú y el centro geográfico del Japón es de 15.510 km.	La distancia en línea recta (ruta aérea) entre el centro geográfico del Perú y el centro geográfico de los Emiratos Árabes Unidos es de 14.364 km.

Distancia geográfica	EE.UU.	Canadá	Países Bajos	Reino Unido	China	Japón	EAU
<b>Puertos y aeropuertos</b>	<p>Marítima (74%) Aérea (26%), Aeropuertos: 103 Los Ángeles, Miami, JFK Nueva York Puertos: 328 marítimos 32 fluviales. Puertos: Los Ángeles, San Diego y Long Beach, Houston, Miami, Everglades, Savannah, Charleston, New York, Newark y Port Elizabeth, Baltimore, Filadelfia, Norfolk.</p> <p>Tiempo marítimo: 16 – 20 días Tiempo aéreo: 6 – 8 horas</p>	<p>Puertos: 5 principales puertos: Vancouver, Montreal, Prince Rupert, Halifax, Saint John. Puerto de llegada para la exportación peruana: el de Montreal. Aeropuertos: Ato Internacional de Vancouver, ubicado a 13 km al sur de la ciudad de Vancouver en British Columbia, considerado uno de los más importantes de Canadá.</p> <p>Tiempo marítimo: 21 días. Tiempo aéreo: 32 h 21 minutos (3 escalas en Atlanta /Los Ángeles / Vancouver)</p>	<p>Puerto: Rotterdam como puerto clave, siendo el puerto más grande de Europa y el undécimo del mundo. Aeropuertos: 6 principales. El Ato de Schiphol, en Ámsterdam mueve más de 1.7 millones de toneladas de mercancía al año. Por su posición geográfica e infraestructura de transporte en general se puede alcanzar 170 millones de consumidores en 24 horas. Esto ha convertido a Países Bajos en el principal centro logístico de Europa.</p> <p>Tiempo marítimo: 23 a 34 días Tiempo aéreo: 2 a 4 días.</p>	<p>Puertos: 161 puertos (53 puertos grandes y 108 menores) Londres, Plymouth, Southampton, Aberdeen, Liverpool, Felixstowe y Dover. En cuanto a aeropuertos: 34, Ato Internacional Heathrow (Londres), concentró, en 2014, el 56% de todas las importaciones aéreas. Otros: Belfast, Birmingham, Manchester, Liverpool.</p> <p>Tiempo marítimo: 24 a 31 días. Tiempo aéreo: 2 a 4 días.</p>	<p>Puertos: 7 de los 20 puertos más grandes del mundo. Son 350 puertos y subpuertos, solo teniendo el 57% para actividades comerciales en el mercado internacional. El puerto principal para la exportación de arándanos es el de Shanghái. Al sur, se encuentran los puertos de Hong Kong, Shenzhen, Guangzhou y Xiamen. Aeropuertos: 47 con servicio aduanero. Tráfico aéreo internacional para carga general, perecedera y granel se concentra en Pekín, Shanghái y Hong Kong.</p> <p>Tiempo marítimo: 35 a 45 días. Tiempo aéreo: 10 a 15 días.</p>	<p>Puertos: 5 de 65 de los principales puertos del mundo: Tokio, Yokohama, Nagoya, Kobe y Osaka. Tokio es el principal centro de distribución. Aeropuertos: 175 Ato aeropuertos, 20 Ato operaciones internacionales. Ato internacional de Tokio de Haneda el principal de Japón, se caracteriza por ser el principal receptor de carga.</p> <p>Tiempo marítimo: 31 a 41 días. Tiempo aéreo: 7 a 10 días.</p>	<p>Puertos: 6 puertos, 2 situados en Dubái: Mina' Jebel Ali y Mina' Rashid; 1 Abu Dhabi, Mina' Zayed, 1 Ra's al Khaymah; 1 Sharjah, Khawr Fakkan y Al Fujairah. Los principales puertos son: Jebel Ali, Mina' Rashid y Mina' Zayed. Estos puertos conectan directamente la carga con los principales aeropuertos del país. Aeropuertos: 42, los más importantes: Abu Dhabi International Airport, Dubai International Airport, Fujairah International Airport, Ras Al Khaimah International Airport, Sharjah International Airport y Al Ain International Airport.</p> <p>Tiempo marítimo: 45 a 50 días. Tiempo aéreo: 7 a 10 días.</p>

