



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“DESARROLLO DE PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO
2017-2019: CASO CAMPOSOL”**

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

Presentado por:

**Joel Felix Espinoza Huari
Diana Elizabeth Olarte Paitan
Jorge Alberto Santos Aguilar**

Asesor: Profesor Jesús Tong Chang

[0000-0001-9235-070X](tel:0000-0001-9235-070X)

Lima, mayo de 2022

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias,
pues fueron nuestro principal motor durante todo
este proceso.

Agradecemos a todos nuestros profesores, en especial a nuestro asesor Jesús Tong y su equipo, por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

Camposol es una empresa agroindustrial peruana que inició operaciones en 1997, en el departamento de La Libertad, al norte del Perú. Durante sus primeros años, se dedicó al cultivo y la exportación de espárragos al mercado europeo, sobre todo en conservas. Hoy en día pone énfasis en exportar una gran variedad de productos frescos, enlatados y congelados, tales como aguacates, arándanos y mangos, entre otros. La empresa cuenta también con una línea productos marinos que se venden congelados (Marinasol). Posee más de 26 mil hectáreas de tierras cultivables en Lima, Piura, Trujillo y Arequipa y más de 14.600 empleados, además de dos oficinas comerciales en Rotterdam y Miami, con las que atiende el mercado de los Estados Unidos (EE.UU.) y de Europa. Desde 2016, ha empezado a exportar arándanos al mercado asiático.

Conscientes de las tendencias actuales respecto de la alimentación saludable, Camposol está enfocando su negocio hacia productos frescos y sostenibles. En vista de los nuevos retos que enfrenta la organización, el presente trabajo tiene como objetivo evaluar la situación y definir y desarrollar el plan estratégico que más se ajuste a las nuevas necesidades y entorno, de forma tal que la empresa pueda seguir creciendo y consolidando su presencia en los mercados internacionales durante todo el año. Para lograrlo, se hizo uso de diversas herramientas para analizar el macro y microentorno de la empresa, y así identificar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, a partir de las cuales se desarrolla el planteamiento estratégico para el periodo 2017-2019, además de las estrategias a seguir.

Si bien Camposol tenía plantaciones de aguacates y arándanos en rendimiento medio, la producción no era suficiente para cubrir la demanda creciente, y menos para tener una oferta sostenible durante todo el año, siendo en la práctica un proveedor de ventana. Para conseguir los objetivos planteados y continuar creciendo al ritmo de los últimos años, se debía expandir la capacidad productiva, reforzar la integralidad del negocio, incrementar las ventas en los mercados de EE.UU. y Europa y consolidar el ingreso en el mercado asiático. Para ello, se propone cuidar la relación con el cliente y no solo del producto, a partir de un servicio con altos estándares de calidad en el proceso. Asimismo, a mediano plazo, se propone desarrollar una estrategia de comunicación bidireccional con el consumidor (cliente final), para que se construya la marca y se logre el posicionamiento y nivel de recordación deseado. Dentro de este proceso, los temas de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente constituyen un activo que genera valor para el cliente y debe ser aprovechado a través de una correcta comunicación. En el presente trabajo se desarrollan estos puntos y se evalúa la viabilidad del plan estratégico propuesto.

En líneas generales, el plan estratégico se ha planteado dentro de un horizonte de inversión de tres años con una inversión inicial de USD 100 millones, con los que se logrará un incremento anual de las ventas de 15%, en promedio. Al realizar el análisis financiero del proyecto, se logra un VAN positivo de USD 57.9 millones y un TIR de 45.31%, por lo que se concluye que la implementación de este plan estratégico es financieramente rentable y genera valor para los accionistas. Todo ello, sin considerar los otros aspectos no económicos que se logran, a partir de la mayor presencia en los mercados de destino y recordación de marca, o el impacto económico y social en los grupos de interés a los que involucra (comunidades y colaboradores).

Se concluye, así, que la innovación y el enfoque en el cliente son vitales para que las empresas continúen siendo sostenibles, y que el planeamiento estratégico les permite desarrollar estrategias y acciones que mejor se ajusten a los cambios del mercado.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Introducción	1
1. Consideraciones generales	1
2. Descripción y perfil estratégico de Camposol.....	1
3. Definición del problema.....	3
4. Enfoque y descripción de solución propuesta	3
Capítulo I. Internacionalización	5
1. Competitividad del Perú - Diamante de Porter	5
2. Nivel de internacionalización de Camposol.....	6
Capítulo II. Análisis externo	8
1. Análisis del entorno global.....	8
1.1 Entorno político.....	8
1.2 Entorno económico	8
1.3 Entorno social	9
1.4 Entorno tecnológico	10
1.5 Entorno ecológico	11
1.6 Entorno legal.....	12
2. Análisis de la industria - cinco fuerzas de Porter	13
2.1 Rivalidad de competidores actuales	13
2.2 Amenaza de competidores potenciales	15
2.3 Poder de negociación de los clientes.....	16
2.4 Poder de negociación de los proveedores	17
2.5 Amenaza de productos sustitutos	18
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	18
Capítulo III. Análisis interno	21
1. Áreas funcionales primarias	21
1.1 Operaciones de campo y planta.....	21
1.2 Comercial, marketing y servicio de postventa	22
2. Actividades de soporte – secundarias	24
2.1 Investigación, desarrollo e innovación.....	24
2.2 Administración y finanzas.....	25
2.3 Recursos humanos.....	25

2.4 Responsabilidad social empresarial	27
3. Cadena de valor.....	28
4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	29
5. Análisis VRIO y ventaja competitiva	30
Capítulo IV. Formulación de objetivos	32
1. Misión y visión.....	32
2. Objetivo estratégicos.....	32
Capítulo V. Generación y selección de estrategias.....	34
1. Matriz de la estrategia genérica.....	34
2. Matriz FODA cruzado	34
3. Matriz PEYEA.....	36
4. Matriz de portafolio	37
5. Matriz interna – externa (IE).....	38
6. Alineamiento de objetivos con las estrategias.....	40
7. Conclusiones sobre las estrategias seleccionadas	41
Capítulo VI. Planes funcionales y plan de RSE.....	42
1. Plan funcional de marketing.....	42
1.1 Objetivo general.....	42
1.2 Objetivos específicos	42
1.3 Estrategias de marketing	42
1.3.1 E.4.1 Desarrollo de nuevos mercados	42
1.3.2 E.2.1 Desarrollo de producto	42
1.3.3 Segmentación	42
1.3.4 Posicionamiento	43
1.3.5 Marketing <i>mix</i>	43
1.4 Presupuestos.....	46
2. Plan funcional de operaciones.....	46
2.1 Objetivos generales	46
2.2 Objetivos específicos	46
2.3 Estrategia de operaciones.....	46
2.3.1 E.1.1 Integración horizontal.....	46
2.3.2 E.2.2 Habilitar hectáreas de cultivo para la producción de arándanos.....	47
2.3.3 E.2.1 Desarrollo de producto	47
2.3.4 E.1.3 Invertir en tecnología para administrar y soportar el incremento de las operaciones	48
2.4 Presupuestos.....	49

3. Plan funcional de recursos humanos	49
3.1 Objetivo general	49
3.2 Objetivos específicos	49
3.3 Estrategias de recursos humanos.....	49
3.3.1 Estrategias de reclutamiento	49
3.3.2 Estrategias de desarrollo	50
3.3.3 Estrategias de retención de talento	50
3.3.4 Estrategias de relación con los sindicatos	51
3.4 Presupuestos.....	51
4. Plan funcional de responsabilidad social empresarial.....	52
4.1 Objetivos generales	52
4.2 Objetivos específicos	52
4.3 Estrategias de RSE	53
4.3.1 Incrementar el bienestar de los empleados y la comunidad	53
4.3.2 Creación y protección del valor compartido	53
4.3.3 Cuidado del medio ambiente.....	53
4.3.4 Asegurar la calidad y la trazabilidad de los productos.....	54
4.3.5 Gestionar la reputación en los grupos interés.....	55
4.4 Presupuestos.....	55
Capítulo VII. Evaluación de la viabilidad del plan estratégico	56
1. Viabilidad operativa.....	56
1.1 Supuestos	56
1.2 Producción	56
1.3 Capacidad instalada.....	56
2. Viabilidad financiera.....	57
2.1 Supuestos	57
2.2 Costo de oportunidad de capital (COK).....	57
2.3 Tasa de descuento (WACC).....	57
2.4 Estado de resultados.....	58
2.5 Flujo de caja.....	59
2.6 Evaluación financiera.....	59
3. Indicadores de control	60
Conclusiones y recomendaciones.....	62
1. Conclusiones	62
2. Recomendaciones.....	63

Bibliografía	64
Anexos	67
Nota biográfica	82

Índice de tablas

Tabla 1. Modelo de negocio de Camposol (Canvas As Is)	2
Tabla 2. Oportunidades y amenazas del entorno político	8
Tabla 3. Oportunidades y amenazas del entorno económico	9
Tabla 4. Oportunidades y amenazas del entorno social	10
Tabla 5. Oportunidades y amenazas del entorno tecnológico	11
Tabla 6. Oportunidades y amenazas del entorno ecológico	12
Tabla 7. Oportunidades y amenazas del entorno legal.....	13
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de Camposol	19
Tabla 9. Trabajadores por ciudad, categoría y género	26
Tabla 10. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Camposol	29
Tabla 11. Matriz VRIO de Camposol	30
Tabla 12. Matriz FODA cruzado	35
Tabla 13. Matriz PEYEA	36
Tabla 14. Matriz interna – externa (IE).....	38
Tabla 15. Estrategias específicas resultantes (matrices IE y FODA cruzado)	39
Tabla 16. Alineación de objetivos y estrategias.....	40
Tabla 17. Presupuesto de marketing	46
Tabla 18. Ventanas de producción de aguacate en Perú y Colombia.....	47
Tabla 19. Presupuesto de operaciones	49
Tabla 20. Presupuesto de recursos humanos.....	51
Tabla 21. Grupos de interés de Camposol	53
Tabla 22. Presupuesto de responsabilidad social y empresarial.....	55
Tabla 23. Capacidad productiva.....	57
Tabla 24. Cálculo del WACC	58
Tabla 25. Utilidad neta proyectada de Camposol 2017 - 2019	58
Tabla 26. Utilidad neta proyectada de la inversión 2017 - 2021.....	58
Tabla 27. Flujo de caja proyectado de Camposol 2017 - 2019	59
Tabla 28. Flujo de caja proyectado de la inversión 2017 - 2021	59
Tabla 29. VAN de la compañía considerando la inversión 2017 – 2019.....	60
Tabla 30. Evaluación financiera de la inversión 2017 - 2021	60
Tabla 31. Indicadores para la medición de los objetivos estratégicos.....	61

Índice de gráficos

Gráfico 1. Cadena de valor de Camposol.....	28
Gráfico 2. Objetivos estratégicos por dimensiones o perspectivas	33
Gráfico 3. Matriz de estrategia genérica	34
Gráfico 4. Matriz PEYEA – Determinación de tipo de estrategia	37

Índice de anexos

Anexo 1. Línea de tiempo de Camposol	68
Anexo 2. Exportaciones del Perú de productos agrícolas no tradicionales.....	69
Anexo 3. Proyectos de Irrigación.....	70
Anexo 4. Países Bajos: importación y exportación de aguacate	71
Anexo 5. Destino de la producción peruana de aguacate y arándanos en 2016.....	72
Anexo 6. Certificaciones de Camposol	73
Anexo 7. Grupos de interés de Camposol.....	74
Anexo 8. Temas materiales GRI	75
Anexo 9. Crecimiento de la exportación en el mundo de productos no tradicionales	76
Anexo 10. Cuota del mercado del Perú de productos no tradicionales en el 2016	76
Anexo 11. Matriz BCG	77
Anexo 12. Estados de resultados proyectados de la compañía 2017 al 2019	78
Anexo 13. Estados de resultados proyectados de la inversión 2017 al 2021	79
Anexo 14. Proyección de la demanda de aguacates.....	80
Anexo 15. Proyección de la demanda de arándanos	81

Introducción

1. Consideraciones generales

Camposol es una empresa agroindustrial peruana que inició operaciones en 1997 con su primera granja de espárragos en el norte del Perú, en el departamento de La Libertad. Si bien inicialmente se dedicó a la exportación de espárragos en conservas, hoy en día exporta una gran variedad de productos frescos, congelados y en conserva, entre ellos, aguacates, arándanos, mangos, mandarinas y uvas, así como productos marinos congelados. Su visión y equipo le han permitido crecer y consolidarse como el principal agroexportador de productos no tradicionales del país.

De acuerdo con el Informe de Sostenibilidad del 2015, Camposol cuenta con más de 26.000 hectáreas, de las cuales ha utilizado cerca de 6.000 para fines agrícolas (1.127 en Piura, 5.060 en La Libertad, 11 en Arequipa y 60 en Lambayeque), siendo sus principales productos los aguacates y los arándanos. Camposol es una empresa verticalmente integrada, lo que le permite gestionar directamente todos los puntos de la cadena de valor y garantizar los más altos estándares de calidad en sus procesos y productos (trazabilidad) para atender a los más exigentes mercados internacionales. Camposol cuenta con un equipo de más de 14.600 colaboradores y dos oficinas comerciales en Rotterdam y Miami con las que atiende los mercados de EE.UU., Europa y Asia. Los principales hitos en su historia se pueden ver en el anexo 1.

2. Descripción y perfil estratégico de Camposol

Para analizar a Camposol de forma integral y visualizar fácilmente su actual modelo de negocio, en la siguiente tabla se hace uso del *Business Model Canvas* de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010).

Tabla 1. Modelo de negocio de Camposol (Canvas As Is)

8 Asociaciones clave	7 Actividades clave	2 Propuesta de valor	4 Relaciones con clientes	1 Segmentos de mercado
<p>Alianzas estratégicas:</p> <p>Organización Mundial del Aguacate (WAO), Asociación de Exportadores (ADEX), Cámara de Comercio de Lima (CCL) y PROMPERU, entre otras.</p>	<p>Integración vertical permite lograr la trazabilidad y garantizar la calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigación y desarrollo (I&D) - Siembra y cosecha (producción) - Procesamiento - Comercial/Marketing: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de clientes • Análisis de ventas • Investigación de mercados 	<p>“Cares from Farm to Family”.</p> <p>Productos frescos, saludables y con los más altos estándares de calidad para las familias de todo el mundo.</p> <p>Oferta exportable:</p> <p>Frescos: espárragos, mangos, uvas, arándanos, aguacate, granada y mandarina</p> <p>Enlatados: espárragos, mango, alcachofa y pimiento</p> <p>Congelado: aguacate, espárragos y camarones</p>	<p>Se establecen lazos de confianza mediante la oferta de productos de alta calidad, soluciones integrales de logística y aprovisionamiento.</p> <p>Las visitas a las instalaciones en el Perú permiten verificar que se cumplen todos los estándares de calidad que se tienen certificados.</p>	<p>Segmentación geográfica:</p> <p>EE.UU. (65% ventas totales)</p> <p>Minoristas: Costco, Kroger, Publix, Walmart y otras cadenas.</p> <p>Intermediarios: Mission Produce</p> <p>Europa (25% ventas totales)</p> <p>Minoristas: Tesco y Marks & Spencer</p> <p>Intermediarios</p> <p>América Latina y Asia (China) (10% ventas totales)</p>
	<p>6 Recursos clave</p>		<p>3 Canales</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 25.000 hectáreas de terrenos de cultivo • Plantas de procesamiento (tres de conservas, dos de frescos y una de congelados) • Alta gerencia y equipo multidisciplinario comprometido • Innovación y biotecnología (I&D) 		<p>Canal comercial directo (propio)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Casa matriz en Lima (Perú) • Oficinas comerciales en Rotterdam (Europa) y Miami (EE.UU.) para la venta a minoristas. <p>Canal comercial indirecto (no propio)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores o intermediarios (mayoristas) • Cadenas de hoteles y similares <p>Logística (SCM): vía marítima y aérea.</p>	
<p>9 Estructura de costos y gastos</p>	<p>5 Fuentes de ingresos</p>			
<p>Costo de ventas (65% de los ingresos), gastos administrativos (9% de los ingresos), gastos de venta y marketing (10% de los ingresos), gastos de financiamiento (9% de los ingresos)</p> <p>Utilidad neta (4% de los ingresos)</p>	<p>Los ingresos provienen de las ventas de productos frescos y congelados.</p> <p>Financiamiento para habilitar y comprar terrenos de cultivos.</p>			

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Osterwalder y Pigneur (2010).

3. Definición del problema

Si bien Camposol encontró una ventaja competitiva al tener una integración vertical con sus diferentes unidades de negocio, siendo capaz de ofrecer al mercado productos de calidad en volúmenes y precios definidos, aún es un proveedor solo de ventanas comerciales, lo cual no le permite proveer sus productos de manera consistente durante los 365 días del año.

Debido a que Camposol inició exitosamente su producción en el norte del Perú, esto le ha generado una dependencia estacional de los terrenos peruanos, es decir, toda la infraestructura se encuentra en el litoral del Perú. A su vez, cualquier variable negativa climática, social o política afecta a toda la producción, lo cual representa un alto riesgo para el negocio.

Por otro lado, al haberse convertido en un proveedor directo de minoristas y mayoristas globales, Camposol asume una demanda de producción con mayores exigencias de volumen, consistencia en el servicio, mejores precios, calidad de los productos y responsabilidad social empresarial. Asimismo, el ser un proveedor de ventanas comerciales, la presencia de Camposol es intermitente en los mercados. Por lo tanto, ocurre lo siguiente:

- La marca pierde presencia: los arándanos se comercializan entre setiembre y marzo y tiene cuatro meses sin cosecha; en el caso de los aguacates, su producción es de marzo a setiembre, por lo que tiene cinco meses sin satisfacer la demanda del mercado.
- Hay cambios drásticos en los flujos de caja en los meses en los que no hay cosechas por vender.

El problema de Camposol es ser un proveedor solo de ventanas comerciales, sin poder ofrecer productos durante los 365 días del año a todos sus clientes en el mundo. Por lo tanto, Camposol no cuenta con un plan estratégico que se adecúe a estas nuevas necesidades y exigencias del mercado, que haga sostenible el negocio en el tiempo.

4. Enfoque y descripción de solución propuesta

El presente trabajo de investigación propone generar un plan estratégico que se adecúe a las nuevas necesidades y exigencias del mercado y que permita trazar un camino de crecimiento sostenible para la organización, transformando a Camposol en un proveedor global de productos frescos con presencia en el mercado todo el año.

El trabajo se ha estructurado en siete capítulos, abarcando el análisis del entorno, para identificar las oportunidades y las amenazas del sector, y el análisis interno, para identificar las fortalezas y las debilidades de la compañía. Con el resultado de dichos análisis se realizaron evaluaciones a

través de las principales matrices sugeridas en los textos bibliográficos, para identificar las estrategias más adecuadas en las distintas áreas funcionales primarias, con la finalidad de que se alcance el objetivo indicado en el párrafo anterior. Finalmente se realizó el análisis financiero para determinar la viabilidad de la inversión y la generación de valor para los accionistas.

Capítulo I. Internacionalización

Xavier Gimbert, en su libro *Pensar Estratégicamente* (2010), menciona que el grado de internacionalización de una empresa es consecuencia del grado de globalización del sector industrial en que se encuentra. Dicho de otro modo, según las características de la industria, la empresa estará obligada a realizar determinadas estrategias de internacionalización para no quedarse en desventaja competitiva. Una empresa no escoge el grado de globalización de la industria, pero sí decide el grado de su internacionalización, así como la forma en que la llevará a cabo.

Ahora bien, cabe señalar que, sea o no sea global una industria, la internacionalización no es más que una de las opciones de crecimiento que puede tener una empresa, por lo que es una opción interesante, aunque no sea impuesta por la globalización.

1. Competitividad del Perú - Diamante de Porter¹

El Diamante de Porter es un modelo que determina los factores que hacen a los países más competitivos y por medio del cual alcanzan el éxito empresarial. Presentada por primera vez en 1990 por Michael Porter en su libro *La ventaja competitiva de las naciones*, este modelo es la síntesis del estudio detallado de diez naciones y qué factores favorecen la competitividad de un país.

Los cuatro factores del Diamante de Porter son los siguientes:

- Condiciones de los factores de producción: el Perú tiene los siguientes factores básicos a considerar: las variadas condiciones climatológicas (microclimas) y la disponibilidad de tierras, así como el uso y la disponibilidad de mano de obra especializada. Los factores avanzados son los proyectos de irrigación y la infraestructura creada para explotar las tierras, por ejemplo, el proyecto hidroenergético Chavimochic.
- Condiciones de la demanda: en el caso peruano, dado el escaso poder adquisitivo y sin mayores exigencias del consumidor local, la demanda para muchos productos viene dada por el mercado externo, como sucede, por ejemplo, con los arándanos, los aguacates y los espárragos, que son exportados a diversos mercados internacionales, cumpliendo las normas ambientales.
- Sectores relacionados y de apoyo: en el Perú, dada la falta de proveedores competitivos, las empresas están obligadas a que la mayoría de sus materias primas o suministros tengan

¹ Según planteamiento de Jorge Nicanor Arroyo Prado (2014).

que importarse, lo cual significa alrededor del 50% de las importaciones. Asimismo, las empresas se ven forzadas a procesos de integración vertical. Algunas veces, cuando no es posible obtener los insumos requeridos localmente, las industrias se ven precisadas a dedicarse a actividades que no forman parte de su negocio principal, como es el caso de la generación de electricidad o la operación de transporte en el sector minero formal peruano.

