



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
CAMPOSOL - 2022-2024”**

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

**Presentado por
Sr. Zhituo Wang**

Asesor: Profesor Wilfredo Jesús Lafosse Quintana

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, febrero 2022

Agradezco a Dios por estar presente en mi vida en todo momento, y a mi familia, por su apoyo incondicional. También agradezco al profesor Wilfredo Jesús Lafosse Quintana, por su paciencia, orientación y dedicación, y a la plana docente de Pacífico Business School, por las enseñanzas recibidas.

Zhituo Wang

Resumen ejecutivo

Camposol se ha consolidado como proveedor líder de productos frescos y saludables de alta calidad, consistencia y trazabilidad del sector agroindustrial en Latinoamérica, que se dedica a alimentar a todas las familias de Estados Unidos, Unión Europea y China.

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo desarrollar un plan estratégico para la sostenibilidad y futura rentabilidad de la empresa para el período 2022-2024, teniendo como ejes principales el alineamiento entre las áreas funcionales y los objetivos estratégicos para mejorar el rendimiento económico. La solución buscará conseguir que todas las actividades de la empresa dentro de la cadena de valor estén relacionadas y sean coherentes para conseguir excelencia operativa y la mejora continua, indispensables para el éxito.

Para lograr esta solución se ha empleado las herramientas Culture, Administrative, Geographic and Economic (CAGE) y análisis Político, Económico, Social, Ecológico y Legal (PESTEL), análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y el perfil competitivo del sector, así como la identificación de oportunidades y amenazas que se resumen en la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE); mientras que el análisis de áreas funcionales y la descripción de la cadena de valor se resumen en la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). La generación de estrategias mediante la herramienta Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) Cruzado se basa en el cumplimiento de la visión, misión, y los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

Para el periodo 2022-2024 se selecciona la estrategia de costos tipo 2 (mejor percepción valor/precio) basado en la mejor calidad de productos y penetración en el mercado, y para el año 2024 se selecciona la estrategia de desarrollo del mercado para lograr el crecimiento sólido de Camposol y seguir consolidando la estrategia de integración vertical para lograr la excelencia operativa mediante la asociación de productos de terceros.

En el plan de finanzas se obtuvo un Valor Actual Neto Económico (VANE) de US\$ 8 millones y la Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE) de 40,9%, indicadores adecuados para obtener la viabilidad y estabilidad financiera del negocio en términos de rentabilidad y lograr mayor crecimiento.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo	iii
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	1
1.1 Consideraciones generales	1
1.2 Posicionamiento de la empresa Camposol	2
1.3 Breve resumen de la historia de la empresa Camposol.....	3
1.4 Situación actual de la empresa Camposol	3
1.5 Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	3
1.5.1 Integración vertical.....	4
1.5.2 Modelo de negocio	4
1.6 Definición del problema.....	5
1.6.1 Enfoque y descripción de la solución prevista	5
1.6.2 Alcance y limitaciones de la investigación	5
Capítulo II. Análisis externo	7
2.1 Evaluación de mercados actuales y potenciales (análisis CAGE)	7
2.1.1 Conclusiones.....	8
2.2 Análisis del macroentorno.....	9
2.2.1 Entorno político.....	9
2.2.2 Entorno económico.....	11
2.2.3 Entorno social.....	14
2.2.4 Entorno tecnológico.....	16
2.2.5 Entorno ecológico y ambiental.....	18
2.2.6 Entorno legal	21
2.3 Análisis del sector agroindustrial	22
2.3.1 Identificación, características y evolución del sector agroindustrial.....	22
2.4 El análisis del sector mediante las Cinco Fuerzas de Porter	24
2.4.1 Poder de negociación de los proveedores.....	24