Distancia geográfica	EE.UU.	Canadá	Países Bajos	Reino Unido	China	Japón	EAU
<b>Clima</b>	Por la extensión geográfica de los Estado Unidos, se pueden encontrar climas diversos y variados según la zona del país, desde el tropical al clima frío y seco, siendo, en general, la región sur la más templada y la zona norte la más fría.	Posee un clima de templado a frío, con inviernos muy duros en gran parte del país; la temperatura puede bajar a -10 grados y los veranos templados, si bien en muchos puntos puede llegar a ser cálido.	Con veranos frescos y nubosidad parcial, tienen inviernos largos con bajas temperaturas, de mucho viento y nublado. Las temperaturas fluctúan entre 1°C a 22 °C y algunas veces baja a -6 °C o sube sobre los 27 °C.	De clima templado y cambios repentinos, sus temperaturas fluctúan entre los 32°C en verano y -10°C en invierno.	Por el tamaño de país, el clima es diverso: subtropical (clima chino), se divide así: sur, desde la isla de Hainan en Shánghai hasta el subártico en el norte, en la provincia de Heilongjiang, se desarrolla el monzón el cual baña de lluvias muchas regiones.	Al ser un archipiélago, su clima es variado, como por ejemplo en las islas Hokkaido al norte, que es de veranos cortos y suaves, inviernos largos con grandes nevadas. En la isla de Okinawa, más al sur, hay un clima subtropical.	El clima en general es árido y subtropical. En la costa es cálido y húmedo; esta humedad es alta, teniendo en el verano los valores más altos de temperatura. En el interior del país el clima es cálido y seco.

Distancia económica	EE.UU.	Canadá	Países Bajos	Reino Unido	China	Japón	EAU
<b>Datos económicos</b>	<p>El consumo per cápita de arándanos es de 798 gr/hab.</p> <p>Inflación: 2013: 1.47% 2014: 1.62% 2015: 0.12% 2016: 1.26%</p> <p>PBI per cápita: 2013: 52,980 US\$ 2014: 54,630 US\$ 2015: 57,207 US\$ 2016: 57,466 US\$</p>	<p>El consumo per cápita de arándanos es de 1.220 gr/hab.</p> <p>Inflación: 2013: 0.94% 2014: 1.91% 2015: 1.13% 2016: 1.43%</p> <p>PBI per cápita: 2013: 52,311 US\$ 2014: 50,297 US\$ 2015: 43,315 US\$ 2016: 42,157 US\$.</p>	<p>El consumo per cápita de arándanos es de 1.262 gr/hab.</p> <p>Inflación: 2013: 2.54% 2014: 0.98% 2015: 0.64% 2016: 0.32%</p> <p>PBI per cápita: 2013: 50,797 US\$ 2014: 51,534 US\$ 2015: 44,293 US\$ 2016: 45,294 US\$</p>	<p>El consumo per cápita de arándanos es de 450 gr/hab.</p> <p>Inflación: 2013: 2.53% 2014: 1.47% 2015: 0.05% 2016: 0.64%</p> <p>PBI per cápita: 2013: 42,902 US\$ 2014: 45,868 US\$ 2015: 43,929 US\$ 2016: 39,898 US\$</p>	<p>Inflación: 2013: 2.16% 2014: 1.03% 2015: -0.003% 2016: 1.40%</p> <p>PBI per cápita: 2013: 7050.6 US\$ 2014: 7678.6 US\$ 2015: 8066.9 US\$ 2016: 8147.9 US\$</p>	<p>Inflación: 2013: 0.34% 2014: 2.76% 2015: 0.79% 2016: -0.11%</p> <p>PBI per cápita: 2013: 40,454 US\$ 2014: 38,109 US\$ 2015: 34,524 US\$ 2016: 38,386 US\$</p>	<p>Inflación: 2013: 1.10% 2014: 2.34% 2015: 4.07% 2016: 1.61%</p> <p>PBI per cápita: 2013: 42,412 US\$ 2014: 43,751 US\$ 2015: 38,663 US\$ 2016: 28,141 US\$</p>