- Estrategia, estructura y rivalidad: en el caso peruano, el cambio hacia un entorno más competitivo se inicia en 1990, con la apertura y la liberalización de los mercados, la eliminación de las barreras de entrada y salida a los productos y la asunción de un rol menos protagónico del Estado (modelo de economía social de mercado). Estas fueron las condiciones necesarias para crear un mercado competitivo, además de todo un trabajo complementario que trata de evitar las prácticas anticompetitivas y los abusos frente a los consumidores.

De acuerdo con el análisis efectuado con el Diamante de Porter, el Perú tiene las siguientes ventajas comparativas: 1. las variadas condiciones climatológicas (microclimas), 2. la disponibilidad de tierras de cultivo, 3. los proyectos de irrigación e infraestructura y 4. el modelo económico de economía social de mercado, que implica la eliminación de las barreras de entrada y salida a los productos, además de asumir un rol menos protagónico del Estado. Por lo tanto, estas ventajas comparativas contribuyen a que el sector agroexportador se desarrolle, sea competitivo y logre la internacionalización.

2. Nivel de internacionalización de Camposol

De acuerdo con Gimbert (2014), la internacionalización de una empresa es un proceso gradual y consta de cinco etapas:

- Exportación ocasional – reactiva: la empresa responde a pedidos esporádicos.
- Exportación experimental – proactiva: exporta producción sobrante con intermediarios.
- Exportación regular: parte de la producción es para exportar; tiene clientes estables.
- Establecimiento de filiales en el extranjero: inversión en el extranjero (recursos humanos, almacén y marketing, entre otros aspectos).
- Establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero: casi se ha duplicado la cadena de valor en el extranjero.

De acuerdo a nuestro análisis del modelo de negocio de Camposol, podemos concluir lo siguiente:

- Camposol se encuentra en la etapa de establecimiento de filiales en el extranjero, ya que la exportación es su actividad regular, con clientes estables en el mercado internacional. Estos son manejados por Camposol a través de oficinas comerciales en EE.UU. (Miami) y Países Bajos (Rotterdam), alianzas comerciales y participación en ferias internacionales que buscan la promoción de los productos y la captación de clientes.
- Para la sostenibilidad del crecimiento de Camposol, se hace necesario establecer estrategias que le permitan llegar al siguiente nivel de internacionalización, con subsidiarias de producción en el extranjero, que complementen sus ventanas productivas actuales y desarrollen el mercado asiático en el consumo de productos frescos. El mercado asiático es atractivo por sus economías con alta capacidad adquisitiva, por la creciente necesidad de consumo de productos frescos, la baja producción interna y el bajo consumo per cápita de aguacate y arándanos, lo cual viene creciendo en los últimos años, y por el tamaño del mercado (solo China tiene una población superior a los 1.360 millones de habitantes).

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno global

Para evaluar el entorno de Camposol, se utilizará la herramienta descrita por Robert Hitt (2007), en su libro *Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización*, denominada análisis PESTEL, que consiste en revisar los distintos factores que componen el entorno de una compañía (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales). Se hará este análisis con la finalidad de identificar aquellas variables que afectan directamente a Camposol, clasificándolas como oportunidades o amenazas.

1.1 Entorno político

Las elecciones presidenciales del año 2016 tuvieron como resultado que el señor Pedro Pablo Kuczynski (PPK),² del partido Peruanos por el Cambio, fuese elegido presidente del Perú. Asimismo, en dichas elecciones el Poder Legislativo se conformó con una mayoría del partido Fuerza Popular y con minoría del nuevo partido de gobierno. Esto configuró un hecho sin precedentes en el país, lo que desató conflictos constantes entre los poderes Ejecutivo y Legislativo, pues el Congreso constantemente frenaba las iniciativas legislativas del Ejecutivo, generando una inestabilidad política que no ayudó revertir la desaceleración económica. A continuación, en la tabla 2, se describen las oportunidades y las amenazas del entorno político.

Tabla 2. Oportunidades y amenazas del entorno político

N.º	Tendencias	Efecto en la industria	Efecto en Camposol	O/A
A1	Inestabilidad política	Crea incertidumbre para la inversión.	Camposol accede a financiamiento del exterior, pero la incertidumbre podría traducirse en una tasa de interés mayor.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en “Perú, la crisis anunciada: PPK vs. el Congreso”. CELAG.

1.2 Entorno económico

El producto bruto interno (PBI) en 2016 tuvo un crecimiento del 4%, impulsado por el consumo privado y las exportaciones de bienes y servicios. Según el BCR, el PBI agrícola en 2016 tuvo un crecimiento del 2.7%. Los productos orientados a la agroexportación con mayor crecimiento ese año fueron el aguacate (20.9%) y los arándanos (164.4%).

Las exportaciones agropecuarias ascendieron a USD 3.765 millones en 2016. Destacan las ventas de café (USD 759 millones), uvas (USD 661 millones), aguacates (USD 397 millones) y

² PPK señalaba que su gestión impulsaría el «destrabe» de la inversión pública. Anunció el cambio del sistema nacional de inversión pública SNIP por uno más ágil y menos burocrático.

arándanos (USD 243 millones). Las exportaciones agropecuarias no tradicionales alcanzaron los USD 4.702 millones en 2016, monto mayor en 6.6% respecto de 2015 (USD 4.409 millones). Respecto de 2015, las exportaciones de las categorías aguacates y mangos en 2016 crecieron 20%, y las de la categoría arándanos y bayas crecieron 111% (ver anexo 2).

Los principales destinos fueron Norteamérica (uvas, espárragos, arándanos, aguacates y p  prika) y la Unión Europea (aguacates, espárragos, cacao, mangos, uvas, arándanos y banano orgánico). Existe un crecimiento constante de la importación de frutas peruanas y para el año 2016 el Perú vendió 12.51% más que en 2015, siendo los principales importadores los EE.UU., los Países Bajos, el Reino Unido, España y China³.

A continuación, en la tabla 3, se describen las oportunidades y las amenazas del entorno económico.

Tabla 3. Oportunidades y amenazas del entorno económico

N.��	Tendencias	Efecto en la industria	Efecto en Camposol	O/A
O1	Crecimiento de exportación de productos no tradicionales.	Incremento de la demanda de producción peruana.	Camposol amplía terrenos de cultivos y maximiza productividad.	Oportunidad
O2	Presencia de ventanas comerciales en el mercado internacional debido al desabastecimiento interno	Productores de frutas y vegetales dirigen su producción a destinos con mayor demanda.	Camposol exporta grandes volúmenes de productos frescos a EE.UU, Europa y Asia durante las ventanas comerciales.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en *Camposol*. 518-S10. USA. Harvard Business School.

1.3 Entorno social

Según el INEI, la población económicamente activa (PEA⁴) alcanzó el 62% del total censado en 2017. La población de la costa representa el 58% del total de población nacional, teniendo un incremento del 13.8% respecto del último censo de 2007.

El sector agrario experimenta un fenómeno de escasez de mano de obra calificada y la captación de personal se agudiza en las épocas pico de cosecha. El crecimiento de los sectores de construcción y minero suelen ser más atractivos para los empleados/obreros, por tener mejores salarios. La Ley de Promoción Agraria N.   27360, aprobada en el año 2000, constituyó un régimen laboral agrario que buscaba que los trabajadores del sector tuviesen un salario digno y mejores beneficios. En ese sentido, la remuneración diaria es de S/ 36.29 y en ella se encuentran incluidas la CTS y las gratificaciones. También establece que el aporte a Essalud es del 4% por

³ *Trade Map*, Base de Datos, 2015.

⁴ PEA, población económicamente activa incluye a personas de 14 años en adelante de zonas urbanas y rurales.

parte del empleador (a diferencia del régimen general, que es del 9%). Por otra parte, la constitución de sindicatos es más frecuente en ese sector, para negociar mejores condiciones laborales.

El incremento de enfermedades relacionadas con una mala alimentación hace que las personas tomen mayor interés en productos saludables y orgánicos, demandando al sector productos frescos, libres de pesticidas y sin alteración en el ADN de las semillas.

A continuación, en la tabla 4, se describen las oportunidades y las amenazas del entorno social.

Tabla 4. Oportunidades y amenazas del entorno social

N.º	Tendencias	Efecto en la industria	Efecto en Camposol	O/A
A2	Escasez de mano de obra en periodos de alta producción / alto nivel de rotación.	Encarece la mano de obra.	Mayores costos por incremento de salarios y ejecución de programas de capacitación, entre otros, para generar relaciones y lealtad.	Amenaza
O3	Régimen de promoción agraria.	Permitió la reducción de costos.	Pago de remuneraciones bajas y temporales.	Oportunidad
A3	Constitución de sindicatos y conflictos laborales.	Tienen poder de negociación en las condiciones laborales.	Mesas de trabajo con los sindicatos; incremento de costos para mejora en las condiciones.	Amenaza
O4	Demanda de alimentos saludables, orgánicos y con trazabilidad en los procesos.	Cambiar productos, procesos, insumos para satisfacer la demanda.	Disminución de la producción de conservas, inversión en I&D para prevenir plagas y evitar el uso de pesticidas. Desarrollo continuo de otras variedades de frutas.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en “¿Cómo funcionaba el régimen laboral agrario?”. Pasión por el Derecho.

1.4 Entorno tecnológico

El nivel de tecnología que se aplica en el Perú, sobre todo en los campos de cultivo para la exportación de la costa, es comparable al de los países desarrollados. La adopción de procesos, equipos y tecnología incrementa la eficiencia, la efectividad y la calidad de los frutos.

Los usos tecnológicos más frecuentes son la inversión en plantas para automatizar el calibrado de los frutos y el empaque, la implementación de sistemas especializados de riego, la aplicación automatizada de fertilizantes, el uso de drones para el monitoreo de campos y variables ambientales y las plantas de tratamiento de agua (Diario Oficial El Peruano, 2016).

A continuación, en la tabla 5, se describen las oportunidades y las amenazas del entorno tecnológico.

Tabla 5. Oportunidades y amenazas del entorno tecnológico

N.º	Tendencias	Efecto en la industria	Efecto en Camposol	O/A
O5	Soluciones tecnológicas para el cultivo de exportación.	Incrementa la eficiencia, efectividad de los procesos y calidad de los frutos.	Permite automatizar procesos, monitorear en tiempo real cultivos, hacer pronósticos y comprometer la producción en una venta futura.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en “*La tecnología agraria del Perú es del primer mundo*”. Diario El Peruano.

1.5 Entorno ecológico

El Perú tiene variados climas subtropicales⁵ y semitropicales⁶ debido a la Cordillera de los Andes y las corrientes marinas de Humboldt y del Niño. Por ello, posee todas las variantes climatológicas del mundo, permitiendo el cultivo de gran variedad de frutas y vegetales. El Perú cuenta con ventajas comparativas en clima y suelo, además de la contraestación que permite ofrecer sus productos al hemisferio norte cuando allá no tienen producción interna, lo cual permite obtener precios mayores.

El Perú cuenta con ecosistemas que favorecen la producción de diversos frutales, así como el desarrollo de plagas, como la mosca del mediterráneo, lo cual causa pérdidas en la producción hortofrutícola.

La regulación constante sobre el uso de productos químicos en el tratamiento de plagas⁷ tiene como objetivo evitar la generación de emisiones de gases de efecto invernadero, daño al suelo y asegurar la protección de la salud pública. Por otra parte, existe mayor interés por la medición y la reducción de la huella hídrica (tratamiento de agua residual e instalación de sistemas de filtrado para la reutilización de agua para el riego), la huella de carbono y el manejo y la disposición de residuos sólidos, entre otros.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), los suelos sufren una creciente presión por la intensificación y la competencia de su uso para la agricultura, la silvicultura, el pastoreo y la urbanización. Se estima que la demanda de alimentos de una población creciente aumentará un 60% para 2050. Estas presiones, combinadas con usos

⁵ De Lambayeque a Tacna es subtropical, con temperatura media que fluctúa entre 18° y 21°C y una excesiva humedad atmosférica que alcanza a 90 y 98%, MINAGRI.

⁶ Entre Tumbes y Piura, es semitropical, de elevada temperatura, con una media anual de 24°C, lluvias periódicas de verano y abundante humedad.

⁷ El MINAGRI promulgó el Decreto Supremo N.º 001- 2015, que aprueba el reglamento del Sistema Nacional de Plaguicidas de Uso Agrícola, siendo responsabilidad del SENASA su aplicación en todo el territorio nacional.

y prácticas de gestión no sostenibles de la tierra, así como los fenómenos climáticos extremos, causan su degradación.

A continuación, en la tabla 6, se describen las oportunidades y las amenazas del entorno ecológico.

Tabla 6. Oportunidades y amenazas del entorno ecológico

N.º	Tendencias	Efecto en la industria	Efecto en Camposol	O/A
O6	Disponibilidad de terrenos productivos con climas favorables y estables en países de la región.	Habilitación de terrenos de cultivos.	Adquisición de nuevos terrenos de cultivo.	Oportunidad
A4	Cambios climáticos (Fenómeno del Niño Costero, de la Niña, etc.).	Pérdidas económicas en infraestructura, terrenos y cultivos.	Dificultades en la distribución de los productos, movilidad del personal (puentes caídos).	Amenaza
A5	Plagas – mosca de la fruta.	Pérdidas de cosechas.	Pérdida de producción, reputación y relación con clientes, debido a entregas defectuosas o fuera de fecha.	Amenaza
A6	Presión sobre los suelos.	Pocos suelos aptos para cosechar por la degradación de las tierras.	Pérdida de capacidad instalada para producir.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en *Publicaciones sobre Aguacates y Arándanos*. MINAGRI.

1.6 Entorno legal

La Ley de Promoción Agraria 27360, promulgada en el año 2000, estableció como objetivo incentivar el desarrollo del sector agrario con la reducción de costos laborales y tributarios. Sin embargo, con el crecimiento de las exportaciones, los trabajadores no han visto reflejado este crecimiento en mejoras y beneficios laborales para ellos.

El Perú cuenta con tratados de libre comercio (TLC) con diferentes países, como una estrategia a largo plazo para consolidar mercados para la producción peruana. Los TLC de mayor impacto en la exportación son estos: TLC con China, vigente desde 2010, teniendo ese país el mercado más grande del mundo, TCL con EE.UU., vigente desde 2009 y TLC con la Unión Europea, vigente desde 2013.

Por otro lado, los grandes proyectos públicos de irrigación que potencian las tierras de cultivo y permiten un mayor desarrollo han posibilitado el crecimiento agroexportador del Perú. Un ejemplo de ello es el proyecto Chavimochic, que aprovecha el potencial hídrico del río Santa para atender la demanda de agua para el riego de los valles de Chao, Virú, Moche y Chicama, el desabastecimiento de agua potable y la generación de energía eléctrica. Ya se han concluido dos de las tres etapas del proyecto (ver anexo 3).

A continuación, en la tabla 7, se describen las oportunidades y las amenazas del entorno legal.

Tabla 7. Oportunidades y amenazas del entorno legal

N.º	Tendencias	Efecto en la industria	Efecto en Camposol	O/A
O7	Tratados comerciales con EE.UU., Europa y China, entre otros.	Apertura de mercados para la producción nacional.	Ingreso a EE.UU., Europa y China con productos agrícolas no tradicionales; establecimiento de oficinas comerciales.	Oportunidad
O8	Proyectos públicos de irrigación.	Los diversos proyectos de irrigación beneficiarán el cultivo en varias zonas del país.	El proyecto Chavimochic III beneficiará a terrenos en La Libertad.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en *Camposol*. 518-S10. USA. Harvard Business School.

2. Análisis de la industria - cinco fuerzas de Porter

De acuerdo con la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIU), la actividad económica de Camposol está clasificada bajo el código CIU 01136 – Cultivo de frutas⁸.

Para analizar el nivel de competencia en la industria de Camposol se utilizará el modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, denominado las cinco fuerzas de Porter. De acuerdo con este marco teórico, el más usado para la elección y la formulación de nuevas estrategias, las cinco fuerzas que interactúan dentro de una industria son intensidad de la rivalidad entre competidores, amenaza de competidores potenciales, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos sustitutos.

2.1 Rivalidad de competidores actuales

En el Perú, según Promperú, la industria agroexportadora peruana de productos no tradicionales, donde se ubica Camposol, está compuesta por varias empresas agroindustriales. Cincuenta de ellas representaron el 52% de las exportaciones a valor FOB del año 2016, siendo Camposol el líder de las exportaciones con una participación del 4%. Específicamente, en la exportación de arándanos, Camposol ocupa el primer lugar, con una participación del 38%, y en aguacates tiene el segundo lugar, con una participación del 9%. Los principales competidores peruanos de Camposol en la exportación de arándanos son TAL S.A. (segundo lugar, con el 29%) y Hortifruit-TAL S.A.C. (tercer lugar, con el 16%). En cuanto a la exportación de aguacates, sus competidores son la Sociedad Agrícola Drokasa S.A. (primer lugar, con el 16%) y Agrícola Cerro Prieto S.A. (tercer lugar, con el 8%).

⁸ Consulta realizada en la página web de SUNAT, a partir del RUC de Camposol S.A. (RUC 20340584237).

En ese sentido, la industria peruana en la que se ubica Camposol es altamente competitiva, debido a que las empresas que producen los mismos rubros también tienen altas capacidades para atender el mercado internacional y lograr mayor participación.

Internacionalmente, según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), en el año 2016 el Perú fue el segundo exportador de aguacate en el mundo, con una participación del 10%, tendiendo como competidores a México (primer exportador, con el 50%), Países Bajos⁹ y Chile (tercer y cuarto exportador, respectivamente, con el 8% cada país); asimismo, según el MINAGRI, el Perú fue el octavo exportador de arándanos en el mundo, con una participación del 3%, siendo líderes de exportación Canadá (primer lugar, con el 28%), Chile (segundo lugar, con el 23%), EE.UU. (tercer lugar, con el 11%) y España (cuarto lugar, con el 8%). Los mercados destino de la producción peruana de aguacate y arándano son principalmente EE.UU. y Europa (ver anexos 4 y 5).

Los principales competidores, por tipo de cultivo, provienen de California, México y Sudáfrica para el aguacate, de Chile y Argentina para el arándano y de Ecuador y Asia para el camarón. Los principales competidores de Camposol a nivel del mercado regional y global son Costa Group, Hortifruit, Driscolls, Calavo, Del Monte y Dole, los cuales operan en diversas regiones caracterizadas por diferentes patrones climáticos, geográficos y regímenes regulatorios.

Camposol tiene relaciones comerciales clave con las cadenas minoristas más importantes de EE.UU., Europa y Asia, por lo tanto, la rivalidad mundial también es intensa, ya que todos buscan ganar participación de mercado durante las ventanas de baja producción de los competidores.

Algunos de los factores que influyen en la rivalidad de competidores actuales son las siguientes:

- Costo de cambio de los clientes:

El costo de cambio para los clientes en la industria es bajo, es decir, si el proveedor no cumple con las expectativas del cliente, este puede cambiar de proveedor sin que le resulte costoso, debido a la alta competencia expresada en el alto número de proveedores que participan en la industria, lo cual representa una amenaza.

⁹ Países Bajos es un reexportador. Más del 90% de su importación tiene como destino otros países europeos, principalmente Alemania, Noruega, Suecia y Dinamarca, como se detalla en el anexo 4.

- Diferenciación del producto

Los productos de la industria en la que se encuentra Camposol son de baja capacidad de diferenciación, debido a que cualquier cambio en presentación, calidad o calibre, entre otros, no es complicado de alcanzar por cualquier competidor en el Perú y el mundo. Es por esto por lo que la rivalidad en este aspecto es intensa.

- Barreras a la salida:
 - Alta especialización de los activos utilizados, por lo tanto, son muy difíciles de liquidar.
 - Altos costos y regulaciones laborales por parte del Estado, lo que implicaría fuertes salidas de caja para liquidar a los trabajadores.
 - Compromisos contractuales para la entrega de productos. Estos se hacen con mucha anticipación y, en ese sentido, no se puede abandonar la industria con inmediatez, pues podría incurrirse en pagos de indemnizaciones.

En conclusión, debido al alto número de empresas participantes en la industria, la baja capacidad de diferenciación en los productos, la agresividad entre las empresas agroexportadoras para ganar participación de mercado y el bajo costo de cambio de proveedor para los clientes, puede concluirse que la rivalidad entre competidores en la industria es muy intensa.

2.2 Amenaza de competidores potenciales

Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. La amenaza de competidores potenciales se refiere a la facilidad que podrían tener nuevas empresas para ingresar en la industria de Camposol. El riesgo de que ingresen o no a la industria está relacionado con las barreras de entrada que puedan existir, tales como requerimientos de capital, acceso a tecnología de punta, accesos a sistemas de distribución, economías de escala, costos de cambio para el cliente y regulación gubernamental, entre otros (David, 2008) A continuación, los desarrollamos:

- Requerimientos de capital: se requiere alta inversión inicial, pues las agroindustrias son intensivas en capital.
- Acceso a tecnología de especializada: es necesario tener acceso a tecnologías cada vez más modernas para la investigación y el desarrollo, los pronósticos de producción, el proceso en campo, el proceso en planta, la comercialización y la postventa.

- Acceso a sistemas de distribución: el acceso es costoso, ya que puede implicar la apertura de oficinas y mantener un equipo de trabajo especializado en zonas estratégicas, con fuertes lazos comerciales y de manera permanente.
- El proceso de aprendizaje y la experiencia en el sector agroexportador son muy importantes, principalmente en las unidades productivas y de negociación, para lograr acuerdos globales en distintos países y mercados, con distintas culturas.
- La regulación gubernamental y los exigentes requerimientos sanitarios del país de destino requieren una especial atención e inversión constante.
- El ciclo de crecimiento prolongado de las frutas:¹⁰ la posibilidad de aparición de nuevos competidores es mitigada, pues plantar nuevos cultivos puede tomar años antes de que estos den frutos que puedan cosecharse, lo que permite prever y plantear estrategias en respuesta a la entrada de nuevos competidores.