2.4.2 Poder de negociación de los clientes	25
2.4.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	26
2.4.4 Amenaza de productos sustitutos	27
2.4.5 Rivalidad entre empresas competidoras	28
2.4.6 Evaluación de las Cinco Fuerzas de Porter	29
2.5 Matriz del Perfil Competitivo (PC).....	30
2.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	30
Capítulo III. Análisis interno de la empresa	33
3.1 El análisis de las áreas funcionales	33
3.1.1 Gerencia y Administración.....	33
3.1.2 Marketing, Ventas e Investigación de Mercado.....	34
3.1.3 Operaciones y Logística	34
3.1.4 Finanzas y Contabilidad	35
3.1.5 Gestión de los Recursos Humanos	35
3.1.6 Sistemas de la Información y Comunicaciones.....	36
3.1.7 Tecnología, I&D.....	36
3.2 Análisis de la Cadena de Valor (AVC)	37
3.2.1 Actividades primarias.....	37
3.2.2 Actividades de apoyo	38
3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	38
3.4 Modelo VRIO.....	39
3.5 Determinación de la estrategia competitiva	39
Capítulo IV. Formulación de objetivos	42
4.1 Visión	42
4.2 Misión.....	42
4.3 Valores	43
4.4 Objetivos	43
4.4.1 Objetivo general	43
4.4.2 Objetivos estratégicos.....	43
Capítulo V. Generación y selección de la estrategia	45
5.1 Introducción	45

5.2 FODA cruzado	45
5.3 Matriz de estrategias versus objetivos estratégicos.....	45
5.4 Descripción de la estrategia seleccionada	47
5.4.1 Estrategia genérica.....	47
5.4.2 Estrategia corporativa.....	47
5.4.3 Estrategia de crecimiento	47
Capítulo VI. Planes funcionales y el plan de Responsabilidad Social Corporativa.....	48
6.1 El plan funcional de Marketing y Ventas.....	48
6.1.1 Objetivos.....	48
6.1.2 Estrategias y acciones estratégicas para lograr los objetivos planteados	48
6.1.3 Las 4P del marketing.....	50
6.1.4 Acciones estratégicas del plan de Marketing	54
6.1.5 Presupuesto del plan funcional de Marketing y Ventas	55
6.2 Plan funcional de Operaciones.....	55
6.2.1 Objetivo general	55
6.2.2 Objetivos específicos del plan funcional de Operaciones	56
6.2.3 Acciones estratégicas para cumplir con los objetivos específicos del plan funcional de Operaciones	56
6.2.4 Presupuesto del plan funcional de Operaciones	61
6.3 Plan funcional de Recursos Humanos.....	62
6.3.1 Objetivo general	62
6.3.2 Objetivos específicos del plan funcional de Recursos Humanos	62
6.3.3 Estructura organizativa.....	62
6.3.4 Estrategias de la administración de Recursos Humanos para lograr los objetivos planteados.....	63
6.3.5 Acciones por implementar para el cumplimiento de los objetivos.....	64
6.3.6 Presupuesto del plan funcional de Recursos Humanos	67
6.4 Plan de Responsabilidad Social Corporativa	67
6.4.1 Objetivo general	67
6.4.2 Objetivos específicos de Responsabilidad Social Corporativa	68
6.4.3 Acciones estratégicas para cumplir con los objetivos del plan de Responsabilidad Social Corporativa.....	69
6.4.4 Presupuesto del plan funcional de Responsabilidad Social Corporativa.....	69

6.5 Plan funcional de Finanzas y evaluación financiera	69
6.5.1 Objetivo general	69
6.5.2 Objetivo específico del plan de Finanzas	70
6.5.3 Datos, políticas y supuestos.....	70
6.5.4 Monto de la inversión (activos biológicos y activos fijos).....	71
6.5.5 Análisis de sensibilidad.....	74
6.5.6 Conclusiones del análisis de Finanzas.....	74
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia.....	77
Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones	79
1. Conclusiones	79
2. Recomendaciones.....	79
Referencias.....	81
Anexos	86
Nota biográfica	88

Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo del agronegocio	6
Tabla 2.	Análisis de las variables del entorno político	11
Tabla 3.	Análisis de las variables del entorno económico	14
Tabla 4.	Análisis de las variables del entorno sociocultural	16
Tabla 5.	Análisis de las variables del entorno tecnológico	18
Tabla 6.	Análisis de las variables del entorno ecológico	20
Tabla 7.	Análisis de las variables del entorno legal	21
Tabla 8.	Atractividad del sector en base al poder de negociación de los proveedores	25
Tabla 9.	Atractividad del sector en base al poder de negociación de los clientes.....	26
Tabla 10.	Atractividad del sector en base a la amenaza de entrada de nuevos competidores	27
Tabla 11.	Atractividad del sector en base a la amenaza de productos sustitutos	27
Tabla 12.	Atractividad del sector en base a la rivalidad entre empresas competidoras	28
Tabla 13.	Resumen de atractividad del sector.....	30
Tabla 14.	Matriz del Perfil Competitivo	32
Tabla 15.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	32
Tabla 16.	La cadena de valor de Camposol	41
Tabla 17.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	41
Tabla 18.	Modelo VRIO.....	41
Tabla 19.	FODA Cruzado	46
Tabla 20.	Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos	46
Tabla 21.	Objetivos específicos del plan funcional de Marketing y Ventas	48
Tabla 22.	VARIABLES CLAVES DE SEGMENTACIÓN PARA MERCADOS EMPRESARIALES DE CAMPOSOL ..	49
Tabla 23.	Volumen vendido y proyectado en toneladas métricas entre los años 2017-2024	50
Tabla 24.	Precio unitario (dólares) ponderado promedio de cada línea de producto según presencia geográfica	52
Tabla 25.	Presupuesto de Marketing	55
Tabla 26.	Objetivos específicos del plan funcional de Operaciones.....	56
Tabla 27.	Volumen de compra de productores terceros según el objetivo específico	60
Tabla 28.	Presupuesto del plan funcional de Operaciones.....	61

Tabla 29.	Objetivos del plan funcional de Recursos Humanos.....	62
Tabla 30.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	67
Tabla 31.	Definición y expectativas de los grupos de interés.....	68
Tabla 32.	Objetivos del plan de Responsabilidad Social Corporativa.....	69
Tabla 33.	Objetivo específico del plan funcional de finanzas.....	70
Tabla 34.	Determinación del COK.....	72
Tabla 35.	Cálculo del WACC (costo promedio ponderado del capital).....	72
Tabla 36.	Estado de resultados real del 2021 y proyectados del 2022 al 2024 en el escenario sin estrategia en millones de dólares.....	75
Tabla 37.	Estado de resultados real del 2021 y proyectados del 2022 al 2024 en el escenario con estrategia en millones de dólares.....	75
Tabla 38.	Flujo de caja sin estrategia (en millones de dólares).....	75
Tabla 39.	Flujo de caja libre con estrategia (en millones de dólares).....	75
Tabla 40.	Flujo de caja incremental, TIR E y VAN E en millones de dólares.....	76
Tabla 41.	Análisis de sensibilidad en escenario pesimista (millones de dólares).....	76

Índice de figuras

Figura 1.	Indicadores GAGE de cada país	8
Figura 2.	Las cinco estrategias genéricas de David (basadas en Porter)	41
Figura 3.	Descripción de la evolución del portafolio diversificado de productos.....	51
Figura 4.	Procesos fundamentales desde la preparación de la tierra hasta llegar a los clientes.....	57
Figura 5.	Organigrama de Camposol.....	63
Figura 6.	Mapa estratégico	78

Índice de anexos

Anexo 1.	El rendimiento promedio por hectárea de tonelada.....	87
Anexo 2.	Indicadores claves de la situación financiera de la empresa.....	87
Anexo 3.	Estación de cosecha de cada línea de producto.....	87
Anexo 4.	Posicionamiento de marca Camposol	87
Anexo 5.	Cuadro de Mando Integral	87