Distancia económica	EE.UU.	Canadá	Países Bajos	Reino Unido	China	Japón	EAU
<b>Perfil del consumidor</b>	Principal mercado, siendo el más grande a nivel mundial; su principal segmento es el consumidor doméstico. Mayor capacidad de gasto dentro de la OCDE. Crecimiento de la esperanza de vida, población adulta más propensa a consumir productos para el beneficio de la salud.	Consumidor informado y exigente. Se distribuye así: altos ingresos 20%, hogares con doble ingreso y monoparentales. Conscientes con los temas de salud y medio ambiente, responsabilidad social corporativa. Población de la generación 40 a 60 importante segmento con tendencia al consumo de alimentos saludables.	Oportunidad para las marcas únicas y de productos diferenciados. Una tendencia al crecimiento de los productos orgánicos, alimentos funcionales y nutraceúticos. En los canales de ventas directos, como supermercados y <i>online</i> , se espera un crecimiento para los siguientes años. Dentro de la distribución de gastos, el 60% corresponde a alimentos y bebidas no alcohólicas, siendo el monto promedio de este gasto de 1.221 euros para el 2016.	El Gobierno del Reino Unido promociona el estilo de vida saludable. Esto es una oportunidad para los frutos y vegetales, ya que se consideran alimentos naturales, sanos y saludables. Es así como, en el Plan de Desarrollo de Mercado del Reino Unido, se estima que en los próximos años el 50% del gasto del hogar estará orientado a este tipo de productos.	La clase media tiene altos ingresos. En ciudades como Beijing, Shanghai, Guangzhou y Shenshen se consume 800% más que en el resto del país. Dentro de la alimentación, la fruta es muy importante, pero el consumo del arándano es reducido pese a sus grandes beneficios para la salud, consumiéndose cerca de 47 gr/persona en las ciudades mencionadas y en el país 7 gr/persona en promedio.	Con alto poder adquisitivo, exigen productos de alta calidad que sean, provistos por empresas nacionales, tanto en el caso de productos nacionales como de los importados. Dentro de las importaciones de alimentos, uno de los productos de mayor nivel de importación son las frutas y los vegetales, con un 30% y un 70%, respectivamente.	Los EAU están constituidos por siete emiratos, siendo Abu Dabi y Dubái los más importantes, pues representan el 85% del PIB. Tienen el mayor PIB (aproximadamente USD 20.000), con una tasa de crecimiento por encima del 5%.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Anexo 3. Conclusiones de Estimación de la demanda**

Luego de haber efectuado los cálculos y el análisis de la información de los movimientos comerciales globales y de Camposol, se concluye lo siguiente:

- Las proyecciones del mercado internacional de paltas indican que este se convertirá en un sector con un crecimiento importante, tanto a nivel de oferta como de demanda.
- La brecha negativa proyectada de paltas Hass es sostenida y se proyecta que dicha brecha continuará en el periodo 2017-2019 con volúmenes estimados de 64.075, 76.890 y 89.705 tm, lo que abre posibilidades comerciales para el desarrollo de mercados hacia Estados Unidos (a pesar de que México, que es largamente el principal productor de paltas a nivel mundial, tiene como ventaja tener límites fronterizos con los Estados Unidos).
- Estados Unidos es el principal importador de arándanos y paltas, con volúmenes que superan el 50% de la demanda local, lo que implica que Camposol debe prestar atención al desarrollo y la consolidación de sus relaciones comerciales en dicho mercado.
- Si bien es cierto que la demanda de mandarinas, mangos y uva ha crecido por encima del 50% y se presenta como un mercado muy dinámico, también lo es que la oferta global ha incrementado con la misma velocidad, tal como se refleja en las brechas proyectadas de dichos productos, lo que resta atraktividad para el ingreso a estos mercados, sumado a la baja capacidad de producción de Camposol en esos productos.
- El Perú se constituye en un importante productor de arándanos y paltas a escala debido a las condiciones climáticas que permiten cosechas durante casi todo el año. A pesar de que el mercado internacional de arándanos es muy competitivo, Camposol experimentará un crecimiento en el volumen de producción, debido al fortalecimiento y la expansión de las áreas cultivables de su portafolio de productos.
- Según puede verse en la tabla 15, los Estados Unidos son el principal importador de los productos que vende Camposol.
- El segundo importador más importante son los Países Bajos.
- El 55% de la demanda mundial de arándanos es de los Estados Unidos, así como el 45% de paltas.
- En función del histórico de ventas hacia los Estados Unidos, se observa que la demanda por palta Hass y arándanos se ha incrementado en 50.33% y 66.84%, respectivamente, durante el periodo 2013-2016.

- En función de las proyecciones de las demandas de arándanos y paltas, estas se incrementarán durante el periodo 2017-2019 en un rango de 5% a 15% y de 1% a 6%, respectivamente. Dichas proyecciones están basadas en datos históricos del periodo 2013-2016.
- Para lograr las proyecciones de ventas de Camposol (incremento de 30% en el primer año y 10% en los siguientes dos años), será necesario incrementar el volumen de producción significativamente el primer año y realizar ventas directas a minoristas, asegurando la atención en los periodos en que la competencia no pueda atender a los clientes debido a la estacionalidad de la oferta.