En conclusión, debido a los altos requerimientos de capital e inversión constante, la necesidad permanente de generar economías de escala y de contar con tecnologías especializadas en todos los procesos de la cadena de valor, así como la importancia de tener experiencia (*know-how*) en el sector agroexportador y los altos estándares de regulación gubernamental, puede concluirse que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja.

2.3 Poder de negociación de los clientes

Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. La capacidad de negociación de los clientes también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados, o si pueden cambiarse a marcas competidoras sin un alto costo (David, 2008).

Algunos de los factores que influyen en el poder de negociación de los clientes son los siguientes:

- Volumen de compra: los clientes tienen la capacidad de comprar grandes volúmenes de producto durante todo el año, debido a que se trata de importantes cadenas comerciales con presencia global. Tales clientes son de suma importancia para los proveedores de la industria, lo que puede permitirles negociar precios y condiciones más beneficiosos para ellos y decidir temporadas de compra.

¹⁰ El aguacate es una planta que tarda años en crecer y dar frutos. Puede comenzar a producir desde los tres o cuatro años o tardar hasta quince años. El arándano tarda ocho años en alcanzar el pleno rendimiento, pero a partir del tercero ya ofrece una cosecha digna y se estima que al cuarto su producción ya comienza a dar beneficios.

- Diferenciación del producto: los productos de la industria en la que se encuentra Camposol son de baja capacidad de diferenciación, debido a que cualquier cambio en presentación, calidad o calibre, entre otros factores, no es complicado de alcanzar por cualquier competidor.
- Costos de cambio: el costo de cambio para los clientes en la industria es bajo, es decir, si el proveedor no cumple con las expectativas del cliente, este puede cambiar de proveedor sin que le resulte costoso.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes en la industria es alto, debido a que los clientes compran grandes volúmenes de producto, los productos tienen baja capacidad de diferenciación y si no se cumplen las expectativas de los clientes, estos pueden cambiar de proveedor sin que les resulte costoso.

2.4 Poder de negociación de los proveedores

La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto. Algunas empresas siguen una estrategia de integración hacia atrás para controlar o adueñarse de los proveedores (David, 2008). Cabe también señalar que los proveedores tienen mayor capacidad de negociación si la compañía no es un cliente importante para el proveedor o el proveedor puede integrarse hacia adelante. En ese sentido, se puede indicar lo siguiente:

- Camposol se encuentra integrada verticalmente, desde la generación de nuevo conocimiento científico para la agricultura hasta la entrega a los clientes del producto final, pasando por la siembra, la cosecha y la comercialización. Es decir, tiene un alto control de su cadena de valor para mantener y cuidar su ventaja competitiva.
- Camposol es una empresa líder en su sector; hace compras de grandes volúmenes y, por lo tanto, es importante como cliente.
- Si los proveedores no cumplen las expectativas de Camposol, esta puede cambiar de proveedor sin incurrir en grandes costos.

En conclusión, en la industria en la que compite Camposol el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que las empresas líderes del sector compran grandes volúmenes de insumos, son clientes importantes y es posible el cambio de proveedor sin incurrir en costos elevados.

2.5 Amenaza de productos sustitutos

Porter (1982) afirma que la amenaza de productos sustitutos se refiere a la cantidad de productos que logren satisfacer la necesidad del consumidor cubierto por el producto del sector en estudio. Suele realizarse comparaciones en términos de precios y desempeño: mientras más cercano es el valor de este índice, más próxima es la posibilidad de sustitución entre los productos.

La existencia de productos sustitutos depende, principalmente, de la capacidad de las empresas en satisfacer necesidades del consumidor de nuevas maneras, donde suelen jugar un papel muy importante la tecnología y el desarrollo económico.

El costo de cambio para el cliente se refiere al costo de los productos sustitutos. Si este es elevado, será poco probable que lo utilicen. El consumidor de frutas, tales como arándanos o aguacates, puede elegir otros productos que satisfagan su necesidad, como frutos del bosque o cualquier otra fruta o verdura fresca, sin ser de relevancia el costo de cambio para el comprador. Esto se debe a que se trata de un producto de similares características y precio. En el caso de los arándanos, estos pueden sustituirse por fresas, frambuesas o zarzamoras. En cuanto a los aguacates, hay verduras frescas que los pueden sustituir en una ensalada, como pepinos, tomates u otros productos. En el desayuno puede sustituirse por huevo, aceitunas o queso, entre otros.

En conclusión, el mercado es sensible a la sustitución de productos. Se ha demostrado que los consumidores cambian sus preferencias de compra de frutas y verduras en función de los cambios materiales en el precio. Estos factores pueden hacer perder participación de mercado, salir de ciertas líneas de negocios o reducir los precios. Cada uno de estos efectos podría afectar adversamente el negocio, condición financiera y resultados operativos.

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE propuesta por David (2008) permitirá evaluar las oportunidades y las amenazas de Camposol en el sector agroexportador. En la siguiente tabla se presentan las variables determinantes para el éxito, acompañadas de un peso entre 0 y 1¹¹, que indica la importancia relativa de la misma para alcanzar el éxito de una empresa en una industria determinada; en cambio las calificaciones¹² indican si las estrategias de la empresa están respondiendo con eficacia al factor de éxito.

¹¹ Los pesos oscilan entre 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante).

¹² Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

A continuación, en la tabla 8, se presenta la Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de Camposol.

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de Camposol

N.º	Tendencias	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
O1	Crecimiento de exportación de productos no tradicionales	0.08	3	0.24
O2	Presencia de ventanas comerciales en el mercado internacional (desabastecimiento interno)	0.10	2	0.20
O3	Régimen de promoción agraria (reducción de costo)	0.05	4	0.20
O4	Demanda de alimentos saludables, orgánicos y con trazabilidad en los procesos	0.10	3	0.30
O5	Soluciones tecnológicas para el cultivo de exportación	0.05	3	0.15
O6	Disponibilidad de terrenos productivos con climas favorables y estables en países de la región	0.08	2	0.16
O7	Tratados comerciales con EE.UU, Europa y China, entre otros	0.05	3	0.15
O8	Proyectos de irrigación (Chavimochic)	0.05	3	0.15
Amenazas				
A1	Inestabilidad política y regulatoria	0.04	3	0.12
A2	Escasez de mano de obra en periodos de alta producción / alto nivel de rotación	0.04	3	0.12
A3	Constitución de sindicatos y conflictos laborales	0.04	4	0.16
A4	Cambios climáticos (Fenómeno del Niño Costero y de la Niña, entre otros)	0.05	3	0.15
A5	Plagas – mosca de la fruta	0.04	3	0.12
A6	Presión sobre los suelos	0.08	3	0.24
A7	Presencia de alto número de competidores (nacionales e internacionales)	0.05	3	0.15
A8	Alta sensibilidad del mercado (nacional e internacional) a los productos sustitutos	0.05	3	0.15
A9	Oferta masiva de productos envasados (presión a la baja en el precio)	0.05	2	0.10
		1.00		2.86

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

La puntuación ponderada total¹³ obtenida es de 2.86, lo que indica que Camposol aprovecha las oportunidades externas y responde adecuadamente a las amenazas. Pero existen áreas de oportunidad, ya que la puntuación ponderada total más alta es 4. Camposol debe capitalizar sus principales oportunidades, como el crecimiento de la demanda de productos no tradicionales, con

¹³ Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que no poseen estrategias adecuadas para aprovechar las fortalezas y hacer frente a las amenazas.

una oferta permanente (todo el año y alejarse de las ventanas comerciales) y extender su producción a mercados nuevos, como Asia.

Capítulo III. Análisis interno

1. Áreas funcionales primarias

1.1 Operaciones de campo y planta

Las operaciones de Camposol se pueden dividir en dos grandes procesos:

- Actividades en campo, donde se producen todos los procesos que garantizan la obtención de la cosecha. Estas incluyen lo siguiente: preparación del terreno, siembra de semillas, sistema de riego, aplicación de fertilizantes, control de plagas y cosecha.
- Actividades en planta que van desde el acopio de las cosechas hasta las fases necesarias para tener el producto terminado.

Camposol gestiona directamente sus procesos operativos, para lo cual cuenta con campos de cultivo propios y plantas de procesamiento en las regiones de La Libertad, Piura y Tumbes, aprovechando el proyecto público de irrigación Chavimochic, lo que permite mantener el control total del cultivo, la cosecha y el embalaje. Por otro lado, también existen alianzas con productores para el procesamiento y el envasado de sus productos, sumándose un plan de calidad y estándares definidos.

Camposol produce espárragos, pimiento piquillo, alcachofas, aguacates, mangos, uvas, mandarinas y arándanos, los cuales son envasados frescos, congelados y en conservas para exportarlos a una amplia gama de clientes en el mundo. Son los aguacates y los arándanos frescos los principales productos, por el volumen de producción y el beneficio bruto. En el año 2016, Camposol inició la transformación o adecuación de las tierras de cultivo de espárragos hacia tierras de cultivo de arándanos; asimismo, bajó sus niveles de producción al mínimo de productos congelados y en conserva¹⁴.

Por otro lado, Camposol cuenta con diversas certificaciones que garantizan la calidad y la seguridad alimentaria en el campo y la planta, la seguridad y la salud ocupacional, las condicionales laborales de sus colaboradores y la gestión sostenible en los procesos (ver anexo 6).

¹⁴ Según los estados financieros auditados en 2016, la discontinuación de alcachofas y espárragos representó una pérdida de S/ 12.4 millones.

1.2 Comercial, marketing y servicio de postventa

El área comercial está conformada por un equipo de personas con amplia experiencia, quienes mantienen contacto permanente con los clientes, muchos de los cuales tienen una relación de varios años con la empresa.

La interacción de los canales de comunicación con los clientes es muy dinámica. Esta relación se establece mediante la atención telefónica y digital, las reuniones personales, las visitas a campo y planta de procesamiento, las visitas a las oficinas, los centros de distribución y los puntos de venta, las encuestas y la participación en las ferias nacionales e internacionales más importantes de alimentos.

Camposol cuenta con dos oficinas comerciales, una en Rotterdam y otra en Miami, ambas localizadas en los principales mercados de productos frescos y de conservas, lo cual permite mantener la cercanía con el cliente, mejorando su servicio con una presencia constante e identificando nuevas oportunidades para ampliar la base de clientes. Sus productos son vendidos por minoristas líderes de Europa, América y Asia, con rotulados privados, pero también con marcas registradas, tales como Camposol™, Andes™, Amazonas™, Solproduce™, Tumi™, Del Huerto™ y Huerta del Sol™.

Para garantizar la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo del negocio, el área comercial de Camposol cuenta con una estrategia de desarrollo, la cual se encuentra apoyada principalmente por dos acciones:

- Aumentar la participación de productos frescos en su portafolio
- El mercado para productos en conserva fue el más afectado por la crisis internacional de 2008-2009, tanto en volumen como en precio. Camposol considera que el mercado de productos en conserva es un mercado maduro y, aunque el consumo es estable, la oferta viene disminuyendo, principalmente por la reducción estacional de las exportaciones de China, mientras que el mercado de productos frescos es considerado como un mercado en crecimiento con gran potencial debido a la tendencia global del consumidor por los alimentos frescos y saludables, específicamente los aguacates, tanto en los EE.UU. como en Europa.
- Diversificar el riesgo geográfico, del cliente y producto. Pueden citarse las siguientes acciones:
 - Reducir la dependencia del cliente, traducida en menor participación en sus ventas totales. La compañía espera reforzar el segmento del comercio a través de ventas

directas a los minoristas, añadiendo valor a sus clientes mediante compromisos comerciales, de marketing y servicios, que deberían dar lugar a mayores márgenes y condiciones comerciales.

- Investigación y desarrollo de nuevos productos potenciales, como los arándanos y el aguacate. Camposol sostiene mantener su estrategia de diversificación mediante el aumento de la producción de arándanos, aguacates y de la conversión de los estanques de camarones en el segmento de los mariscos. En 2017 se espera un volumen de exportación de arándanos de trece mil toneladas, o sea, un 160% más que el año anterior. La principal razón de este crecimiento exponencial del volumen es que las nuevas plantaciones de la compañía han entrado en producción, siendo los mercados más importantes EE.UU., con un 65% de la producción total, Europa (30%) y otros países asiáticos (5%).
- La participación en ferias internacionales de alimentos, las cuales constituyen una manera eficiente de promover su imagen a nivel global, captar nuevos clientes y reforzar relaciones comerciales con clientes ya existentes, cerrar acuerdos comerciales y promocionar sus productos, así como obtener una visión global del mercado en el que se desenvuelve la empresa. Algunos ejemplos de las ferias en las que Camposol ha participado son los siguientes:
 - Fruit Logistica Berlín, Alemania. Esta importante feria de productos frescos contó con la participación de más de 2.300 expositores de 70 países y alrededor de 54 mil visitantes de 125 países.
 - Asia Fruit Logistica Hong Kong: es la feria de frutas y hortalizas frescas más importante de Asia. En su edición del 2010 atrajo a más de 4 mil visitantes de 60 países (62.5% asiáticos y 36.5% del resto del mundo). El stand de Camposol destacó entre los 304 exhibidores de 30 países presentes
 - Sial Francia: esta feria contó con 5.700 exhibidores de más de 185 países, los cuales representaron a 19 sectores de la industria alimentaria. Camposol estuvo presente en el sector *preserved and frozen foods* en un stand de 50 m². Este evento reunió a 147 mil visitantes, de los cuales 62 mil eran franceses y 85 mil de otros países, como EE.UU., Asia, África y Medio Oriente.
 - En 2016, Camposol participó en la 5ª Peru to the World Expo en la ciudad de Nueva York. El evento tuvo la finalidad de dar a conocer la marca de súper alimentos de Perú, y el aguacate Hass y el arándano cumplieron un papel fundamental. Este lanzamiento tuvo de invitado de honor al presidente peruano Pedro Pablo Kuczynski y fue organizado por Perú Agribusiness Association

Inc. (PAA). El evento contó además con la presencia de José Antonio Gómez Bazán de Camposol Trading, los destacados Peruvian Brothers por sus talentos culinarios, el ministro peruano de Comercio Exterior y Turismo, Eduardo Ferreyros y Xavier Equihua, CEO y presidente de la Asociación Perú Avogados Commission (PAC), organización con sede en Washington, D.C., encargada de promocionar el consumo de aguacate peruano, por medio de relaciones públicas, comercial y publicidad, llevándose a cabo bajo la supervisión del Departamento de Agricultura de los EE.UU.

Además, Camposol busca permanentemente incrementar su presencia en las principales ferias de responsabilidad social y alimentarias en el mundo. Adicionalmente, ha sido admitida como miembro del Pacto Mundial, la mayor iniciativa de responsabilidad social en el mundo, liderada por las Naciones Unidas, que tiene como principios la defensa de los derechos humanos y laborales, el cuidado del medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

Por otro lado, se puede mencionar la tendencia que existe en el mundo, que influye notablemente en la dirección comercial de Camposol, como es la preocupación por la inocuidad de los alimentos y sus efectos en la salud del consumidor y estilos de vida saludables, la preocupación sobre el origen y las condiciones de los alimentos y el interés existente en reducir la huella de carbono en la industria.

2. Actividades de soporte – secundarias

2.1 Investigación, desarrollo e innovación

Camposol cuenta con el Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación Agroindustrial (CIIDiA), a través del cual busca ofrecer a sus clientes nuevas variedades de productos, con procesos de producción más sostenibles y saludables para los consumidores. Tiene como meta convertirse en líder en el campo de la investigación, la tecnología alimentaria y el control biológico a nivel de Latinoamérica. Los nuevos conocimientos científicos los genera a través de sus principales proyectos de innovación, que son estos:

- Desarrollo de protocolos de cultivo in vitro, para acelerar el crecimiento de las plantas, conservando la calidad genética, libre de agentes biológicos dañinos y con crecimiento durante todo el año.
- Implementación de su propio banco de germoplasma (semillas) para conservar la genética de los cultivos que se quiere reproducir in vitro.

- Desarrollo de plantas mejoradas genéticamente del cultivo de aguacate y arándanos, para que sean resistentes a plagas, con déficit hídrico, entre otros aspectos que brindan mayor calidad para el cliente y un proceso de producción más sostenible.
- Desarrollo de controles biológicos para las plagas. Uno de los principales logros científicos fue el descubrimiento del poder que tenía una avispa parasitoide para el control natural de las plagas. De esta manera, se controla la plaga con insectos y microorganismos propios de la zona, evitando el uso de pesticidas químicos.

2.2 Administración y finanzas

La gestión financiera permite planificar y ejecutar las operaciones día a día, de forma correcta, así como también las acciones que aseguren un crecimiento en los próximos años. Cuenta con un comité de inversiones, conformado por el CEO, CFO y otros gerentes. El comité se reúne mensualmente y se encarga de recibir distintos proyectos de inversión, que pueden ser de expansión, mejora o mantenimiento. En el caso de los proyectos de expansión, una vez que estos son aprobados por el comité de inversiones, son presentados al comité de estrategia (conformado también por los directores) para su aprobación. Mensualmente se monitorea la situación de los avances de las inversiones con respecto del presupuesto de las distintas áreas y el consolidado de la empresa. Esta información se obtiene a través del sistema de planificación de recursos SAP9. Adicionalmente, el área de planeamiento y control se encarga de elaborar trimestralmente un pronóstico de inversiones. Finalmente, una vez al año se actualiza el plan de inversiones de largo plazo y se valida el alineamiento con la estrategia de la empresa. En cuanto al avance de la producción y las ventas reales, esto se controla con una herramienta de inteligencia de negocio (BI, por sus siglas en inglés) llamada Qlik Sense, que obtiene la información de SAP de forma diaria. El pronóstico de resultados se obtiene a partir del SAP/Qlik Sense y de las proyecciones de las áreas de operaciones y ventas.

2.3 Recursos humanos

Camposol ha sido la tercera empresa que más empleo ha generado en el Perú en 2016. A nivel nacional, tiene 14.637 trabajadores, 11% más que en 2015. Esto se debe al crecimiento de la producción de arándanos que, en periodos de mayor producción, llega a generar 13 mil trabajos formales para miles de habitantes de las comunidades que rodean las plantas y campos. El 61% de los trabajadores está conformado por hombres y el 39% por mujeres.

A continuación, en la tabla 9, se presenta el número de trabajadores por ciudad, categoría y género.

Tabla 9. Trabajadores por ciudad, categoría y género

Trabajadores por ciudad		Trabajadores por categoría laboral		Trabajadores		Género
Trujillo	11.903	Trabajadores	13.918	Hombres	9.946	61%
Piura	2.547	Empleados	469			
Lima	116	Jefes	209	Mujeres	6.301	39%
Arequipa	71	Gerentes	24			
	14.637		14.620		16.247	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Informes de Sostenibilidad 2015 y 2016. Camposol.

Existen desafíos para contar continuamente con fuerza laboral calificada y con conocimientos y habilidades para cumplir demandas internas de los campos y plantas. En ese sentido, la gestión del área de recursos humanos se basa en los siguientes pilares:

- **Reclutamiento / incorporación:** en 2016 hubo una gran demanda de empleo debido a los altos niveles de producción de arándanos. En conjunto, con el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), se creó el programa Yachay, para emplear a adultos mayores y madres a tiempo parcial para que sus hijos vuelvan a la escuela.
- **Reconocimiento:** es evidente que el éxito de Camposol se debe al esfuerzo y el desempeño de todo su equipo. La empresa otorga, además, nuevos beneficios laborales, tales como días de licencia y bono por desempeño a todos los trabajadores, entre otros. Según el informe de sostenibilidad, los beneficios adicionales alcanzan los cinco millones de soles al año. Hay también reconocimientos denominados Camposol Sol y Más Más.
- **Liderazgo:** en 2016 el programa Formar Líderes, de la Universidad Ricardo Palma, capacitó a 126 líderes en diferentes campos, tales como *coaching*, gestión emocional y corporal, clima laboral, manejo del conflicto e innovación y cambios.
- **Formación:** se fomenta espacios de entrenamiento para desarrollar habilidades para ser más competitivos en el mercado a nivel nacional e internacional. En 2016 hubo 3.508 sesiones de entrenamientos internos dictados por 143 trabajadores especializados y capacitados. También se tiene capacitación externa, a través de convenios con la Universidad de Lima, Universidad del Pacífico y TECSUP, entre otros. Como resultado, se llevaron a cabo 217 capacitaciones externas con una inversión de más de 300 mil nuevos soles.
- **Gestión de nómina:** hay reuniones mensuales de mesa de trabajo con cada uno de los sindicatos, así como visitas programadas al campo o planta y se resuelven las solicitudes

referidas a la infraestructura, el baño, el comedor, las habitaciones y otros beneficios. Para el año 2015, estaban asociados al sindicato 2% de los trabajadores del campo, 2% de la planta y 4% de Camposol SITECASA y no afiliados 92%.

2.4 Responsabilidad social empresarial

- Bienestar de comunidad y colaboradores

Camposol se ha convertido en un aliado clave para el desarrollo de las comunidades aledañas, principalmente de Chao y Virú, por la amplia oferta de puestos de trabajo formales que generan sus actividades y por la creación de actividades económicas complementarias, como transporte, restaurantes y hospedaje, entre otros. Esta oportunidad de empleo también ha permitido que las mujeres tomen un rol predominante en sus familias, ya que, gracias al trabajo en Camposol, se han convertido en proveedoras de sus familias y han asumido un papel protagónico dentro de la dinámica familiar.

