



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE CAMPOSOL 2017-2021”

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

Presentado por

**Sr. Juan de Dios Huarancca Cahuana
Sra. Ana Gabriela Pichilingue Chafalote
Srta. Ximena Fiorella Velarde Broders**

Asesora: Profesora Gina Pipoli

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

Lima, julio de 2021

A mi esposa Miriam, por su apoyo y amor durante la etapa de estudios; a mis hijos Camila y Matías, quienes son mi motivo de superación; y a mis padres, por su ejemplo de perseverancia y por su dedicación.

Juan de Dios Huaranca Cahuana

A mi esposo, por su apoyo, por confiar y creer en mis aspiraciones profesionales; y a mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio de todos estos años.

Ana Gabriela Pichilingue Chafalote

A mi familia, en especial a mi padre, por su apoyo incondicional y soporte en el logro de mis objetivos personales y profesionales.

Ximena Fiorella Velarde Broders

Resumen ejecutivo

Camposol es una empresa agroindustrial peruana que opera en la industria de alimentos, en el segmento de frutas y verduras frescas. Empezó sus operaciones en el año 1997 y al 2016 tiene presencia en los Estados Unidos y Europa y está iniciando actividades comerciales en China. Su canal de distribución para acercarse a los consumidores finales es a través de los minoristas en los mercados de destino. Uno de los principales retos de Camposol, debido al crecimiento de su mercado, es asegurar la oferta de productos de manera consistente durante todo el año, asegurando maximizar la capacidad y la calidad de los productos.

El problema principal es que la planificación de la producción y el abastecimiento de la unidad de negocio de frutas y verduras frescas en Camposol no están alineados con la estrategia de crecimiento, que busca tener la capacidad de ofrecer sus productos para las familias a nivel mundial durante todo el año.

En el presente trabajo, los investigadores proponen un plan estratégico para la unidad de negocio de frutas y verduras frescas de la empresa Camposol para el periodo 2017-2021, con iniciativas que permitirán desarrollar y fortalecer los recursos y las capacidades para convertirse en un referente como proveedor de alimentos frescos y saludables de manera permanente.

En el análisis externo se identificó que en la industria de alimentos el segmento de frutas y verduras frescas resulta atractivo, principalmente por las altas barreras de entrada que posee la industria y por la baja amenaza de productos sustitutos. También se precisó que existe un incremento en la demanda a nivel global, debido a que cada vez más personas se interesan por su salud, lo que las lleva a consumir alimentos saludables. La principal amenaza en esta industria está relacionada con los fenómenos naturales y los cambios climáticos.

Del análisis interno, se diagnostica que la ubicación geográfica de sus tierras en el Perú, su experiencia en el sector y el control completo de la cadena de valor, desde la producción hasta la colocación del producto en su destino, son sus principales fuentes generadoras de ventaja competitiva. En cuanto a las debilidades que se identificaron, se concluyó que estas son la baja inversión en promocionar la marca Camposol, la falta de integración de la cultura de producción con la cultura comercial y el no poder ofrecer los productos de manera consistente durante todo el año.

Los investigadores recomiendan que la estrategia que mejor aprovecharía las oportunidades del mercado, de acuerdo con sus fortalezas y debilidades, es la de liderazgo en costos, y para alcanzar la visión de ser un proveedor referente de alimentos frescos y saludables para las familias del mundo durante todos los días del año, los investigadores recomiendan continuar con el desarrollo del mercado de Europa y los Estados Unidos, penetrar el mercado de China, optimizar la capacidad de producción de Camposol e implementar iniciativas de calidad total para asegurar la calidad de sus productos.

El plan estratégico propuesto contempla iniciativas para las áreas funcionales de operaciones, recursos humanos, marketing y responsabilidad social corporativa, las cuales permitirán optimizar la capacidad de producción, adquiriendo tierras en otros países fuera del Perú, con la finalidad de ofrecer frutas y verduras frescas durante todo el año y no depender del calendario peruano. Asimismo, apunta al cultivo de tierras no desarrolladas en el Perú y propone iniciativas para fortalecer la capacidad de investigación, innovación y desarrollo, eficiencia del uso del agua, control de plagas y enfermedades, y postcosecha. En los aspectos relacionados con los recursos humanos, se propone ejecutar programas de multidiversidad y multiculturalidad, a fin de fortalecer la cultura Camposol, y con relación a la responsabilidad social corporativa, se plantea ejecutar proyectos de conservación de biodiversidad en las zonas de producción.

Finalmente, las inversiones adicionales en el plan estratégico propuesto para Camposol se descomponen en USD 14.5 millones de CAPEX y USD 10.3 millones de OPEX, de los cuales se financiará el 59% con deuda; la inversión adicional es aceptable, debido a que los flujos son positivos y benefician a los accionistas con un VAN y TIR financiero de USD 56.73 millones y 66.52%, respectivamente, y el plazo de recuperación de la inversión es de cuatro años, aproximadamente.

Índice

Resumen ejecutivo	iii
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Introducción.....	1
Capítulo I. Identificación del problema	2
1. Consideraciones generales.....	2
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa	2
3. Definición del problema	2
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	3
Capítulo II. Internacionalización	4
1. Antecedentes.....	4
2. Descripción y análisis de estrategias actuales.....	4
3. Conclusiones.....	5
Capítulo III. Análisis externo	6
1. Internacionalización (modelo CAGE).....	6
2. Análisis del entorno general	6
2.1 Entorno político y legal	6
2.2 Entorno económico	7
2.3 Entorno social	8
2.4 Entorno tecnológico	8
2.5 Entorno ecológico	9
2.6 Entorno global.....	9
3. Análisis de la industria o sector	10
3.1 Nivel de atractividad de la industria.....	10
3.1.1 Amenaza de entrada	11
3.1.2 Amenaza de los sustitutos.....	11
3.1.3 Poder de los compradores	12
3.1.4 Poder de los proveedores	13
3.1.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	14
3.2 Grado de atractividad de la industria.....	15
3.3 Matriz de perfil competitivo	16
3.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	17
3.5 Conclusiones.....	18

Capítulo IV. Análisis interno	19
1. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT).....	19
1.1 Administración y gerencia	19
1.2 Marketing y ventas	20
1.3 Operaciones y logística.....	20
1.4 Finanzas y contabilidad	20
1.5 Recursos humanos y cultura	21
1.6 Sistemas de información y comunicaciones	21
1.7 Tecnología de investigación y desarrollo	21
2. Evaluación de la cadena de valor	21
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	24
4. Matriz VRIO y ventaja competitiva	24
5. Determinación de estrategia genérica.....	26
6. Conclusiones.....	26
Capítulo V. Formulación de objetivos	27
1. Análisis y propuesta de visión y misión	27
2. Visión actual y propuesta	27
3. Misión actual y propuesta.....	27
4. Objetivo general.....	28
5. Objetivos estratégicos	28
5.1 Objetivos de rentabilidad.....	28
5.2 Objetivos de crecimiento	28
5.3 Objetivos de sostenibilidad.....	28
Capítulo VI. Generación y selección de estrategia	29
1. Matriz FODA.....	29
2. Matriz PEYEA.....	29
3. Matriz BCG	30
4. Matriz interna-externa (IE).....	31
5. Matriz de la estrategia principal.....	31
6. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)	32
7. Alineamiento de estrategias con los objetivos	33
8. Descripción de la estrategia seleccionada	33
Capítulo VII. Planes funcionales y plan de responsabilidad social corporativa	34
1. Plan funcional de marketing	34
1.1 Objetivos de marketing.....	34

1.2 Estrategia de segmentación.....	34
1.3 Estrategias de posicionamiento.....	34
1.3.1 Mantra de la marca.....	35
1.4 Mezcla de marketing.....	35
1.4.1 Producto.....	35
1.4.2 Precio.....	35
1.4.3 Plaza o canales de distribución.....	36
1.4.4 Promoción.....	36
1.5 Plan de acción de marketing.....	37
1.6 Presupuesto.....	38
1.7 Monitoreo y control.....	38
2. Plan funcional de operaciones.....	39
2.1 Objetivos de operaciones.....	39
2.2 Estrategias.....	39
2.2.1 Gestión de la capacidad.....	39
2.2.2 Gestión de la cadena de suministro.....	40
2.2.3 Compras y externalización.....	40
2.2.4 Calidad, <i>lean management</i> y mejora continua.....	40
2.2.5 Innovación.....	41
2.3 Plan de acción de operaciones.....	41
2.4 Presupuesto.....	42
2.5 Monitoreo y control.....	43
3. Plan funcional de recursos humanos.....	43
3.1 Objetivos de recursos humanos.....	43
3.2 Estrategias.....	43
3.2.1 Gestión de la diversidad.....	43
3.2.2 Reclutamiento y selección.....	44
3.2.3 Evaluación de desempeño.....	44
3.2.4 Formación de los trabajadores.....	44
3.2.5 Desarrollo de las relaciones internas.....	44
3.2.6 Gestión de la retribución.....	45
3.2.7 Gestión de relación con los representantes de los trabajadores.....	45
3.3. Plan de acción de recursos humanos.....	45
3.4 Presupuesto.....	46
3.5 Monitoreo y control.....	46

4. Plan de responsabilidad social corporativa	46
4.1 Objetivos de responsabilidad social corporativa	46
4.2 Estrategias	47
4.2.1 Responsabilidad social empresarial	47
4.2.2 Valor compartido	47
4.3 Plan de responsabilidad social corporativa	48
4.4 Presupuesto	49
4.5 Monitoreo y control	49
5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	49
5.1 Objetivos de finanzas	49
5.2 Supuestos	49
5.3 Presupuesto	50
5.4 Análisis del plan financiero	50
5.4.1 Análisis sin plan estratégico	50
5.4.2 Análisis con plan estratégico	51
5.4.3 Flujo de caja económico y financiero	52
5.4.4 Cálculo del valor actual neto (VAN) y de la tasa interna de retorno (TIR)	53
5.4.5 Análisis de sensibilidad	54
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia	55
1. Mapa estratégico	55
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos	56
Conclusiones y recomendaciones	57
1. Conclusiones	57
2. Recomendaciones	57
Bibliografía	59
Anexos	62
Notas biográficas	76

Índice de tablas

Tabla 1. Entorno político y legal	7
Tabla 2. Entorno económico.....	7
Tabla 3. Entorno social	8
Tabla 4. Entorno tecnológico.....	9
Tabla 5. Entorno ecológico	9
Tabla 6. Entorno global.....	10
Tabla 7. Amenaza de entrada	11
Tabla 8. Amenaza de los sustitutos.....	12
Tabla 9. Poder de los compradores	13
Tabla 10. Poder de los proveedores	14
Tabla 11. Rivalidad entre los competidores existentes	15
Tabla 12. Grado de atractividad del segmento de frutas y verduras frescas.....	15
Tabla 13. Matriz de perfil competitivo.....	16
Tabla 14. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	17
Tabla 15. Tabla AMOFHIT.....	19
Tabla 16. Matriz EFI.....	24
Tabla 17. Matriz VRIO	25
Tabla 18. Priorización de estrategias específicas.....	32
Tabla 19. Objetivos de marketing.....	34
Tabla 20. Plan de acción de marketing	37
Tabla 21. Presupuesto de marketing (en miles de USD).....	38
Tabla 22. Objetivos de operaciones	39
Tabla 23. Plan de acción de operaciones.....	42
Tabla 24. Presupuesto operaciones (en miles de USD).....	42
Tabla 25. Objetivos de recursos humanos	43
Tabla 26. Plan de acción de recursos humanos	45
Tabla 27. Presupuesto de recursos humanos (en miles de USD).....	46
Tabla 28. Objetivos de responsabilidad social corporativa	46
Tabla 29. Plan de acción de responsabilidad social corporativa.....	48
Tabla 30. Presupuesto de responsabilidad social corporativa (en miles de USD)	49
Tabla 31. Objetivos de finanzas.....	49
Tabla 32. Presupuesto de OPEX y CAPEX de los planes estratégicos (en miles de USD)	50
Tabla 33. Estado de resultados proyectadas sin estrategia (en miles de USD).....	51
Tabla 34. Estado de resultados proyectadas con estrategia (en miles de USD).....	51

Tabla 35. Flujo de caja económico y financiero (en miles de USD)	52
Tabla 36. Información para aplicar el beta apalancado.....	52
Tabla 37. Información para aplicar el costo de oportunidad de capital.....	53

Índice de gráficos

Gráfico 1. Cadena de valor Camposol 2016.....	22
Gráfico 2. Matriz PEYEA	29
Gráfico 3. Matriz BCG.....	30
Gráfico 4. Matriz interna-externa (IE)	31
Gráfico 5. Matriz de la estrategia principal	32
Gráfico 6. Mapa estratégico de Camposol	55

Índice de anexos

Anexo 1. Modelo CAGE – Indicador de oportunidad de mercado.....	63
Anexo 2. Propuesta de misión	64
Anexo 3. Matriz FODA.....	65
Anexo 4. Matriz interna externa (IE)	67
Anexo 5. Matriz MCPE.....	68
Anexo 6. Alineamiento de estrategias con los objetivos	69
Anexo 7. Identificación de mercados meta	71
Anexo 8. Mantra de la marca Camposol	72
Anexo 9. Atributos de los principales productos de Camposol	73
Anexo 10. Matriz hibrida	74
Anexo 11. Iniciativas e indicadores del plan estratégico	75

Introducción

El presente trabajo de investigación propone un plan estratégico para la empresa agroindustrial peruana Camposol para el periodo 2017-2021. A diciembre del 2016, la empresa tiene presencia en los Estados Unidos y Europa en el segmento de frutas y verduras frescas, y decide ingresar al mercado chino, teniendo como principales productos los aguacates y los arándanos.

En el capítulo I se identifica el problema Camposol, que, fundamentalmente, es la desalineación entre la planificación de la producción y su visión, la cual se enfoca en convertirse en un productor global de frutas y verduras frescas durante todo el año. Sin embargo, su producción al 2016 no le permitía soportar el incremento de la demanda por el ingreso al mercado de China y la concentración de sus tierras en el Perú no le daba la capacidad de ofrecer sus productos durante todo el año, pues dependía del calendario productivo peruano. En el capítulo II se hace un análisis de las estrategias de internacionalización que Camposol implementó para ingresar a los mercados de Europa, Estados Unidos y China.

En el Capítulo III se realiza el análisis del entorno general y el análisis de la industria del segmento de frutas y verduras frescas del sector de alimentos, para identificar las oportunidades y las amenazas del sector. Por otra parte, en el capítulo IV se analizan las áreas funcionales y la cadena de valor de Camposol, para reconocer las fortalezas y las debilidades de la empresa, y además se identifican las potenciales fuentes de ventaja competitiva y la estrategia genérica que permita aprovechar las fortalezas y mitigar las debilidades de Camposol frente a la competencia.

En el capítulo V se analiza y se propone una visión y misión al 2021 para Camposol, se establecen los objetivos generales para el plan estratégico y se detallan los objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad; en el capítulo VI se trabajan las matrices para la generación y la selección de las estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y las fortalezas y mitigar las amenazas y las debilidades identificadas en los capítulos anteriores.

En el capítulo VII se exponen los planes funcionales y de responsabilidad social, que incluye los planes de acción e inversión para las estrategias funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y financiero.

Por último, se detallan las conclusiones y las recomendaciones para el periodo del 2017 al 2021.

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

El análisis situacional se realizó para la unidad de negocio de frutas y verduras de Camposol, teniendo en cuenta información secundaria del sector de alimentos e información de la empresa Camposol al año 2016.

La industria agraria tiene un periodo de producción a mediano plazo, de acuerdo con el tipo de fruta o verdura. Desde la siembra hasta la cosecha puede pasar un periodo de entre uno y cuatro años, aproximadamente. Debido a esta característica de la industria, se decidió realizar el plan estratégico a cinco años, de 2017 a 2021.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

Camposol es una empresa agroindustrial que en el año 1997 inició sus operaciones exportando espárragos al mercado europeo. Ya para el año 2016, tiene presencia en los Estados Unidos y Europa, y dio inicio a sus operaciones comerciales con China, exportando principalmente aguacates y arándanos. El perfil estratégico de Camposol está basado en la excelencia operativa orientada a conseguir la eficiencia en costos al 2016. Camposol tiene la visión de dejar de ser una empresa orientada a la producción y convertirse en una orientada al mercado, desarrollando capacidades comerciales en destino.

3. Definición del problema

Al 2016, las tierras cultivadas no permiten cubrir el crecimiento de la demanda por el ingreso al mercado de China, y la concentración de tierras en el Perú no hace posible asegurar la oferta durante todo el año. Por ello, se ha identificado que el principal problema es que la planificación de la producción y el abastecimiento de la unidad de negocio de frutas y verduras frescas en Camposol no están alineados con la estrategia de crecimiento que busca tener la capacidad de ofrecer sus productos para las familias del mundo durante todo el año.

Los problemas secundarios identificados son el bajo posicionamiento de la marca Camposol en el mercado europeo y de los Estados Unidos y la desalineación de las culturas del área de producción y del área comercial en Camposol, lo que dificultará la sinergia de las capacidades internas.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Frente a la problemática descrita, se sugieren iniciativas para mejorar la planificación de la capacidad de producción en la unidad de frutas y verduras frescas de Camposol. En cuanto a la solución del problema principal en el área de operaciones, se propone el desarrollo de estrategias de gestión de la capacidad para cubrir el incremento de la demanda de Camposol por el ingreso al mercado de China, con inversión de hectáreas sin desarrollar en el Perú. Por otra parte, para ofrecer frutas y verduras frescas durante todo el año, se recomienda adquirir tierras fuera, en países que tienen un calendario productivo complementario.

Respecto de la solución a los problemas secundarios, para el área de marketing se propone desarrollar estrategias de segmentación de mercado, identificando tres mercados meta, donde se trabajarán las estrategias de posicionamiento de marca; para el área de recursos humanos se recomiendan estrategias de gestión de la diversidad, para lo cual deberán implementarse programas de multidiversidad y multiculturalidad a fin de generar sinergias al interior de Camposol. Por último, en cuanto al plan de responsabilidad social corporativa, se trabajará en estrategias de valor compartido.

Capítulo II. Internacionalización

1. Antecedentes

Los objetivos que guían las decisiones de las empresas de participar o no en los negocios internacionales son los siguientes: expandir las ventas, adquirir recursos o reducir los riesgos (Daniels, 2013).

Camposol es una empresa peruana agroindustrial que da inicio a sus actividades en 1997 con el cultivo de espárragos blancos, los cuales exportaba a Europa a través de intermediarios, hasta que en 2011, con la finalidad de desarrollar una relación comercial directa con el consumidor y no depender de los intermediarios, abre su primera oficina comercial en Rotterdam. En el año 2015 implementó la misma estrategia de internacionalización en los Estados Unidos, cuando inaugura una oficina comercial en Miami. Continuando con su proceso de internacionalización, en el 2015 Camposol decide ingresar al mercado chino, con la exportación de aguacates, y a fines de 2016 inicia la exportación de arándanos. Para desarrollar los vínculos comerciales con los clientes de manera directa, en 2017 decide abrir una oficina en Shanghái.

2. Descripción y análisis de estrategias actuales

La exportación es una de las formas más comunes de hacer negocios internacionales, porque impone riesgos empresariales mínimos, requiere un compromiso bajo de recursos y brinda una mayor flexibilidad en el mercado. Cuando las empresas dependen de recursos extranjeros, pueden poseer su totalidad o parte de ella, desarrollarla o adquirirla mediante estrategias de inversión directa extranjera o utilizar algún tipo de acuerdo de colaboración con otra compañía (Daniels, 2013).

El riesgo de ingresar al mercado europeo para Camposol implicaba asumir un alto riesgo, debido a que Europa era un mercado nuevo y no se tenía la capacidad comercial adecuada, puesto que no se conocía la cultura de los compradores ni de los consumidores. Por esto, la mejor estrategia fue iniciar un proceso de internacionalización a través de intermediarios de exportación. Después de conocer el mercado europeo, Camposol decidió abrir una oficina comercial a través de una estrategia de inversión directa en destino, sabiendo que el riesgo era menor y la oportunidad de consolidar una relación comercial directa con los minoristas los pondría en una mejor posición en el sector. Asimismo, para la internacionalización en los Estados Unidos, inició sus operaciones comerciales mediante estrategias de exportación y luego implementó una oficina comercial.

El proceso de internacionalización de Camposol fue orgánico, iniciándose con estrategias de menor riesgo y control de operaciones en destino, para luego desarrollar estrategias que le permitieron tener un mayor control de las operaciones. De esta manera, pudo desarrollar una capacidad comercial respaldada por el capital humano, que también implicó baja distancia psicológica para negociar y realizar gestiones con los clientes en destino.

Desde 1997 hasta 2016, Camposol pasó de ser, estratégicamente, una empresa orientada a la producción a convertirse en una orientada al mercado, desarrollando una capacidad comercial que le permitía manejar relaciones directas con los minoristas; además, está integrándose verticalmente al nivel de distribuidor, lo que le da una ventaja competitiva.

Al 2017, como estrategia de internacionalización, planea ingresar al mercado chino con inversión directa, con la apertura de una oficina comercial en Shanghái, lo cual puede ser una buena estrategia, porque Camposol ya cuenta con la experiencia de iniciar y gestionar vínculos comerciales en destino.