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1.1 Consideraciones generales

Perú es un país privilegiado por una alta diversidad de climas que facilitan de forma favorable el desarrollo sostenible de la actividad agrícola, así también la biodiversidad permite a los productores agrícolas cultivar y comercializar una amplia gama de productos con un alto rendimiento (ver anexo1). Otra ventaja es la amplia superficie de tierras aptas para cultivos, según el IV Censo Nacional Agropecuario 2012 del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, s.f.a), el país cuenta con una superficie de 38.7 millones de hectáreas para cultivos que representan el 30.1% del territorio nacional que se puede dedicar potencialmente al uso agropecuario. De este último, el 15.8% se ubica en la Costa, el 63.6% en la Sierra, y el 20.6% en la Selva. Según el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2015-2021 del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, s.f.), el Perú posee 7.6 millones de hectáreas con potencial agrícola, pero se usa menos de 3.6 millones.

El país está geoestratégicamente bien ubicado en la región central y occidental de América del Sur, lo que favorece el desarrollo de comunicaciones terrestres y aéreas, y está limitado por la cuenca hidrográfica del Pacífico, facilitando el intercambio comercial de exportaciones e importaciones con el mundo mediante la vía marítima, ya que la economía del Perú depende del mercado exterior.

El gobierno peruano ha ido consolidando el posicionamiento de los productos agrícolas no tradicionales en diversos mercados internacionales mediante sus oficinas en el extranjero; la red de acuerdos comerciales y los principales resultados expresados en líneas de productos frescos y procesados colocaron al país como líder regional y mundial.

Hasta la fecha, el sector agrícola y agroindustrial impulsan y contribuyen con el crecimiento y desarrollo del país y del sector. Esto representa el 5.6% del Producto Bruto

Interno (PBI) y 25% en promedio de la Población Económicamente Activa (PEA) durante la última década. A pesar de la fuerte caída de las exportaciones tradicionales y no tradicionales en el 2020 de hasta 7.9% y 19.1% a causa de la crisis sanitaria generada por el COVID-19, el sector agroindustrial se ha mantenido resiliente.

1.2 Posicionamiento de la empresa Camposol

La empresa Camposol, que es materia de la presente investigación, se ubica en el clúster agro productivo nacional en los departamentos de la Libertad y Piura, con un crecimiento constante desde el inicio de sus operaciones en la década de 1990 hasta el 2021.

La Libertad ocupa el segundo puesto en aportes al PBI del país (4.4%), siendo una de las regiones que más contribuye a la exportación (8% del total), y sus productos agroindustriales representan el 50% de las exportaciones del departamento. Cuenta con el puerto marítimo de Salaverry. Camposol es la mayor empresa exportadora del sector agroindustrial, aporta un 7% de todas las exportaciones del departamento, seguido por las empresas Danper Trujillo (6%) y Virú (5%) (Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior. Viceministerio de Comercio Exterior, s.f.a).

Piura queda en el tercer lugar ya que aporta el 4% del PBI. Es el departamento más poblado y el que más contribuye a la exportación de los productos no tradicionales (16%). Los productos de la agroindustria representan el 45% de exportaciones del departamento. Cuenta con el puerto marítimo de Paita y Camposol, siendo la tercera empresa exportadora, aporta 3% de todas las exportaciones (Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior. Viceministerio de Comercio Exterior, s.f.b).

En resumen, tanto Piura como La Libertad se han posicionado como dos regiones importantes a nivel nacional en agroexportaciones y poseen las ventajas comparativas de condiciones climáticas favorables idóneas y tipos de suelos adecuados para cultivos permanentes. Las dos regiones tienen oportunidades de continuar su crecimiento sostenido en

el sector agroindustrial, aumentando la productividad de los cultivos existentes y ampliando el volumen de la oferta agroindustrial para mercados foráneos.