- Cuidado del ambiente

Camposol gestiona los impactos asociados al consumo de agua y a la emisión de gases de efecto invernadero a través de su Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación Agroindustrial (CIIDiA). Otro aspecto importante para Camposol es garantizar que el uso de pesticidas no afecte la salud de los consumidores ni al medio ambiente. Para ello, cuenta con procedimientos aprobados por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y brinda capacitaciones al personal para su correcta manipulación. Además, se realizan monitoreos semestrales a los componentes del aire de las plantas y los campos, para medir los parámetros de emisiones y la calidad de aire. Es así como se identifican las oportunidades de mejora para la gestión oportuna.

Camposol quiere que sus operaciones sean sostenibles; considera que la rentabilidad debe ir de la mano de la gestión social y la protección del medio ambiente. Estos conceptos adquieren cada vez mayor importancia e intensidad entre los accionistas, proveedores, clientes y otros grupos de interés (ver anexo 7), quienes comprendan que es necesario tener un modelo económico realmente sostenible. En ese sentido, Camposol elabora sus memorias de sostenibilidad bajo los principios y contenidos básicos de la guía para la elaboración de memorias Global Reporting Initiative (GRI).¹⁵

¹⁵ El GRI es una organización sin fines de lucro, fundada por un proyecto conjunto entre el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la organización CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), que crearon el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de las empresas que desean evaluar su desempeño anual en lo económico, social y ambiental.

3. Cadena de valor

Camposol se encarga de supervisar y auditar directamente cada etapa de la cadena de valor del negocio, desde el campo hasta el cliente. Tiene como política de calidad el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales y cuenta con diversas certificaciones que le garantizan la calidad y la seguridad alimentaria en el campo y la planta, el comercio justo, la seguridad y la salud ocupacional, las condicionales laborales de sus trabajadores y la gestión sostenible en todos sus procesos.

Como se describe a continuación, en el gráfico 1, la cadena de valor de Camposol está dividida en tres actividades primarias: operaciones de campo, operaciones de planta y comercial, marketing y servicio de postventa. Asimismo, cuenta con actividades soporte de administración y finanzas, gestión de recursos humanos, responsabilidad social empresarial e investigación, desarrollo e innovación. Se analizará la cadena de valor bajo el modelo propuesto por Michael Porter (1987), Ventaja Competitiva.

Gráfico 1. Cadena de valor de Camposol

Cadena de valor de Camposol			
Soporte - secundarias	Administración y finanzas		
	Área encargada de la obtención de fondos para las operaciones. Incluye los comités de inversiones y de estrategia para la evaluación de proyectos de expansión. Asimismo, realiza un constante monitoreo del cumplimiento de resultados, de avances de producción y de ventas versus presupuesto.		
	Recursos humanos		
	La gestión de los recursos humanos se basa en los siguientes pilares: reclutamiento/ incorporación, reconocimiento, liderazgo, formación, gestión de la nómina y negociación con sindicatos.		
	Responsabilidad social empresarial		
Implementación de programas para el bienestar de la comunidad y los colaboradores, así como para el cuidado del medio ambiente, buscando el desarrollo sostenible en beneficio de los grupos de interés.			
Investigación, desarrollo e innovación			
Desarrollo de cultivos in vitro, implementación de banco propio de semillas, desarrollo de plantas mejoradas genéticamente, desarrollo de controles biológicos para plagas e innovación en proceso de riego.			
Primarias	Operaciones de campo	Operaciones de planta	Comercial, marketing y servicio de postventa
	Frutas y vegetales		
	Preparación del terreno, siembra de semillas, sistema de riego, aplicación de fertilizantes, control de plagas y cosecha.	Limpieza de cosecha, clasificación y calibrado, envasado proceso de congelado, producción de enlatados y control de calidad.	
	Marinasol (camarones)		
Preparación del terreno, obtención y siembra de larvas, alimentación y crecimiento de larvas, cosecha de camarones.	Limpieza de cosecha, clasificación y calibrado, control de calidad, envasado y congelado.	Captación y gestión de clientes. Análisis de ventas e investigación de mercados. Participación en ferias internacionales y venta con marcas propias y blancas. Asociaciones clave con gremios. Amplio portafolio de productos.	

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

4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI propuesta por David (2008) permite evaluar las fuerzas y las debilidades más importantes del negocio. En la matriz a continuación se presentan los factores internos clave acompañados de un peso¹⁶ que indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de una empresa en la industria agroexportadora; en cambio, las calificaciones¹⁷ indican el grado de fortaleza o debilidad de la empresa frente a cada factor clave. A continuación, en la tabla 10, se desarrolla la matriz EFI.

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Camposol

N.º	Descripción	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
F1	Integración vertical del negocio con el control de toda la cadena valor bajo altos estándares	0.10	4	0.40
F2	Oficinas comerciales en ubicaciones estratégicas	0.10	3	0.30
F3	Posesión de grandes hectáreas de cultivo en zonas con climas favorables y estables	0.06	3	0.18
F4	Investigación constante y aplicación de tecnología especializada	0.06	4	0.24
F5	Amplio portafolio de productos	0.03	4	0.12
F6	Cuenta con las principales certificaciones que requiere el mercado internacional	0.04	4	0.16
F7	Capacidad de financiamiento y conocimiento del negocio	0.08	4	0.32
F8	Empresa sostenible y socialmente responsable	0.08	4	0.32
F9	Mano de obra calificada	0.02	4	0.08
F10	Cultura organizacional y buen clima laboral	0.02	4	0.08
F11	Visión de futuro y capacidad para generar estrategias	0.02	4	0.08
F12	Capacidad de cobertura de mercado en ventanas comerciales	0.03	4	0.12
F13	Alianzas estratégicas con intermediarios, minoristas, etc.	0.02	4	0.08
Debilidades				
D1	Baja experiencia comercial en el mercado asiático	0.05	2	0.10
D2	Dependencia total de la producción peruana	0.10	2	0.20
D3	Proveedores solo en las temporadas de cosecha en el Perú	0.10	1	0.10
D4	Dificultad en traducir las prácticas agrícolas en una propuesta de marca	0.04	2	0.08
D5	Baja rentabilidad en algunos productos del portafolio	0.05	2	0.10
			1	3.06

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

La puntuación ponderada total¹⁸ obtenida es de 3.06, lo que indica que Camposol se encuentra en una posición interna buena y expectante para desarrollar acciones y estrategias de crecimiento y expansión, para aprovechar aún más sus fortalezas y superar las debilidades.

¹⁶ Los pesos oscilan entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante).

¹⁷ Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

¹⁸ Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno.

5. Análisis VRIO y ventaja competitiva

Para poder determinar la ventaja competitiva de la empresa, es necesario analizar los recursos y las capacidades de manera que se reconozcan los factores clave de éxito que permiten generar valor. El análisis VRIO, desarrollado por Barney (1991), fundamentado en la teoría de recursos y capacidades, permitirá determinar el potencial competitivo, considerando las siguientes características: el valor, la rareza, la inimitabilidad y la organización. A continuación, en la tabla 11, se muestra el desarrollo de la matriz VRIO.

Tabla 11. Matriz VRIO de Camposol

Recurso/Capacidad	¿Valioso para Camposol?	¿Raro para la competencia?	¿Costoso de imitar para la competencia?	¿Explotado por la empresa?	Implicaciones competitivas
Recursos financieros					
F7. Capacidad financiera (flujo de caja y financiamiento).	Sí	No	Si	Sí	PC
Recursos humanos					
F9. Mano de obra calificada	Sí	No	Sí	Sí	PC
F10. Cultura y buen clima laboral	Sí	No	Sí	Sí	PC
Recursos organizacionales					
F11. Alta gerencia con visión de futuro y capacidad para generar estrategias y cultura organizacional	Sí	No	Sí	Sí	PC
F4. Alta capacidad de investigación, desarrollo e innovación	Sí	Si	Sí	Sí	VCT
F1. Modelo de negocio integrado verticalmente (trazabilidad)	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
F12. Capacidad de cobertura de mercado	Sí	Si	Sí	Sí	VCS
F13. Alianzas estratégicas con intermediarias, minoristas, etc.	Sí	No	Sí	Sí	PC
F8. Gestión de responsabilidad social y ambiental	Sí	Si	Sí	Sí	VCT
F6. Certificación de los procesos	Sí	No	Sí	Sí	PC
F7. Conocimiento de la industria	Sí	No	Sí	Sí	PC
Recursos físicos					
F3. Amplias áreas de cultivo ubicadas estratégicamente	Sí	No	Sí	Sí	PC
F3. Equipos e instalaciones para el procesamiento en campo y planta de última generación	Sí	No	Sí	Sí	PC
F4. Equipos, instalaciones y tecnología para la investigación y desarrollo	Sí	No	Sí	Sí	PC
F2. Oficinas comerciales en ubicaciones estratégicas	Si	Si	Si	Si	VCT
F5. Amplio portafolio de productos	Sí	Sí	Si	Si	VCT
PC: Paridad competitiva VCT: Ventaja competitiva temporal			VCS: Ventaja competitiva sostenible DC: Desventaja competitiva		

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Barney (1991).

Las principales ventajas competitivas que son consideradas valiosas y explotadas por Camposol son las siguientes:

- Alta capacidad de investigación, desarrollo e innovación: Camposol cuenta con un equipo de trabajo que investiga soluciones y mejoras en los procesos para todas las áreas de la compañía.
- Modelo de negocio integrado verticalmente: Camposol controla toda la cadena de valor, desde la siembra en el campo hasta la venta a minoristas.
- Capacidad de cobertura de mercado: presencia de oficinas comerciales ubicadas estratégicamente en los mercados de destino.
- Gestión de responsabilidad social y ambiental: Camposol busca el cuidado del medio ambiente en todos sus procesos y contribuye con el desarrollo de las zonas de influencia.
- Oficinas comerciales en ubicaciones estratégicas: Camposol busca tener contacto directo con los clientes y ampliar sus relaciones comerciales, para ello apertura oficinas en ubicaciones geográficas estratégicas, como Miami en EE.UU. y Rotterdam en Países Bajos.
- Amplio portafolio de productos: Camposol experimenta constantemente en la búsqueda de nuevos productos potenciales, que le permitan la renovación constante del portafolio, ante el riesgo de saturación del mercado, disminución de la rentabilidad, cambios de hábitos alimenticios de los consumidores y continuidad del negocio.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

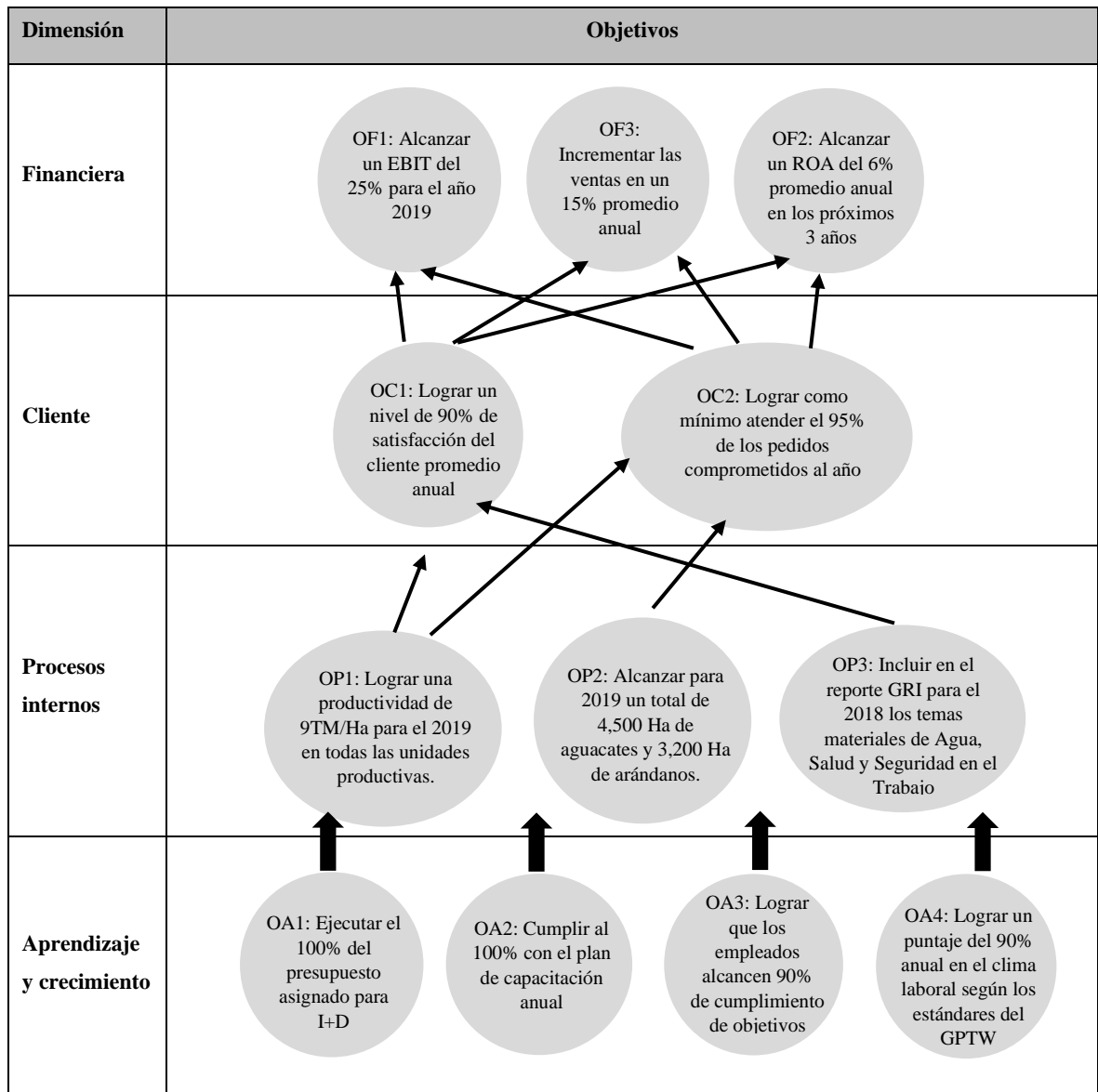
1. Misión y visión

- **Visión:** ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo.
- **Misión:** brindar de la mano de nuestros clientes, alimentos saludables con productos diferenciados a consumidores de todo el mundo. Esto lo logramos a través de la excelencia operativa, la innovación y el desarrollo de nuestra gente, generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales operamos y creando valor sostenible para nuestros accionistas.
- **Valores:** integridad, excelencia, respeto, austeridad y trabajo en equipo.
- **Principios:** gestión de recursos humanos, ética, desarrollo social y relacionamiento comunitario, calidad medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo.

2. Objetivo estratégicos

A continuación, en el gráfico 2, se muestran los objetivos que se quiere alcanzar con la implementación del plan estratégico que se propone en los capítulos del V al VII. De acuerdo con el modelo de Norton y Kaplan (1992) de *Balanced Scorecard*, los objetivos han sido divididos en cuatro dimensiones o perspectivas básicas:

Gráfico 2. Objetivos estratégicos por dimensiones o perspectivas




Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Norton y Kaplan (1992).

Capítulo V. Generación y selección de estrategias

1. Matriz de la estrategia genérica

Michael Porter propone tres estrategias genéricas, las cuales son diferenciación, liderazgo en costos y enfoque o nicho de mercado (Porter, 2008). Porter indica que las estrategias le van a permitir a todas las empresas, sin importar el sector al que pertenecen, obtener una ventaja competitiva. A continuación, en el gráfico 3, se explica la estrategia genérica propuesta para Camposol.

Gráfico 3. Matriz de estrategia genérica

		Estrategias genéricas			
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque	
Tamaño del mercado	Grande	Tipo 1	Tipo 3	--	Tipo 1: Liderazgo en costos Bajo costo Tipo 2: Liderazgo en costos Mejor valor Tipo 3: Diferenciación. Tipo 4: Enfoque – Bajo costo Tipo 5: Enfoque – Mejor valor
	 Tipo 2				
	Pequeño	--	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5	

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

Según David (2008), esforzarse por ser el productor de bajo costo de una industria resulta especialmente eficaz cuando el mercado está compuesto de muchos compradores sensibles a los precios, cuando existen pocas maneras de lograr la diferenciación del producto, cuando a los compradores no les interesan mucho las diferencias entre marcas o cuando existe un gran número de compradores con capacidad de negociación significativa.

La integración vertical del modelo de negocio de Camposol le permite desarrollar una estrategia de liderazgo en costos con mejor valor (Tipo 2). Al tener control de toda la cadena de valor, Camposol tiene la capacidad de producir y comprometer grandes volúmenes de productos frescos a precios competitivos a un mercado minorista global, al mismo tiempo asegura altos estándares de calidad en los productos y procesos, ofreciendo la trazabilidad y responsabilidad social empresarial en cada eslabón de la cadena de valor.

2. Matriz FODA cruzado

Según David (2008), la matriz FODA cruzada permite determinar la posición estratégica de una empresa, pues considera cuatro dimensiones de análisis: dos dimensiones internas y dos externas. De esta manera, se logrará identificar el perfil competitivo de Camposol en una industria de crecimiento. A continuación, en la tabla 12, se presenta el FODA cruzado para Camposol.

Tabla 12. Matriz FODA cruzado

Matriz FODA Empresa Camposol	Fortalezas	Debilidades
	F1: Integración vertical del negocio con el control de toda la cadena valor.	D1: Baja experiencia comercial en el mercado asiático.
	F2: Oficinas comerciales en ubicaciones estratégicas	D2: Dependencia total de la producción peruana.
	F3: Posesión de grandes hectáreas de cultivo en zonas con climas favorables y estables.	D3: Proveedores sólo en las temporadas de cosecha en Perú.
	F4: Investigación constante y aplicación de tecnología especializada.	D4: Dificultad en traducir las prácticas agrícolas en una propuesta de marca.
	F5: Amplio portafolio de productos, riesgo diversificado.	D5: Baja rentabilidad en algunos productos del portafolio
	F6: Cuenta con las principales certificaciones que requieren el mercado internacional	
	F7: Capacidad de financiamiento y conocimiento del negocio.	
	F8: Empresa sostenible y socialmente responsable	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1: Crecimiento de exportación de productos no tradicionales	O5-O6-F3-F7: Invertir en tecnología para administrar y soportar el incremento de las operaciones en las actuales y nuevas unidades productivas. O2-O4-O7-F1-F2: Penetración de mercado, incremento de ventas en los mercados con presencia actual: EE.UU. y Europa (Países Bajos, España y Reino Unido). O1-O2-O4-F2-F5-F7: Desarrollar nuevos mercados, apertura de oficinas comerciales en ubicaciones estratégicas para llegar a nuevos clientes. O4-F4: Desarrollo de producto, ampliar / diversificar el portafolio de productos frescos, saludables y con alto rendimiento, a través de la investigación, desarrollo e innovación.	D2-O2-O6: Diversificar la ubicación geográfica de las áreas de cultivo y ampliar la capacidad productiva (para una oferta continua todo el año, logrando un crecimiento con ventanas geográficas). D4-O4: Ampliar y mantener las certificaciones de los procesos y las actividades de RSE (niveles mínimos en la huella de carbono y huella hídrica, procesos certificados, bienestar de las zonas de influencia, trazabilidad, etc.). D1-O1-O7: Seleccionar y capacitar el equipo comercial para la atención del mercado asiático (corta distancia cultural).
O2: Presencia de ventanas comerciales en el mercado internacional (desabastecimiento interno)		
O3: Régimen de promoción agraria (reducción de costo)		
O4: Demanda de alimentos saludables, orgánicos y con trazabilidad en los procesos		
O5: Soluciones tecnológicas para el cultivo de exportación		
O6: Disponibilidad de terrenos productivos con climas favorables y estables en países de la región		
O7: TLC con EE.UU, Europa y China, entre otros		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: Inestabilidad política y regulatoria	F7-A2: Crear una escuela comercial y técnica para brindar una formación altamente calificada, con planes educativos con base en las demandas de Camposol. F7-A2-A3-A7: Atraer al mejor talento y retenerlo con crecimiento profesional, buen clima laboral y sistemas de reconocimiento por objetivos.	D2-A2-A4-A5-A6: Diversificar la ubicación geográfica de las áreas de cultivo y ampliar la capacidad productiva (para minimizar el riesgo de falta de producción por fenómenos naturales o escasez de mano de obra y turbulencia política). D5-A9: Habilitar hectáreas de cultivo para destinarlas a la producción de arándanos.
A2: Escasez de mano de obra / alto nivel de rotación		
A3: Constitución de sindicatos y conflictos laborales		
A4: Cambios climáticos (Fenómeno del Niño Costero)		
A5: Plagas – mosca de la fruta		
A6: Presión sobre los suelos		
A7: Presencia de alto número de competidores		
A8: Alta sensibilidad del mercado a productos sustitutos		
A9: Oferta masiva de productos envasados		

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

3. Matriz PEYEA

En la tabla 13 se muestra la matriz de posición estratégica y evaluación de acción, la cual permitirá identificar las estrategias adecuadas para Camposol, según el análisis de las siguientes variables: fuerzas financieras, fuerzas de la industria, ventaja competitiva y estabilidad del entorno¹⁹.

Tabla 13. Matriz PEYEA

<u>Análisis interno</u>		<u>Análisis externo</u>		Σ
Fuerzas financieras (FF)		Estabilidad del entorno (EE)		
Rendimiento sobre la inversión (ROI) 1	1	Cambios tecnológicos	-4	
Apalancamiento	6	Presión competitiva	-5	
Liquidez	6	Barreras de ingreso en el mercado	-1	
Capital de trabajo	6	Variabilidad de la demanda	-3	
Flujo de efectivo	4	Riesgo involucrado en el negocio	-5	
Rotación de inventario	6			
Fuerza financiera (FF) promedio	4.83	Estabilidad del entorno (EE) promedio	3.6	1.23
Ventaja competitiva (VC)		Fuerzas de la industria (FI)		
Gerencia con visión de futuro y capacidad	-1	Potencial de crecimiento	6	
Modelo de negocio integrado verticalmente	-1	Estabilidad financiera	5	
Capacidad de investigación, desarrollo e innovación	-1	Facilidad de ingreso al mercado	1	
Capacidad de cobertura de mercado	-4	Utilización de recursos	5	
Gestión de responsabilidad social y ambiental	-2	Potencial de utilidades	6	
Conocimiento de la industria	-2			
Ventaja competitiva (VC) promedio	-1.8	Fuerza de la industria (FI) promedio	4.6	2.77

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

Según podemos apreciar en el gráfico 4, y de acuerdo con el análisis PEYEA, el perfil estratégico de Camposol es agresivo, lo que significa que la organización está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas con el propósito de aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas.