3. Conclusiones

- El proceso de internacionalización de Camposol se dio de manera orgánica, iniciándose con estrategias menos riesgosas, como la exportación, y luego implementando estrategias que requieren mayor compromiso financiero, como la inversión directa.
- En aproximadamente catorce años de operaciones, Camposol ha pasado de ser una empresa orientada a la producción a una orientada al mercado, debido a que ha desarrollado una capacidad comercial y de distribución que le da una ventaja competitiva.
- Al 2016, Camposol no ha implementado estrategias colaborativas dentro de su proceso de internacionalización.
- La siguiente estrategia de internacionalización de Camposol es ingresar al mercado asiático abriendo una oficina comercial en China, lo cual le permitirá tener presencia global en tres importantes mercados, como son los Estados Unidos, Europa y China.

Capítulo III. Análisis externo

1. Internacionalización (modelo CAGE)

Habitamos un mundo semiglobalizado, es decir, en el que todavía hay diferencias culturales, administrativas y geográficas que se deben tomar en cuenta a la hora de ingresar a mercados extranjeros. El método CAGE desarrollado por Pankaj Ghemawat se basa en calcular las distancias teniendo en cuenta estas variables: i) C: distancia cultural ii) A: distancia administrativa iii) G: distancia geográfica y iv) E: distancia económica (Ghemawat, 2007).

Para la aplicación del análisis cuantitativo, se utilizó la herramienta CAGE Comparador en el anexo 1, tomando al Perú como país base.

Del análisis realizado, se infiere que los principales mercados donde existe mayor oportunidad de desarrollo para el Perú son los Estados Unidos, Brasil, China y Canadá. Debido a que Camposol ya tiene presencia en los Estados Unidos y Europa, los países con mayor oportunidad de desarrollo son China, Canadá y Brasil.

2. Análisis del entorno general

El análisis del entorno general se realizó usando la herramienta PESTEG, que se concentra en reconocer y evaluar la tendencia de las variables y el efecto probable de las oportunidades y las amenazas para la empresa.

2.1 Entorno político y legal

Por el lado del mercado, los tratados de libre comercio se mantienen vigentes y con una proyección de mediano plazo, que asegura las condiciones para mantener la demanda y la apertura de nuevos mercados. En cuanto a la oferta, al 2016, en el Perú, se mantiene vigente la Ley de promoción agraria que proporciona beneficios tributarios y laborales a las empresas del sector agroindustrial. Esta oportunidad, identificada en el entorno, se ve castigada por la inestabilidad política en el Perú y la desconfianza en los entes reguladores, como el SENASA.

Desde la postura político y legal, el resultado de estas variables configura una oportunidad para las empresas de la industria, porque se tiene asegurada la estabilidad y el incremento de la demanda, y los beneficios para producir en el Perú son favorables, pese a las amenazas identificadas. A continuación, se presenta el resumen del análisis del entorno político y legal.

Tabla 1. Entorno político y legal

Variables	Tendencia del macroentorno	Efecto probable	O / A	Fuente
Inestabilidad política del Perú	Aumento de la incertidumbre política - económica peruana debido al cambio del gobierno.	Aumento de los costos financieros y de producción debido al incremento del tipo de cambio.	A	(Germán, 2021)
Ente regulador	Disminución generalizada de confianza en las instituciones públicas en el Perú.	Impacto negativo en la relación comercial, debido a las demoras o riesgo en la emisión de licencias o permisos sanitarios para la exportación.	A	(Azcona & Del Prado, 2020)
Tratado de libre comercio (TLC)	Los acuerdos comerciales se mantienen vigentes.	Incremento de la demanda de productos debido a la apertura o conservación de mercados.	O	(Tello, 2005)
Ley de promoción agraria en el Perú	Se mantiene vigente hasta el 2021.	Reducción de costos de mano de obra y tributarios debido a los beneficios de carácter tributario y laboral.	O	(Congreso de la República, 2020)

Fuente: Elaboración propia, 2021.

2.2 Entorno económico

El crecimiento del PBI global refleja que las actividades económicas a nivel global se están dinamizando, lo cual impacta positivamente las exportaciones del Perú en el rubro de verduras y frutas frescas. La tasa de inflación descendente al año 2016 influye de manera positiva en los costos financieros, debido a que se tiene una tasa de tipo de cambio estable.

Desde la perspectiva económica, estas tres variables configuran una oportunidad para la industria de alimentos en el segmento de verduras y frutas frescas. En cuanto a las consideraciones de mercado, hay un crecimiento en la demanda, y por el lado de la oferta, en el Perú se tiene las condiciones económicas para continuar con las operaciones de producción. A continuación, se muestra el resumen del análisis del entorno económico.

Tabla 2. Entorno económico

Variables	Tendencia del macroentorno	Efecto probable	O / A	Fuente
PBI global	Crecimiento del PBI de forma sostenible (1,53% en el año 2016).	Incremento en la actividad económica a nivel global.	O	(Banco Mundial, 2021)
Exportación de frutas	Crecimiento de las exportaciones en el rubro de frutas frescas, 12% en el año 2016.	Incremento de la demanda de productos no tradicionales como arándanos, paltas y mandarinas.	O	(Trademap, 2021)
Inflación en el Perú	Trayectoria descendente al pasar de 4,4 % (diciembre de 2015) a 3,2 % en diciembre de 2016.	Disminución de los costos financieros debido a la baja de la tasa de interés.	O	(Perú, 2021)

Fuente: Elaboración propia, 2021.

2.3 Entorno social

Hay un creciente interés a nivel global por el consumo de frutas y verduras frescas y saludables, lo cual impacta en el incremento de la demanda de estos productos, asegurando el mercado para la industria de alimentos en el segmento de verduras y frutas frescas. Analizando las condiciones de la oferta en el Perú, se identificó una brecha de infraestructura que impacta los costos de producción, distribución y exportación (FAO, 2009).

Desde la perspectiva social, en el análisis del entorno se concluye que esta representa una oportunidad, porque asegura la demanda de los productos, aun cuando del lado de la oferta se identificó una potencial amenaza que incrementaría los costos operativos en el Perú. A continuación, se expone el resumen del análisis del entorno social.

Tabla 3. Entorno social

Variables	Tendencia del macroentorno	Efecto probable	O / A	Fuente
Obras públicas de infraestructura	Escasez de obras orientadas al beneficio del sector agroexportador del Perú.	Incremento en costos y gastos operativos de las empresas agroindustriales.	A	(AFIN, 2015)
Consumo de productos frescos y saludables	Incremento en el consumo de frutas y verduras frescas, saludables y orgánicas.	Incremento de la demanda de alimentos frescos y saludables.	O	(FAO, 2009)

Fuente: Elaboración propia, 2021.

2.4 Entorno tecnológico

La tecnología emergente tiene el gran potencial de impactar significativamente la formulación de modelos de negocio y las operaciones de las empresas, con un efecto evidente en la reducción de costos. Por otro lado, la aplicación de la biotecnología permite el desarrollo de nuevos productos e influye en la reducción de la huella hídrica de las empresas. El costo del agua se valora cada vez más, por lo que las empresas ambientalmente responsables que optimizan el uso del recurso hídrico son muy apreciadas.

Del análisis del entorno, los factores tecnológicos representan una oportunidad para reducir costos de producción y mejorar la imagen de una empresa comprometida con el medio ambiente. A continuación, el resultado del análisis de las variables de tecnología en la tabla 4.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable	Tendencia del macroentorno	Efecto probable	O / A	Fuente
Uso de tecnología en la siembra.	Tecnología emergente con potencial de impactar significativamente a empresas y organizaciones; biotecnología para adaptar productos a nuevas regiones geográficas y para el control de plagas.	Reducción de costos operativos y reducción de huella hídrica. Desarrollo de nuevos productos.	O	(Entelgy, 2015)

Fuente: Elaboración propia, 2021.

2.5 Entorno ecológico

El Perú es un país con territorio diverso que ofrece condiciones de terreno y clima que permite el buen rendimiento de la producción de las frutas y verduras frescas. Además, se advierte un incremento en la preferencia de productos de origen peruano en el extranjero, lo que impacta favorablemente la demanda de este tipo de productos. A nivel global, se observa un aumento en la frecuencia de eventos climáticos, cuyo impacto negativo se traduce en la pérdida de la calidad y el rendimiento de los sembríos (INIA, 2016).

Como resultado del análisis de las variables ecológicas en el análisis del entorno, se concluye que en mayor porcentaje estas variables representan una oportunidad en el aprovechamiento de la ventaja comparativa en el Perú y en el incremento de la demanda. No obstante, la frecuencia de fenómenos naturales configura una gran amenaza que se debe tener en consideración. A continuación, en la tabla 5, se presenta el resultado del análisis de las variables de ecología.

Tabla 5. Entorno ecológico

Variables	Tendencia del macroentorno	Efecto probable	O/ A	Fuente
Perú con potencial natural	Incremento en el consumo de producto de origen peruano en el extranjero, como país biodiverso con potencial en suelos y áreas agrícolas.	Valor agregado del producto para el consumidor final por producto de origen peruano. Incremento en la capacidad de la producción agrícola.	O	(INIA, 2016)
Cambio climático / Fenómeno natural	Aumento de la frecuencia de eventos climáticos y fenómenos naturales.	Impacto negativo en el margen de los productos, por la pérdida de calidad, y en el productividad del sembrío.	A	(MINAM, 2016)

Fuente: Elaboración propia, 2021.

2.6 Entorno global

En la página web de Datamation se indica que en 2016 se espera contar con 1.27 miles de millones de dispositivos de internet de las cosas (IOT por sus siglas en inglés), lo que representa una oportunidad para implementar sensores de humedad, temperatura y consumo de agua para

controlar las condiciones de siembra respecto de las condiciones ambientales, y así obtener un producto de calidad (Datamation, 2016). Esto representa una oportunidad para incrementar el valor del producto final y mejorar el rendimiento de las tierras. En la tabla 6 se muestra el resultado del análisis de las variables globales.

Tabla 6. Entorno global

Variable	Tendencia del macroentorno	Efecto probable	O / A	Fuente
Internet de las cosas	Se incrementa la adopción de internet de las cosas en las empresas.	Incremento del valor en el producto final, debido al mejor control de las condiciones ambientales de los campos de siembra para mejorar la calidad del producto y mejorar las productividad de las tierras.	O	(Datamation, 2016)

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3. Análisis de la industria o sector

Las variables para delinear el segmento de interés estratégico son el tipo de producto, el tipo de comprador, el canal y la ubicación geográfica del consumidor (Porter, 2013). De acuerdo con su origen, los alimentos se clasifican como de origen vegetal (frutas y verduras, legumbres y cereales), animal y mineral. Teniendo en cuenta la variable del tipo de productos, se estará analizando la industria de alimentos y el segmento de frutas y verduras frescas (Raffino, 2020).

Según la variable por tipo de comprador, los consumidores finales de los productos de Camposol son las familias que priorizan los alimentos saludables sobre los alimentos procesados. Los canales de distribución para llegar a los consumidores finales son los intermediarios y los minoristas, estos últimos conformados por los supermercados en los países destino. Teniendo en cuenta la ubicación geográfica de los consumidores finales, los segmentos de interés estratégico serían los Estados Unidos, Europa y China.

Finalmente, el segmento de interés estratégico para el trabajo de investigación será el segmento de frutas y verduras frescas dentro de la industria de alimentos, a nivel global, enfocado en las familias que priorizan los alimentos saludables.

3.1 Nivel de atractividad de la industria

Para analizar el nivel de atractividad de la industria de alimentos en el segmento de frutas y verduras frescas, se empleó la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, cuyas fuerzas competitivas dan forma a la estrategia (Porter, 2008). Además, se tendrá en cuenta el sistema de evaluación desarrollado por Hax y Majluf (Hax & Majluf, 2004).

3.1.1 Amenaza de entrada

Las barreras de entrada son la base para explicar el nivel sostenido de rentabilidad en la industria. Una estrategia que permite elevar estas barreras permitirá generar altos beneficios a largo plazo (Hax & Majluf, 2004).

Se ha identificado que para poder ingresar a la industria, además de la alta inversión requerida, existen políticas gubernamentales sobre la calidad de alimentos, medio ambiente y recursos humanos en los países de producción y en destino; por otro lado, las empresas del sector han desarrollado economías de escala en su capacidad de producción y en las relaciones comerciales con los distribuidores o minoristas, dando un acceso desigual a los canales de distribución en destino. Estas variables se consideran como altas barreras de entrada para el ingreso al sector.

Desde la perspectiva de la amenaza de entrada, el segmento de frutas y verduras frescas en la industria de alimentos se muestra como muy atractiva, debido a las altas barreras de entrada que posee. En la tabla 7 se presenta de manera cuantitativa la amenaza de entrada.

Tabla 7. Amenaza de entrada

Peso	Variables		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
30%	Economías de escala en las empresas productoras	Bajo					5	Alto	1.50
11%	Beneficios de escala para los compradores	Bajo				4		Alto	0.44
4%	Costos para los compradores por variar de proveedor	Bajo				4		Alto	0.16
19%	Capital requerido	Bajo					5	Alto	0.95
7%	Ventajas de las empresas que ya están en el sector	Bajo			3			Alto	0.21
11%	Difícil de acceder a los canales de distribución	Bajo					5	Alto	0.55
19%	Políticas gubernamentales exigentes	Bajo					5	Alto	0.95
	Promedio								4.76

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en Hax&Majluf, 2004.

3.1.2 Amenaza de los sustitutos

Como principal producto sustituto, se identificó a frutas y verduras en conserva, y el segmento de consumidores objetivo son las familias que priorizan la alimentación saludable, por lo que el producto sustituto solo cumple con satisfacer la necesidad de alimentación del consumidor.

Los productos en conserva no cumplen con los beneficios de los productos frescos y los consumidores finales priorizan lo saludable sobre los alimentos procesados. Cambiar un producto fresco por uno de conserva impacta negativamente la salud del consumidor final.

El impacto de la amenaza de productos sustitutos sobre la atraktividad y la rentabilidad de la industria depende principalmente de la disponibilidad de productos cercanos (Hax & Majluf, 2004). Dado que la amenaza de productos sustitutos en el segmento de frutas y verduras frescas de la industria de alimentos es baja, desde esta perspectiva el sector resulta atractivo. En la tabla 8 se presenta de manera cuantitativa la amenaza de los sustitutos.

Tabla 8. Amenaza de los sustitutos

Peso	Variabes		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
60%	Ofrece una ventaja de precio y desempeño respecto del producto de la industria.	Alto				4		Bajo	2.40
40%	El costo por cambiar al producto sustituto es bajo para el consumidor.	Bajo				4		Alto	1.60
	Promedio								4.00

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en Hax&Majluf, 2004.

3.1.3 Poder de los compradores

Se ha identificado a minoristas como Walmart y Costco como compradores o clientes del segmento. Existen pocos compradores en el mercado, el producto final que se comercializa es estandarizado y solo se puede diferenciar por el empaque o el servicio como valor agregado; además, el costo de variar de proveedor es bajo y el producto representa una mínima parte en la estructura de costos de los minoristas.

El poder de negociación de los compradores es alto, lo cual incrementa el riesgo de un mal manejo de poder en perjuicio del sector; desde la óptica de poder de los compradores, se concluye que la atraktividad del sector califica como poco atractiva.

En la tabla 9 se presenta de manera cuantitativa el poder de los compradores.

Tabla 9. Poder de los compradores

Peso	VARIABLES		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
	Los clientes tienen un gran poder de negociación si:								
26%	Existen pocos compradores o cada uno compra en volúmenes grandes.	Pocos	1					Muchos	0.26
26%	Los productos de la industria son estandarizados	Alto		2				Bajo	0.52
16%	Los compradores asumen costos bajos por variar de proveedor.	Bajo	1					Alto	0.16
3%	Los compradores pueden integrarse hacia atrás en la industria y fabricar los productos.	Alto				4		Bajo	0.12
	Los clientes son sensibles al precio si:								0.00
6%	El producto que compra a la industria representa una parte importante de su estructura de costos.	Alto				4		Bajo	0.24
16%	La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto de la industria.	Bajo				4		Alto	0.64
6%	El producto de la industria surge poco efecto en los otros costos del comprador.	Alto				4		Bajo	0.24
	Promedio								2.18

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en Hax&Majluf, 2004.

3.1.4 Poder de los proveedores

Los proveedores, dentro de la industria de alimentos en el segmento de frutas y verduras frescas, son los agricultores subcontratados que alquilan sus tierras, la mano de obra contratada durante el periodo de siembra o cosecha, los proveedores de maquinaria y equipos y los proveedores de insecticidas o suministros para procesar el producto final.

Los proveedores tienen bajo poder de negociación porque no están concentrados, dependen fuertemente de la compra de su producción por los distribuidores o acopiadores, les cuesta cambiar de cliente debido a que es un producto perecible y no tienen el margen de tiempo para negociar; además, la diferenciación de las frutas y verduras frescas es mínima y en campo no se tiene un producto sustituto. Por lo cual, desde el punto de vista del poder de los proveedores, la atraktividad resulta neutra. En la tabla 10 se presenta de manera cuantitativa el poder de los proveedores.

Tabla 10. Poder de los proveedores

Peso	Variable		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
	Los proveedores tienen más poder si:								
35%	Está más concentrado en la industria al cual atiende.	Alto				4		Bajo	1.40
13%	Los proveedores no tienen dependencia fuerte de la industria para sus ingresos.	Baja				4		Alta	0.52
22%	Los participantes de la industria deben asumir costos por variar de proveedor.	Alto		2				Bajo	0.44
9%	Los productos que ofrecen los proveedores son diferenciados.	Poco	1					Mucho	0.09
13%	No existe un sustituto para el producto o servicio que ofrecen los proveedores.	Poco		2				Mucho	0.26
9%	Los proveedor puede integrarse en el sector de forma más avanzada.	Alta					5	Baja	0.45
	Promedio								3.16

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en Hax&Majluf, 2004.

3.1.5 Rivalidad entre competidores existentes

El crecimiento del segmento de frutas y verduras frescas es rápido debido a que los consumidores priorizan cada vez más lo saludable, las empresas agroexportadoras son pocas en el mercado y las empresas son capaces de entender sus señales estratégicas mutuamente. Estas variables hacen que el sector sea atractivo.

Sin embargo, la rivalidad de los competidores incrementa debido a las altas barreras de salida, a que el producto del sector es perecible y que son casi idénticos y a que los costos fijos son altos. Una alta rivalidad, finalmente, refleja un bajo nivel de atraktividad de la industria.

Por lo tanto, de un análisis general desde el punto de vista de la rivalidad entre los competidores existentes, el grado de atraktividad es casi neutro. En la tabla 11 se presenta de manera cuantitativa la rivalidad entre los competidores existentes.

Tabla 11. Rivalidad entre los competidores existentes

Peso	Variables		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
	La rivalidad es más intensa cuando:								
14%	Existen varios competidores o tienen el mismo tamaño y potencia.	Varios					5	Pocos	0.70
23%	El desarrollo de la industria es pausado.	Lento				4		Rápido	0.92
9%	Las barreras de salida son altas.	Alta	1					Baja	0.09
6%	Los competidores tienen un gran compromiso con el negocio y aspiran ser líderes del sector.	Alto		2				Bajo	0.12
3%	Los competidores no entienden bien sus señales en la industria, debido a enfoques competitivos distintos o metas diferentes.	Poco				4		Mucho	0.12
14%	Los productos o servicios de los competidores son casi iguales y existen pocos costos por variar de proveedor para los compradores.	Mucho		2				Poco	0.28
9%	Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos.	Bajo		2				Alto	0.18
23%	El producto es perecible	Alto		2				Bajo	0.46
	Promedio								2.87

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en Hax&Majluf, 2004.

3.2 Grado de atractividad de la industria

El resultado del análisis de atractividad del segmento de frutas y verduras frescas en la industria de alimentos es neutro, con un puntaje de 3.39, porque a pesar de que desde la posición de amenaza de nuevos entrantes y amenaza de sustitutos el sector es atractivo, el poder de los compradores, al ser alto, le disminuye atractividad al sector, según se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Grado de atractividad del segmento de frutas y verduras frescas

N.º	Fuerza	Valor		1	2	3	4	5	
				Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
1	Rivalidad entre competidores existentes	2.87	Alto						Bajo
2	Amenaza de entrada	4.76	Alto						Bajo
3	Amenaza de los sustitutos	4.00	Alto						Bajo
4	Poder de los compradores	2.18	Alto						Bajo
5	Poder de los proveedores	3.16	Alto						Bajo
Promedio		3.39							

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en Porter, M., 2008.

3.3 Matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo reconoce los principales competidores, así como sus principales fortalezas y debilidades (David, 2017). Para evaluar a Camposol, se seleccionó a los competidores líderes de Chile y los Estados Unidos, así como trece actividades y capacidades de éxito en la industria de alimentos en el segmento de frutas y verduras frescas, según la tabla 13.