1.3 Breve resumen de la historia de la empresa Camposol

En el año 1997 se fundó la empresa Camposol especializada en el sector agroindustrial que inicia sus operaciones con la adquisición de tierras en el departamento de la Libertad, al norte del Perú, aprovechando el proyecto Chavimochic para el riego. En sus primeros años se dedicó al cultivo, procesamiento y comercialización de espárragos para el mercado europeo. En el 2007 fue adquirida por Dyer Coriat Group y empezó a diversificar su portafolio de productos (ver figura 1) y a consolidarse a escala mundial.

1.4 Situación actual de la empresa Camposol

Hoy en día Camposol es una empresa multinacional, líder del sector agroindustrial en el Perú y cuyo portafolio de productos incluye arándanos, paltas, uvas, mangos y mandarinas que se ofrecen a más de 40 países, contando con una oficina comercial en Estados Unidos para atender al mercado norteamericano; una segunda oficina en Países Bajos para los países europeos, y una en China para abarcar el mercado asiático.

La empresa desarrolla sus operaciones en Perú, Colombia, y Uruguay. Se seleccionó el Perú¹ para el presente trabajo de investigación, ya que aquí la empresa cuenta con más de 24,000 hectáreas de terrenos de cultivo en Chao, Piura, y Virú, La Libertad.

1.5 Descripción y perfil estratégico de la empresa

Se describe la estrategia de integración vertical y se emplea la herramienta Canvas para conocer el perfil estratégico, ya que el éxito de la empresa se fundamenta en la integración vertical, portafolio diversificado de productos, ubicación estratégica que se ha mencionado

¹ Al 31 de diciembre de 2020 la empresa cuenta con aproximadamente 20,567 hectáreas de tierra propia y 957 hectáreas alquiladas, totalizando 21,524 hectáreas, de las cuales el 73% están ubicadas en Perú y el 27% están ubicadas en Colombia, Uruguay, Chile y México según el Informe de sostenibilidad Camposol 2020 (Camposol S.A., 2021).

arriba, alcance global de su clientela que se va a desarrollar más adelante en este mismo capítulo, y su propuesta de valor como ejes de su estrategia (Camposol S.A., 2021).

1.5.1 Integración vertical

Según la clasificación del nivel de integración vertical de las empresas agroindustriales en la cadena de valor establecida en la Política Nacional Agraria 2021-2030, (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI], 2021), Camposol está en el máximo nivel de la integración: articula y coordina la producción primaria (1) y la distribución física a nivel internacional (2). La empresa posee integración vertical hacia atrás, la producción primaria tiene su propia operación desde el sembrío en sus propias tierras, cultivo, cosecha, procesamiento en sus plantas, hasta el despacho de los productos; de esta manera, gestiona de forma directa todos los procesos de producción, aunque también trabaja con proveedores seleccionados mediante altos estándares. Además, la empresa aplica la estrategia de integración hacia adelante con el establecimiento de sus oficinas comerciales en el extranjero para negociar y comercializar directamente sus productos con los clientes en Estados Unidos, Europa y Asia. Así, Camposol puede estar más cerca de sus consumidores finales y capta inmediatamente sus necesidades, así desarrolla productos nuevos para el mercado.

En conclusión, la empresa aplica integración vertical desde el inicio del sembrío en sus fundos hasta la comercialización, para proporcionar productos frescos y saludables que cumplan con estándares de alta calidad en el mercado objetivo. Como tiene el control total de todo el proceso del campo a la mesa del cliente, asegura la consistencia, trazabilidad y seguridad alimentaria de sus productos. Se deduce que su éxito radica en la dinámica de todo el conjunto (atrás y adelante).

1.5.2 Modelo de negocio

Se empleará la herramienta Canvas para describir los nueve módulos del modelo de negocio que reflejen la lógica empresarial y así crear un lenguaje común entre todos

(Osterwalder & Pigneur, 2015). Se narra de manera racional cómo la empresa crea, entrega y captura valor para los clientes, lo que encierra las cuatro áreas más importantes del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (ver tabla 1).