De acuerdo con el perfil estratégico, a Camposol le corresponde optar, fundamentalmente, las siguientes estrategias agresivas: integración horizontal hacia atrás, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

¹⁹ Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC.

Gráfico 4. Matriz PEYEA – Determinación de tipo de estrategia

Conservador					FF	Agresivo				
					4					
					3			(2.77;1.23)		
					2					
					1					
VC	-4	-3	-2	-1		1	2	3	4	FI
					-2					
					-3					
					-4					
Defensivo					EE	Competitivo				

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

4. Matriz de portafolio

Para analizar la cartera de productos, se utilizará la matriz BCG, o matriz de crecimiento, planteada por la consultora Boston Consulting Group y desarrollada por David (2008). El BCG es una herramienta esencial de marketing que permite proponer la estrategia más recomendable a implementar. Está compuesta por dos ejes: el eje vertical, que representa la tasa de crecimiento del mercado (variación de las ventas de un producto en el mercado) y el eje horizontal, que representa la cuota de mercado (ventas del producto por parte de Camposol / ventas del producto realizado por el líder del mercado). (Ver anexos 9 y 10). En el anexo 11 se clasifican los principales productos de Camposol en los diferentes cuadrantes de la matriz BCG:

- Estrella: en este cuadrante se identifica a los arándanos y las uvas. Las estrategias seleccionadas son las siguientes: integración horizontal, penetración de mercado y desarrollo de mercado.
- Incógnitas: en este cuadrante se identifica a los aguacates, los mangos y los camarones. Las estrategias seleccionadas son las siguientes: penetración de mercado y desarrollo de mercado.
- Vaca lechera: en este cuadrante se identifica a los espárragos y las estrategias defensivas seleccionadas son la reducción de costos y activos y la desinversión.

5. Matriz interna – externa (IE)

La matriz interna - externa (IE) es una herramienta que permite identificar el tipo de estrategia a implementar a través del análisis externo e interno de Camposol. A continuación, en la tabla 14, se muestra el desarrollo de la matriz IE.

Tabla 14. Matriz interna – externa (IE)

		Puntajes totales ponderados de la matriz EFI		
		Fuerte 3 a 4	Promedio 2 a 2.99	Débil 1 a 1.99
Puntajes totales ponderados de la Matriz EFE	Alto 3 a 4	I	II	III
	Medio 2 a 2.99	IV 2.86/3.06	V	VI
	Bajo 1 a 1.99	VII	VIII	IX

Cuadrante	Tipo de estrategia
I, II, IV	Crecer y edificar Las estrategias intensivas: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos Las estrategias integradoras: horizontal
III, V, VII	Mantener y conservar: penetración de mercado y desarrollo de productos
VI, VIII, IX	Cosechar y desechar: reducir costos y activos y desinversión.

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

Las puntuaciones ponderadas de la matriz EFE (2.86) y EFI (3.06) ubican a Camposol en el cuadrante IV de la matriz interna - externa. La prescripción para este cuadrante es la de crecer y edificar. En ese sentido, las estrategias más apropiadas son la integración horizontal, la penetración de mercado y el desarrollo de mercado.

A continuación, en la tabla 15, se describe cuáles son las estrategias específicas resultantes, alineando las matrices IE y FODA cruzado.

Tabla 15. Estrategias específicas resultantes (matrices IE y FODA cruzado)

Origen general	Estrategia general	Estrategia específica
Matriz IE	Estrategias corporativas (de crecimiento y edificación)	
	E1: Integración horizontal	<p>E1.1: Diversificar la ubicación geográfica de las áreas de cultivo y ampliar la capacidad productiva.</p> <p>E1.2: Crear una escuela comercial y técnica para brindar una formación altamente calificada, con planes educativos con base en las demandas de Camposol.</p> <p>E1.3: Invertir en tecnología para administrar y soportar el incremento de las operaciones en las actuales y las nuevas unidades productivas.</p> <p>E1.4: Atraer el mejor talento y retenerlo con crecimiento profesional, buen clima laboral y sistemas de reconocimiento por objetivos.</p>
	E2: Desarrollo de producto	<p>E2.1: Desarrollo de producto, ampliar / diversificar el portafolio de productos frescos, saludables y con alto rendimiento, a través de la investigación, el desarrollo y la innovación.</p> <p>E2.2: Habilitar hectáreas de cultivo para destinarlas a la producción de arándanos.</p>
	E3: Penetración de mercado	E3.1: Penetración de mercado, incremento de ventas en los mercados con presencia actual: EE.UU. y Europa (Países Bajos, España y Reino Unido).
	E4: Desarrollo de mercado	<p>E4.1: Desarrollar nuevos mercados; apertura de oficinas comerciales en ubicaciones estratégicas para llegar a nuevos clientes.</p> <p>E4.2: Ampliar y mantener las certificaciones de los procesos y las actividades de RSE (niveles mínimos en la huella de carbono y huella hídrica, procesos certificados, bienestar de las zonas de influencia, trazabilidad, etc.).</p> <p>E4.3: Seleccionar y capacitar el equipo comercial para la atención del mercado asiático (corta distancia cultural).</p>

Fuente: Elaboración Propia, 2021, basada en David (2008).

6. Alineamiento de objetivos con las estrategias

A continuación, en la tabla 16, se alinean los objetivos estratégicos (gráfico 2) y las estrategias planteadas (tabla 15), para determinar cuáles estrategias ayudan a cumplir en mayor medida los objetivos planteados.

Tabla 16. Alineación de objetivos y estrategias

Objetivos / Estrategias	E1.1: Diversificar la ubicación geográfica de las áreas de cultivo y ampliar la capacidad productiva	E1.2: Crear una escuela comercial y técnica para una formación altamente calificada	E1.3 Invertir en tecnología para administrar y soportar el incremento de las operaciones	E1.4 Atraer al mejor talento y retenerlo	E2.1: Desarrollo de producto, ampliar / diversificar el portafolio	E2.2: Habilitar hectáreas de cultivo para destinarlas a la producción de arándanos	E3.1: Penetración de mercado; incrementar las ventas en los mercados actuales	E4.1: Desarrollo de nuevos mercados; apertura de nuevas oficinas comerciales	E4.2: Ampliar y mantener las certificaciones de los procesos y las actividades de RSE	E4.3: Seleccionar y capacitar al equipo comercial para la atención de nuevos mercados
OF1: Alcanzar un EBIT del 25% para el año 2019	X				X	X	X	X	X	
OF2: ROA del 6% promedio anual en los próximos 3 años	X				X	X	X	X	X	
OF3: Incrementar las ventas en un 15% promedio anual	X				X	X	X	X	X	
OC1: Lograr 90% de satisfacción del cliente anualmente	X				X		X	X	X	
OC2: Lograr un 95% de <i>Fill-Rate</i> al año	X				X					
OP1: Lograr productividad de 9TM/Ha para el 2019			X							
OP2: Habilitar 4,500 Ha de aguacates y 3,200 Ha de arándanos	X									
OP3: Incluir en reporte GRI temas materiales de Agua y SST								X		
OA1: Ejecutar el 100% del presupuesto asignado para I+D		X	X							
OA2: Cumplir al 100% con el plan de capacitación anual		X	X							X
OA3: Alcanzar 90% de cumplimiento en objetivos			X							
OA4: Lograr 90% anual de clima laboral (GPTW)		X		X						X
Número de objetivos cubiertos	6	3	4	1	5	3	4	4	5	2

Fuente: Elaboración propia, 2021.

7. Conclusiones sobre las estrategias seleccionadas

De acuerdo al análisis efectuado con las matrices de estrategia genérica, FODA cruzado, PEYEA, IE y de alineamiento de estrategias con los objetivos, identificamos las siguientes estrategias:

-Estrategia corporativa: Integración horizontal con la adquisición de unidades productivas en otras ubicaciones geográficas, desarrollo de producto con la diversificación del portafolio, penetración de mercado en EE.UU. y Europa y desarrollo de mercado en China. Estas estrategias se desarrollan en la tabla 15.

-Estrategia competitiva: Será la de liderazgo en costos con mejor valor, a través de la aplicación de economías de escala (volumen y precio), consistencia, trazabilidad y responsabilidad social empresarial.

Capítulo VI. Planes funcionales y plan de RSE

1. Plan funcional de marketing

1.1 Objetivo general

- Lograr una participación del 2% en aguacates y 4% en arándanos en el mercado global al cierre del año 2019.

1.2 Objetivos específicos

- Alcanzar ventas de aguacates por USD 60 millones en 2017, USD 70 millones en 2018 y USD 80 millones en 2019. Es decir, lograr un crecimiento promedio anual del 17%.
- Alcanzar ventas de arándanos por USD 90 millones en 2017, USD 130 millones en 2018 y USD 150 millones en 2019. Es decir, que el crecimiento promedio anual sea del 97%.

1.3 Estrategias de marketing

1.3.1 E.4.1 Desarrollo de nuevos mercados

Esto se logrará con la apertura de la oficina comercial en Shanghái, China, para atender de manera directa al mercado asiático. El puerto de Shanghái es estratégico por su ubicación y capacidad logística, además de que puede conectarse con destinos y orígenes tanto de América como de Europa, e incluso con Asia del Este.

1.3.2 E.2.1 Desarrollo de producto

Se debe ampliar/diversificar el portafolio de productos frescos, saludables y con alto rendimiento, a través de la investigación, el desarrollo y la innovación. Considerando la matriz BCG, se propone realizar estudios de mercado para evaluar el potencial de los productos nuevos y actuales, incluyendo la producción de arándanos orgánicos, identificando nuevas variedades ad hoc que permitan una diferenciación por calidad, costos, presentación u otra característica.

1.3.3 Segmentación

Camposol abastece grandes volúmenes de productos frescos, segmentando a sus clientes por tipo de canal de venta y por ubicación geográfica. Los principales canales de venta son las cadenas *retail* de alimentos (minoristas), los mayoristas y las empresas distribuidoras / corredores. Los principales mercados geográficos son EE.UU., la Unión Europea, Latinoamérica y Asia.

Considerando los valores, actitudes y estilo de vida de las personas (VALS), actualmente existe una gran tendencia en el mundo por consumir productos frescos y saludables. En ese sentido, el mercado meta identificado son los consumidores LOHAS, cuyas siglas en inglés corresponden a

la expresión ‘estilo de vida saludable y sostenible’. Se caracterizan por ser personas con un interés muy fuerte en el consumo saludable, ético y responsable. Para llegar a este mercado meta, la estrategia es crecer en la participación de las cadenas *retail* de alimentos, a fin de lograr mayor volumen en ventas, mayores márgenes de ganancia, reconocimiento de la marca y propuesta de valor por el consumidor final (productos frescos y saludables). Para ello, se deben alquilar espacios preferenciales en los puntos de venta, lograr buena presencia en los catálogos promocionales y realizar activaciones con degustaciones y ofertas, entre otras actividades.

1.3.4 Posicionamiento

Según Kotler y Keller (2006), el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de tal modo que esta ocupe un lugar distintivo en la mente de los consumidores.

Camposol está posicionada como una empresa líder en la provisión de alimentos saludables en el mundo, ofreciendo alimentos frescos y congelados, consistentes y con altos estándares de calidad en toda la cadena de valor bajo la filosofía Camposol *cares from farm to family* (Camposol: cuidado de la granja a la familia).

El aguacate, el arándano y, en general, los productos frescos y de mar son productos masivos, con poca capacidad de diferenciación. En ese sentido, para mantener la posición en su mercado meta, Camposol busca mejorar el servicio al cliente, lo que se concreta en la entrega oportuna del producto en sus distintos estados de maduración, asegurando la calidad, el volumen, la consistencia del producto y los precios competitivos, siendo reconocida como una empresa socialmente responsable, haciendo de estos atributos elementos diferenciadores que generan valor a la marca y contribuyen con la mejora en el posicionamiento. En ese sentido, se propone implementar un monitoreo del nivel de servicio al cliente que permita identificar los puntos críticos de mejora y las fortalezas en la atención, para tomar acciones correctivas, de ser el caso.

1.3.5 Marketing mix

- Producto: a continuación, se presenta la relación de atributos tangibles e intangibles de los dos principales productos de Camposol:
 - El aguacate: producto fresco y saludable, cuyos aceites son mayormente monosaturados, del tipo que reducen el colesterol malo (LDL) y mantienen el colesterol bueno (HDL). Se presentan en cajas de 4 kg y de 11 kg, en sus diferentes estados de maduración: dura y madura. Además de la caja con el nombre Camposol

Avocados, el etiquetado de cada aguacate se da con un *sticker* pequeño que también muestra la marca.

- El arándano: producto fresco y saludable, bajo en calorías, grasa y sodio. No tienen colesterol y son ricos en fibras y minerales, con alta concentración de vitamina C. Se presentan en envases de plástico de 125 g a 680 g. También se presentan como congelado IQF. Además de la caja con el nombre Camposol Blueberries, el etiquetado de cada envase de plástico se da con un *sticker* que también muestra la marca.
- Precio: el precio del aguacate y el arándano es determinado por el mercado, es decir, es afectado por factores de oferta y demanda, clima, cambios estacionales y hábitos culturales. Asimismo, debido a la integración vertical del modelo de negocio, Camposol tiene la capacidad de producir grandes volúmenes y ofrecer precios competitivos a un mercado minorista global, aprovechando mejores precios en los periodos cuando la oferta es menor.
- Plaza: Camposol distribuye sus productos a través de tres canales: distribuidores o intermediarios, clientes mayoristas y clientes minoristas (B2B). Para ello, el transporte de los productos se realiza por vía marítima (99%) y vía aérea (1%). La modalidad de entrega depende de la negociación con el cliente, que puede ser FOB (en puerto de salida), CIF (en puerto de destino) o en el mismo establecimiento del cliente (centros de distribución o locales comerciales). Esta última modalidad es la más requerida y utilizada por los clientes, por ello tercerizan en el destino un servicio de transporte local (*service provider*) que permite a Camposol continuar con su modelo integrado verticalmente. Es así como los productos de Camposol llegan al consumidor final a través de minoristas como Costco, Kroger, Publix y Walmart, entre otros.

Considerando la tendencia del *e-commerce* en el mundo, Camposol debe buscar nuevos modelos disruptivos para la venta minorista, orientándose al mercado virtual. Para ello, se pueden establecer alianzas estratégicas que permitan incrementar los volúmenes de venta a través de plataformas de comercio virtual, por ejemplo, una alianza de cooperación con Win-Chain en China (administrador de cadenas de suministros), la que, a su vez, está asociada al gigante del *e-commerce* Alibaba.

- Promoción: las estrategias de promoción buscan incrementar el consumo per cápita de aguacates, arándanos y otros productos frescos de Camposol. Se realizan las siguientes actividades:

- Alianzas con instituciones u organismos como ProHass (Asociación de Productores de Aguacate Hass del Perú), Perú Avocados Commission (PAC), Perú Agribusiness Association Inc. (PAA), The World Avocado Organization (WAO) y el Hass Avocado Board. Estos organismos reciben financiamiento de sus miembros para realizar estudios de mercado, campañas publicitarias, eventos, ferias y exposiciones, con la finalidad de mostrar los beneficios para la salud del producto y expandir el mercado.
- Degustaciones y activaciones en puntos de venta en mercados clave.
- Por medio de la publicidad en la página web de Camposol, en la que se presentan los productos que se ofrecen, los procesos de producción, las tecnologías y los estándares de calidad usados en la producción. También en la misma web se presentan los beneficios para la salud de los distintos productos, como el aguacate y el arándano.
- Mediante notas de prensa, artículos de revistas de la industria y revistas orientadas a la salud.

Las estrategias anteriores deben complementarse con lo siguiente:

- Enfocar la promoción de sus productos con el uso intensivo de los medios digitales, tales como Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, códigos QR y blogs, donde se busque un acercamiento con los consumidores con información de calidad, para participar activamente en el estilo de vida saludable que ellos desean.
- Dado el potencial de crecimiento de los arándanos, se hace necesaria una diferenciación, para enfatizar su calidad y la atención a los temas de seguridad y salud. Es por ello por lo que debe desarrollarse una marca para este producto.
- Alianzas comerciales con otras compañías que permitan comunicar la propuesta de valor del producto e incentivar su consumo, tales como Supermercados, Disney, Dole y Alibaba, entre otras.

1.4 Presupuestos

A continuación, se detallan los costos del plan de marketing.

Tabla 17. Presupuesto de marketing

Actividad	2017 USD.000	2018 USD.000	2019 USD.000
Implementación de la oficina comercial en Shanghái	818	753	768
Investigación de mercado para medir el potencial de productos nuevos y actuales	12	12	12
Alquiler de espacios preferenciales en tienda y catálogos; activaciones con degustación, ofertas y rebates	467	700	900
Implementación de medición del nivel de servicio al cliente	12	12	12
Plataformas de comercio virtual <i>e-commerce</i>	7	7	7
Publicidad a través de redes sociales	112	112	112
Ampliación de la participación en ferias y exposiciones en el mercado chino	200	200	200
Desarrollo de marca para los arándanos	60	20	20
Alianzas comerciales para promoción de productos		158	210
Total	1.688	1.974	2.241

Fuente: Elaboración propia, 2021

2. Plan funcional de operaciones

2.1 Objetivos generales

- Incrementar para el año 2019 las hectáreas productivas de aguacates y arándanos a 4.000 y 3.000 ha, respectivamente.

2.2 Objetivos específicos

- Adquirir 1.800 ha productivas de aguacates en otra región geográfica en el periodo de 2017 a 2019, que complemente las ventanas de producción en Perú.
- Habilitar 2.000 ha de terreno actual para la producción de arándanos entre el 2017 y 2019.
- Lograr una productividad de 9 toneladas por hectárea en aguacates y arándanos para el año 2019.
- Destinar el 10% de las hectáreas de cultivo de arándanos a su variedad orgánica para el año 2019.

2.3 Estrategia de operaciones

2.3.1 E.1.1 Integración horizontal

Es necesario diversificar la ubicación geográfica de las áreas de cultivo y ampliar la capacidad productiva, para una oferta continua todo el año, logrando un crecimiento con ventanas geográficas. Se propone la adquisición de áreas de cultivo en Colombia, para complementar las

ventanas de producción de aguacates en los periodos de baja producción en el Perú, tal como se indica en la tabla 18, con el objetivo a largo plazo de tener un nivel de producción de aguacates similar a la del Perú. Cabe señalar que los árboles de aguacate típicamente demoran alrededor de tres años para comenzar a producir fruta y seis para entrar en producción completa.

Tabla 18. Ventanas de producción de aguacate en Perú y Colombia

Productos	Ventana de producción/comercial											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Aguacate Perú												
Aguacate Colombia												

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Informes de Sostenibilidad de Camposol.

Considerando el potencial del mercado asiático, China concentra sus mayores importaciones de arándanos alrededor de enero a marzo de cada año, período durante el cual es abastecida totalmente por Chile, mientras que en los meses de agosto a setiembre es abastecida por Corea e incluso por otros proveedores de menor importancia. Es correcto decir que el Perú, específicamente Camposol, se encuentra en la capacidad de abastecer a China en aquellos períodos que por ahora son cubiertos solo por Chile.

Esto, a su vez, se encuentra alineado con las ventanas comerciales de Camposol, ya que la cosecha de enero a marzo, que no se coloca en el mercado norteamericano y europeo²⁰, puede ser destinada en mayor medida, o en su totalidad, al mercado asiático.

2.3.2 E.2.2 Habilitar hectáreas de cultivo para la producción de arándanos

La propuesta que se hace a través de esta investigación es la de continuar con la transformación de las áreas de cultivo de espárragos hacia arándanos, para alcanzar la meta de llegar a las 3.000 hectáreas de cultivo de arándanos, ampliando, a su vez, la cuota de arándanos orgánicos, hasta llegar a por lo menos 200 hectáreas de esa variedad.

2.3.3 E.2.1 Desarrollo de producto

Se propone certificar la producción orgánica de arándanos con una entidad reconocida en los mercados objetivo como, por ejemplo, USDA Organic.

²⁰ De enero a marzo, la exportación al mercado norteamericano y europeo es menor, debido a la alta producción interna y a los precios bajos.

2.3.4 E.1.3 Invertir en tecnología para administrar y soportar el incremento de las operaciones

Se propone la implementación de una nueva planta procesadora y empacadora de arándanos, debido al crecimiento proyectado en la operación de este producto, con líneas automatizadas de última generación en las etapas de clasificación y empaque, para incrementar la capacidad de producción (toneladas por día).

Asimismo, para mejorar la productividad, se sugiere el uso de microtúneles en la etapa de precosecha de las plantaciones, para controlar la radiación y la humedad en zonas críticas. Es necesario implementar el plan de abastecimiento de agua para garantizar el flujo constante de agua a los cultivos, aún con la presencia de fenómenos naturales como consecuencia del calentamiento global (por ejemplo, el Fenómeno del Niño y otros cambios climáticos). Este plan debe incluir la habilitación de reservorios, un sistema de impulsión de agua y el recubrimiento de reservorios. También debe desarrollarse la suite inteligente de próxima generación SAP S/4HANA, para responder a tres objetivos clave: adoptar y optimizar los nuevos procesos del negocio, contar con una plataforma tecnológica que brinde una mayor capacidad y control de las operaciones y soportar tecnológicamente los planes de internacionalización y expansión del negocio.