Tabla 13. Matriz de perfil competitivo

N.º	Actividades y capacidades de éxito	Pond.	Camposol		Hortifrut		Del Monte	
			Calific.	Puntuac.	Calific.	Puntuac.	Calific.	Puntuac.
1	Expansión global	0.12	3	0.37	2	0.25	4	0.49
2	Capacidad de producción	0.12	2	0.25	3	0.37	4	0.49
3	Posición financiera	0.11	3	0.33	2	0.22	4	0.44
4	Experiencia en la industria	0.12	4	0.49	1	0.12	3	0.37
5	Calidad de los productos	0.08	3	0.23	2	0.15	4	0.31
6	Servicio al cliente	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12
7	Efectividad de la distribución de ventas	0.12	3	0.37	2	0.25	4	0.49
8	Cartera de productos	0.08	3	0.23	2	0.15	4	0.31
9	Capacidad tecnológica	0.05	3	0.14	1	0.05	2	0.09
10	Centro de I+D e innovación	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27
11	Posición de marca	0,08	2	0,15	3	0,23	4	0,31
	Total	100%		3.01		1.8		3.39

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en David, 2017.

Fresh Del Monte se fundó en el año 1892 y sus consumidores principales se sitúan en los Estados Unidos, la República de Corea, Japón, Europa, Canadá, Arabia y Brasil. En el análisis de la matriz de MPC, resultó ser la más fuerte, con una puntuación ponderada de 3.4, con las siguientes fortalezas principales: expansión global, capacidad de producción y efectividad de la distribución de ventas.

La experiencia en la industria es una de las fortalezas principales de Camposol, debido a sus veinte años de pericia en el sector. Está integrada verticalmente, con un enfoque en sus clientes minoristas, y cuenta con oficinas comerciales donde se sitúan sus principales clientes. Otra de las fortalezas principales de Camposol es el centro de I+D e innovación, habiendo invertido en tecnología de I+D centrada en el control de plagas naturales, cría y otras áreas.

Respecto de las debilidades, se han identificado las siguientes: la capacidad de producción, la cual tiene dependencia del calendario peruano de producción, lo que no le permite ofrecer sus

productos de manera consistente durante todo el año; y la posición de marca, puesto que a la fecha Camposol ha invertido poco en promocionarla y carece de un plan para traducir sus buenas prácticas agrícolas en una propuesta de marca.

Se concluye que Camposol debe mantener sus fortalezas, diversificar sus tierras de cultivo y mejorar el desarrollo de su propia marca.

3.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El resultado de la evaluación de factores externos es de 2.96, lo que indica que la empresa está respondiendo por encima del promedio a las oportunidades existentes y amenazas identificadas en la industria, considerando que el valor máximo es de 4.00 y el valor neutral es de 2.50.

En la tabla 14 se presenta de manera cuantitativa la matriz EFE:

Tabla 14. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos clave		Ponderac.	Calificac.	Puntuación ponderada
Oportunidades				
O1	Tratado de Libre Comercio (TLC)	6%	3	0.18
O2	PBI global	2%	3	0.07
O3	Exportación de frutas	10%	4	0.39
O4	Inflación en el Perú	4%	2	0.07
O5	Consumo de productos frescos y saludables	10%	4	0.39
O6	Uso de tecnología en la siembra	6%	3	0.18
O7	Perú con potencial natural	10%	3	0.29
O8	Ley de promoción agraria en el Perú	6%	2	0.12
O9	Internet de las cosas	10%	3	0.29
O10	Altas barreras de entrada al sector	6%	3	0.18
		69%		2.16
Amenazas				
A1	Inestabilidad política del país	6%	3	0.18
A2	Ente regulador	6%	3	0.18
A3	Obras públicas de infraestructura	4%	2	0.07
A4	Cambio climático / Fenómeno natural	10%	2	0.19
A5	Alto poder de negociación de compradores	6%	3	0.18
		31%		0.81
	Total	100%		2.96

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en David, 2017.

3.5 Conclusiones

- Se ha identificado oportunidades de desarrollo para el Perú en los mercados de China, Canadá y Brasil, debido a que se tiene una distancia CAGE menor con estos países y penetrar dichos mercados conlleva menor riesgo. Los investigadores proponen penetrar el mercado de China como próximo destino de exportación
- Una de las principales oportunidades se encuentra en aprovechar el crecimiento de la demanda de frutas y verduras frescas a nivel global, debido a que hay un gran interés en el consumo de alimentos saludables.
- Por el lado de la oferta, el Perú se percibe como una oportunidad, porque cuenta con tratados de libre comercio y tiene las condiciones económicas para continuar con las operaciones de producción.
- Con referencia a las amenazas identificadas, destacan los cambios climáticos y los fenómenos naturales, por lo que se recomienda implementar una estrategia de mitigación o contingencia.
- El segmento de frutas y verduras frescas en la industria de alimentos resulta atractivo principalmente por las altas barreras de entrada que tiene la industria y por la baja amenaza de productos sustitutos.

Capítulo IV. Análisis interno

1. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)

AMOFHIT es un mecanismo que realiza el análisis al interior de la organización, lo cual permite diagnosticar las debilidades y las fortalezas. Para el análisis interno de Camposol, como se ve en la tabla 15, se ha identificado las siguientes actividades funcionales (D'Alessio, 2008).

Tabla 15. Tabla AMOFHIT

Área	Actividades funcionales
(A) Administración y gerencia	Camposol tiene prácticas de gobierno corporativo transparente y de responsabilidad social corporativa.
	El equipo directivo cuenta con alta experiencia en negocios globales y baja distancia psicológica.
	Enfoque estratégico en producción de alimentos frescos de alto valor nutritivo.
(M) Marketing y ventas	Desarrollo de canal de distribución propio para gestión directa de la relación con el cliente.
	Desarrollo de nuevo mercado en China.
	Baja inversión en promocionar la marca de Camposol; falta de un plan para traducir las buenas prácticas agrícolas en una propuesta de marca.
(O) Operaciones y logística	Ventaja comparativa de tierras en el Perú; ubicación privilegiada que favorece el rendimiento de los sembríos.
	26 mil hectáreas de tierras en el Perú, lo que le da economía de escala en producción; 14.5 hectáreas de tierras no desarrolladas.
	Dependencia de la producción al calendario de estaciones del Perú, lo que no le permite ofrecer productos de manera consistente durante todo el año.
	Gestión de alianzas para tercerizar la producción bajo estrictas medidas de protección del conocimiento.
	Camposol está integrado verticalmente a nivel de distribución, lo que le convierte en una empresa orientada al mercado.
(F) Finanzas y contabilidad	Gestión financiera efectiva que soportan las decisiones estratégicas de crecimiento.
(H) Recursos humanos	Gestión de valor compartido. Camposol ha implementado proyectos sociales que generan empleo indirecto para la comunidad.
	Excelente gestión de capital humano.
	Oportunidad de mejora para alinear la cultura de producción con la cultura comercial.
(I) Sistemas de información y comunicaciones	Sistemas de información de soporte administrativo ERP implementado.
	Portal web con excelente diseño que proyecta imagen de empresa corporativa enfocada en productos saludables.
(T) Tecnología e inversión y desarrollo	Inversión en I+D para el control de plagas y enfermedades.
	Inversión en I+D para para mejorar la productividad.

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en D'Alessio, 2008.

1.1 Administración y gerencia

De análisis de las áreas de administración y gerencia de Camposol al 2016, se ha identificado que Camposol cuenta con veinte años de antigüedad en la agroindustria, lo que le da fuente de ventaja competitiva. Asimismo, las decisiones estratégicas que ha tomado la gerencia para enfocarse en el mercado de alimentos frescos y discontinuar los alimentos procesados ha tenido buenos

resultados, debido a que aprovecha la oportunidad de que los consumidores cada vez se interesan más en alimentos frescos y saludables.

Camposol está comprometida con la práctica de un buen gobierno corporativo, apoyando una mejor regulación en la división de los roles de manera más integral, como la gestión y el control de la empresa entre los accionistas, la junta directiva y la administración.

1.2 Marketing y ventas

Desde la perspectiva de gestión comercial, ha desarrollado su capacidad pasando de una estrategia de enfoque en producción a uno orientado al mercado. En ese sentido, ha implementado oficinas comerciales en Róterdam, en el 2011, y en Miami, en el 2015, lo que le permite tener dominio de la operatividad en destino.

Como estrategia de penetración en el mercado de China, el área comercial de Camposol está publicitando recetas en periódicos locales y en los minoristas, a fin de generar una cultura de consumo de frutas y verduras frescas, con el objetivo de desarrollar ese nuevo mercado. En los últimos años, la compañía no ha invertido lo suficientemente en promocionar su marca y, a la fecha, carece de un plan para transmitir todas sus buenas prácticas hacia la marca. Esto representa una debilidad para la empresa.

1.3 Operaciones y logística

Camposol posee una ventaja comparativa frente a sus competidores a nivel global, debido a que sus tierras, ubicadas en el Perú, cuentan con buenas condiciones climatológicas que favorecen el buen rendimiento de los productos. La empresa está integrada verticalmente hacia la distribución, debido a que ha implementado oficinas en destino, teniendo el control logístico y comercial directo sobre los minoristas. Esto le da una ventaja competitiva, pues la convierte en una empresa orientada al mercado.

1.4 Finanzas y contabilidad

El EBITDA ascendió a USD 76 millones en el 2016, frente a USD 31 millones en 2015. Este incremento se debe principalmente a las mejoras en el volumen de ventas de los arándanos, la eliminación del segmento de conservas o enlatados y la reducción del nivel de inventarios.

Camposol ha desarrollado una capacidad financiera que le ha permitido soportar las estrategias de la compañía. De esta manera, en 2007 asumió un préstamo de USD 65 millones para financiar

el desarrollo de nuevos campos de espárragos, en 2012 obtuvo USD 125 millones de inversionistas para expandir el aguacate y en 2014 recaudó USD 75 millones para financiar una expansión a mil hectáreas.

1.5 Recursos humanos y cultura

Camposol se caracteriza por ser una empresa que genera valor tanto para sus trabajadores como para las comunidades donde produce; es la tercera empresa privada en el Perú que brinda empleo, y en épocas de campaña llega a contratar hasta 15.000 trabajadores. Además de ello, contrata a las empresas de las comunidades, las cuales brindan servicios de transporte, alimentación, laboratorio y salud, entre otros.

En cuanto a la debilidad, se identificó la no alineación de culturas dentro del área comercial y de operaciones, dado que la mayoría del personal del área comercial opera en los países de destino y el área de operaciones está localizada en el Perú.

1.6 Sistemas de información y comunicaciones

Camposol ha desarrollado la capacidad de optimizar el recurso hídrico implementando tecnología de riego por goteo impulsado por gravedad; además, cuenta con ERP propio para gestionar las entradas y las salidas de materias primas, productos en proceso y productos terminados, lo que le permite contar con la trazabilidad a lo largo de toda su cadena de abastecimiento.

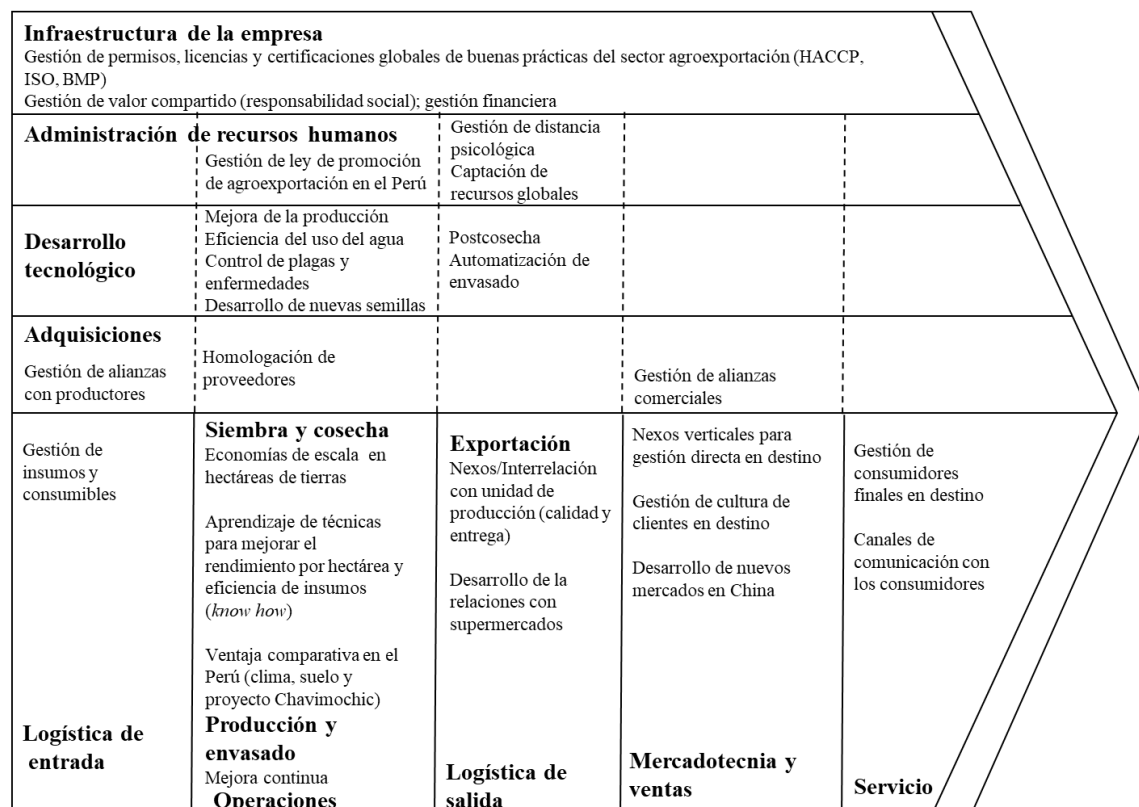
1.7 Tecnología de investigación y desarrollo

La empresa ha hecho inversiones en tecnología I+D, centrada en el control de plagas naturales, cría y otras áreas. Un proyecto en curso incluye la secuenciación del ADN de los árboles de aguacate, con la esperanza de estudiar rasgos específicos propios del entorno de crecimiento. La inversión en I+D es para incrementar el rendimiento de los productos.

2. Evaluación de la cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que permite segmentar a la compañía en sus actividades relevantes en cuanto a estrategia, a fin de entender la variación de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación (Porter M. , 2015). Su finalidad es analizar las fuentes de posición competitiva superior respecto de sus competidores. En el gráfico 1 se presenta la cadena de valor para el año 2016.

Gráfico 1. Cadena de valor Camposol 2016



Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en Porter, M., 2015.

Del análisis de las actividades primarias y de apoyo, se ha identificado las actividades generadoras o con potencial de generar una ventaja competitiva para Camposol. En las actividades de logística de entrada, con una adecuada gestión, Camposol asegura el abastecimiento de insumos y consumibles, apoyándose en la gestión de adquisiciones para reconocer proveedores de riesgo, a los cuales se les brinda capacitación, entrenamiento y revisión de su sistema de seguridad y salud en el trabajo para asegurar la calidad de los productos. La calidad incluye minimizar o mitigar las huellas sociales y medioambientales por parte de los proveedores. La gestión de las relaciones con los proveedores es una fuente potencial de ventaja competitiva, porque agrega valor al producto final como consecuencia de una adecuada gestión del sistema de valor.

Camposol tiene veintiséis mil hectáreas de tierras en el Perú y una ubicación geográfica privilegiada que le da una ventaja comparativa, pues tiene excelentes condiciones de clima, agricultura y sol. Esta capacidad de Camposol configura una ventaja competitiva, dado que ha desarrollado economías de escala para la producción; sin embargo, aún existen ventanas de demanda que Camposol no puede atender, porque depende del calendario de cosechas del Perú y

no podría responder de manera constante a una demanda global si decide ingresar a otros mercados, como el de China, por ejemplo, ya que no todas las tierras en el Perú están cultivadas.

Al 2016, Camposol tiene veinte años de experiencia en el sector de alimentos frescos y saludables. Su aprendizaje en técnicas para mejorar la productividad por hectárea y eficiencia de insumos es una ventaja competitiva como una empresa orientada a la producción.

A fin de convertirse en una empresa orientada al mercado, Camposol se ha integrado verticalmente hacia la distribución, implementando los nexos entre las actividades de exportación y producción. Esta gestión configura una ventaja competitiva, ya que tiene el control completo de la cadena de valor de sus productos, desde la siembra hasta la entrega a los minoristas.

Desde el enfoque de mercadotecnia y ventas, gestionar operaciones directas en destino con minoristas es una potencial fuente de ventaja competitiva; en ese sentido, Camposol está trabajando en disminuir el uso de intermediarios y aumentar las ventas directas a través de su sector comercial. Por otra parte, la gestión de canales de comunicación con los consumidores finales en destino es una actividad que potencialmente también podría generar ventaja competitiva. Es de destacar que Camposol ha establecido canales de diálogo con los clientes, con el fin de conocer sus opiniones y recibir sugerencias sobre la calidad de los productos y el envasado, entre otros.

La gestión de valor compartido es una potencial fuente de ventaja competitiva, porque transmite la imagen al consumidor de que se trata un producto socialmente responsable. En ese sentido, la empresa Camposol está comprometida a apoyar el desarrollo sostenible a través de políticas y proyectos orientados a incrementar el valor compartido de todas sus partes interesadas, especialmente entre los empleados y la comunidad, así como atender asuntos relacionados con el medioambiente.

En cuanto a la gestión de permisos, licencias y certificaciones, esta es una actividad que es principal fuente generadora de ventaja competitiva y Camposol ha desarrollado esta capacidad, lo cual le ha permitido ingresar a mercados exigentes, como el de Europa y el de los Estados Unidos. Otra de las principales fuentes de ventaja competitiva de Camposol es la capacidad de investigación, innovación y desarrollo, actividades enfocadas en las siguientes líneas de acción: mejora de la producción, eficiencia del uso del agua, control de plagas y enfermedades, desarrollo de nuevas semillas, y postcosecha.

3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

El resultado de la evaluación de factores internos es de 2.92, lo que señala que la empresa tiene una posición interna por encima del promedio, considerando que el valor máximo es de 4.00 y el valor promedio es de 2.50, según se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. Matriz EFI

Factores clave		Ponder.	Calific.	Puntuac. ponder.
Fortalezas				
F1	Gestión de las relaciones con los proveedores	4%	3.00	0.11
F2	Ubicación geográfica privilegiada / ventaja comparativa de tierras en el Perú	6%	4.00	0.24
F3	Economías de escala para la producción	10%	4.00	0.39
F4	Experiencia en el sector de alimentos frescos y saludables	10%	4.00	0.39
F5	Control completo de la cadena de valor de sus productos / canal de distribución propio	4%	3.00	0.11
F6	Gestión de operaciones directas en destino con minoristas	4%	3.00	0.11
F7	Gestión de canales de comunicación con los consumidores finales	2%	3.00	0.07
F8	Gestión de valor compartido	5%	3.00	0.18
F9	Gestión de permisos, licencias y certificaciones	2%	4.00	0.10
F10	Capacidad de investigación, innovación y desarrollo / Alta inversión en I+D	6%	3.00	0.18
F11	Prácticas de gobierno corporativo	4%	3.00	0.11
F12	Producción de alimentos frescos de alto valor nutritivo	10%	4.00	0.39
		67%	41.00	2.38
Debilidades				
D1	Desarrollo de nuevo mercado en China	5%	2.00	0.12
D2	Baja inversión en promocionar la marca Camposol	10%	1.00	0.10
D3	Gestión de acuerdos para tercerizar la producción	4%	2.00	0.08
D4	Integración de la cultura de producción con la comercial	4%	1.00	0.04
D5	Ofrecimiento de productos de manera consistente todo el año	10%	2.00	0.20
		33%	8.00	0.54
Total		100%	49.00	2.92

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en David, 2017.

4. Matriz VRIO y ventaja competitiva

El modelo VRIO permite evaluar los recursos y las capacidades de la organización y reconocer potenciales fuentes de ventaja competitiva. La evaluación se realiza aplicando estas cuatro preguntas sobre los recursos y las capacidades: ¿genera valor?, ¿es raro?, ¿es difícil de imitar? y ¿es aprovechada por la organización?, y como resultado se obtiene si el recurso o la capacidad generan desventaja competitiva (DC), paridad competitiva (PC), ventaja competitiva temporal (VCT) o ventaja competitiva sostenible (VCS) (Barney & Hesterly, 2008).

Del resultado de la valoración de los recursos y las capacidades de la tabla 17, se obtuvieron cinco fuentes generadoras de ventaja competitiva sostenibles frente a la competencia, que son las siguientes:

- La ubicación geográfica de las tierras de cultivo es ventajosa, debido a que las condiciones de las tierras y el clima impactan positivamente el rendimiento y la calidad de los productos.
- El desarrollo de economías de escala en tierras le da a Camposol una sólida posición para manejar estrategias de costos frente a la competencia.
- La experiencia en la industria de alimentos permite a Camposol contar con las capacidades desde el punto de vista de conocimiento de la industria.
- El control completo de la cadena de producción y distribución es importante porque le permite a la empresa manejar precios a nivel de distribuidor, lo que impacta directamente en el margen de utilidad.
- La producción de alimentos frescos de alto valor nutritivo, que es tendencia en los consumidores, genera una ventaja competitiva, debido a las bondades de estos alimentos con relación a la salud.