#### **Anexo 4. Análisis de la matriz de Boston Consulting Group**

**Vacas:** se ha considerado a los arándanos, ya que actualmente son el producto fresco con mayor crecimiento anual. Así mismo, la tasa de crecimiento del mercado va en aumento, siendo así que en el periodo 2013-2016 el crecimiento anual es en promedio de un 15% y en el caso de los países exportadores, el Perú ha ido en crecimiento con una tasa de 126% en el mismo periodo, de acuerdo con información de las bases de datos de Faostat y Veritrade (2013-2016).

**Estrellas:** en este grupo, se ha considerado a la palta, ya que todavía se ve como un segmento de crecimiento gradual a escala internacional.

**Interrogantes:** para este grupo no se está considerando ningún producto, ya que el mercado mundial establece la demanda de acuerdo con su tasa de crecimiento, y es por eso por lo que la unidad de negocio *trading* puede proyectar el ciclo del producto, como el caso de los espárragos.

**Perros:** de acuerdo con lo comentado en el grupo de interrogantes, se ha considerado en el grupo de perros a los espárragos, ya que la tasa de crecimiento va disminuyendo anualmente, por lo cual se consideró la poca producción para dar mayor margen de producción a productos que están en el sector de la vaca, como son los arándanos.



## Anexo 5. Matriz FODA

	Fortalezas		Oportunidades
F1	Oficinas comerciales en Europa y EE.UU.	O1	Producción de frutas y vegetales durante mayor tiempo del calendario de atención mundial
F2	Productos con certificaciones internacionales de calidad	O2	Tendencia mundial al consumo de alimentos frescos y <i>super foods</i>
F3	Integración vertical de la compañía	O3	Promoción mundial por parte del Gobierno de productos peruanos
F4	Empresa líder a nivel mundial	O4	Crecimiento de exportación de arándanos del Perú
F5	Experiencia en operaciones del sector agrícola	O5	Incremento del consumo a nivel mundial de arándanos
F6	Experiencia comercial en el sector de frutas y verduras	O6	Incremento de la población con capacidad de adquisición
F7	Extensas áreas de cultivo	O7	Avances tecnológicos
F8	Gran capacidad de negociación de precios de venta		
	Debilidades		Amenazas
D1	Poca promoción de la marca	A1	Inestabilidad política
D2	Áreas de cultivo concentradas en una sola región territorial	A2	Los países importadores puedan producir arándanos
D3	Falta de coordinación entre producción y <i>trading</i>	A3	Sobreproducción de arándanos en el mercado
D4	Altos niveles de gasto en mano de obra	A4	Fenómenos climáticos
D5	Operaciones comerciales dependen de la producción del Perú	A5	Nuevas zonas productoras
D6	Poca penetración en mercados distantes del Perú	A6	Mejora de la oferta comercial por parte de los competidores
D7	Disponibilidad de productos en función de la ventana de cosechas		

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## **Notas biográficas**

### **Juan José Dorich Doig**

Nació en Lima el 19 de marzo de 1978. Es contador público colegiado del Colegio de Contadores Públicos de Lima y licenciado en contabilidad por la Universidad del Pacífico. Cuenta, además, con una maestría en políticas anticorrupción por la Universidad de Salamanca, España.

Tiene más de diecinueve años de experiencia profesional en empresas multinacionales en las áreas de auditoría, contraloría y finanzas. Actualmente se desempeña en el cargo de contralor corporativo de Oben Holding Group y es presidente de la Asociación Peruana de Ética y *Compliance*.

### **Fernando David Melgar Rivera**

Nació el 14 de abril de 1979. Es ingeniero aeronáutico por la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú e ingeniero industrial por la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Tiene diecisiete años de experiencia profesional. Como oficial de la Fuerza Aérea del Perú, fue destacado a la base aérea de la ciudad de Piura, Grupo Aéreo N.º 7, desempeñando diferentes jefaturas del escuadrón de mantenimiento de los aviones A-37B Dragonfly. Es especialista en el sector *retail*, industrial, seguridad y transporte de valores y mantenimiento de aeronaves. Actualmente se desempeña como gerente general de una empresa dedicada a la comercialización de suministros y repuestos para el sector aeronáutico, así como del mantenimiento de infraestructuras industriales.

### **Carlos Tassara Corzo**

Nació el 31 de enero de 1967. Es ingeniero industrial por la Universidad de Lima y colegiado en el Colegio de Ingenieros del Perú. Tiene un máster en ingeniería industrial por la Universidad de Montreal, Canadá, y es candidato a doctor en gestión de empresas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Tiene veinticinco años de experiencia en gestión de producción, operaciones y logística. Actualmente se desempeña como catedrático en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Lima, en el área de gestión de operaciones, e imparte los cursos de modelos para la toma de decisiones, administración de operaciones, gestión de la cadena total de abastecimiento y gerencia de operaciones.