Por otro lado, se hace muy necesaria la automatización en el control periódico de las plantaciones. Para ello, se propone el uso de drones para obtener patrones o construir bases de datos sobre el comportamiento, las características y las necesidades de cada campo productivo (por ejemplo, con fotos multiespectrales), para, de ser el caso, implementar medidas de corrección y monitorear la eficacia de dichas medidas.

2.4 Presupuestos

A continuación, se detallan los costos del plan de operaciones:

Tabla 19. Presupuesto de operaciones

Actividad	2017 USD.000	2018 USD.000	2019 USD.000
Adquisición de áreas de cultivo en Colombia (2017: 1.000 ha con 500 ha productivas y 2018: 800 ha con 400 ha productivas)	7.000	6.000	-
Inversión de habilitación de 1.931 hectáreas para arándanos	57.930	-	-
Activos biológicos (plantaciones de aguacate). Adicionales que faltaban: 500 ha en 2017 y 400 ha en 2018	7.500	6.000	-
Certificar la producción de arándanos orgánicos	12	12	12
Implementar nuevas plantas procesadoras y empacadoras	-	5.000	-
Implementar el plan de abastecimiento de agua	-	4.500	-
Implementar la suite inteligente de próxima generación SAP S/4HANA (ERP)	-	-	2.000
Implementar el uso de drones para la automatización del control periódico de las plantaciones	240	240	240
Total	72.682	21.752	2.252

Fuente: Elaboración propia, 2021

3. Plan funcional de recursos humanos

3.1 Objetivo general

Lograr 90% de puntaje en las evaluaciones anuales de clima laboral, para posicionar a Camposol como la mejor marca empleadora del país, permitiendo atender con eficiencia el reclutamiento masivo y la retención del personal y asegurar la paz laboral a través de las buenas relaciones con los sindicatos.

3.2 Objetivos específicos

- Cumplir al 100% con el plan de capacitación anual sobre conocimientos técnicos, normativos y de habilidad blandas.
- Mantener en cero el número de interrupciones en la operación por huelgas o paralizaciones de los sindicatos.
- Reclutar 6.200 puestos de trabajo de las zonas aledañas para el año 2017.
- Bajar los niveles de rotación de personal, de 50% a 30% para el año 2019.

3.3 Estrategias de recursos humanos

3.3.1 Estrategias de reclutamiento

El crecimiento de las operaciones, en especial la cosecha de arándanos, demandará más puestos de trabajo, por lo que es necesario diseñar un proceso de reclutamiento efectivo para cubrir la demanda de operaciones a través de lo siguiente:

- Programas sociales para reclutamiento
 - Implementar un programa en coordinación con el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables para emplear a personas que trabajan en la informalidad.
 - Implementar un programa de trabajo a medio tiempo dirigido a madres con hijos que estudian, contribuyendo al empoderamiento laboral de la mujer.
- Uso de redes sociales para difundir las campañas de reclutamiento masivo: Facebook e Instagram.
- Uso de bolsas de trabajo para perfiles especiales, como Bumeran, Laborum y LinkedIn, entre otras.
- Seleccionar personal para el área comercial con baja distancia cultural, a fin de que se logre un óptimo desempeño y se cumplan los objetivos en el mercado global.

3.3.2 Estrategias de desarrollo

Los cambios en el mercado internacional exigen contar con colaboradores actualizados en los conocimientos técnicos del negocio y con habilidades blandas para alcanzar el máximo potencial. En ese sentido, se propone ejecutar las siguientes acciones:

- Definir y ejecutar el programa de inducción para operarios temporales.
- Diagnosticar las necesidades de capacitación en gerencias y unidades de negocio, para desplegar un plan de capacitación anual específico.
- Ejecutar capacitaciones alineadas con las necesidades transversales de habilidades blandas (por ejemplo, retroalimentación y comunicación efectiva, *team coaching*, *coaching* individual y educación financiera).
- Crear la Universidad Corporativa de Camposol, con el objetivo de brindar a los colaboradores una formación altamente calificada con planes educativos con base en las demandas de la organización. Esta se iniciará con la implementación de dos escuelas:
- Escuela comercial: con el objetivo de formar al personal del equipo comercial para incrementar su productividad.
- Escuela técnica: dirigida al personal técnico de planta, con el objetivo de gestionar líneas de producción automatizadas de manera eficiente.

3.3.3 Estrategias de retención de talento

- Posicionar a Camposol como uno de los mejores empleadores del país, con la obtención de reconocimientos a las buenas prácticas laborales.
- Fortalecer el clima laboral a través del reconocimiento permanente al buen trabajo realizado, el ascenso según la meritocracia, la realización de eventos de camaradería y

celebraciones de fechas importantes, la presentación de resultados y proyecciones y otras actividades enfocadas en lograr un clima laboral positivo.

- Definir los perfiles de puestos de trabajo y valorizarlos para establecer las políticas salariales y de beneficios.
- Definir líneas de carrera y brindar a los colaboradores la oportunidad de crecer en la organización.
- Implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para prevenir, de manera oportuna, los riesgos a la salud e integridad de los colaboradores. Desarrollar una cultura de prevención para lograr comportamientos seguros y saludables, con la meta de obtener la certificación OHSAS 18001 para su sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.

3.3.4 Estrategias de relación con los sindicatos

- Mantener buenas relaciones con los tres sindicatos de Camposol (sindicatos de campo, de planta y de trabajadores de la empresa Camposol SITECASA), para tener un diálogo equitativo, transparente y de confianza. Todos los acuerdos deben cubrir al 100% de los colaboradores.
- Establecer espacios de diálogo mensuales para realizar mesas de trabajo y visitas a campo y planta.

3.4 Presupuestos

A continuación, se detalla los costos del plan de recursos humanos.

Tabla 20. Presupuesto de recursos humanos

Actividad	2017 USD.000	2018 USD.000	2019 USD.000
Administrador de redes sociales para difundir las campañas de reclutamiento	24	24	24
Plan anual de capacitación con base en diagnóstico de necesidades	200	200	200
Implementación de la universidad de Camposol con dos escuelas (comercial y técnica)		25	
Consultoría para valorización de puestos		10	
Membresía de participación GPTW	10	10	10
Eventos de camaradería y celebraciones	180	180	180
Certificación OHSAS 18001 para su sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional	30	20	20
Total	444	469	434

Fuente: Elaboración propia, 2021

4. Plan funcional de responsabilidad social empresarial

4.1 Objetivos generales

- Generar valor compartido para los grupos de interés indicados en la tabla 21, a fin de que el crecimiento de la empresa vaya de la mano del crecimiento de las personas que viven en las zonas de influencia, a través de educación, salud, deporte y cultura.
- Prevenir y eliminar los impactos que generan los procesos de producción, desarrollando alternativas innovadoras que sean más amigables con el medio ambiente y con la salud de los consumidores.

4.2 Objetivos específicos

- Incrementar para el año 2019 la participación de la población aledaña en puestos de trabajo de Camposol, que representen un 85% del total de colaboradores.
- Implementar entre 2017 y 2019 un total de 10 nuevos proyectos complementarios y sostenibles en las zonas de influencia que generen valor compartido.
- Reducir para el año 2019 en un 20% la emisión de CO₂e por cada kilogramo procesado de arándanos y aguacates.
- Reducir para el año 2019 en un 15% el agua utilizada por cada kilogramo procesado de arándanos y aguacates.
- Obtener una calificación mínima de 90% promedio anual en las auditorías internas de calidad de los procesos productivos.

Tabla 21. Grupos de interés de Camposol

Grupo de interés	Incrementar el bienestar de los empleados y la comunidad	Cuidado del medio ambiente	Asegurar la calidad y trazabilidad	Creación y protección del valor compartido	Manejo de reputación
Trabajadores	●		●	●	●
Comunidad	●	●		●	●
Gobierno		●	●	●	●
Mercados			●	●	●
Competencia			●	●	●

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Informe de Sostenibilidad de Camposol, 2015.

4.3 Estrategias de RSE

4.3.1 Incrementar el bienestar de los empleados y la comunidad

- Crear programas de salud y prevención de enfermedades no relacionadas con el trabajo, tales como programa de enfermedades crónicas, de vigilancia de gestantes, de despistaje del cáncer, de protección auditiva y respiratoria y programa de inmunizaciones.
- Proporcionar capacitación constante en temas de seguridad y salud en el trabajo, para prevenir los accidentes de trabajo.
- Promover la igualdad de género, creando oportunidades laborales en todas las áreas y niveles de la organización, para reducir la pobreza dentro de las familias agrícolas. En ese sentido, se espera lograr para 2017 que el 40% de los trabajadores sea personal femenino.

4.3.2 Creación y protección del valor compartido

- Incrementar los programas de extensión social que beneficien a los trabajadores y la comunidad, tales como posta médica, guardería, programas escolares y de vacaciones útiles y mantenimiento de la infraestructura de uso comunitario, entre otros.
- Desarrollar proyectos que orienten y capaciten a la comunidad en el desarrollo de emprendimientos sostenibles, tales como lavanderías, restaurantes, salones de cuidado personal (estética) y otros.

4.3.3 Cuidado del medio ambiente

- Optimizar el uso del agua, implementando tecnologías e infraestructuras tales como el riego automatizado y tecnificado que determinen, a través de sensores de humedad, las necesidades de agua del cultivo y que permitan, por ende, que el riego sea más eficiente.
- Mejorar la calidad de aguas residuales de la planta, en búsqueda de reducir la huella hídrica, a través de la implementación de un sistema de aireación por aire disuelto (DAF)

y de un sistema de deshidratación con filtro prensa, para lograr una mejor calidad del agua residual industrial, es decir, reducir los parámetros de calidad de agua (sólidos totales en suspensión y aceites y grasas).

- Implementar la medición de la huella de carbono en los procesos de aguacate y arándano.
- Implementar un proyecto para la reutilización de las emisiones de metano²¹ en la producción de energía eléctrica.
- Implementar un plan de gestión integral de residuos sólidos, que incluya almacenes por cada tipo de residuo, con la capacidad para cumplir con programas de recolección semanal para su venta y recuperación y, tratándose de papel y cartón, convertirlos en cajas. Asimismo, implementar indicadores de control de generación de residuos con base en la producción.
- Elaborar censos anuales de la flora y la fauna en las zonas de influencia, reducir la cantidad de químicos para el manejo de plagas y evitar su uso en las zonas protegidas²² y donde se encuentren ubicadas colmenas de abejas.

4.3.4 Asegurar la calidad y la trazabilidad de los productos

- Obtener certificaciones que validen que los procesos de producción son amigables con el medio ambiente. Esto se puede lograr con la realización de auditorías²³ de diversos tipos, de entidades de salud del Estado, de clientes, de certificadoras de inocuidad alimentaria. Obtener también certificaciones en aspectos como comercio seguro, programas sociales, medición del uso de fertilizantes y plaguicidas químicos y de seguridad y salud ocupacional. La calificación objetivo en todas las certificaciones es un mínimo del 90%, para demostrar los altos estándares de calidad y generar mayor confianza en el mercado global y en los consumidores.
- Implementar un proceso de homologación de los proveedores de procesos críticos que asegure que estos cumplan con las normas internas de Camposol relacionadas con el respeto de los derechos humanos, el cuidado del medio ambiente y las políticas anticorrupción. Esta evaluación puede hacerse a través de cuestionarios, empresas especializadas de homologación y la inclusión de cláusulas específicas en los contratos.
- Implementar un plan anual de capacitación de los colaboradores y proveedores en temas éticos y anticorrupción.

²¹ Gas que se produce de manera natural por la descomposición de la materia orgánica. La agricultura, el ganado y la energía son las principales fuentes que emiten metano a la atmósfera, donde actúa como gas de efecto invernadero.

²² Zonas de conservación y reforestación para la conservación de las especies dentro de las áreas operativas de Camposol.

²³ Auditorías, como la norma internacional BRC Global Standard for Food Safety, Global GAP sobre buenas prácticas de agricultura y OHSAS de seguridad y salud en el trabajo, entre otras.

- Asegurar el correcto etiquetado de los productos, para identificar la trazabilidad, desde la siembra hasta el módulo de venta.

4.3.5 Gestionar la reputación en los grupos interés

- Implementar estudios de percepción y actitudes entre los grupos de interés para atender motivaciones y necesidades, para adecuar los programas y lograr mejora continua.
- Implementar canales de comunicación efectivas entre la compañía y la comunidad, para atender necesidades y evitar conflictos que puedan poner en riesgo la reputación.
- Continuar elaborando los informes de sostenibilidad bajos los estándares de la Iniciativa de Reporte Global (GRI -Global Reporting Initiative), ampliando y difundiendo las actividades relacionadas con RSE y la gestión anticorrupción.

4.4 Presupuestos

A continuación, se detallan los costos del plan de responsabilidad social y empresarial.

Tabla 22. Presupuesto de responsabilidad social y empresarial

Actividad	2017 USD.000	2018 USD.000	2019 USD.000
Programas de salud y prevención de enfermedades no relacionadas con el trabajo	300	300	300
Programas de extensión social, tales como posta médica, guardería, programas escolares y de vacaciones útiles y mantenimiento de la infraestructura de uso comunitario	454	149	149
Capacitar y asesorar a la comunidad en el desarrollo de emprendimientos sostenibles	2	2	2
Implementar el riego automatizado y tecnificado	2.100	2.100	2.100
Implementar proyecto para la mejora de la calidad de aguas residuales en planta		150	
Implementar la medición de la huella de carbono en los procesos de aguacate y arándano		50	50
Certificar con el ISO 14001 los procesos de producción de aguacate y arándanos frescos, así como los procesos de mango, aguacate y arándanos congelados		20	20
Implementar un proceso de homologación de los proveedores de procesos críticos	50	50	50
Implementar estudios de percepción y actitudes entre los grupos de interés	10	10	10
Total	2.916	2.831	2.681

Fuente: Elaboración propia, 2021

Capítulo VII. Evaluación de la viabilidad del plan estratégico

1. Viabilidad operativa

1.1 Supuestos

- Para los aguacates se está considerando el mismo rendimiento por hectárea que tenía Camposol en 2016 (Bell y Kindred, 2016), es decir, se ha estimado en 8.84 tm/ha de 2017 a 2021.
- Para los arándanos, el rendimiento por hectárea se ha estimado en esto que se detalla a continuación (MINAGRI, 2016):
 - Campos en producción: 7.50 tm/ha para 2017, 9.50 tm/ha para 2018 y 10 tm/ha de 2019 a 2021.
 - Campos habilitados: 1 tm/ha para 2017, 3 tm/ha para 2018, 4.5 tm/ha para 2019 y 6.60 tm/ha de 2020 a 2021.
- Tratándose de los aguacates, se está considerando que Camposol producirá todo el año, complementando la estacionalidad de los campos en el Perú con la producción de los nuevos campos en Colombia.

1.2 Producción

La proyección de ventas de aguacates a nivel compañía para el periodo 2017–2019 considera una producción anual de 26.000 tm, 30.000 tm y 34.000 tm, respectivamente. Por el lado de los arándanos, se considera una producción anual de 11.000 tm, 17.000 tm y 21.000 tm, respectivamente.

1.3 Capacidad instalada

En el 2016, Camposol contaba con 2.655 ha en producción de aguacates y 1.238 ha en producción de arándanos. Para hacer viable el plan proyectado de producción y de ventas, se llevó a cabo lo siguiente:

- En 2017 se adquirieron en Colombia 1.000 ha para la producción de aguacates, de las cuales 500 ha están en plena producción y 500 ha tenían plantaciones con una edad por debajo del nivel de producción deseado, las cuales logran este nivel a partir del año 2019.
- En 2018 también se adquirieron en Colombia 800 ha para la producción de aguacates, de las cuales 400 ha están en plena producción y 400 ha tenían plantaciones con una edad por debajo del nivel de producción deseado, las cuales logran ese nivel a partir del año 2020.
- En 2016 y principios de 2017 se habilitaron 1.931 ha que producían espárragos y otros cultivos para la producción de arándanos.

Con base en los supuestos y la proyección de producción mencionada anteriormente, Camposol contará con la capacidad instalada necesaria para el cumplimiento de los objetivos, tal como se muestra en la tabla 23.

Tabla 23. Capacidad productiva

Concepto	2017	2018	2019
<u>Aguacates</u>			
Hectáreas productivas existentes	2.655	3.155	3.555
Hectáreas productivas adquiridas	500	400	500
Hectáreas productivas totales	3.155	3.555	4.055
Capacidad productiva tm	27.890	31.426	35.846
<u>Arándanos</u>			
Hectáreas productivas existentes	1.238	3.169	3.169
Hectáreas productivas habilitadas	1.931	-	-
Hectáreas productivas totales	3.169	3.169	3.169
Capacidad productiva tm	11.152	16.728	20.910

Fuente: Elaboración propia, 2021

2. Viabilidad financiera

2.1 Supuestos

El horizonte de evaluación será de tres años como compañía (de 2017 a 2019) y de cinco años como resultado incremental (de 2017 a 2021). Se expresará en miles de dólares americanos. La tasa impositiva tributaria es del 15%, según Ley N.º 27360 - Ley de Promoción Agraria. En cuanto a la inversión, se considera mantener la estructura de financiamiento al 31 de diciembre de 2016 (50% deuda y 50% capital propio). La política de ventas es al contado; se mantiene la misma rotación de cuentas por cobrar. Los criterios de evaluación son el VAN, el TIR, la ratio beneficio – costo y el período de recuperación descontado (PRID).

2.2 Costo de oportunidad de capital (COK)

De acuerdo con el trabajo de investigación de Castañeda, Rivera y Talledo (2019), titulado “Proyecto de Inversión Planta Empacadora de Frutas para Exportación en el Distrito de Tambogrande – Piura”, la tasa COK que refleja el verdadero riesgo del sector agroexportador se estimó en 25%, por lo que se utilizará este porcentaje para efectuar el análisis de la inversión.

2.3 Tasa de descuento (WACC)

El WACC se determina utilizando la estructura de capital señalada en el numeral 5.1 (50% deuda y 50% capital propio) y el COK mencionado en el numeral 2.2 (25%), resultando un WACC de 15.85%, cuyo cálculo se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 24. Cálculo del WACC

Detalle	Valor	Referencia
Deuda	50%	Informe auditado
Capital	50%	Informe auditado
Impuesto	15%	Sector agrario
COK	25%	Expertos
TEA	9.60%	Informe auditado
WACC	15.85%	

Fuente: Elaboración propia, 2021

2.4 Estado de resultados

Los estados de resultados proyectados de la compañía de los años 2017 al 2019 se muestran en el anexo 12. Considerando la aplicación de las estrategias de inversión planteadas, dichos estados reflejan un importante crecimiento en las ventas para el año 2019, del orden del 44% respecto de 2016, lo cual se encuentra alineado con los objetivos definidos. Asimismo, la utilidad neta de la compañía se proyecta como indica la tabla 25.

Tabla 25. Utilidad neta proyectada de Camposol 2017 - 2019

	2017 USD.000	2018 USD.000	2019 USD.000
Utilidad neta	29.572	43.472	53.628

Fuente: Elaboración propia, 2021

Por el lado del EBIT (utilidad antes de intereses e impuestos), este indicador se proyecta para el año 2019 en USD 98.8 millones (USD 55.3 millones más de lo que se obtuvo en 2016), aun cuando los gastos incluyen los relacionados con las estrategias propuestas en los planes funcionales.

Adicionalmente, en el anexo 13, se muestran los resultados que se obtendrían de 2017 a 2021, relacionados específicamente con las inversiones propuestas en los planes funcionales y que ya están incluidos en los resultados proyectados de la compañía mostrados en la tabla 25. Se proyecta que las estrategias planteadas contribuyan en la utilidad neta de la compañía en los importes indicados en la tabla 26.

Tabla 26. Utilidad neta proyectada de la inversión 2017 - 2021

	2017 USD.000	2018 USD.000	2019 USD.000	2020 USD.000	2021 USD.000
Utilidad incremental	8.873	22.498	32.340	56.332	56.332

Fuente: Elaboración propia, 2021

2.5 Flujo de caja

Los resultados positivos indicados en el numeral 2.4. se hacen más claros al analizar el flujo de caja proyectado con las estrategias de 2017 a 2019, expuesto en la tabla 27.

Tabla 27. Flujo de caja proyectado con las estrategias 2017 – 2019

Flujo de caja con las estrategias	2017 USD.000	2018 USD.000	2019 USD.000
Utilidad neta	29.572	43.472	53.628
Depreciación y amortización	35.172	42.082	47.756
CAPEX	-74.530	-23.600	-2.100
FC	-9.786	61.953	99.284

Fuente: Elaboración propia, 2021

Asimismo, en la tabla 28 se muestra el flujo de caja incremental de 2017 a 2021, es decir, el flujo relacionado específicamente con las inversiones propuestas en los planes funcionales y que ya están incluidos en el flujo de caja proyectado que se muestra en la tabla 27.

Tabla 28. Flujo de caja proyectado incremental 2017 – 2021

Flujo de caja	2017 USD.000	2018 USD.000	2019 USD.000	2020 USD.000	2021 USD.000
Utilidad neta	8.873	22.498	32.340	56.332	56.332
Depreciación y amortización	3.141	7.481	10.688	14.079	14.079
CAPEX	-74.530	-23.600	-2.100	-	-
FCF	-62.516	6.379	40.927	70.411	70.411

Fuente: Elaboración propia, 2021

2.6 Evaluación financiera

Conforme se puede apreciar a continuación, en la tabla 29, utilizando como tasa de descuento el WACC de 15.85% calculado en el numeral 2.3. y considerando la inversión planteada en los planes funcionales, la compañía genera un valor actual neto financiero (VAN) de USD 117.7 millones para un horizonte de evaluación de tres años.