Tabla 17. Matriz VRIO

N.º	Recurso / Capacidad	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explotado por la organización	Implicación competitiva
1	Ubicación geográfica privilegiada / ventaja comparativa de tierras en el Perú	S	S	S	S	VCS
2	Economías de escala para la producción	S	S	S	S	VCS
3	Experiencia en el sector de alimentos frescos y saludables	S	S	S	S	VCS
4	Control completo de la cadena de valor de sus productos / canal de distribución propio	S	S	S	S	VCS
5	Producción de alimentos frescos de alto valor nutritivo	S	S	S	S	VCS
6	Gestionar operaciones directas en destino con minoristas	S	S	N		VCT
7	Capacidad de investigación, innovación y desarrollo / Alta inversión en I+D	S	S	N		VCT
8	Prácticas de gobierno corporativo	S	S	N		VCT
9	Gestión de las relaciones con los proveedores	S	N			PC
10	Gestión de canales de comunicación con los consumidores finales	S	N			PC
11	Gestión de valor compartido	S	N			PC
12	Gestión de permisos, licencias y certificaciones	S	N			PC
13	Desarrollo de nuevo mercado en China	N				DC

N.º	Recurso / Capacidad	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explotado por la organización	Implicación competitiva
14	Baja inversión para promocionar la marca Camposol	N				DC
15	Gestión de alianzas para tercerizar la producción	N				DC
16	Integración de la cultura de producción con la cultura comercial	N				DC
17	Ofrecimiento de productos de manera consistente durante todo el año	N				DC

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en Barney&Hesterly, 2008.

5. Determinación de estrategia genérica

Existen tres tipos de estrategia genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: liderazgo en costos, diferenciación y de enfoque, esta última con dos variantes: enfoque en costos y enfoque de diferenciación (David, 2017).

Del análisis de la ventaja competitiva de Camposol, se infiere que la estrategia genérica que le permitirá lidiar mejor con las cinco fuerzas de la industria, y aprovechar mejor las oportunidades y mitigar las amenazas externas, es la estrategia de liderazgo en costos, porque sus principales factores de ventaja competitiva están basados en el desarrollo de economías de escala e inversión en I+D para alcanzar una eficiencia operativa.

6. Conclusiones

- Camposol se encuentra integrada verticalmente en el sistema de valor hasta la distribución. Su división comercial le permite tener control de la calidad desde la producción hasta la entrega a los minoristas.
- Camposol es una empresa que tiene una posición interna por encima del promedio, sustentada en sus fuentes de ventajas competitivas sostenibles: ubicación geográfica de sus tierras, economías de escala para la producción, experiencia en el sector y control absoluto de la cadena de valor.
- Se han identificado las siguientes debilidades: baja inversión en promocionar la marca Camposol, integración de la cultura de producción con la cultura comercial y ofrecimiento de productos de manera consistente durante todo el año.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Análisis y propuesta de visión y misión

La declaración de la visión debe responder a la interrogante sobre en qué quiere convertirse Camposol y la declaración de misión a la pregunta sobre cuál debe ser su negocio. Además, la formulación de la misión debe considerar estos nueve componentes: 1. clientes, 2. productos o servicios, 3. mercados, 4. tecnología, 5. consideración por la sostenibilidad, el crecimiento y la rentabilidad, 6. filosofía, 7. concepto de sí mismo (ventaja competitiva), 8. preocupación por la imagen pública, y 9. preocupación por los empleados (David, 2017).

2. Visión actual y propuesta

La visión actual de Camposol es ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo (Camposol, 2016). Esta afirmación no refleja la capacidad de ofrecer productos de manera permanente durante todo el año y, actualmente, toda su capacidad de producción depende de la estacionalidad de Perú.

La visión propuesta es ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos frescos y saludables para las familias del mundo de manera permanente. Se propone agregar la aspiración de ser un proveedor global con la capacidad de ofrecer alimentos durante todo el año, lo que permitirá tener mejor posición en el mercado y mejorar la relación con los minoristas.

3. Misión actual y propuesta

La misión actual de Camposol es «Brindar de la mano de sus clientes, alimentos saludables con productos diferenciados a consumidores de todo el mundo. Esto se logra a través de la excelencia operativa, la innovación y el desarrollo de su gente, generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales opera y creando valor sostenible para los accionistas» (Camposol, 2016).

La misión actual de Camposol no está considerando la filosofía ni la ventaja competitiva de la empresa; además, no hace referencia al cuidado del medio ambiente.

La propuesta de misión, resultado del análisis en el anexo 2, es la siguiente: «Nuestra misión es proveer alimentos frescos, saludables y de alto valor nutritivo (2) a las familias (1) del mundo, (3) respaldados por nuestra sólida experiencia en la industria de alimentos (7). Usamos la última tecnología (4) para innovar, mejorar la calidad de nuestros productos (6) y comercializarlos (7)

de manera rentable (5) y con impacto positivo en el medio ambiente (8). Proporcionamos oportunidades de crecimiento y desarrollo a nuestros colaboradores (9), nuestros socios de negocio y a las comunidades (8) en las que operamos».

La propuesta considera y resalta las principales ventajas competitivas de Camposol, que son la innovación y la calidad como filosofía que permite fortalecer esas ventajas. Se incluyó también la responsabilidad por la conservación medioambiental.

4. Objetivo general

Un objetivo a largo plazo es el resultado esperado de la implementación de estrategias (David, 2017). Con la implementación del plan estratégico 2017-2021, se espera alcanzar en cinco años el objetivo propuesto, que es desarrollar recursos y capacidades para ofrecer frutas y verduras frescas de manera permanente a todas las familias del mundo, generando valor compartido a los grupos de interés.

5. Objetivos estratégicos

Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera lograr luego de aplicar las estrategias, las cuales conducen hacia la visión establecida. Estos deben ser específicos, medibles, alcanzables y realistas en el tiempo (D'Alessio, 2008).

5.1 Objetivos de rentabilidad

- O1 – Contribuir a incrementar el EBITDA a 20%
- O2 – Contribuir a incrementar el ROE a 25%

5.2 Objetivos de crecimiento

- O3 – Contribuir a incrementar los ingresos en 29% en el 5to. Año – 2021
- O4 – Contribuir a incrementar participación de mercado a nivel global en 2%

5.3 Objetivos de sostenibilidad

- O5 - Contribuir a diversificar la capacidad de producción sostenible
- O6 - Mejorar la reputación corporativa

Capítulo VI. Generación y selección de estrategia

Para la etapa de generación de estrategias, se utilizarán las siguientes herramientas: matriz FODA, matriz PEYEA, matriz BCG, matriz IE y la matriz de la estrategia principal (David, 2017); y para la selección de la estrategia se utilizará la matriz MCPE (D'Alessio, 2008).

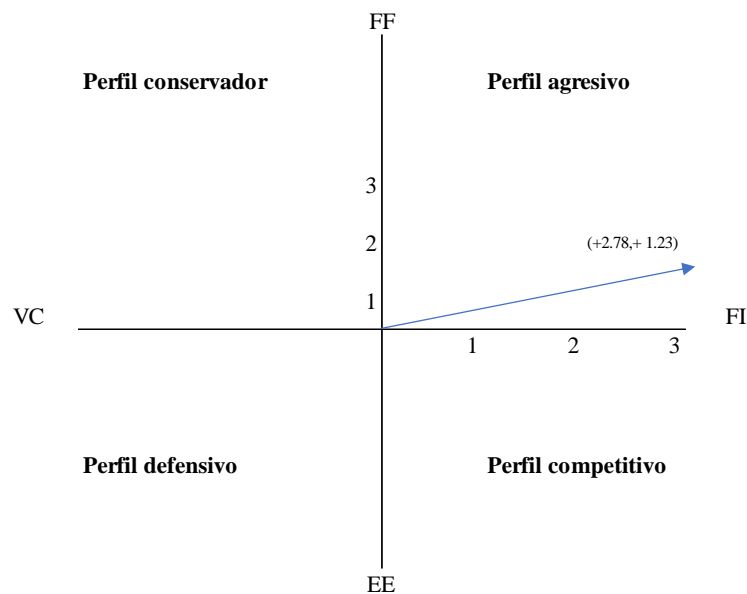
1. Matriz FODA

Del resultado de la matriz FODA, reflejado en el anexo 3, se obtuvieron trece estrategias específicas que permitirán aprovechar las oportunidades, mitigar las amenazas, aprovechar las fortalezas y mejorar las debilidades.

2. Matriz PEYEA

La matriz Peyea permite reconocer el perfil estratégico (conservador, agresivo, defensivo, competitivo) (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en David, 2017.

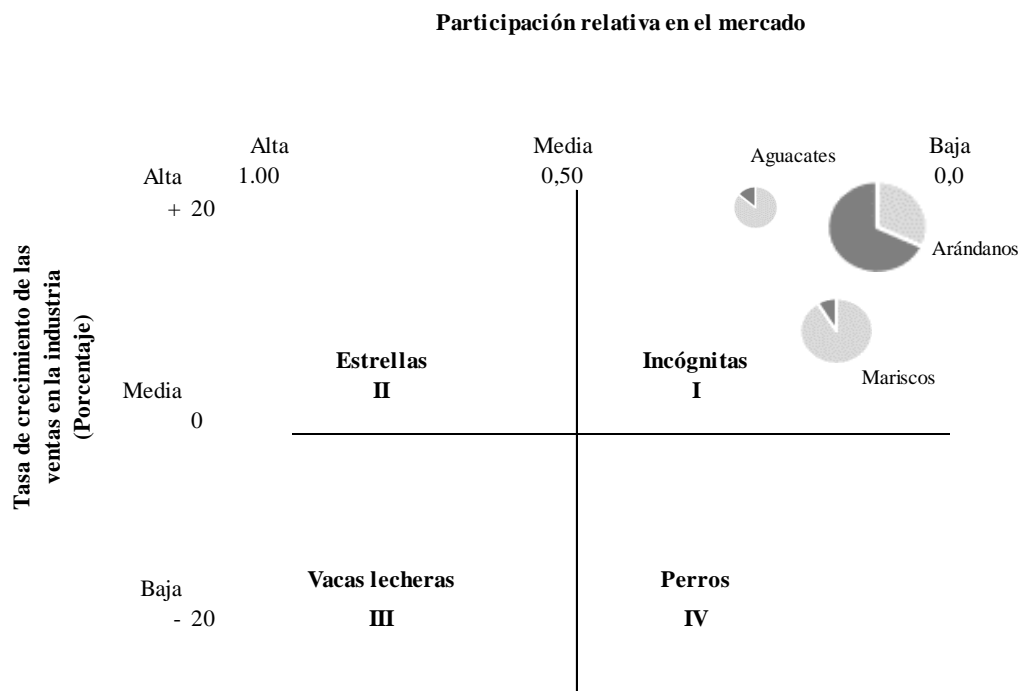
Camposol se ubica en una posición atractiva, porque tiene un sólido respaldo financiero y ha logrado ventajas competitivas en una industria estable y en crecimiento. Se sitúa en el cuadrante agresivo, lo que significa que la organización está en excelente condición para consolidar las oportunidades usando las fortalezas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Por este motivo, se podrían aplicar las siguientes estrategias alternativas: penetración de mercado y desarrollo de mercado.

3. Matriz BCG

La matriz BCG refleja la posición competitiva de cada segmento operativo de Camposol al 2016 (ver gráfico 3).

Gráfico 3. Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en David, 2017.

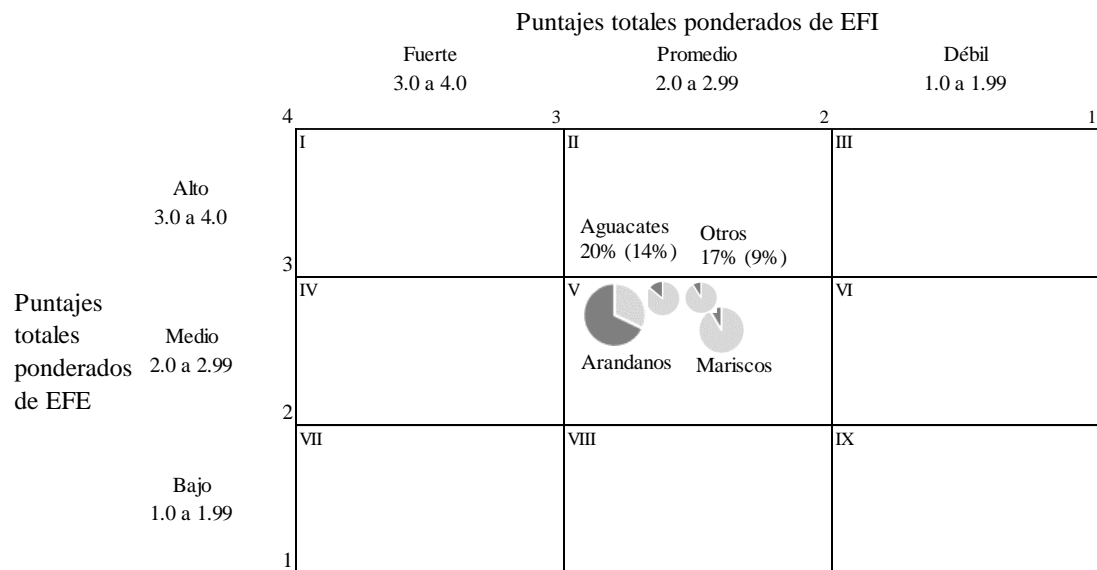
Sus segmentos operativos se han ubicado en la región de incógnitas, lo cual indica que tienen una alta tasa de crecimiento de ventas en la industria, pero la participación de mercado de Camposol no es significativa. De acuerdo con la madurez de la siembra de arándanos, se estima que esta categoría de producto pase en el mediano plazo a ser producto estrella.

La Matriz BCG permitió reconocer las siguientes estrategias intensivas que se podrían aplicar para fortalecer sus unidades de negocio: desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de producto.

4. Matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa (IE) permitirá clasificar las unidades de negocio (arándanos, aguacates y mariscos, entre otras) tal como se expone en el anexo 4, en uno de los nueve cuadrantes. De acuerdo con la clasificación, recomendará qué tipo de estrategias alternativas tendrá mejores resultados (David, 2017).

Gráfico 4. Matriz interna-externa (IE)



Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en David, 2017.

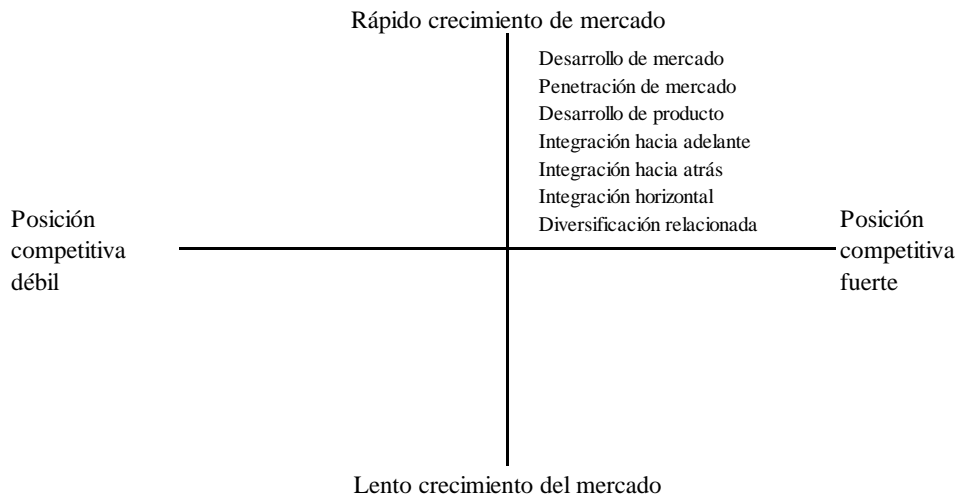
Las unidades de negocio de Camposol están dentro del grupo 2 (III, V, VII), por lo que le corresponde las acciones de conservar y mantener; por lo tanto, se podrían aplicar las estrategias para penetrar mercados o desarrollar productos.

5. Matriz de la estrategia principal

La matriz de la estrategia principal considera dos variables: la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado (David, 2017).

Para Camposol, se realizó la matriz de la estrategia principal, como puede verse en el gráfico 5, donde Camposol está ubicada en el cuadrante 1, con una posición estratégica excelente; por lo tanto, se podría aplicar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

Gráfico 5. Matriz de la estrategia principal



Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en David, 2017.

Las estrategias alternativas que podrían aplicar son las siguientes: desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación relacionada.

6. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

Para trabajar la matriz MCPE, se necesitan las estrategias específicas que se identificaron en el FODA, que se clasifican de acuerdo con las estrategias alternativas identificadas en las otras matrices (D'Alessio, 2008). El desarrollo de la matriz se incluye en el anexo 5 y el resultado permite priorizar las estrategias específicas en la tabla 18.

Tabla 18. Priorización de estrategias específicas

N.º	Tipo	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	Calific. total del atractivo
1	E	Desarrollo de mercado	Ingresar al mercado de China, aprovechando la oferta productiva y la experiencia en producción y distribución de alimentos (F3, F4, O2, O10).	5.16
2	I	<i>Rightsizing</i>	Comprar tierras en otros países para incrementar la capacidad de producción (F2, F12, O2, O10) (A4, F3).	4.96
3	I	Calidad total (<i>TQM</i>)	Mejorar el rendimiento y la calidad de las tierras aplicando tecnología (F2, O6).	4.94
4	E	Desarrollo de mercado	Activar capacidades comerciales en oficina comercial en China (D1, O5, O10).	4.80
5	E	Penetración de mercado	Promocionar la marca Camposol de acuerdo con el mercado (EE.UU., Europa y China) (D2, O10, O2, O3).	4.59
6	E	Desarrollo de mercado	<i>Customizar</i> productos (envase y empaque) de acuerdo con la cultura China (D1, O5, O10)-	4.50
7	E	Alianza estratégica	Implementar alianzas con productores para internacionalizar la producción (D3, D5, O3, O10) (F5, F6, F7, F9, O2, O5).	4.45

N.º	Tipo	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	Calific. total del atractivo
8	I	Gerencia de procesos (BPM)	Desarrollar capacidad de multidiversidad y multiculturalidad en los colaboradores (D4, O10) (D4, A5).	4.43
9	E	Desarrollo de producto	Desarrollar o adecuar nuevos productos en otras regiones del Perú (sierra, selva) aplicando I+D (F10, F12, O8,07).	4.33
10	I	Gerencia de procesos (BPM)	Mejorar o mantener los vínculos con instituciones estatales (A1, A2, F1, F8, F11).	3.85
11	E	Aventura conjunta	Mantener los vínculos con los minoristas, asegurando calidad y valor agregado en los productos (A5, F5, F6).	3.65
12	E	Aventura conjunta	Mejorar o mantener la relación con los proveedores para asegurar la calidad de los insumos y la mano de obra (F1, F8, F11, O8).	3.35
13	E	Aventura conjunta	Promover desarrollo de cluster agroindustrial para negociar con el estado obras de infraestructura pública (A3, F8, F11).	3.35

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en D'Alessio, 2008.

Las seis estrategias con puntaje acumulado mayor o igual a 4.5 serán consideradas como las estrategias seleccionadas, y las cuatro siguientes serán estrategias de contingencia; las estrategias de aventura conjunta que tienen los menores puntajes no se considerarán en el plan estratégico.

7. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Para validar que las estrategias estén alineadas con los objetivos estratégicos, se desarrolló la matriz del anexo 6, que permite reconocer la relación entre las estrategias y los objetivos de plan estratégico 2017-2019.

8. Descripción de la estrategia seleccionada

Las estrategias externas alternativas seleccionadas son el desarrollo de mercado y la penetración de mercado; por otro lado, las estrategias alternativas internas son el *rightsizing*, para adecuar la capacidad de Camposol para que soporte las estrategias externas, y la de calidad total (*total quality management*), para asegurar la calidad de los productos.

Capítulo VII. Planes funcionales y plan de responsabilidad social corporativa

1. Plan funcional de marketing

1.1 Objetivos de marketing

En la tabla 19, a continuación, se exponen los objetivos del área funcional de marketing.

Tabla 19. Objetivos de marketing

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	2016 (base)	2017	2018	2019	2020	2021
O3. Contribuir a incrementar los ingresos en 29% en el 5to. Año – 2021	OM1. Contribuir en el incremento del ingreso por venta a los minoristas en los Estados Unidos y Europa	% de contribución en los ingresos	No aplica	1%	1%	2%	4%	4%
O4. Contribuir a incrementar participación de mercado a nivel global en 2%	OM2. Incrementar el ingreso por venta a los minoristas en China	% de contribución en los ingresos	No aplica	7%	7%	10%	25%	25%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1.2 Estrategia de segmentación

Un segmento de mercado está conformado por un conjunto de clientes que coinciden en necesidades o deseos similares. Esta segmentación se realiza con base en variables que permitirán segmentar los mercados empresariales (Kotler & Keller, 2016). Para el análisis de Camposol, que forma parte de la cadena de valor de frutas y verduras frescas y es un negocio *business to business*, se consideró como clientes a los minoristas.

Se identificaron tres mercados meta, tal como se muestra en el anexo 7. El mercado meta 1 está representado por los minoristas en los Estados Unidos con los que Camposol ya tiene una relación comercial madura y los productos pueden ingresar con su propia marca; el mercado meta 2 está representado por los minoristas en Europa, donde ya tiene relaciones comerciales establecidas y donde los clientes prefieren productos con marca blanca; y, finalmente, está el mercado meta 3, conformado por los minoristas en China, quienes están muy fragmentados y donde los clientes priorizan los productos por su tamaño y color.

1.3 Estrategias de posicionamiento

Con esta estrategia, se busca mantener la marca Camposol en la mente del consumidor, trasmitiéndoles los beneficios que obtienen al consumir sus productos (Kotler & Keller, 2016).

1.3.1 Mantra de la marca

Esto representa los elementos esenciales de la marca y su propósito es que la compañía entienda cómo esta debe ser representada frente a los consumidores y que se tomen las decisiones alineadas con el mantra (Kotler y Keller, 2016). De acuerdo con el análisis realizado en el anexo 8, se propone el siguiente mantra: experiencia de nutrición y cuidado de la salud.

- **Puntos específicos de paridad y de diferencia:** Los puntos de paridad son atributos que comparten varias compañías en la industria y los puntos de diferencia son los atributos que los consumidores asocian fuertemente con la marca (Kotler y Keller, 2016).

Del análisis de la ventaja competitiva de Camposol, se infiere que los puntos de paridad de los actores del segmento elegido dentro de la industria de alimentos son ofrecer alimentos frescos, sanos, nutritivos y de alta calidad. Los potenciales puntos de diferencia con los que Camposol debería posicionarse son alimentos social y medioambientalmente responsables y disponibles durante todo el año.

1.4 Mezcla de marketing

La identificación de estrategias y tácticas se realizó con base en la mezcla del marketing: producto, precio, plaza y promoción.

1.4.1 Producto

El portafolio de productos de Camposol está compuesto por las siguientes líneas: arándanos, aguacates, mariscos y otros (Camposol, 2016). Para la elaboración del plan en mención se consideró la unidad de negocio de frutas y verduras frescas.

- **Tipo de producto:** las líneas de productos que ofrece Camposol se clasifican como bienes de consumo y, en función de los hábitos de compra, son considerados como bienes de conveniencia.
- **Atributos del producto:** en el anexo 9 se puede ver cuáles son los atributos que se identificaron de los principales productos de la unidad de negocio de frutas y verduras frescas.

1.4.2 Precio

- **Fijación de precio:** el precio de frutas y verduras frescas se fija de acuerdo con el valor percibido por el cliente, teniendo en cuenta la calidad, la capacidad y la consistencia en

las entregas y, en especial, la demanda de los consumidores. La capacidad y la consistencia en las entregas de frutas y verduras frescas dependen de las ventanas de producción de las empresas productoras/exportadoras. Según Exporta Perú, la exportación de arándanos frescos a los Estados Unidos de octubre a noviembre en los años 2015, 2016 y 2017, el Perú fue el principal exportador de esa fruta, porque Chile, Canadá y México no tienen cosecha, o es mínima, durante esos meses, lo que le da al Perú una ventaja comparativa para fijar un precio superior (Exporta Perú, 2019).

- **Estrategia de precio:** en los mercados meta 1, meta 2 y meta 3, se identificaron las siguientes estrategias de precios:
 - Mercado meta 1 y mercado meta 2: se recomienda aplicar estrategias competitivas y de precios acordes con la oferta y demanda del mercado para las frutas y verduras frescas que están en crecimiento; para las que están en etapa de madurez, se recomienda aplicar precios similares a los de la competencia.
 - Mercado meta 3: se recomienda una estrategia de precios para productos nuevos, aplicando una estrategia de penetración para los productos que se encuentran en desarrollo.

1.4.3 Plaza o canales de distribución

- **Estructura del canal:** la estructura del canal de distribución de frutas y verduras frescas en la que compete Camposol es de recorrido corto; los niveles que tiene el canal son fabricante, minorista y consumidor.
- **Canales de distribución:** se identificó que Camposol emplea canales de ventas directas y distribuidores, tales como los minoristas (Kotler y Keller, 2016). Del análisis de los canales de distribución (ver el anexo 10), se constató que las ventas directas brindan mayor control de las operaciones en destino para Camposol, frente al canal de distribuidor; sin embargo, Camposol asume más riesgos al distribuir de manera directa.
- **Estrategia de plaza:** Camposol tiene una estrategia de marketing multicanal para gestionar sus ventas, ya que utiliza sus oficinas comerciales en destino para sus ventas directas y distribuidores, como Mission Produce, para sus ventas a través de distribuidores.

1.4.4 Promoción

Los clientes de Camposol son los minoristas (cadena de supermercados, hipermercados y grandes almacenes) en los mercados meta 1, meta 2 y meta 3.

- **Mezcla promocional:** como estrategias de promoción, Camposol utilizará la publicidad, para posicionar su marca y desarrollar o mantener la demanda en el mercado, y el marketing directo y las relaciones públicas, para gestionar las relaciones comerciales con los minoristas.
- **Estrategias de promoción:** para los mercados meta, se identificó que las estrategias de promoción debían ser las siguientes:
 - Estrategia de producto: promocionar y posicionar las frutas y las verduras frescas con la experiencia de nutrición y cuidado de la salud todos los días del año.
 - Estrategia hacia el minorista: entender el comportamiento y descubrir las necesidades de los clientes; proyectar una imagen profesional, responsable y de baja distancia psicológica.

1.5 Plan de acción de marketing

Se puede ver en la tabla 20, para el área en mención.

Tabla 20. Plan de acción de marketing

Objetivo	Estrategia de marketing	Acciones
Mercado meta 1 y mercado meta 2		
OM1. Incrementar el volumen de venta a los minoristas en los EE.UU. y Europa OM1. Incrementar el volumen de venta a los minoristas en los EE.UU. y Europa	EM1: Aumento de publicidad para las frutas y verduras frescas	Contratar publicidad para la transmisión del Super Bowl 2017 al 2021 en los Estados Unidos. Contratar espacios de publicidad en programas de cocina y repostería en canales de televisión de los Estados Unidos y Europa
	EM2: Incremento del precio de los productos durante las ventanas favorables	Realizar campañas de publicidad para posicionamiento como una marca que está presente en el mercado durante todos los meses del año.
	EM3: Estrategias competitivas, precio de acuerdo con las ventajas y la oferta en el mercado	Realizar campañas de publicidad para posicionamiento como una marca que está presente en el mercado durante todos los meses del año.
	EM4: Precios similares a los de la competencia para los productos en etapa de madurez en el mercado meta 1 y 2	Realizar campañas de publicidad para posicionamiento como una marca socialmente responsable. Promoción con muestras o degustaciones en supermercados.
	EM5: Estrategia de producto: promoción y posicionamiento de los productos con la experiencia de nutrición y el cuidado de la salud todos los días del año	Realizar campañas de publicidad en redes sociales para posicionar el mantra de la marca Camposol entre jóvenes. Promoción con muestras o degustaciones en supermercados y como obsequio una bolsa de tela con el logo de la marca.

Objetivo	Estrategia de marketing	Acciones
Mercado meta 3		
OM2. Incrementar participación de mercado a nivel global	EM6: Estrategia de precios para productos nuevos aplicando estrategia de penetración en China	Publicidad en diarios y revistas de comida, cuyo objetivo será provocar el gusto y la convicción de compra de los consumidores finales. En el lugar de venta, colocar publicidad; se utilizará la herramienta de bonificación para que puedan acceder a mayores descuentos en sus futuras compras. Asistencia a ferias comerciales y convenciones para captar y fortalecer vínculos con minoristas.
	EM7: Estrategia hacia el minorista; entendimiento del comportamiento y las necesidades de los clientes	Marketing directo con minoristas; recompensas por volúmenes de compra anuales con preferencia de colocación de productos en ventanas de escasa oferta en el mercado.
	EM8: Estrategia de producto: promocionar y posicionar las frutas y verduras frescas con la experiencia de nutrición y el cuidado de la salud todos los días del año	<i>Customización</i> de la presentación y envases de acuerdo con las preferencias de los consumidores en China. Implementación de pruebas de marketing controlado en los supermercados de Shanghái, con promoción de muestras o degustaciones en supermercados del centro de esa ciudad.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1.6 Presupuesto

El presupuesto para implementar las estrategias de marketing se advierte en la tabla 21.

Tabla 21. Presupuesto de marketing (en miles de USD)

Objetivo	Estrategia	Inver.	2017	2018	2019	2020	2021
Mercado meta 1 y mercado meta 2							
OM1	EM1		32.19	34.57	73.90	157.34	166.87
	EM2		53.64	57.61	123.17	262.23	278.11
	EM3		32.19	34.57	73.90	157.34	166.87
	EM4		53.64	57.61	123.17	262.23	278.11
	EM5		85.83	92.18	197.07	419.56	444.98
Mercado meta 3							
OM2	EM6	128.40	13.05	12.72	17.70	43.06	41.88
	EM7	214.00	21.75	21.20	29.49	71.76	69.79
	EM8	342.39	34.80	33.92	47.19	114.82	111.67
Total		684.79	327.08	344.38	685.60	1.488.33	1.558.27

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1.7 Monitoreo y control

Se establecerán controles para la ejecución, el seguimiento y el monitoreo del plan de marketing, con el objetivo de identificar potenciales desviaciones o riesgos y adecuar el plan a las nuevas condiciones del mercado.

2. Plan funcional de operaciones

2.1 Objetivos de operaciones

Se establecieron los objetivos para el área funcional de operaciones, como se aprecia en la tabla 22.

Tabla 22. Objetivos de operaciones

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	2016 (base)	2017	2018	2019	2020	2021
O3. Contribuir a incrementar los ingresos en 29% en el 5to. Año – 2021	OO1 Contribuir en la mejora del rendimiento de frutas y verduras por hectárea	% de contribución al rendimiento promedio de arándanos	No aplica	0.5	0.5	0.75	1	1
		% de contribución al rendimiento promedio de aguacates	No aplica	0.5	0.5	0.75	1	1
O3. Contribuir a incrementar los ingresos en 29% en el 5to. Año – 2021	OO2 Reducción de mermas por hectárea	% de toneladas desechadas	2	2.00	2.00	1.75	1.50	1.25
O5. Contribuir a diversificar la capacidad de producción sostenible	OO3 Incrementar la capacidad de siembra	Número de hectáreas disponibles	26	27.5	27.5	27.5	27.5	27.5
O6. Mejorar la reputación corporativa	OO4 Incrementar el número de pruebas de concepto en siembra, cosecha y otros.	Número de pruebas de concepto en proyectos I+D	No Aplica	10	10	20	43	45

Fuente: Elaboración propia, 2021.

2.2 Estrategias

2.2.1 Gestión de la capacidad

Al gestionarse la capacidad, se dimensiona el alcance que permite cumplir con los requerimientos de las estrategias de una empresa. (Moscoso y Lago, 2016) identificaron las siguientes estrategias de operaciones:

- Aplicar economías de escala para incrementar la capacidad de producción de frutas y verduras a nivel global. Para lograrlo, se recomienda cultivar 1.000 hectáreas de tierras no desarrolladas en el Perú y adquirir 500 hectáreas de tierras en Colombia, para no depender del calendario productivo peruano.

- Para la distribución, se recomienda seguir con la estrategia de economías de agregación, centralizando el ingreso, el centro de maduración para los aguacates y el reparto de los productos en los mercados destino.

2.2.2 Gestión de la cadena de suministro

La cadena de suministro está formada por un conjunto de procesos y recursos para el aprovisionamiento, la fabricación y la distribución del producto final (Moscoso y Lago, 2016). Para gestionarla de forma efectiva en Camposol, se recomienda aplicar las siguientes estrategias:

- Implementar un sistema EDI (sistema de intercambio de datos) con los proveedores de suministros para generar pedidos automáticos, evitar la ruptura del stock y asegurar el aprovisionamiento de los suministros.
- Implementar un sistema inteligente de planificación de campañas para asegurar el aprovisionamiento adecuado de mano de obra para la cosecha y envasado de productos. Para el caso de exportaciones a través de intermediarios como Mission Produce, implementar un sistema EDI para compartir información en línea.

2.2.3 Compras y externalización

Desde la perspectiva de externalización, se recomienda aplicar una estrategia que externalice la provisión de envases y embalajes bajo el modelo de externalización compartida, ya sea de modo local, para soportar la capacidad de producción en el Perú, o de modo *offshore*, que responda a la capacidad de producción global.

2.2.4 Calidad, *lean management* y mejora continua

La calidad se aplica en los enfoques de gestión destinados a mejorar la forma en que operan las empresas para cumplir la promesa hecha al cliente. En el caso de Camposol, se propone implementar la estrategia de aseguramiento de calidad que permita identificar y solucionar de raíz la causa de los problemas de calidad (Moscoso y Lago, 2016).

El *lean management* es un enfoque que busca incrementar el valor para los clientes gracias a la reducción de las actividades que no generan valor (*muda*) con acciones de mejora (*kaisen*) a lo largo de los flujos de valor (*value stream*). La mejora continua contiene un alto nivel de cambio en gestión en la organización y las herramientas y metodologías para la mejora continua deben formar parte de gestión de la calidad.

A través de una estrategia de mejora continua, se propone la reducción de la muda obvia, como inventarios excesivos o tiempos demasiado largos en el proceso de plazos de entrega, y desarrollar un proceso de automatización de las faenas de cosecha que permita incluir información confiable y en línea. Esta información soportará los procesos de trazabilidad del producto.

2.2.5 Innovación

La innovación en operaciones significa idear formas nuevas de operar en una empresa, cuyo objetivo es fortalecer la propuesta de valor y permitir una mayor rentabilidad a largo plazo (Moscoso y Lago, 2016). Del análisis hecho, se ha determinado que las siguientes deben ser las estrategias que se desarrollen, basadas en el uso de la tecnología:

- Desarrollo de pesticidas biológicos, como insectos y nematodos, para el control natural de plagas, con la finalidad de reducir el uso de pesticidas.
- Transformación digital en el sistema de valor, con intercambio digital de datos, lo que permitirá agilizar la transmisión de información y facilitar la coordinación entre los proveedores, Camposol, los distribuidores y los minoristas.
- Análisis de datos y capacidad para analizar preferencias, comportamientos y tendencias, con lo que se reducirían costos de análisis de mercados y costos de desarrollo de nuevos productos y se abarataría la personalización de la oferta.
- Mejorar el sistema de trazabilidad, incluyendo un sistema de consulta en línea para los consumidores finales, donde puedan consultar los datos de trazabilidad de los productos.

2.3 Plan de acción de operaciones

El plan de acción del área funcional de operaciones puede verse en la tabla 23.

Tabla 23. Plan de acción de operaciones

Objetivo	Estrategia de operaciones	Acciones
OO1 Contribuir a la mejora del rendimiento de frutas y verduras por hectárea.	EO1: Control de plagas para conservar la calidad	Implementación de control biológico de plagas con insectos benéficos naturales y nematodos.
	EO2: Optimizar la mano de obra, envases, embalajes, transporte y herramientas durante las faenas de siembra y cosecha.	Automatización de los procesos de siembra y cosecha para optimizar la asignación de los recursos por faenas en época de campaña. Externalización de la producción de envases y embalajes con proveedores en el Perú y el exterior.
	EO3: Personalización de la estrategia nutricional de los cultivos.	Gestión del suelo y del agua para los cultivos, de acuerdo con las condiciones ambientales y genéticas de los productos.
OO2 Reducción de mermas por hectárea.	EO4: Control de plagas para minimizar mermas de cultivos.	Implementación del control biológico de plagas con insectos benéficos naturales y nematodos.
	EO5: Gestión de la trazabilidad para controlar lotes de producción.	Mejora del sistema de trazabilidad, incluyendo un sistema de consulta en línea para los consumidores finales.
OO3 Incrementar la capacidad de siembra.	EO6: Aplicación de economías de escala para asegurar el abastecimiento continuo de frutas y verduras frescas.	Adquisición y desarrollo de quinientas hectáreas de tierras, priorizando la ubicación geográfica (Colombia). Cultivo de mil hectáreas de tierras no desarrolladas en el Perú.
OO4 Incrementar el número de pruebas de concepto del cultivo.	EO7: Implementación de una cultura de innovación, incentivando el desarrollo de proyectos a través de pruebas de concepto.	Implementación de un sistema que soporte los procesos de innovación desde la ideación, el diseño, el prototipo y la ejecución de las pruebas de concepto.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

2.4 Presupuesto

Se estableció el presupuesto, como puede apreciarse en la tabla 24, para el área funcional de operaciones.

Tabla 24. Presupuesto operaciones (en miles de USD)

Objetivo	Estrategia	Inv.	2017	2018	2019	2020	2021
OO1	EO1	1.241.08					
	EO2	2.068.47					
	EO3		64.50	67.03	126.83	279.34	289.69
OO3	EO4	1.241.08					
	EO5	827.39					
OO3	EO6	1.821.90					
	EO6	5.378.03					
OO4	EO7		161.25	167.57	317.06	698.36	724.23
Total		12.577.97	225.75	234.59	443.89	977.71	1.013.92

Fuente: Elaboración propia, 2021.

2.5 Monitoreo y control

Se establecerán controles para la ejecución, el seguimiento y el monitoreo del plan de operaciones, para identificar potenciales desviaciones o riesgos y adecuar el plan a las nuevas condiciones del mercado.

3. Plan funcional de recursos humanos

3.1 Objetivos de recursos humanos

Se establecieron los objetivos para el área funcional de recursos humanos, como puede verse a continuación.

Tabla 25. Objetivos de recursos humanos

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	2016 (base)	2017	2018	2019	2020	2021
O3. Contribuir a incrementar los ingresos en 29% en el 5to. Año – 2021	ORH1. Mejorar el ambiente laboral	Porcentaje de satisfacción sobre el ambiente de trabajo	79%	81%	83%	85%	87%	89%
O3. Contribuir a incrementar los ingresos en 29% en el 5to. Año – 2021	ORH2. Mantener la tasa de rotación de personal en Perú, EE.UU. y Europa	Índice de rotación de personal	5%	5%	5%	5%	5%	5%
O4. Contribuir a incrementar participación de mercado a nivel global en 2%	ORH3. Mantener la rotación de empleados dentro del promedio en China.	Tasa media de rotación en China - 19%.	No aplica	19%	19%	19%	19%	19%
O5. Contribuir a diversificar la capacidad de producción sostenible	ORH4. Mejorar la productividad de los colaboradores en campo.	Número de horas de capacitación adicionales	No aplica	27	28	53	116	120
	ORH5. Mejorar la relación con los sindicatos.	Porcentaje de acuerdos cumplidos con el sindicato	No aplica	95%	95%	95%	95%	95%
	ORH6 Reducir las brechas culturales en Camposol	Número de programas internos en gestión de cultura y diversidad	No aplica	2	2	3	4	4

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.2 Estrategias

3.2.1 Gestión de la diversidad

La gestión de la diversidad permite la integración de los colaboradores no tradicionales y minoritarios a la compañía, a fin de lograr una ventaja competitiva. Desde el punto de vista de

diversidad en el capital humano, en Camposol se ha podido identificar los siguientes grupos: colaboradores peruanos del área de operaciones y colaboradores del área comercial en los Estados Unidos, Europa y China, con la finalidad de gestionar la diversidad al interior de Camposol mediante una propuesta que desarrolle una cultura de organización integradora, soportada en la gestión de programas que formen en diversidad y cultura (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2016).

3.2.2 Reclutamiento y selección

La planificación de recursos humanos permitirá garantizar la cantidad de personal adecuado para ofrecer un determinado nivel de servicio, y va a depender de la oferta y la demanda del trabajo (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2016). En Camposol, durante las campañas de cosecha, se llega a demandar alrededor de 15.000 trabajadores, para lo cual se recomienda utilizar estrategias de contratación de trabajadores temporales y subcontratados.

3.2.3 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño permite identificar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2016). Se recomienda implementar un sistema de evaluación de desempeño basado en un modelo de competencias, incluyendo variables como cultura Camposol, cuidado del medio ambiente, calidad y responsabilidad social y medioambiental.

3.2.4 Formación de los trabajadores

La formación es el proceso en el que se proporciona a los empleados habilidades específicas que volverán más eficiente su labor, y el desarrollo ofrece a los trabajadores habilidades que se necesitarán a futuro en las organizaciones (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2016). Se recomienda implementar la formación técnica de los trabajadores para que puedan incrementar su productividad, su calidad total y el *lean management* a través de procesos de mejora continua.

3.2.5 Desarrollo de las relaciones internas

Un programa de reconocimiento permite motivar a los empleados recompensándolos por sus ideas y contribuciones (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2016). Con el propósito de motivar a los trabajadores para que su rendimiento en el campo aumente, se recomienda implementar un sistema de reconocimiento a los trabajadores que mejore y mantenga su rendimiento durante las campañas.

3.2.6 Gestión de la retribución

La tasa media de rotación voluntaria en China es del 19 %, aproximadamente, por lo que, al implementarse las oficinas comerciales de Camposol en China, y a fin de retener el talento, se recomienda desarrollar una estrategia de retribución superior a la del mercado, que incluya retribuciones no monetarias, como desarrollo profesional, línea de carrera o formación de habilidades directivas (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2016).