Tabla 29. VAN de la compañía considerando la inversión 2017 – 2019

Flujo de caja	2017 USD.000	2018 USD.000	2019 USD.000
Utilidad neta	29.572	43.472	53.628
Depreciación y amortización	35.172	42.082	47.756
CAPEX	-74.530	-23.600	-2.100
FC	-9.786	61.953	99.284
VAN	1.670		

Fuente: Elaboración propia, 2021

Asimismo, se puede apreciar a continuación, en la tabla 30, que, utilizando la misma tasa de descuento de 15.85% para un horizonte de evaluación de cinco años, la inversión planteada en los planes funcionales genera un VAN de USD 57.9 millones y una tasa interna de retorno (TIR) de 45.31%, desprendiéndose del análisis que la inversión en las estrategias planteadas es financieramente rentable y genera valor a los accionistas.

Tabla 30. Evaluación financiera de la inversión 2017 - 2021

Flujo de caja	2017 USD.000	2018 USD.000	2019 USD.000	2020 USD.000	2021 USD.000
Utilidad neta	8.873	22.498	32.340	56.332	56.332
Depreciación y amortización	3.141	7.481	10.688	14.079	14.079
CAPEX	-74.530	-23.600	-2.100	-	-
FCF	-62.516	6.379	40.927	70.411	70.411
Tasa de descuento	15.85%				
VAN	57.864				
TIR	45.31%				
Beneficio – costo	1.93				
Periodo de recupero descontado	2.59				

Fuente: Elaboración propia, 2021

3. Indicadores de control

Los indicadores de control sirven para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En ese sentido, se establecen metas medibles que se espera alcanzar con la ejecución de las estrategias propuestas en los capítulos anteriores, en un determinado periodo de tiempo, para tomar decisiones oportunas ante desviaciones que pongan en riesgo el cumplimiento de los objetivos. La tabla 31 resume los indicadores propuestos.

Tabla 31. Indicadores para la medición de los objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador
Financiera	Alcanzar un EBIT del 25% para el año 2019	EBIT / Ventas
	Incrementar las ventas en un 15% promedio anual	(Ventas año actual - Ventas año anterior) / Ventas año anterior
	Alcanzar un ROA del 6% promedio anual en los próximos 3 años	Utilidad neta / Total activos
Clientes	Lograr un nivel de 90% de satisfacción del cliente promedio anual	Número de clientes satisfechos / Número de clientes encuestados
	Lograr como mínimo atender el 95% de los pedidos comprometidos al año (Fill-Rate)	Número de pedidos atendidos / Número total de pedidos
Procesos internos	Lograr una productividad de 9TM/Ha para el 2019 en todas las unidades productivas	Toneladas métricas producidas / Número total de hectáreas
	Alcanzar para el 2019 un total de 4,500 Ha de aguacates y 3,200 Ha de arándanos	Número de Ha productivas alcanzadas
	Incluir para 2018 en el reporte GRI los temas materiales de Agua, Salud y Seguridad en el Trabajo	Reporte de sostenibilidad
Aprendizaje	Ejecutar el 100% del presupuesto asignado para I + D	Presupuesto ejecutado / Presupuesto asignado
	Cumplir al 100% con el plan de capacitación anual	- Número de horas de capacitación brindadas a cada trabajador - Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación anual
	Lograr que los empleados alcancen 90% de cumplimiento en sus objetivos específicos	- Incremento de productividad - Disponibilidad de la información en tiempo real
	Lograr un puntaje del 90% anual en el clima laboral según estándares del GPTW	- Evaluación de competencias 360° - Nivel de rotación del personal - Satisfacción de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia, 2021

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Camposol es una empresa verticalmente integrada que gestiona directamente toda su cadena de valor, desde el cultivo en el campo hasta la comercialización a sus clientes nacionales e internacionales, lo que le permite garantizar altos estándares de calidad y trazabilidad en todos sus procesos, además de brindar una oferta diferenciada a sus clientes.
- Camposol cuenta con una gerencia y equipo multidisciplinario comprometido, con visión de futuro y capacidad para generar estrategias y cultura organizacional. Esta profesionalización le ha permitido aprovechar las oportunidades para un crecimiento sostenido y liderar el mercado agroexportador.
- Las inversiones en actividades de I&D son imprescindibles para el sector agroindustrial, ya que disminuirán a futuro los requerimientos de capital y los costos de operación y permitirá identificar nuevos productos para el portafolio, acordes con la necesidad del mercado. Con la optimización de la productividad, se reducen recursos y problemas ambientales, lo que permite a las empresas ser más eficientes y económicamente viables. En ese sentido, Camposol cuenta con un departamento especializado de I&D transversal para todos los procesos de su cadena de valor, que tiene como objetivo identificar eficiencias en todas las actividades primarias y secundarias, como la generación de nuevas semillas, la disminución de emisiones que perjudican el medio ambiente y la identificación de nuevas formas de riego, entre otras.
- Camposol ha interiorizado en su cultura organizacional la generación de valor compartido, integrando las necesidades de los grupos de interés y el medio ambiente en los planes estratégicos corporativos, lo cual le permite ser un negocio sostenible en el tiempo.
- Debido a los procesos estandarizados a lo largo de toda su cadena de valor, Camposol tiene la capacidad de continuar con el siguiente nivel de internacionalización, con el establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero, en respuesta de la demanda global.
- La tendencia del consumo mundial está orientada a los productos frescos y saludables. En ese sentido, se hace necesaria una migración total de la producción hacia este tipo de productos y dejar de invertir en las líneas de negocio de conservas y envasados.
- Los clientes, sean minoristas, mayoristas o distribuidores, valoran que sus proveedores, como Camposol, mantengan la oferta de productos frescos durante los 365 días del año,

por lo que se hace necesario que Camposol sea un proveedor global, logrando, de esa forma, una ventaja competitiva.

- Dada la baja capacidad de diferenciación de los productos frescos, el modelo de negocio de Camposol tiene una estrategia de liderazgo en costos, basado en la generación de altos volúmenes y consistencia de sus productos (calidad, precio y servicio, entre otros).
- El mercado asiático es atractivo por sus economías con alta capacidad adquisitiva, por la creciente necesidad de consumo de productos frescos (teniendo en cuenta el bajo consumo per cápita) y por el tamaño del mercado.

2. Recomendaciones

- Ejecutar las estrategias planteadas en el más breve plazo, ya que se evidencia que la inversión es financieramente rentable y genera valor a los accionistas.
- Así como pasó con el espárrago, el aguacate y el arándano tienen su ciclo de vida; en ese sentido, se hace necesario investigar nuevos productos que hagan sostenible el negocio en el tiempo, por ejemplo, el cultivo de productos orgánicos y el de los llamados súper alimentos o explorar otras categorías, como los *ready-to-eat*.
- Para minimizar los costos, se debe evaluar la integración hacia adelante como, por ejemplo, la adquisición de proveedores del suministro logístico y la adquisición de plantas de maduración, que actualmente se tercerizan, pues esto hace que los costos se eleven y no permiten mejorar el tiempo de respuesta a los clientes.
- Evaluar la alternativa de adquirir nuevas unidades productivas en distintas regiones del mundo, para complementar las ventanas de producción y generar nuevas oportunidades de negocio, con nuevos productos y nuevos mercados como, por ejemplo, México para la producción y la atención del mercado americano y China para la producción y la atención del mercado asiático, por los menores costos logísticos y menores tiempos de atención, entre otros aspectos a considerar.
- Identificar las plataformas digitales más populares y de tendencia entre los consumidores en cada mercado, para enfocar la promoción de los productos, a fin de posicionar la marca en la mente del consumidor, así como la calidad de los productos, la trazabilidad y la responsabilidad social que involucra, teniendo en cuenta las diferencias culturales de cada mercado (idioma, usos y costumbres y tipo de alimentación, entre otras).

Bibliografía

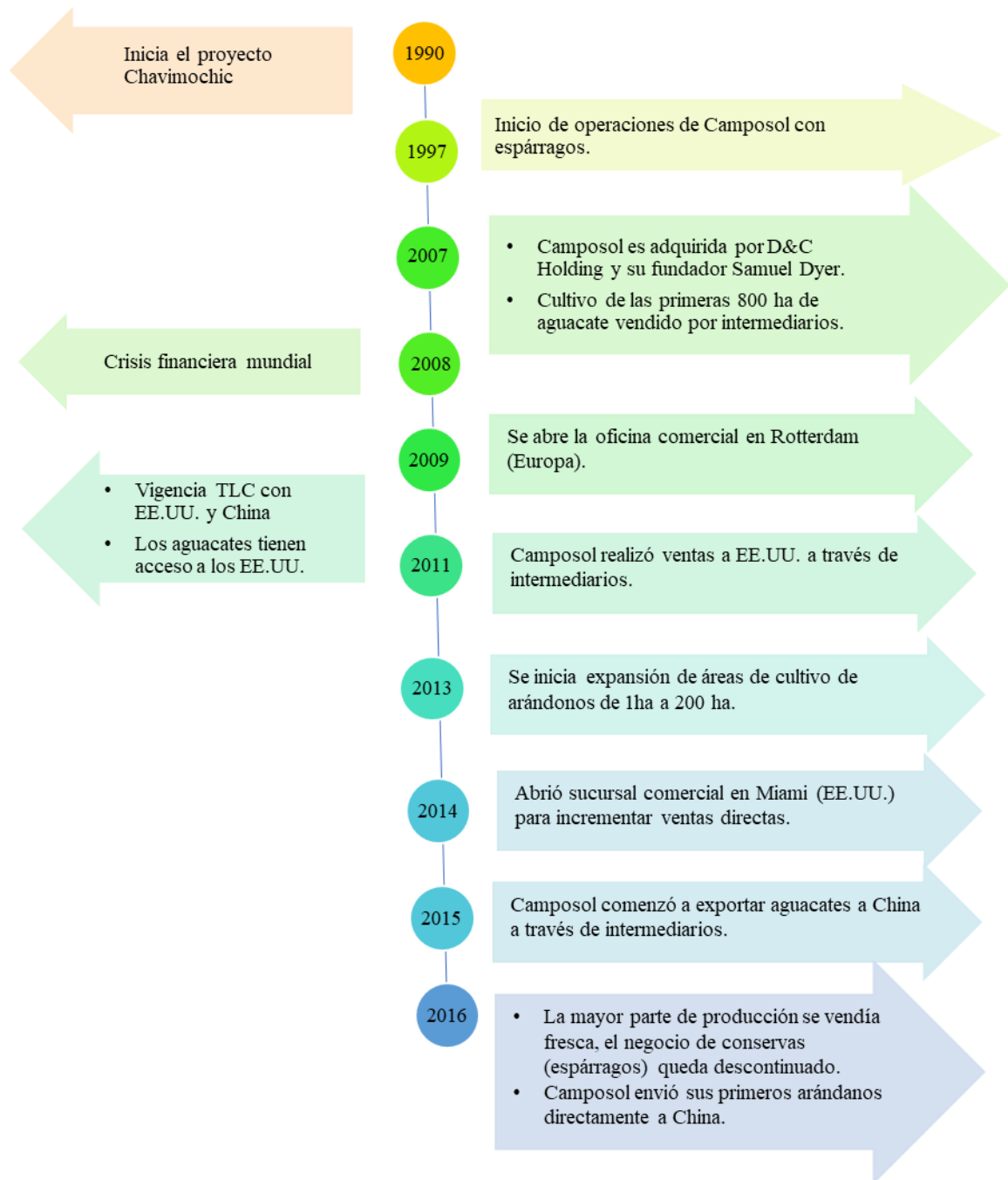
- Ansoff, H. Igor (1976). *La Estrategia de la Empresa*. Barcelona. Ediciones Universidad de Navarra.
- Arroyo, Jorge. “El Desarrollo de las Ventajas Competitivas de Porter y los IPAS verdes en el Comercio Exterior del Perú”. *PAIDEIA XXI*, 2014, N.º 5, Volumen 4, Páginas 14 al 26.
- Banco Central de Reserva del Perú. “Memorias 2017”. <https://www.bcrp.gob.pe>. Fecha de consulta: 8 de febrero de 2021. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017.pdf>>
- Barney, Jay (2002); *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Cuarta edición. EE.UU. Pearson.
- Bohlander, George; Snell, Scott (2008). *Administración de recursos humanos*. Decimocuarta edición. México. Thomson.
- Camposol. “Informe de Sostenibilidad de Camposol 2015”. <https://www.camposol.com.pe/>, 2016. Fecha de consulta: 4 de enero de 2021. <http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2015.pdf>
- Camposol. “Informe de Sostenibilidad de Camposol 2016”. <https://www.camposol.com.pe/>, 2017. Fecha de consulta: 4 de enero de 2021. <http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2016.pdf>
- Castañeda, Karol; Rivera, Willy; Talledo, Manuel. “Proyecto de Inversión Planta Empacadora de Frutas para Exportación en el Distrito de Tambogrande - Piura”. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2513>, 2019. Fecha de consulta: 4 de enero de 2021. <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2513/Karol_Tesis_Maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica (2017). “Perú, la crisis anunciada: PPK vs. el Congreso”. <https://www.celag.org/>. Fecha de consulta: 5 de febrero de 2021. <<https://www.celag.org/peru-la-crisis-anunciada-ppk-vs-congreso/#>>
- David, Fred (2008); *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimoprimer edición. México. Pearson.

- Diario Gestión (2013). “¿Cómo se originó la peor crisis financiera de la historia?”. <https://gestion.pe/>. Fecha de consulta: 4 de enero de 2021. <<https://gestion.pe/economia/origino-peor-crisis-financiera-historia-48101-noticia/>>.
- Diario Oficial El Peruano (2016). “La tecnología agraria del Perú es del primer mundo”. <https://elperuano.pe/>. Fecha de consulta: 5 de febrero de 2021. <<https://elperuano.pe/noticia/40761-la-tecnologia-agraria-del-peru-es-del-primer-mundo>>.
- E. Bell, David y Kindred, Natalie (2016). *Camposol*. 518-S10. USA. Harvard Business School.
- Gerry, Johnson; Scholes, Kevan; Whittington Richard (2006). *Dirección estratégica*. Séptima edición. España. Pearson.
- Gimbert, Xavier (2010). *Pensar Estratégicamente, Modelos Conceptos y Reflexiones*. España. Deusto.
- Hitt, Michael; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. (2008). *Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización*. Séptima edición. México. Thompson.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). “Perú: Perfil Sociodemográfico, 2017”. <https://www.inei.gob.pe/>. Fecha de consulta: 5 de febrero de 2021. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap01.pdf>
- Kaplan, Robert y Norton, David (1992). “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance”. <https://hbr.org/>. Fecha de consulta: 4 de enero de 2021. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kotler, Philip y Keller Kevin (2006); *Dirección de Marketing*. Duodécima edición. México. Pearson.
- Ministerio de Agricultura y Riego - Dirección General de Políticas Agrarias (2016). “El Arándano en el Perú y el Mundo, Producción, Comercio y Perspectivas”. <https://bibliotecavirtual.midagri.gob.pe/>. Fecha de consulta: 4 de julio de 2021. <<https://bibliotecavirtual.midagri.gob.pe/index.php/analisis-economicos/boletines/2016/36-el-arandano-en-el-peru-y-el-mundo/file>>.
- Ministerio de Agricultura y Riego - Dirección General de Políticas Agrarias (2019). “La Situación del Mercado Internacional de la Palta”. <https://bibliotecavirtual.midagri.gob.pe/>. Fecha de consulta: 4 de julio de 2021. <<https://bibliotecavirtual.midagri.gob.pe/index.php/analisis-economicos/estudios/2019/28-la-situacion-del-mercado-internacional-de-la-palta/file>>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2009). “Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China”. <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>. Fecha de consulta: 4 de enero de 2021. <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/China/inicio.html>.
- Pasión por el Derecho (2020). “¿Cómo funcionaba el régimen laboral agrario?”. <https://lpderecho.pe/>. Fecha de consulta: 5 de febrero de 2021. <<https://lpderecho.pe/regimen-laboral-agrario-peruano-ley-27360/>>
- Porter, Michael (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Segunda edición reformada. México. Editorial Patria.
- Porter, Michael (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Segunda edición reformada. México. Editorial Patria.
- Promperú - Departamento de Agronegocios de la Subdirección de Promoción Internacional de la Oferta Exportable (2017). “Informe Anual 2016 Desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador”. <https://peru.info/es-pe/>. Fecha de consulta: 4 de junio de 2021.
- Tong, Jesús (2006). *Finanzas Empresariales: La Decisión de Inversión*. Primera edición. Lima. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Anexos

Anexo 1. Línea de tiempo de Camposol



Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en *Camposol*. 518-S10. USA. Harvard Business School.

Anexo 2. Exportaciones del Perú de productos agrícolas no tradicionales

Descripción del producto	Valor exportado		Crecimiento
	2015	2016	2016
Dátiles, higos, piñas ananás, aguacates (paltas), guayabas, mangos y mangostanes, frescos	498771	596390	20%
Fresas, arándanos, frambuesas, zarzamoras, grosellas y demás frutos comestibles, frescos	132340	279150	111%
Uvas, frescas o secas, incluyendo las pasas	690813	647147	-6%
Agrios cítricos, frescos o secos	122143	145804	19%
Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados	135172	124760	-8%
Plátanos: frescos o secos	145287	153442	6%
Cocos, nueces del Brasil y nueces de marañón (mery, cajuil, anacardo, cajú), frescos o secos	34458	40903	19%
Cortezas de agrios cítricos, de melones o sandías, frescas, congeladas, secas	18183	17058	-6%
Frutos de cáscara, frescos o secos, incluyendo sin cascara o mondados (como cocos, y nueces de Brasil)	7279	6375	-12%
Melones, sandías y papayas frescos	3134	2305	-26%
Albaricoques damascos, chabacanos, ciruelas, manzanas, melocotones, peras, papayas, tamarindos	1980	3068	55%
Albaricoques damascos, chabacanos, cerezas, melocotones duraznos, incluyendo los griñones	2462	490	-80%
Manzanas, peras y membrillos frescos	551	0	-100%
Frutos conservados provisionalmente con gas sulfuroso o con agua salada, entre otros	65	1	-98%

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Trademap, 2021.

Anexo 3. Proyectos de Irrigación

Proyecto	Ubicación	Inversión (M US\$)	Área proyectada (miles de ha)	Estado	Inicio de construcción
Proyecto Integral Olmos	Lambayeque	414	38	En construcción	2012
Majes Sigvas II	Arequipa	540	38.5	Revisión del contrato	Indefinido
Chavimochic III	La Libertad	591	63	Adjudicado	2015
Alto Piura	Piura	250	19	Detenido	2012
Puyango Tumbes	Tumbes	296	19.5	Detenido	2012
Chinecas	Ancash	540	33	Por convocar	Indefinido
Total		2.631	211		

Fuente: Apoyo Consultoría, 2015.