3.2.7 Gestión de relación con los representantes de los trabajadores

Un sindicato representa los intereses de los trabajadores frente a los directivos en temas como salario, jornada laboral y las condiciones de trabajo (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2016). El Sindicato de Trabajadores Empresa Camposol S.A. – SITECASA representa a los trabajadores de Camposol en el Perú. Debido al alto poder de negociación que tiene frente a Camposol, se recomienda aplicar una estrategia de aceptación del sindicato y admitir la negociación colectiva para el establecer las condiciones para el lugar de trabajo.

3.3. Plan de acción de recursos humanos

El plan de acción del área funcional de recursos humanos puede verse en la tabla 26.

Tabla 26. Plan de acción de recursos humanos

Objetivo	Estrategia de recursos humanos	Acciones
ORH1. Mejorar el índice de desempeño de los colaboradores.	ERH1. Implementar un modelo de evaluación de desempeño basado en un modelo de competencias.	Implementar un modelo de evaluación de desempeño considerando estas variables: cultura Camposol, cuidado del medio ambiente, calidad y responsabilidad social y medioambiental.
ORH2. Reducir el índice de rotación de los colaboradores.	ERH2. Implementar una estrategia de retribución superior al mercado, incluyendo retribuciones no monetarias.	Dar bonos por el cumplimiento de objetivos. Ofrecer desarrollo profesional, líneas de carrera, o formación de habilidades directivas.
ORH3. Mantener la tasa de rotación de empleados dentro del promedio en China.	ERH3. Implementar una estrategia de retribución superior al mercado, incluyendo retribuciones no monetarias.	Realizar un estudio de análisis de puestos de trabajo para cubrir las vacantes en el mercado chino. Ofrecer desarrollo profesional, líneas de carrera o formación de habilidades directivas.
ORH4. Mejorar la productividad de los colaboradores en el campo.	ERH4. Implementar un sistema de reconocimiento a los trabajadores.	Implementar un sistema de reconocimiento a trabajadores que mejoren o mantengan su rendimiento durante las campañas de cosecha.

Objetivo	Estrategia de recursos humanos	Acciones
ORH5. Mejorar la relación con los sindicatos.	ERH5. Aceptar los sindicatos como representantes de los trabajadores.	Reconocer la negociación colectiva como el mecanismo para establecer las condiciones para el lugar de trabajo
ORH6. Reducir las brechas culturales en Camposol.	ERH6. Desarrollar una cultura de organización integradora.	Implementar programas de formación interna en diversidad y cultura.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.4 Presupuesto

En la tabla 27 se puede ver el presupuesto para el área en mención.

Tabla 27. Presupuesto de recursos humanos (en miles de USD)

Objetivo	Estrategia	Inv.	2017	2018	2019	2020	2021
ORH1	ERH1	206.29					
ORH2	ERH2		42.88	44.56	84.32	185.73	192.61
ORH3	ERH3		42.88	44.56	84.32	185.73	192.61
ORH4	ERH4		26.80	27.85	52.70	116.08	120.38
ORH5	ERH5		26.80	27.85	52.70	116.08	120.38
ORH6	ERH6		42.88	44.56	84.32	185.73	192.61
TOTAL		206.29	182.26	189.39	358.37	789.34	818.57

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.5 Monitoreo y control

Se establecerán controles para la ejecución, el seguimiento y el monitoreo del presente plan, con el objetivo de identificar potenciales desviaciones o riesgos y adecuar el plan a las nuevas condiciones del mercado.

4. Plan de responsabilidad social corporativa

4.1 Objetivos de responsabilidad social corporativa

Se establecieron los objetivos, como puede verse en la tabla 28, para el área de responsabilidad social corporativa.

Tabla 28. Objetivos de responsabilidad social corporativa

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	2016 (base)	2017	2018	2019	2020	2021
O6. Mejorar la reputación corporativa	ORS1 Reducción de reclamos de los clientes	Número de reclamos de los clientes por año	142	120	100	90	60	30

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	2016 (base)	2017	2018	2019	2020	2021
O6. Mejorar la reputación corporativa	ORS2 Reducción de accidentes en el trabajo	Número de accidentes por año	756	706	656	606	556	506
	ORS3 Incremento de programas sociales en la comunidad de Chao y Viru	Monto invertido en programas sociales (miles USD)	51	19.5	20.3	38.2	84.2	87.3
O6. Mejorar la reputación corporativa	ORS4 Reducción de la huella hídrica de Camposol	Reducción de consumo de agua en plantas y campos de Chao	511.156 m ³	60.000 m ³	60.000 m ³	60.000 m ³	60.000 m ³	60.000 m ³
Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	2016 (base)	2017	2018	2019	2020	2021
O6. Mejorar la reputación corporativa	ORS5 Mejoramiento de la conservación de biodiversidad	Número de proyectos de conservación de biodiversidad por año	No aplica	1	1	2	3	3

Fuente: Elaboración propia, 2021.

4.2 Estrategias

4.2.1 Responsabilidad social empresarial

El desarrollo sostenible consiste en producir, consumir y vivir con el fin de asegurar la salud económica, social y ambiental para siempre (Capriotti y Schulze, 2010). En ese sentido, a fin de asegurar la sostenibilidad de Camposol, se recomienda aplicar una estrategia de responsabilidad social con orientación hacia el desarrollo sostenible.

4.2.2 Valor compartido

Se define el valor compartido como las políticas y procedimientos que permiten incrementar la competitividad de la compañía y mejorar las condiciones socioeconómicas en las comunidades donde opera. Las estrategias que permiten generar valor compartido son rediseñar productos y desarrollar mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y construir *clusters* de apoyo para el sector en torno de la empresa (Porter y Kramer, 2011).

Desde la perspectiva de rediseñar productos, Camposol se enfoca en ofrecer productos frescos, nutritivos y saludables, que sean socialmente responsables y ambientalmente amigables; en ese sentido, se recomienda aplicar una estrategia de conservación de la biodiversidad en armonía con la agroindustria en las zonas de influencia de Camposol, y el desarrollo de productos alternativos al uso de pesticidas para el tratamiento de los cultivos.

Considerando la productividad en la cadena de valor como fuente generadora de valor compartido, se recomienda las siguientes estrategias: disminución del uso de agua en la siembra, para reducir la huella hídrica de la compañía y reducir los costos de producción, mejora de la productividad de obreros y empleados, gestionando de manera efectiva la seguridad y la salud en el trabajo y reduciendo la cantidad de accidentes en las jornadas de trabajo, y gestión efectiva de la relación con los clientes, para reducir el número de reclamos por parte de los minoristas en destino.

Asimismo, el desarrollo de *clusters* locales en las zonas de operación de Camposol permite implementar las siguientes estrategias de valor compartido: gestionar de manera transparente la relación con los proveedores de las comunidades locales y desarrollar acuerdos público-privadas para el desarrollo de programas sociales para desarrollar capacidades económicas en las comunidades.

4.3 Plan de responsabilidad social corporativa

Se estableció el plan de acción para el área de responsabilidad social corporativa, como se observa en la tabla 29.

Tabla 29. Plan de acción de responsabilidad social corporativa

Objetivo	Estrategia de RSC	Acciones
ORS1: Reducción de reclamos de los clientes.	ERS1: Gestión, de manera efectiva, de la relación con los minoristas.	Implementación de un plan de gestión de reclamos. Seguimiento y monitoreo de los reclamos de los minoristas.
ORS2: Reducción de accidentes en el trabajo.	ERS2: Aplicación de políticas efectivas de seguridad y salud en el trabajo.	Seguimiento y monitoreo al plan anual de seguridad y salud en el trabajo.
ORS3: Incremento de programas sociales en la comunidad de Chao y Viru.	ERS3: Gestión transparente de la relación con proveedores locales de Chau y Viru.	Mejora de la comunicación a nivel interno y externo de Camposol. Implementación de un sistema de consulta en línea sobre los procesos de contrataciones locales.
	ERS4: Desarrollo e implementación de programas sociales en las comunidades.	Desarrollo de acuerdos público-privadas para poner en marcha programas sociales para desarrollar capacidades económicas en las comunidades.
ORS4: Reducción de la huella hídrica de Camposol.	ERS5: Implementación de tecnología para el control y el uso efectivo del agua.	Implementación de un sistema de riego inteligente utilizando el internet de las cosas y sensores medioambientales.
ORS5: Conservación de la biodiversidad.	ERS6: Desarrollo de programas de conservación de la biodiversidad.	Desarrollo de proyectos de conservación de biodiversidad en armonía con las operaciones de agroindustria. Implementación de control de plagas biológicas naturales con insectos y nematodos.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

4.4 Presupuesto

En la tabla 30 puede verse el presupuesto para el área de responsabilidad social corporativa.

Tabla 30. Presupuesto de responsabilidad social corporativa (en miles de USD)

Objetivo	Estrategia	Inv.	2017	2018	2019	2020	2021	
ORS1	ERS1		11.67	12.12	22.94	50.53	52.40	
ORS2	ERS2		19.45	20.21	38.23	84.21	87.33	
ORS3	ERS3		19.45	20.21	38.23	84.21	87.33	
	ERS4	399.09						
ORS4	ERS5	399.09						
ORS5	ERS6	249.43						
TOTAL			1.047.62	50.56	52.54	99.41	218.96	227.07

Fuente: Elaboración propia, 2021.

4.5 Monitoreo y control

Se establecerán controles para la ejecución, el seguimiento y el monitoreo del plan de responsabilidad social corporativa, con el objetivo de identificar potenciales desviaciones o riesgos a fin de poder adecuar el plan a las nuevas condiciones del mercado.

5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

Se presenta el plan de finanzas y evaluación financiera incremental que considera las iniciativas propuestas en plan estratégico 2017-2021 para Camposol.

5.1 Objetivos de finanzas

Se plasmaron los objetivos para el área de finanzas en la tabla 31.

Tabla 31. Objetivos de finanzas

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	2016 (base)	2017	2018	2019	2020	2021
O1: Contribuir a incrementar el EBITDA a 20%	OF1: Incrementar el EBITDA en 20% al 2021	EBITDA	13%	18%	18%	19%	20%	20%
O2: Contribuir a incrementar el ROE a 25%	OF2: Contribuir al rendimiento de la inversión del accionista	ROE	14%	20%	20%	22%	25%	25%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

5.2 Supuestos

Para la proyección de los estados financieros se establecieron los siguientes supuestos:

- Para la estimación de las ventas sin estrategia, se realizó la proyección con base en la técnica de regresión simple, y para las ventas con estrategia, se consideró que los planes implementados generarían un impacto de ingresos en los mercados actuales de Europa y de los EE.UU. del 1%, 1%, 2%, 4% y 4% para los años 2017 al 2021, respectivamente, y para el nuevo mercado en Asia del 7%, 7%, 10%, 25% y 25% para ese mismo periodo.
- La vida útil de los activos adquiridos para la inversión del plan será de cinco años
- El costo de ventas para el plan sin estrategia significará el 60% de los ingresos, y para el plan con estrategia se considerará, adicionalmente, el costo de los planes de marketing y operaciones.
- Los gastos de administración y ventas para el plan sin estrategia serán de un 22% del total de los ingresos, y para el plan con estrategia, se considerarán, adicionalmente, los gastos de los planes de recursos humanos y responsabilidad social.
- La tasa de interés para el financiamiento de cinco años será del 6.7% anual.
- La tasa del impuesto a la renta será del 15%.
- En el plan con estrategia para el año de liquidación, se aplicará perpetuidad, con una tasa de crecimiento del flujo de caja del 7%.

5.3 Presupuesto

Las inversiones en el plan estratégico propuesto para Camposol se descomponen en USD 14.516 millones de CAPEX y USD 10.286 millones de OPEX. En la tabla 32 se muestra el presupuesto consolidado de planes funcionales y de responsabilidad social por los periodos 2017-2021.

Tabla 32. Presupuesto de OPEX y CAPEX de los planes estratégicos (en miles de USD)

Planes estratégicos	Inversión inicial (CAPEX)	2017 (OPEX)	2018 (OPEX)	2019 (OPEX)	2020 (OPEX)	2021 (OPEX)
Marketing	684.79	327.08	344.38	685.60	1.488.33	1.558.27
Operaciones	12.577.97	225.75	234.59	443.89	977.71	1.013.92
Recursos humanos	206.29	182.26	189.39	358.37	789.34	818.57
Responsabilidad social	1.047.62	50.56	52.54	99.41	218.96	227.07
Total	14.516.67	785.66	820.90	1.587.27	3.474.33	3.617.83

Fuente: Elaboración propia, 2021.

5.4 Análisis del plan financiero

5.4.1 Análisis sin plan estratégico

El análisis de Camposol sin implementar el plan estratégico está enfocado en la producción de frutas y verduras frescas. El estado de resultados se detalla en la tabla 33.

Tabla 33. Estado de resultados proyectadas sin estrategia (en miles de USD)

	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	302.068	313.686	325.304	336.922	348.540
Costos de ventas	(181.241)	(188.212)	(195.182)	(202.153)	(209.124)
Utilidad bruta	120.827	125.474	130.122	134.769	139.416
Gastos administración y ventas	(66.455)	(69.011)	(71.567)	(74.123)	(76.679)
EBITDA	54.372	56.463	58.555	60.646	62.737
Depreciación	(15.103)	(15.684)	(16.265)	(16.846)	(17.427)
Utilidad operativa	39.269	40.779	42.290	43.800	45.310
Gastos financieros	(24.800)	(24.800)	(24.800)	(24.800)	(24.800)
Utilidad antes de IR	14.469	15.979	17.490	19.000	20.510
Impuesto a la renta (15%)	(2.170)	(2.397)	(2.623)	(2.850)	(3.077)
Utilidad neta	12.299	13.582	14.866	16.150	17.434

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Del análisis de los resultados, se puede indicar que hay un crecimiento en las ventas y el EBITDA se ha mantenido de forma constante en 18% para los años 2017 al 2021, respectivamente. Los gastos financieros reflejados son el resultado de los intereses de la deuda antigua.

5.4.2 Análisis con plan estratégico

El plan con estrategia que se muestra en la tabla 34 contempla la implementación de las acciones propuestas en los planes funcionales y de responsabilidad social, cuyo objetivo ha sido la contribución en el desarrollo de recursos y capacidades que permitirán ofrecer frutas y verduras de manera consistente durante todo el año.

Tabla 34. Estado de resultados proyectadas con estrategia (en miles de USD)

	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	305.374	317.121	331.804	351.238	363.387
Costos de ventas	(182.288)	(189.304)	(197.283)	(206.759)	(213.915)
Utilidad bruta	123.086	127.817	134.521	144.480	149.472
Gastos administración y ventas	(66.688)	(69.253)	(72.025)	(75.131)	(77.724)
EBITDA	56.398	58.564	62.496	69.349	71.747
Depreciación	(16.567)	(17.148)	(17.729)	(18.309)	(18.890)
Utilidad operativa	39.832	41.417	44.767	51.039	52.857
Gastos financieros	(25.374)	(25.273)	(25.166)	(25.052)	(24.930)
Utilidad antes de IR	14.458	16.143	19.601	25.987	27.927
Impuesto a la renta (15%)	(2.169)	(2.421)	(2.940)	(3.898)	(4.189)
Utilidad neta	12.289	13.722	16.661	22.089	23.738

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Del análisis de los resultados, se puede indicar que el crecimiento en las ventas ha tenido un impacto considerable para los años 2020 y 2021, debido a que, con la adquisición de tierras, se

ha podido cubrir las brechas de las plantas actuales. El EBITDA se mantuvo de forma constante en 18% para los años 2017 y 2018, con un crecimiento del 2019 al año 2021, hasta llegar al 20%. Los gastos financieros reflejados son el resultado de los intereses de la deuda antigua y del monto del financiamiento adquirido por Camposol en la inversión (CAPEX) inicial del plan propuesto.

La utilidad neta proyectada respecto de los ingresos obtenidos será de 3.9%, 4.2%, 4.9%, 6.2% y 6.4% para los años 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021, respectivamente.

5.4.3 Flujo de caja económico y financiero

En la tabla 35 se muestra el flujo de caja financiero incremental que considera los ingresos y los egresos por las iniciativas propuestas en los planes funcionales y de responsabilidad social.

Tabla 35. Flujo de caja económico y financiero (en miles de USD)

	Inversión	1	2	3	4	5	Liq.
Ingresos	-	3.306	3.435	6.500	14.316	14.847	-
Inversión	(14.517)	-	-	-	-	-	-
Costos operativos	-	(1.280)	(1.334)	(2.559)	(5.614)	(5.837)	-
Cambio en KL		54	56	107	235	244	
IGV por pagar							
IR por pagar	-	2	(25)	(317)	(1.048)	(1.112)	-
F.C. económico	(14.517)	2.082	2.133	3.731	7.889	8.141	90.381
Flujo de financiamiento	8.565	(1.986)	(2.001)	(2.017)	(2.034)	(2.053)	-
F.C. financiero	(5.952)	96	131	1.714	5.855	6.089	90.381

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para realizar la evaluación económica financiera se estableció una inversión inicial en el año 0 de USD 14.517 millones. Esta inversión se financiaría con la siguiente estructura de capital: 59% de deuda y 41% de aporte de fondos propios. Para el periodo de liquidación se aplicó perpetuidad y para el cálculo del CoK se aplicó el modelo CAPM, o modelo de valoración de activos financieros, considerando la beta apalancada, como se ve en la tabla 36, para el sector de *food wholesalers* (Damodaran, 2021).

Tabla 36. Información para aplicar el beta apalancado

Empresa	Beta L	Tasa impositiva	Ratio D/E	Beta U
<i>Food wholesalers</i>	1.03	15%	1.41	0.4685

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en Damodaran, 2021.

Tabla 37. Información para aplicar el costo de oportunidad de capital

Datos	Valor	Descripción	Fuente
Tasa de libre riesgo en los Estados Unidos	2.45%	Promedio aritmético del rendimiento de bonos de los últimos diez años	(Macro, 2016)
Rentabilidad esperada del mercado	13.4%	Rentabilidad del mercado de valores 2016 Dow Jones	(Egan, 2016)
Beta para la industria	1.03	Riesgo implícito de la industria de mayorista de alimentos	(Damodaran, 2021)

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en Damodaran, 2021 y Egan, 2016.

La fórmula del COK es la siguiente: $Re = Rf + \beta \times Rm - Rf$

Donde: Re: es el costo de capital, Rf: es la tasa de libre riesgo, β : es el beta de la industria y Rm: es la rentabilidad esperada del mercado.

En la tabla 37 se muestra que el costo de oportunidad de capital es del 13.74%, lo que significa que esta es la rentabilidad mínima esperada por los accionistas.

Según el reporte anual de Camposol, para el año 2016 la tasa de interés otorgada por préstamos bancarios era de 6.70%. Para la obtención del WACC, se utilizará su fórmula:

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

Donde: Kd es el costo de la deuda financiera, T es la tasa de impuestos, D es la deuda financiera contraída, E son los fondos propios (aportes del accionista) y COK es la tasa de costo de oportunidad de los accionistas.

Con la aplicación de la fórmula, se obtiene un WACC de 9.03%, lo que significa que esta es la tasa de descuento que se utilizará para descontar los flujos de caja futuros para valorar el plan estratégico de Camposol.

5.4.4 Cálculo del valor actual neto (VAN) y de la tasa interna de retorno (TIR)

De acuerdo con los resultados del flujo de caja económico-financiero incremental, se obtiene lo siguiente: VAN económico por 56.737 y VAN financiero por 57.469; asimismo, se halló la TIR económica de 48.86% y la TIR financiera de 66.52%.

La inversión incremental del plan estratégico de Camposol es aceptable, debido a que los flujos son positivos y benefician a los accionistas. El proyecto tiene un *payback* de aproximadamente cuatro años.

5.4.5 Análisis de sensibilidad

En el análisis de sensibilidad (ver la tabla 39) se consideró los siguientes escenarios:

- Pesimista: la probabilidad de ocurrencia de algún evento para los periodos 2020 y 2021 que obstaculicen el crecimiento de ventas, por lo cual decrecería en 6%, con base en lo proyectado, donde el flujo de caja tendría un crecimiento del 3%.
- Probable: la probabilidad de que al implementar los planes funcionales se genere lo proyectado por los investigadores.
- Optimista: la probabilidad de que en el periodo 2020-2021 crezcan las ventas un 8% más de lo proyectado y que el flujo de caja tenga un crecimiento del 7%.

Tabla 38. Análisis de sensibilidad (en miles de USD)

Escenarios	VAN económico	TIR económico	VAN financiero	TIR financiero
Pesimista	53.705	47.04%	54.467	64.21%
Probable	56.737	48.86%	57.469	66.52%
Optimista	86.953	57.77%	87.685	77.48%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico

El mapa estratégico se basa en el modelo Balanced Score Card, que contiene cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 2003). El mapa estratégico de Camposol puede verse en el gráfico 6.

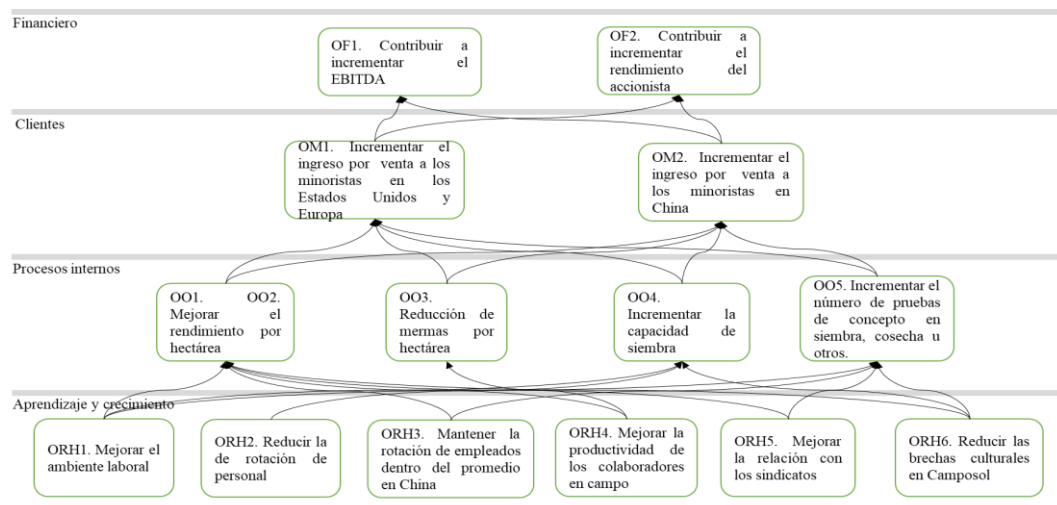
Para la perspectiva financiera, en el plan estratégico incremental propuesto, los objetivos son contribuir con el incremento de generación de flujo de caja en el negocio y con el rendimiento de la inversión del accionista.

Desde la perspectiva del cliente, las iniciativas del plan estratégico propuestas se enfocarán en incrementar los ingresos en los mercados existentes, como el de los Estados Unidos y el de Europa, y en los mercados nuevos, como China.

Las iniciativas propuestas para la perspectiva de los procesos internos se enfocarán en optimizar el rendimiento de las tierras, reducir las mermas en la producción, incrementar la capacidad de siembra diversificada y fortalecer la capacidad de innovación.

Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, las estrategias propuestas se basan en generar valor para los trabajadores, mejorando el clima laboral y la productividad, mantener la relación con los sindicatos y reducir las brechas culturales a lo interno de Camposol.

Gráfico 6. Mapa estratégico de Camposol



Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en Kaplan y Norton, 2003.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

Los autores recomiendan la utilización del cuadro de mando integral, el cual permitirá llevar un adecuado control de las acciones que se desarrollen a lo largo del tiempo (Kaplan y Norton, 2003). Para el plan estratégico de Camposol, se elaboró la tabla que puede verse en el anexo 11, cuyo objetivo es evaluar paulatinamente los KPI, como anticipación a posibles desviaciones, con el objetivo de aplicar los cambios necesarios.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Al año 2016, Camposol ha desarrollado su capacidad comercial y de distribución en los mercados destino, convirtiéndose en una empresa orientada al mercado, lo que le genera una ventaja competitiva respecto de su competencia.
- La capacidad de producción de Camposol no estaba alineada con la dirección estratégica; su capacidad de producción al 2016 no permitía cubrir el incremento de demanda por el ingreso al mercado de China y no tenía una oferta constante durante todo el año.
- Camposol rediseño su portafolio de productos para enfocarse en frutas y verduras frescas y aprovechar el incremento de la demanda por el creciente interés de los consumidores a nivel global de llevar una vida sana.
- El segmento de frutas y verduras frescas en la industria de alimentos tiene altas barreras de entrada de otros competidores y una baja amenaza de productos sustitutos, lo que incrementa el grado de atractividad de la industria.
- Camposol tiene posición interna por encima del promedio, principalmente por la ubicación geográfica de sus tierras, su experiencia en el sector de alimentos y el control del canal de producción y distribución de sus productos.
- Las debilidades identificadas de Camposol son la falta de capacidad de ofrecer sus productos de manera consistente durante todo el año y la baja inversión en promocionar su marca e integrar la cultura de producción con la cultura comercial.
- La visión propuesta en el plan estratégico que se sugiere es ofrecer productos de manera consistente durante todo el año a las familias del mundo, por lo que se propone incrementar la capacidad de producción en el Perú y diversificar las tierras en otros países con calendario productivo complementario.
- La evaluación financiera de las iniciativas propuestas es viable, porque tiene un VAN positivo y una TIR superior al COK. El ROE, al quinto año, es del 171% en beneficio del inversionista.

2. Recomendaciones

- Poner en práctica el plan estratégico propuesto, permitirá soportar la dirección estratégica de Camposol para convertirla en empresa proveedora de frutas y verduras frescas para las familias del mundo durante todo el año. Esto es viable económica y financieramente.

- Evaluar de manera constante el entorno externo para identificar las oportunidades y las amenazas del sector de manera oportuna, así como las capacidades internas, para tomar ventaja de las fortalezas y moderar las debilidades.
- Continuar desarrollando el mercado de Europa y los Estados Unidos y penetrar el mercado de China, teniendo en cuenta la estrategia de liderazgo en costos y buscando la excelencia operativa.
- Recomendamos ingresar al mercado Asiático a través de China, debido a que el crecimiento económico es alto , el nivel de pobreza, analfabetismo y desnutrición es bajo.
- Optimizar la capacidad de producción, adquiriendo tierras en otros países fuera del Perú, con la finalidad de comercializar frutas y verduras frescas todo el año y no depender del calendario peruano; asimismo, incursionar en el cultivo de tierras no desarrolladas en el Perú.
- Invertir en la internacionalización de la capacidad productiva de Camposol con la adquisición de 500 hectáreas en Colombia, debido a que el calendario productivo colombiano de aguacates se complementa con el de Perú y se aprovecharía el ecosistema empresarial cafetalero implementado.
- Sobre las variedades de los arándanos, Camposol actualmente viene produciendo Biloxi, por lo que se recomienda en los siguientes años producir otras variedades como Ventura, Emerald y otros.
- Implementar iniciativas para fortalecer la capacidad de investigación, desarrollo e innovación, eficiencia del uso del agua, control de plagas y enfermedades y postcosecha.
- Ejecutar programas de multidiversidad y multiculturalidad para fortalecer la cultura de Camposol y los proyectos de conservación de biodiversidad en las zonas de producción.
- Monitorear de forma mensual y trimestral los indicadores del Balanced Score Card para que estén alineados con la estrategia general de Camposol e identificar desviaciones con respecto de los indicadores.

Bibliografía

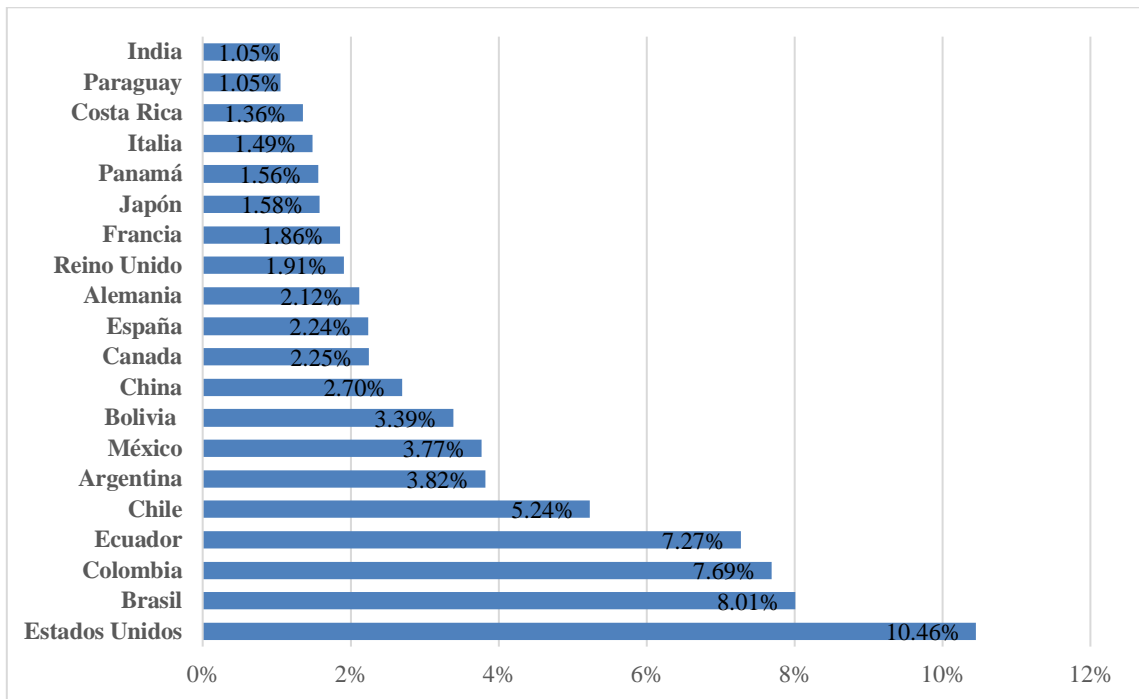
- Alarco, Germán. "Economía peruana 2016: entre sueños y realidades". <https://revistaideele.com>, 2021, fecha de consulta: 25/1/2021. <https://revistaideele.com/ideele/revista/257>
- Azcona, José Manuel y Del Prado, Cristina. "Crisis institucional en el Perú del posconflicto: 1992-2018". *Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política, Humanidades y Relaciones Internacionales*, 2020, fecha de consulta: 10/2/2021. < <https://dx.doi.org/10.12795/araucaria.2020.i43.25>>
- Banco de Reserva del Perú. "Memoria 2016". <https://www.bcrp.gob.pe>, 2017, fecha de consulta: 28/1/2021. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>>
- Banco Mundial. "PIB (US\$ a precios actuales)". <https://datos.bancomundial.org>, 2021, fecha de consulta: 25/2/2021. < <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD> >
- Barney, Jay y Hesterly, William (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Bonifaz, José Luis; Urrunaga, Roberto; Aguirre, Julio; y Urquizo, César. "Un Plan para salir de la pobreza: Plan Nacional de Infraestructura 2016 - 2025". <http://afin.org.pe>, 2015, fecha de consulta: 15/2/2021. < <http://afin.org.pe/wp-content/uploads/2020/10/plan-nacional-infraestructura-2016-2020.pdf>>
- Camposol. "Reporte anual 2016". <https://www.camposol.com.pe>, 2016, fecha de consulta: 10/1/2015. <http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2016.pdf>
- Capriotti, Paul y Schulze, Maria (2010). *Responsabilidad Social Empresarial*. Santiago de Chile: EBS Consulting Group.
- Congreso de la República. "Dictámenes/Proyectos_de_Ley/05314". <https://www.leyes.congreso.gob.pe>, 2020, fecha de consulta: 25/2/2021. <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Dictamenes/Proyectos_de_Ley/05314DC04MAY20201204.PDF>
- D'Alessio, Fernando (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación de México S.A.

- Damodaran, Aswath. "Betas by Sector (US)". <http://people.stern.nyu.edu>, 2021, fecha de consulta: 5/2/2021. <
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>
- Daniels, John; Radebaugh, Lee; Sullivan, Daniel (2013). *Negocios Internacionales: ambientes y operaciones*. Decimocuarta Edición, Pearson Educación de México S.A.
- Datos Macro. "Bono de Estados Unidos a 10 años". <https://datosmacro.expansion.com>, 2016, fecha de consulta: 20/2/2021. <Expansion: <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa?dr=2016-12>>
- David, Fred (2017), *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Egan, Matt. "Dow finishes wild 2016 with 13.4% gain". <https://money.cnn.com>, 2016, fecha de consulta: 25/1/2021. <<https://money.cnn.com/2016/12/30/investing/dow-stocks-2016-trump/index.html>>
- Entelgy. "Las 10 tendencias tecnológicas de Gartner para 2016". <https://www.entelgy.com>, 2015, fecha de consulta: 30/1/2021. <<https://www.entelgy.com/actualidad-entelgy/actualidad/en-los-medios-2/las-10-tendencias-tecnologicas-de-gartner-para-2016>>
- Exporta Perú TV. "Exportaciones de Arándanos - 8º Programa Perú Exporta TV". <https://www.youtube.com>, 2019, fecha de consulta: 15/1/2021. <Exporta Perú TV: https://www.youtube.com/watch?v=9e_PKJsuKKw>
- FAO. "La agricultura mundial en la perspectiva del año 2050". <http://www.fao.org>, 2009, fecha de consulta: 15/1/2021. <http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues_papers/Issues_papers_SP/La_agricultura_mundial.pdf>
- Ghemawat, Pankaj (2007). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press
- Gómez-Mejía, Luis; Balkin, David; y Cardy, Robert (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Cranica S.A.
- Hernandez, Pedro. "6.4 Billion Active IoT Things in 2016". <https://www.datamation.com>, 2016, fecha de consulta: 5/1/2021. < <https://www.datamation.com/data-center/6-4-billion-active-iot-things-in-2016-gartner/>>

- Instituto Nacional de Innovación Agraria. "Informe Nacional sobre el Estado de la Biodiversidad para la Alimentación y la Agricultura (EBAA)". <http://www.fao.org>, 2016, fecha de consulta: 20/2/2021. <<http://www.fao.org/3/ca3507es/ca3507es.pdf>>
- Kaplan, Robert y Norton, David (2003). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación de México.
- Ministerio del Ambiente. "El Perú y el Cambio Climático", <https://www.minam.gob.pe>, 2016, fecha de consulta: 28 de Enero de 2021. <<https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2016/05/Tercera-Comunicaci%C3%B3n.pdf>>
- Moscoso, Philip y Lago, Alejandro (2016). *Gestión de operaciones para directivos*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S.L.
- Porter, Michael (2008). "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". *Harvard Business School Review*, Reimpresión R0801E-E, 15 paginas consultadas.
- Porter, Michael y Kramer, Mark (Enero 2011). "La creación de valor compartido". *Harvard Business Review*, Reimpresión R1101C-E, 18 paginas consultadas.
- Porter, Michael (2015). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Raffino, María Estela. "Alimentos". <https://concepto.de>, 2020, fecha de consulta: 28/2/2021. <<https://concepto.de/alimentos/>>
- Tello, Mario (2005). *Estudios del impacto económico ex-ante del Tratado de Libre Comercio entre el Perú y los Estados Unidos*. Lima: CENTRUM-Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Trademap. "Lista de los productos exportados por Perú, serie anual desde 2010 al 2019". <https://www.trademap.org>, 2021, fecha de consulta: 28/1/2021.

Anexos

Anexo 1. Modelo CAGE – Indicador de oportunidad de mercado



Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo 2. Propuesta de misión

Componentes	Detalle	Misión de Camposol
1. Clientes	Clientes de la empresa	Familias del mundo entero.
2. Productos o servicios	Principales productos o servicios que ofrece la empresa	Alimentos frescos y saludables.
3. Mercados	Ámbito de competencia de la empresa	Global.
4. Tecnología	La empresa está actualizada desde el punto de vista tecnológico	Sí, pues ejecuta proyectos de innovación y tecnología.
5. Preocupación por la subsistencia, el crecimiento y beneficio económico	Compromiso de la empresa con el crecimiento y la solidez financiera	Sí. En los últimos años ha realizado inversiones en un portafolio de alto rendimiento.
6. Filosofía	Creencias, valores, aspiraciones y las prioridades éticas básicas de la empresa	Desarrollo del capital humano, desarrollo social, calidad ética y ambientalmente responsable.
7. Concepto de sí mismo (ventaja competitiva)	Cuál es la ventaja competitiva más importante de la empresa	Ubicación privilegiada de tierras, sólida experiencia en producción de alimentos de alto valor nutritivo.
8. Preocupación por la figura pública	Respuesta de la empresa a los temas sociales, comunitarias y ambientales	Sí. La empresa trabaja bajo los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas.
9. Preocupación por los empleados	La empresa considera un activo valioso a los colaboradores	Sí. Ofrece a su equipo puestos de trabajos dignos, oportunidad de crecimiento y desarrollo para ellos y sus familias.

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en David, 2013.

Anexo 3. Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
	F1	Gestión de las relaciones con los proveedores	D1 Desarrollo de nuevo mercado en China
	F2	Ubicación geográfica privilegiada	D2 Baja inversión en promocionar la marca Camposol
	F3	Economías de escala para la producción	
	F4	Experiencia en el sector de alimentos frescos y saludables	D3 Gestión de alianzas para tercerizar la producción
	F5	Control completo de la cadena de valor de sus productos	
	F6	Gestión de operaciones directas en destino con minoristas	D4 Integración de la cultura de producción con la cultura comercial
	F7	Gestión de canales de comunicación en destino	
	F8	Gestión de valor compartido	D5 Ofrecimiento de productos de manera consistente durante todo el año
	F9	Gestión de permisos, licencias y certificaciones	
	F10	Capacidad de investigación, innovación y desarrollo	
	F11	Prácticas de gobierno corporativo	
	F12	Producción de alimentos frescos de alto valor nutritivo	
	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1	Tratado de Libre Comercio (TLC)	1. Mejoramiento del rendimiento y la calidad de las tierras aplicando tecnología e innovación (F2, O6) 2. Ingreso al mercado de China aprovechando la oferta productiva y la experiencia en producción y distribución de alimentos (F3, F4, O2, O10) 3. Desarrollo o adecuación de nuevos productos en otras regiones del Perú (sierra y selva), aplicando I+D (F10, F12, O8, O7) 4. Adquisición y diversificación de la cartera de tierras en otras regiones o países para incrementar la capacidad de producción y mitigar el impacto de potenciales fenómenos naturales (F2, F12, O2, O10, A4, F3) 5. Mejoramiento o mantenimiento de la relación con los proveedores para asegurar la calidad de los insumos y de la mano de obra (F1, F8, F11, O8)	1. Activación de capacidades comerciales en la oficina comercial en China (D1, O5, O10) 2. <i>Customización</i> de productos (envase y empaque) de acuerdo con la cultura China (D1, O5, O10) 3. Promoción de la marca Camposol de acuerdo con el mercado (EE.UU., Europa y China) (D2, O10) 4. Implementación de alianzas para la internacionalización de la producción aprovechando el canal de distribución propio y la capacidad de gestión en destino (F5, F6, F7, F9, O2, O5, D3, D5, O3, O10)
O2	PBI global		
O3	Exportación de frutas		
O4	Inflación en el Perú		
O5	Consumo de productos frescos y saludables		
O6	Uso de tecnología en la siembra		
O7	Perú con potencial natural		
O8	Ley de promoción agraria en el Perú		
O9	Internet de las cosas		
O10	Altas barreras de entrada al sector		

	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1	Inestabilidad política del país	1. Mejoramiento o mantenimiento de los vínculos públicos con instituciones estatales (A1, A2, F1, F8, F11) 2. Promoción del desarrollo de <i>cluster</i> agroindustrial para negociar con el estado obras de infraestructura pública (A3, F8, F11) 3. Mantenimiento de los vínculos con los minoristas, asegurando calidad y valor agregado en los productos (A5, F5, F6)	1. Desarrollo de la capacidad de multidiversidad y multiculturalidad de los colaboradores, para gestión intracultural y relación con minoristas (D4, O10, A6)
A2	Ente regulador		
A3	Obras públicas de infraestructura		
A5	Cambio climático / Fenómeno natural		
A6	Alto poder de negociación de compradores		

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en David, 2017.

Anexo 4. Matriz interna externa (IE)

Unidad de negocio	Ingresos (S/)	Ingresos (%)	Utilidades (S/)	Utilidades (%)	Puntajes EFE	Puntajes EFI
Arándanos	100.202	37%	65,831	68%	2.96	2.90
Aguacates	53.413	20%	13,668	14%	2.96	2.90
Mariscos	70.173	26%	8,412	9%	2.72	2.56
Otros	47.454	17%	8,981	9%	2.96	2.90
Total	271.242	100%	96,892	100%		

Fuente: Elaboración propia, 2021, con fuente de Camposol, 2016.