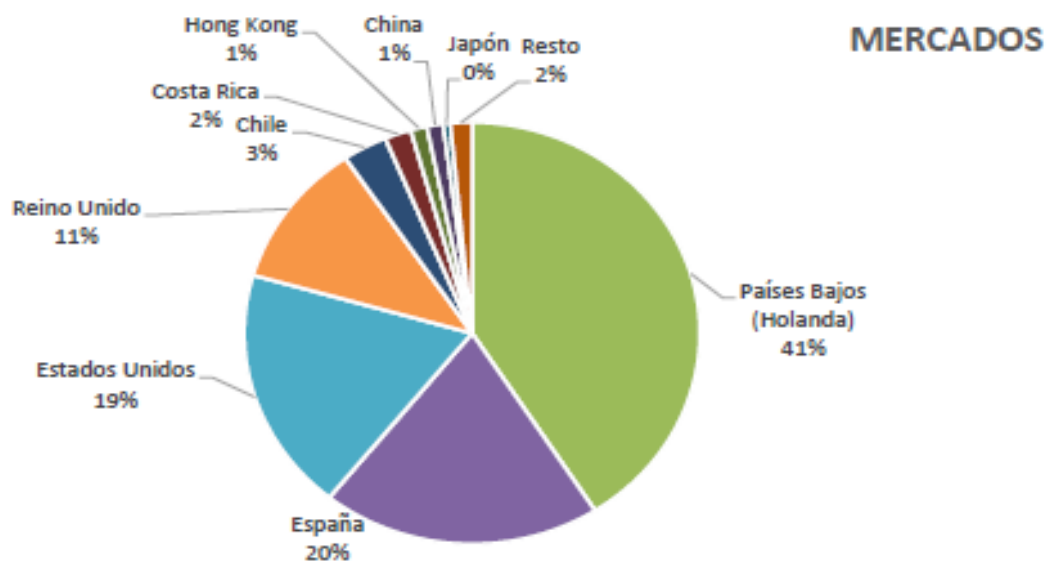
Anexo 4. Países Bajos: importación y exportación de aguacate

País de compra	Volumen importado				
	2015	2016	2017	2018	2019
Total importación	187	247	267	345	349
Perú	52	66	78	122	95
Chile	36	55	64	53	64
Sudáfrica	31	34	25	51	34
México	6	18	19	20	32
Colombia	4	11	12	17	29
Kenya	10	14	14	24	20
País de destino	Volumen exportado				
	2015	2016	2017	2018	2019
Total exportación	152	210	244	312	318
Alemania	39	61	78	93	87
Francia	19	23	26	42	46
Reino Unido	11	16	17	22	18
Suecia	15	16	18	18	17
Dinamarca	12	13	13	16	17
Nivel de re-exportación	80.9%	85.2%	91.2%	90.4%	91.1%

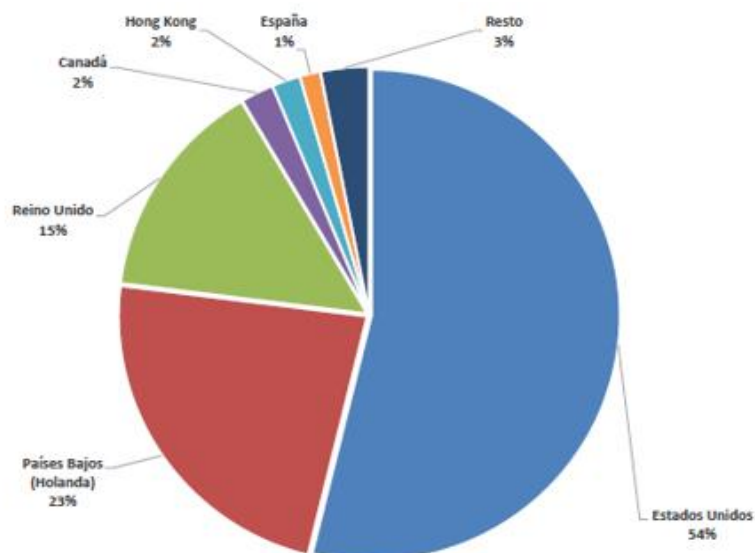
Fuente: Análisis de Mercado 2015-2019, Aguacate, Ministerio de Agricultura y Riego

Anexo 5. Destino de la producción peruana de aguacate y arándanos en 2016

Aguacates



Arándanos



Fuente: Informe Anual 2016, Desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador

Anexo 6. Certificaciones de Camposol

Normas	Descripción
DIGESA (Dirección General de Salud)	Habilitación sanitaria y validación HACCP
BRC (British Retail Consortium)	Verificación de inocuidad y calidad alimentaria
IFS (International Food Standard)	Verificación de inocuidad alimentaria
HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)	Verificación de inocuidad alimentaria
USGMP (United States Good Manufacturing Practices)	Verificación de procesos de fabricación
Cook and Thurber	Verificación de inocuidad alimentaria
Kosher	Verificación de exigencias alimentarias de la comunidad judía
BASC (Business Alliance for Secure Commerce)	Verificación de seguridad anti-narcóticos y anti-terrorismo
BPA-s (Buenas Prácticas Agrícolas)	Verificación de procesos agrícolas en campos de cultivo
IPM (Integrated Pest Management)	Verificación de estrategias de control de plagas
GlobalGAP	Verificación de procesos agrícolas y pecuarios
TNC (Tesco Nature's Choice)	Verificación de triple cuenta de resultados en productos frescos
USGAP (United States Good Agricultural Practices)	Verificación de procesos agrícolas en campos de cultivo

Fuente: Camposol, Informe de Sostenibilidad, 2010

Anexo 7. Grupos de interés de Camposol

<i>Stakeholder</i>	Principales expectativas	Descripción
Comunidad	Generación de empleo Dinamización de la economía Acceso a educación y salud	Comunidades de influencia: Chao, Virú y Piura
Colaboradores	Generación de empleo Buen clima laboral Crecimiento en la empresa	14.637 trabajadores a nivel nacional
Sindicatos	Mejora de condiciones laborales (salario, seguro, estabilidad laboral, capacitaciones continuas)	Camposol tiene tres sindicatos: campo, planta y sindicato de trabajadores de la Compañía Camposol, S.A. Participan activamente en mesas de trabajo, actividades sociales y auditoría de responsabilidades.
Gobierno e instituciones	Cumplimiento de leyes y normas Incremento de los estándares de gestión de la industria	
Clientes	Productos con estándares de calidad Precio justo Cumplimiento de plazos	
Ambiente	Cumplimiento de leyes y normas ambientales Reducción de impactos	
Accionistas	Intereses en la rentabilidad Responsabilidad social Inversiones futuras Desarrollo gobierno corporativo	Principal accionista: D&C Holding
Directorio	Toma de decisiones sobre las unidades de negocio Identificación de nuevos modelos de negocio	Los directores son independientes, lo que permite la objetividad en la toma de decisiones y la prevención de conflictos de interés.

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Informe de Sostenibilidad Camposol, 2016.

Anexo 8. Temas materiales GRI

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS					
Aspectos materiales	Número indicador	Descripción	N° de página	Omisiones (por confidencialidad)	Verificación externa
Contribución con la economía del país	EC1	Valor económico directo generado y distribuido	20	N/A	No
	EC8	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos	20	N/A	No
Generación de empleo formal	EC3	Límite de las obligaciones de la organización debidas a programas de prestaciones sociales	32, 33	N/A	No
	EC5	Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local, en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	34	N/A	No
	EC6	Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	34	N/A	No
Salud de clientes y mitigación de impactos	PR1	Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos, cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras	28, 29	N/A	No
	PR3	Tipo de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos	26, 27	N/A	No
	EN27	Mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios	28	N/A	No
Asuntos laborales	LA1	Número total y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y región	32	N/A	No
	LA2	Prestaciones sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad	32, 33	N/A	No
	LA3	Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo		N/A	No
Asunto ambientales	EN8	Captación total de agua según la fuente	46	N/A	No
	EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua	46, 47	N/A	No
	EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada	47	N/A	No
	EN22	Vertimiento total de aguas, según su naturaleza y destino	47	N/A	No
	EN23	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento	48	N/A	No
Asuntos sociales	SO1	Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local	40, 41	N/A	No
	SO2	Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales, sobre las comunidades locales	44, 45	N/A	No

Fuente: Camposol, Informe de Sostenibilidad, 2013

Anexo 9. Crecimiento de la exportación en el mundo de productos no tradicionales

Producto	Partida	2015 USD	2016 USD	Crecimiento (%)
Uvas	080610	9.146.252	9.251.207	1.15
Aguacates	080440	3.223.233	4.207.097	30.52
Arándanos	081040	1.732.485	2.226.005	28.49
Camarones	030617	13.722.962	15.489.405	12.87
Espárragos	200560	305.435	303.454	-0.65
Mangos	080450	2.151.248	2.412.859	12.16
		30.281.615	33.890.027	

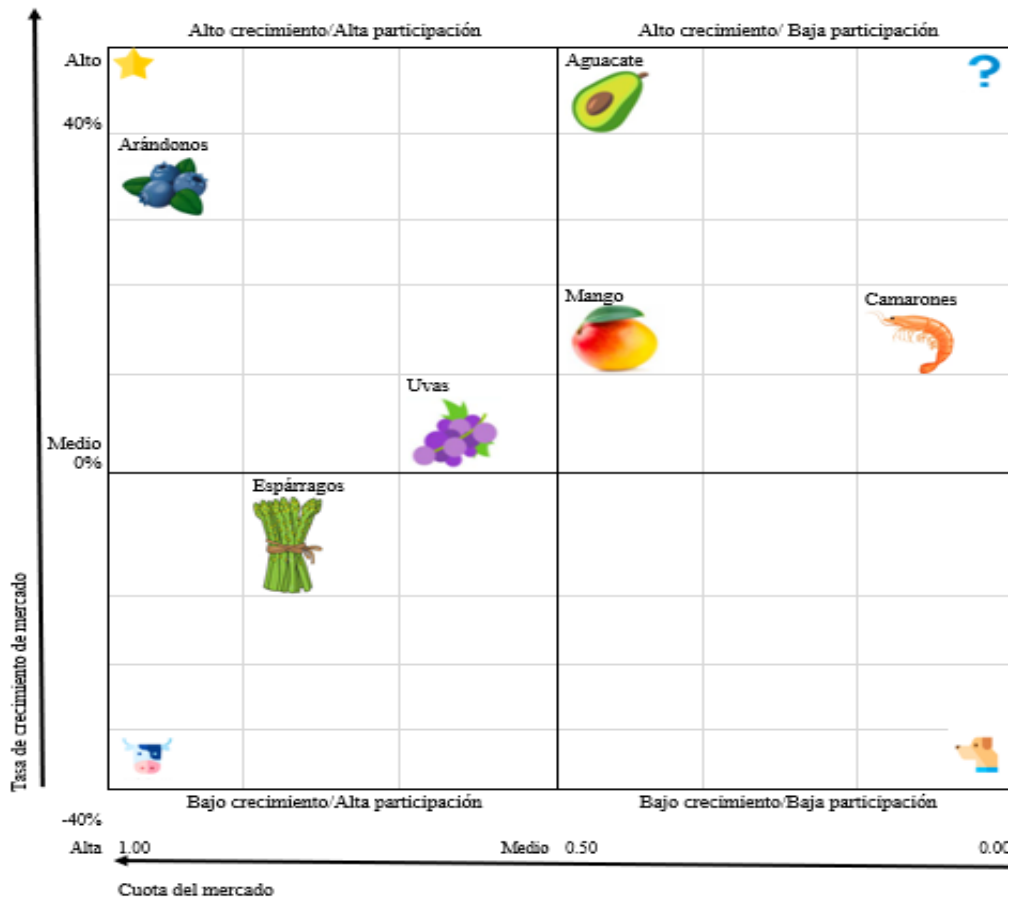
Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Trademap.

Anexo 10. Cuota del mercado del Perú de productos no tradicionales en el 2016

Producto	Partida	Mayor exportador	Ventas del líder USD	Ventas del Perú USD	Cuota del Perú en relación con el líder %	Exportaciones del mundo USD	Cuota del Perú en relación con el mundo %
Uvas	0800610	Chile	1.048.758	646.318	61.63	7.462.775	8.66
Aguacates	0800440	México	2.050.763	396.583	19.34	4.207.097	9.43
Arándanos	081040	Perú	237.120	237.120	100.00	2.226.005	10.65
Camarones	030617	India	3.461.520	154.990	4.48	15.489.405	1.00
Espárragos	200560	China	139.211	118.576	85.18	303.454	39.08
Mangos	080450	México	397.735	197.740	49.72	2.412.859	8.20

Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en Trademap.

Anexo 11. Matriz BCG



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

Anexo 12. Estados de resultados proyectados de la compañía 2017 al 2019

	2017		2018		2019	
	USD.000		USD.000		USD.000	
Ventas	292,775	100%	350,289	100%	397,522	100%
Aguacate	59,531		68,263		78,276	
Arándanos	92,258		126,941		145,551	
Otros	140,986		155,084		173,695	
Costo de ventas	- 162,862	-56%	- 184,934	-53%	- 204,931	-52%
Aguacate	- 31,121	-52%	- 34,973	-51%	- 39,300	-50%
Arándanos	- 29,382	-32%	- 39,619	-31%	- 44,519	-31%
Otros	- 102,359		- 110,343		- 121,112	
Beneficio bruto	129,913	44%	165,354	47%	192,591	48%
Aguacate	28,410		33,291		38,976	
Arándanos	62,876		87,322		101,033	
Otros	38,627		44,742		52,582	
Gastos de ventas	- 29,185	-10%	- 34,919	-10%	- 39,627	-10%
Presupuesto de marketing	- 1,688	-1%	- 1,974	-1%	- 2,241	-1%
Gastos administrativos	- 26,781	-9%	- 32,042	-9%	- 36,363	-9%
Presupuesto de OPE	- 252	0%	- 252	0%	- 252	0%
Presupuesto de OPE (depreciación de nuevos activos)						
Plantas empacadoras y procesadoras	-		- 500	0%	- 500	0%
Plan de abastecimiento de agua (FEN y otros)	-		- 136	0%	- 136	0%
ERP SAP S/4HANA	-		-		- 200	0%
Presupuesto de RR.HH.	- 444	0%	- 469	0%	- 434	0%
Presupuesto de RSE	- 816	0%	- 731	0%	- 581	0%
Presupuesto de RSE (depreciación de nuevos activos)						
Riego automatizado y tecnificado	- 210	0%	- 420	0%	- 630	0%
Otros ingresos	2,774	1%	3,319	1%	3,767	1%
Otros gastos	- 9,807	-3%	- 11,733	-3%	- 13,315	-3%
Pérdida neta por diferencia en cambio	- 2,583	-1%	- 3,090	-1%	- 3,507	-1%
Utilidad operativa	60,921	21%	82,407	24%	98,571	25%
Ingresos financieros	179	0%	214	0%	243	0%
Gastos financieros	- 26,309	-9%	- 31,478	-9%	- 35,722	-9%
Utilidad antes de impuesto a la renta	34,791	12%	51,143	15%	63,092	16%
Gasto por impuesto a la renta	- 5,219	-2%	- 7,672	-2%	- 9,464	-2%
Utilidad (pérdida) por operaciones continuas	29,572	10%	43,472	12%	53,628	13%
EBIT	61,100		82,621		98,814	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 13. Estados de resultados proyectados de la inversión 2017 al 2021

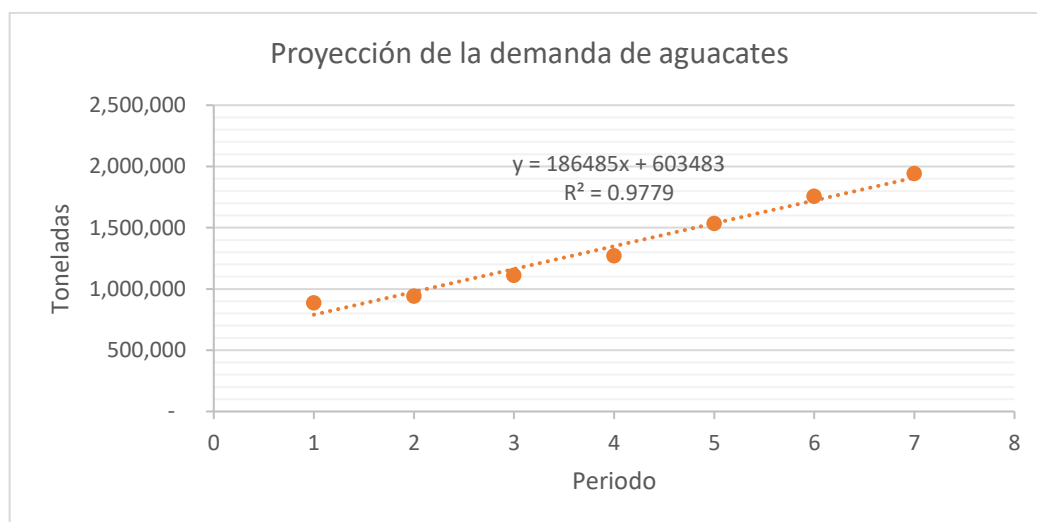
		2017	2018	2019	2020	2021
		USD.000	USD.000	USD.000	USD.000	USD.000
Aguacate	Ha compradas productivas	500	900	1,400	1,400	1,400
	Rendimiento por edad TM/Ha	8.84	8.84	8.84	8.84	8.84
	TM proyectadas vendidas	4,422	7,959	12,381	12,381	12,381
	Precio por TM USD.000	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30
	Venta proyectada	10,172	18,309	28,481	28,481	28,481
Arándanos	Ha habilitadas productivas	1,931	1,931	1,931	1,931	1,931
	Rendimiento por edad TM/Ha	1.00	3.00	4.50	6.60	6.60
	TM proyectadas vendidas	1,931	5,793	8,690	12,745	12,745
	Precio por TM USD.000	8.27	7.59	6.96	6.96	6.96
	Venta proyectada	15,975	43,960	60,485	88,712	88,712
Ventas totales		26,146	62,269	88,966	117,193	117,193
Costo de ventas		- 10,405 -	- 23,100 -	- 32,800 -	- 32,800 -	- 32,800
	Aguacate	- 5,317 -	- 9,380 -	- 14,299 -	- 14,299 -	- 14,299
	Arándanos	- 5,087 -	- 13,720 -	- 18,500 -	- 18,500 -	- 18,500
Beneficio bruto		15,741	39,169	56,166	84,393	84,393
	Gastos de ventas	- 2,757 -	- 6,558 -	- 9,370 -	- 9,370 -	- 9,370
	Gastos administrativos	- 2,545 -	- 6,142 -	- 8,750 -	- 8,750 -	- 8,750
Utilidad antes de impuesto a la renta		10,439	26,469	38,047	66,273	66,273
	Impuestos	- 1,566 -	- 3,970 -	- 5,707 -	- 9,941 -	- 9,941
Utilidad neta		8,873	22,498	32,340	56,332	56,332

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 14. Proyección de la demanda de aguacates

Del documento “La Situación del Mercado Internacional de la Palta”, publicado por el Ministerio de Agricultura y Riego - Dirección General de Políticas Agrarias (2019), se obtuvieron las toneladas de aguacate importadas por el mundo entre los años 2010 al 2016. Con esta información se proyectó la demanda para los años 2017 al 2019 como sigue:

Año	Periodo	Toneladas
2010	1	887,465
2011	2	942,026
2012	3	1,110,766
2013	4	1,270,357
2014	5	1,535,424
2015	6	1,756,367
2016	7	1,943,541
Proyección 2017	8	2,095,363
Proyección 2018	9	2,281,848
Proyección 2019	10	2,468,333

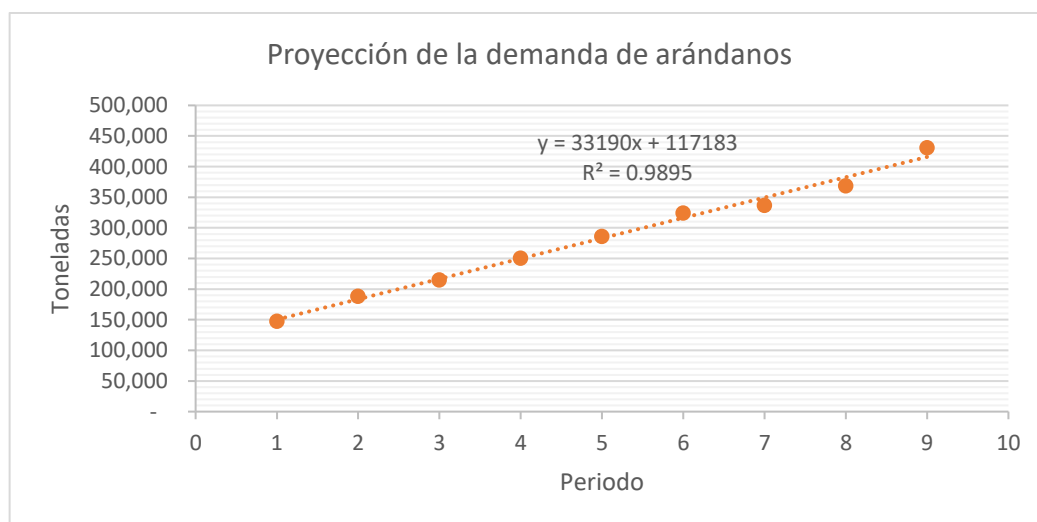


Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en documentos del MIDAGRI - Trademap.

Anexo 15. Proyección de la demanda de arándanos

Del documento “El Arándano en el Perú y el Mundo, Producción, Comercio y Perspectivas”, publicado por el Ministerio de Agricultura y Riego - Dirección General de Políticas Agrarias (2016), se obtuvieron las toneladas de arándanos importadas por el mundo entre los años 2008 al 2016. Con esta información se proyectó la demanda para los años 2017 al 2019 como sigue:

Año	Periodo	Toneladas
2008	1	147,621
2009	2	188,452
2010	3	214,822
2011	4	250,491
2012	5	286,118
2013	6	324,519
2014	7	336,628
2015	8	368,604
2016	9	430,948
Proyección 2017	10	449,083
Proyección 2018	11	482,273
Proyección 2019	12	515,463



Fuente: Elaboración propia, 2021, basada en documentos del MIDAGRI - Trademap.

Nota biográfica

Joel Félix Espinoza Huari

Nació en Lima el 13 de octubre de 1976. Es contador público por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y miembro del Colegio de Contadores Públicos de Lima. Cuenta con una especialización en normas internacionales de información financiera (NIIF) de la Universidad de Lima y cursó la maestría en administración de negocios en la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de veinte años de experiencia profesional. Ha sido auditor *senior* en Deloitte, jefe de auditoría en el Banco Pichincha, gerente de auditoría en el Banco Azteca y docente del Instituto de Formación Bancaria CERTUS. Actualmente desempeña el cargo de gerente de contabilidad en financiera en OH S.A.

Diana Elizabeth Olarte Paitán

Nació en Ayacucho el 23 de enero de 1986. Es ingeniera de sistemas por la Universidad de Lima y cursó la maestría en administración de empresas en la Universidad del Pacífico en 2016.

Cuenta con más de diez años en proyectos de implementación de ERP World Class Oracle y SAP en el rubro de educación, construcción y minero. Actualmente trabaja en Southern Peak Mining y ocupa el puesto de líder funcional SAP de finanzas y logística.

Jorge Alberto Santos Aguilar

Nació en Lima el 16 de febrero de 1977. Es ingeniero zootecnista por la Universidad Nacional Agraria La Molina. Cursó un diplomado en gestión agrícola empresarial en la misma universidad y posteriormente cursó la maestría en administración y negocios en la Universidad del Pacífico y un diplomado en gerencia de proyectos constructivos en la Universidad ESAN.

Cuenta con más de trece años de experiencia en operaciones comerciales *retail*, seis de ellos en la posición de gerente de tienda, liderando equipos de alto rendimiento en tiendas estratégicas de la compañía Hipermercados Tottus del grupo Falabella. Actualmente, desempeña el cargo de gerente general en su propio emprendimiento, una empresa constructora que brinda servicios de acondicionamiento, remodelaciones y edificaciones de locales comerciales e industriales dentro del sector *retail*, teniendo como principales clientes al grupo Intercorp, Lindcorp y Cocinas Ocultas (Cloud Kitchen).