Anexo 5. Matriz MCPE

Factores Clave		Peso	Alianza estratégica		Aventura conjunta		Aventura conjunta		Aventura conjunta		Calidad total (TQM)		Desarrollo de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto		Gerencia de procesos (BPM)		Gerencia de procesos (BPM)		Penetración de mercado		Rightsizing		
			Implementar alianzas con productores para internacionalizar la producción (D3, D5, O3, O10)(F5, F6, F7, F9, O2, O5).	Mantener las relaciones con los minoristas asegurando calidad y valor agregado en los productos (A5, F5, F6).	Mejorar o mantener la relación con los proveedores para asegurar la calidad de los insumos y la mano de obra (F1, F8, F11, O8).	Promover el desarrollo de clusters agroindustriales para negociar con el Estado obras de infraestructura pública (A3,F8,F11).	Mejorar el rendimiento y la calidad de las tierras aplicando tecnología (F2, O6).	Activar capacidades comerciales en la oficina comercial en China (D1, O5, O10).	Customizar productos (envase y empaque) de acuerdo con la cultura China (D1, O5, O10).	Ingresar al mercado de China aprovechando la oferta productiva y la experiencia en producción y distribución de alimentos (F3, F4, O2, O10).	Desarrollar o adecuar nuevos productos en otras regiones del Perú (sierra y selva) aplicando I+D (F10, F12, O8, O7).	Desarrollar la capacidad de multiculturalidad y de los colaboradores (D4, O10) (D4, A5).	Mejorar o mantener las relaciones públicas con instituciones estatales (A1, A2, F1, F8, F11).	Promocionar la marca Camposol de acuerdo con el mercado (EE.UU., Europa y China) (D2, O10, O2, O3).	Comprar tierras en otros países para incrementar la capacidad de producción (F2, F12, O2, O10)(A4, F3).														
			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	
Factores externos	Oportunidades	Tratado de Libre Comercio (TLC)	6%	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
		PBI global	2%	4	0.0796	1	0.0199	1	0.0199	1	0.0199	2	0.0398	3	0.0597	3	0.0597	4	0.0796	3	0.0597	2	0.0398	2	0.0398	4	0.0796	4	0.08
		Exportación de frutas	10%	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4
		Inflación en el Perú	4%	1	0.0399	1	0.0399	1	0.0399	1	0.0399	1	0.0399	1	0.0399	1	0.0399	1	0.0399	1	0.0399	1	0.0399	1	0.0399	0	0	1	0.0399
		Consumo de productos frescos y saludables	10%	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4
		Uso de tecnología en la siembra	6%	1	0.055	1	0.055	1	0.055	1	0.055	4	0.22	1	0.055	1	0	1	0.055	1	0.055	1	0.055	1	0.055	1	0.055	1	0.055
		Perú con potencial natural	10%	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1
		Ley de promoción agraria en el Perú	6%	1	0.055	1	0.055	4	0.22	1	0.055	1	0.055	1	0.055	1	0.055	1	0.055	4	0.22	1	0.055	2	0.11	1	0.055	1	0.055
		Internet de las cosas	10%	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
	Altas barreras de entrada al sector	6%	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	
	Amenazas	Inestabilidad política del país	6%	1	0.055	1	0.055	1	0.055	1	0.055	1	0.055	1	0.055	1	0.055	1	0.055	1	0.055	1	0.055	4	0.22	1	0.055	1	0.055
		Ente regulador	6%	1	0.055	1	0.055	1	0.055	1	0.055	1	0.055	2	0.11	1	0.055	1	0.055	1	0.055	1	0.055	4	0.22	1	0.055	1	0.055
		Obras públicas de infraestructura	4%	1	0.0399	1	0.0399	1	0.0399	4	0.1596	1	0.0399	1	0.0399	1	0.0399	1	0.0399	1	0.0399	1	0.0399	4	0.1596	1	0	1	0.0399
		Cambio climático / Fenómeno natural	10%	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4
Alto poder de negociación de compradores		6%	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	
			100%																										
Factores internos	Fortalezas	Gestión de las relaciones con los proveedores	4%	2	0.08	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04
		Ubicación geográfica privilegiada / Ventaja comparativa de tierras en el Perú	6%	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24
		Economías de escala para la producción	10%	1	0.095	1	0.095	1	0.095	1	0.095	4	0.38	3	0.285	3	0.285	4	0.38	2	0.19	1	0.095	1	0.095	2	0.19	4	0.38
		Experiencia en el sector de alimentos frescos y saludables	10%	3	0.3	1	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	1	0.1	1	0.1	2	0.2	4	0.4
		Control completo de la cadena de valor de sus productos	4%	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08
		Gestión de operaciones directas en destino con minoristas	4%	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08
		Gestión de canales de comunicación con los consumidores finales	2%	4	0.08	3	0.06	1	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	1	0.02	2	0.04	1	0.02	4	0.08	1	0.02
		Gestión de valor compartido	6%	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06
		Gestión de permisos, licencias y certificaciones	2%	4	0.08	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08	1	0.02
		Capacidad de investigación, innovación y desarrollo / Alta inversión en I+D	6%	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
		Prácticas de gobierno corporativo	4%	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04
		Producción de alimentos frescos de alto valor nutritivo	10%	4	0.38	3	0.285	3	0.285	3	0.285	4	0.38	3	0.285	4	0.38	4	0.38	4	0.38	4	0.38	3	0.285	4	0.38	4	0.38
	Debilidades	Desarrollo de nuevo mercado en China	6%	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18
		Baja inversión en promocionar la marca Camposol	10%	1	0.095	1	0.095	1	0.095	1	0.095	1	0.095	4	0.38	4	0.38	4	0.38	2	0.19	4	0.38	2	0.19	4	0.38	3	0.29
		Gestión de alianzas para tercerizar la producción	4%	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08
		Integración de la cultura de producción con la cultura comercial	4%	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16	1	0.04
		Ofrecimiento de productos de manera consistente durante todo el año	10%	4	0.38	4	0.38	2	0.19	1	0.095	3	0.285	4	0.38	1	0.095	4	0.38	2	0.19	4	0.38	1	0.095	4	0.38	4	0.38
				100%																									
	CTA			4.4494		3.6547		3.3497		3.3494		4.9446		4.8045		4.5045		5.1594		4.3345		4.4346		3.8493		4.5896		4.9644	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 6. Alineamiento de estrategias con los objetivos

N.º	Tipo	Estrategia / Objetivo	Rentabilidad		Crecimiento		Sostenibilidad	
			O1. Incrementar el EBITDA	O2. Incrementar el ROE	O3. Incrementar los ingresos	O4. Incrementar participación de mercado a nivel global	O5. Contribuir a diversificar la capacidad de producción sostenible	O6. Mejorar la reputación corporativa
1	E	Customizar productos (envase y empaque) de acuerdo con la cultura China (D1, O5, O10)	x			x		
2	E	Ingresar al mercado de China, aprovechando la oferta productiva y la experiencia en producción y distribución de alimentos (F3, F4, O2, O10)	x			x		
3	I	Mejorar el rendimiento y la calidad de las tierras aplicando tecnología (F2, O6)	x	x	x			
4	I	Comprar tierras en otros países para incrementar la capacidad de producción (F2, F12, O2, O10) (A4, F3)	x				x	
5	E	Promocionar marca Camposol de acuerdo con el mercado (EE.UU., Europa, China) (D2, O10, O2, O3)	x	x	x			
6	E	Activar capacidades comerciales en oficina comercial en China (D1, O5, O10)	x			x		
7	E	Desarrollar o adecuar nuevos productos en otras regiones del Perú (sierra, selva) aplicando I+D (F10, F12, O8, O7)	x					

N.º	Tipo	Estrategia / Objetivo	Rentabilidad		Crecimiento		Sostenibilidad	
			O1. Incrementar el EBITDA	O2. Incrementar el ROE	O3. Incrementar los ingresos	O4. Incrementar participación de mercado a nivel global	O5. Contribuir a diversificar la capacidad de producción sostenible	O6. Mejorar la reputación corporativa
8	I	Desarrollar capacidad de multidiversidad y multiculturalidad en los colaboradores (D4, O10) (D4, A5)						x
9	E	Implementar alianzas con productores para internacionalizar la producción (D3, D5, O3, O10) (F5, F6, F7, F9, O2, O5)	x				x	
10	I	Mejorar o mantener los vínculos públicos con instituciones estatales (A1, A2, F1, F8, F11)						x

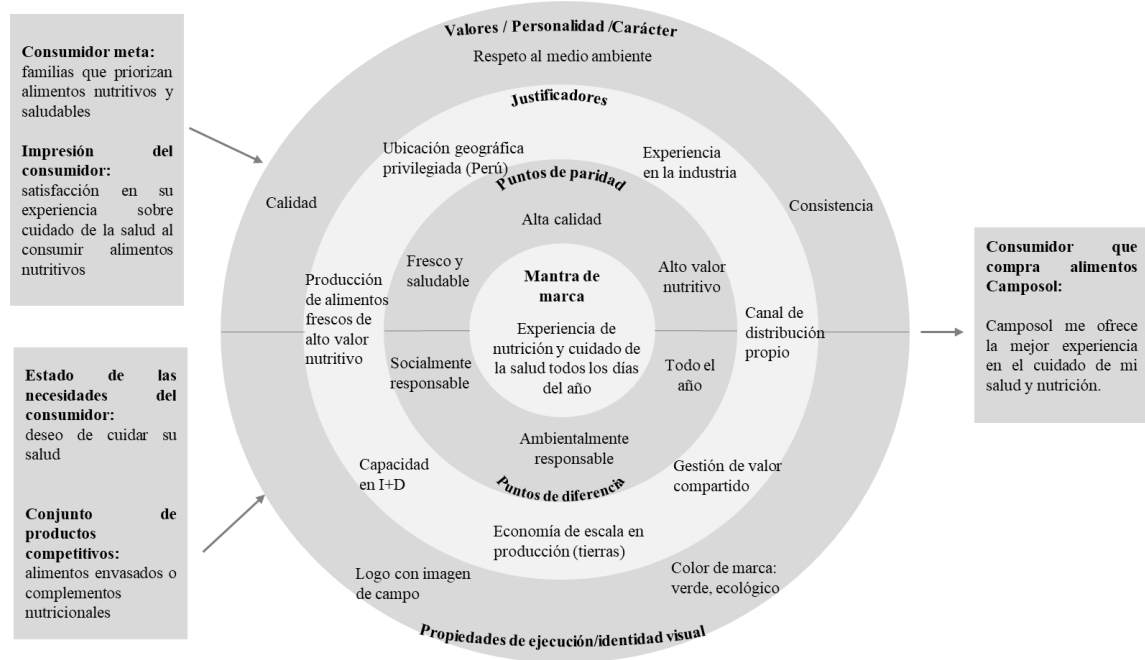
Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo 7. Identificación de mercados meta

Base /Variable		Mercado meta 1	Mercado meta 2	Mercado meta 3
Demográficas	Ubicación geográfica	Estados Unidos	Europa	China
	Industria	Comercio de frutas y verduras frescas a través de cadena de supermercados, hipermercados y grandes almacenes	Comercio de frutas y verduras frescas a través de cadena de supermercados, hipermercados y grandes almacenes	Comercio de frutas y verduras frescas a través de cadena de supermercados, hipermercados y grandes almacenes
VARIABLES OPERATIVAS	Usuario o no usuario	Reposición diaria de frutas y verduras frescas	Reposición diaria de frutas y verduras frescas	Reposición esporádica por ser un segmento en desarrollo
Enfoques de compra	Organización de las funciones de compra	Compra centralizada por estados; ingreso por puertos de Filadelfia y Miami en la costa este y Los Ángeles y Long Beach en la costa oeste	Compra centralizada por país; ingreso por puertos de Rotterdam, Hamburgo y San Petersburgo	Minoristas muy fragmentados; ingreso por puertos de Shanghai y Hong Kong
	Naturaleza de las relaciones existentes	Relación comercial madura	Relación comercial madura	Relación comercial en desarrollo; requiere más trabajo
	Políticas generales de compra	Compra de productos con marca del productor	Compra de productos con marca de minorista	Compra de productos con marca del productor
	Criterios de compra	Buscan calidad y servicio y valoran el sabor.	Buscan calidad y servicio y valoran el sabor	Buscan calidad y servicio y valoran el tamaño y el buen color

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en Kotler y Keller, 2016.

Anexo 8. Mantra de la marca Camposol



Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en Kotler y Keller, 2016.

Anexo 9. Atributos de los principales productos de Camposol

Atributos	Arándano	Aguacates
Núcleo	Alimento fresco, saludable y nutritivo, rico en antioxidantes, fibra, minerales y vitamina C.	Alimento fresco, saludable y nutritivo: rico en vitaminas C, E y potasio, y contiene aceite monoinsaturado.
Calidad y precio	<p>Producidos de manera responsable con la sociedad y el medioambiente.</p> <p>USD 9.16 kg</p> <p>Cliente (minorista)</p> <p><i>Pallets</i> con cajas de cartón</p>	<p>USD 2.33 kg</p> <p>Cliente (minorista)</p> <p><i>Pallets</i> con cajas de cartón</p>
Envase y embalaje	<p>Cajas de cartón con envases <i>clamshell</i></p> <p>Consumidor</p> <p>Contenedor <i>clamshell</i> (125 g, 172 g, 510 g y 680 g)</p>	<p>Cajas con alveolos amortiguantes o en mallas</p> <p>Consumidor</p> <p>Por unidad con sello de origen</p> <p>Enmallados</p>
Diseño	Cada caja contiene información del peso, el calibre, el país de origen y de trazabilidad	
Servicio	Productos con calidad constante y gestión comercial directa	
Imagen del producto	Alimentos frescos y saludables que contribuyen a la nutrición y la salud de familias del mundo	
Imagen de la empresa	Empresa comprometida con la gestión de un negocio con altos estándares de sostenibilidad, calidad e innovación	

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en Camposol, 2016

Anexo 10. Matriz híbrida

Vendedor	Canales	Tareas de generación de demanda								Cliente
		Recopilar información relevante	Desarrollar y difundir las comunicaciones	Llegar a acuerdos de precios	Realizar pedidos	Adquirir fondos para los inventarios	Asumir riesgos	Facilitar el almacenamiento y el transporte de productos	Facilitar el pago	
	Ventas directas	x	x	x	x	x	x		x	x
	Distribuidores			x	x	x		x	x	

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en Kotler y Keller, 2017.

Anexo 11. Iniciativas e indicadores del plan estratégico

Planes	Objetivo estratégico	Métricas	Indicadores					Iniciativas
			2017	2018	2019	2020	2021	
Finanzas	O1. Contribuir a incrementar la rentabilidad	EBITDA	18%	18%	19%	20%	20%	
Finanzas	O2. Contribuir a incrementar el rendimiento del accionista	ROE	20%	20%	22%	25%	25%	
Marketing	O3. Incrementar los ingresos en mercados actuales	% de contribución en los ingresos	1%	1%	2%	4%	4%	Contratación de publicidad para transmitir durante la transmisión del Super Bowl 2017, 2018 y 2019 en los Estados Unidos. Incremento del precio por encima del promedio en los Estados Unidos y Europa cuando se esté en campaña y la oferta de la competencia sea mínima. En meses en los que hay sobreoferta de arándanos, aceptar el precio fijado por el minorista, y en meses en los que se esté en campaña y la oferta de la competencia sea mínima, fijar un precio alto. En meses en los que hay sobreoferta de aguacates, aceptar el precio fijado por el minorista, y en meses en los que se esté en campaña y la oferta de la competencia sea mínima, fijar un precio alto. Realización de campañas de publicidad en redes sociales para posicionar el mantra de la marca Camposol en jóvenes. Promoción con muestras o degustaciones de los arándanos en el supermercado y como obsequio una bolsa de tela con el logo de la marca.
Marketing	O4. Incrementar participación de mercado a nivel global	% de contribución en los ingresos	7%	7%	10%	25%	25%	Publicidad en diarios y revistas de comida, cuyo objetivo será provocar el gusto y la convicción de compra de los consumidores finales de los aguacates y los arándanos. Publicidad en el punto de venta; se utilizará la herramienta de bonificación para que puedan acceder a mayores descuentos en sus futuras compras. Asistencia a ferias comerciales y convenciones, para poder captar y fortalecer relaciones con minoristas. Marketing directo con minoristas, recompensas por volúmenes de compra anuales con preferencia de colocación de productos en ventanas de escasa oferta en el mercado. Customización de la presentación y envases de aguacates y arándanos de acuerdo con las preferencias de los consumidores en China. Implementación de pruebas de marketing controlado en los supermercados de Shanghái, con promoción mediante muestras o degustaciones en supermercados del centro de Shanghái.
Operaciones	O3. Incrementar los ingresos en mercados actuales	% contribución al rendimiento promedio de arándanos	0.005	0.005	0.0075	0.01	0.01	Implementación de control biológico de plagas con insectos benéficos naturales y nematodos. Digitalización de los procesos de siembra y cosecha para optimizar la asignación de los recursos por faenas en época de campaña.
		% contribución al rendimiento promedio de aguacates	0.005	0.005	0.0075	0.01	0.01	Gestión del suelo y del agua en los cultivos de acuerdo con las condiciones ambientales y genéticas de los arándanos y los aguacates.
Operaciones	O3. Incrementar los ingresos en mercados actuales	% TM desechados (merma)	2%	2%	2%	2%	1%	Implementación de control biológico de plagas con insectos benéficos naturales y nematodos. Mejora del sistema de trazabilidad, incluyendo un sistema de consulta en línea para los consumidores finales.
Operaciones	O5. Contribuir a diversificar la capacidad de producción sostenible	Número de hectáreas disponibles (2016 = 26 mil)	27000	27000	27000	27000	27000	Adquisición de tierras priorizando la ubicación geográfica (Colombia y Uruguay) para cultivo de aguacates y arándanos. Realización de convenios de externalización de la siembra bajo el modelo compartido con productores peruanos.
Operaciones	O6. Incrementar la inversión en I+D	Número de pruebas de concepto en proyectos I+D	10	10	20	43	45	Implementación de un sistema que soporte los procesos de innovación desde la ideación, el diseño, el prototipo y la ejecución de las pruebas de concepto.
Recursos humanos	O3. Incrementar los ingresos en mercados actuales	Porcentaje de satisfacción sobre el ambiente de trabajo	81%	83%	85%	87%	89%	Implementación de un sistema de evaluación de desempeño que considere estas variables: cultura Camposol, cuidado del medio ambiente, calidad y responsabilidad social y medioambiental.
		Índice de rotación de personal	5%	5%	5%	5%	5%	Ofrecimiento de desarrollo profesional, líneas de carrera y formación de habilidades directivas. Bonificación por el cumplimiento de objetivos.
Recursos humanos	O4. Incrementar la participación en nuevos mercados	Tasa media de rotación en China	19%	19%	19%	19%	19%	Realización de un estudio de análisis de puestos de trabajo para cubrir las vacantes en el mercado chino. Ofrecimiento de desarrollo profesional, líneas de carrera y formación de habilidades directivas.
Recursos humanos	O5. Contribuir a diversificar la capacidad de producción sostenible	Número de horas de capacitación	27	28	53	116	120	Implementación de un sistema de reconocimiento a los trabajadores para que mejoren o mantengan su rendimiento durante las campañas de cosecha.
		Porcentaje de acuerdos cumplidos con el sindicato	95%	95%	95%	95%	95%	Reconocimiento de la negociación colectiva como el mecanismo para establecer las condiciones para el lugar de trabajo.
		Número de programas internos en gestión de cultura y diversidad	2	2	2	2	2	Implementación de programas de formación interna en diversidad y cultura.
Responsabilidad social	O7. Mejorar la reputación en RSC	Número de reclamos de los clientes por año	120	100	90	60	30	Implementación de un plan de gestión de reclamos. Seguimiento y monitoreo de los reclamos de los minoristas.
		Número de accidentes por año	706	656	606	556	506	Seguimiento y monitoreo del plan anual de seguridad y salud en el trabajo.
		Monto invertido en programas sociales	19,445	20,206	38,234	84,214	87,333	Mejoramiento de la comunicación interna y externa de Camposol. Implementación del sistema de consulta web en línea sobre los procesos de contrataciones locales.
		Reducción de consumo de agua en las plantas de Chao	60000 m3	60000 m3	60000 m3	60000 m3	60000 m3	Desarrollo de alianzas público-privadas para la implementación de programas sociales para desarrollar las capacidades económicas de las comunidades.
		Número de proyectos de conservación de biodiversidad por año	1	1	2	3	3	Implementación de proyectos de conservación de biodiversidad, en armonía con las operaciones de agroindustria. Implementación de control de plagas biológicas naturales con insectos y nematodos.

Fuente: Elaboración propia, con base en Kaplan y Norton, 1997.

Notas biográficas

Juan de Dios Huaranca Cahuana

Nació en Lima el 14 de octubre de 1978. Es ingeniero de sistemas por la Universidad Nacional Federico Villarreal, certificado como Project Management Professional y Agile Certified Practitioner por el Project Management Institute, con veinte años de experiencia en gestión de proyectos de tecnologías de la información en empresas privadas y públicas. Actualmente se desempeña como Big Data Project Manager en Qualifacts, empresa tecnológica estadounidense especializada en historias clínicas electrónicas para entidades del sector de salud mental, gestionando proyectos de Data Science.

Ana Gabriela Pichilingue Chafalote

Nació en Lima el 12 de marzo de 1988. Es contadora pública colegiada por la Universidad Tecnológica del Perú, con especialización en tributación por la Universidad ESAN, comercio exterior por la Cámara de Comercio de Lima y NIIF por la Universidad del Pacífico. Cuenta con trece años de experiencia en el sector privado en los sectores de *retail*, construcción, inmobiliaria, energía, consumo masivo y telecomunicaciones. Actualmente trabaja de forma independiente como consultora contable para la empresa Ingram Micro S.A.C.

Ximena Fiorella Velarde Broders

Ingeniera industrial por la Universidad Católica de Santa María, con especialización en operaciones y logística otorgada por la Universidad ESAN. Tienes más de diez años de experiencia en el área de *supply chain* para las industrias de petróleo y gas, minería y construcción. Hace más de ocho años labora en la compañía Pluspetrol Perú Corporation y actualmente tiene el cargo de administradora de contratos *senior*.