1.6 Definición del problema

Por un lado, el alineamiento inadecuado entre las áreas funcionales y sus estrategias limitan el crecimiento de la empresa e impiden prolongar su sostenibilidad y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Por otro lado, la crisis sanitaria obligó a la empresa a realizar ajustes a nivel operativo y disponer de estrategias de crisis vinculadas con el *core business*. Así, ha venido adaptándose a la realidad cambiante buscando la coherencia externa e interna.

1.6.1 Enfoque y descripción de la solución prevista

La solución propuesta se focaliza en conseguir el alineamiento estratégico de las diversas áreas bajo el esfuerzo de la junta directiva y del equipo de gestión incluida toda la organización, para así alcanzar un alto rendimiento, crecimiento sólido y sostenibilidad de la empresa mediante un plan estratégico para el periodo 2022-2024.

1.6.2 Alcance y limitaciones de la investigación

Se implementarán las estrategias a partir del 01 de enero del 2022 hasta el 2024 como fecha límite ya que la actual investigación está arraigada en la realidad empresarial del país, y su alcance geográfico está ubicado en el Perú; adicionalmente, sus mercados metas resultarán del posterior análisis CAGE a realizar, sin descuidar el resto de sus mercados actuales.

En cuanto a limitaciones, existe dificultad de obtener información primaria por la confidencialidad de las organizaciones en estudio. Otra de las limitaciones es el idioma, ya que la lengua madre del autor de la presente investigación es el chino, lo que dificulta en cierta medida la construcción de un texto de investigación; sin embargo, no es una barrera que no se pueda superar. Finalmente, debido a la pandemia del COVID-19 no se pueden realizar visitas al local de Camposol.

Tabla 1

Modelo de agronegocio

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTE
Proveedores de todo tipo de insumos	Manejo técnico del proceso productivo	Ofreciendo productos y servicios altamente consistentes cumpliendo con los compromisos de la alta calidad, trazabilidad y consistencia bajo un modelo sustentable y socialmente responsable.	Acuerdos comerciales con cadenas de distribuidores	Minoristas Mayoristas
Entidades de certificación acreditadas	Auditorías de calidad de los productos		Productos certificados basados triple resultado	
Proveedores financieros	Investigación y desarrollo		Trato directo con los clientes en mercados meta	
Cámara de Comercio de Lima	Almacenamiento y centro de maduración			
Universidades	Programas de responsabilidad social			
Empresas de comercio electrónico en Internet.	Transporte terrestre y marítimo			
Entidades gubernamentales	Comercialización			
Asociación de Gremios Agroexportadores del Perú	RECURSOS CLAVES		CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	
Asociación de Agricultores Agroexportadores	Tierras y activos biológicos (plantas productoras)		Comercio electrónico	
Cámara de Comercio de La Libertad	Plantas industriales de procesamiento		Supermercados	
Organización Mundial del Aguacate	Máquinas y equipos	Tiendas especializadas		
Miembro del Pacto Global de las Naciones Unidas	Capital	Horeca (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías)		
Autoridad Nacional y local del Agua	Conocimientos técnicos	Centrales de compra		
	Biotecnología, internet de las cosas			
	SAP S/4HANA			
	Agua y energía eléctrica			
	Confianza y compromiso de la mano de obra			
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJOS DE INGRESOS		
Costos de sus terrenos, propiedades, plantas, equipos y plantas productoras (costos de depreciación y costos de interés)		Ingresos por ventas de su portafolio diversificado de productos		
Gastos de sus colaboradores en sus fondos, plantas, despachos y empleados en las oficinas				
Costos de servicios (agua, energía eléctrica, servicios contables, asistencia técnica, licencias)				
Materiales e insumos (agroquímicos, fertilizantes)				

Nota: Adaptado de *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*, por Osterwalder & Pigneur, 2015.

Capítulo II. Análisis externo

2.1 Evaluación de mercados actuales y potenciales (análisis CAGE²)

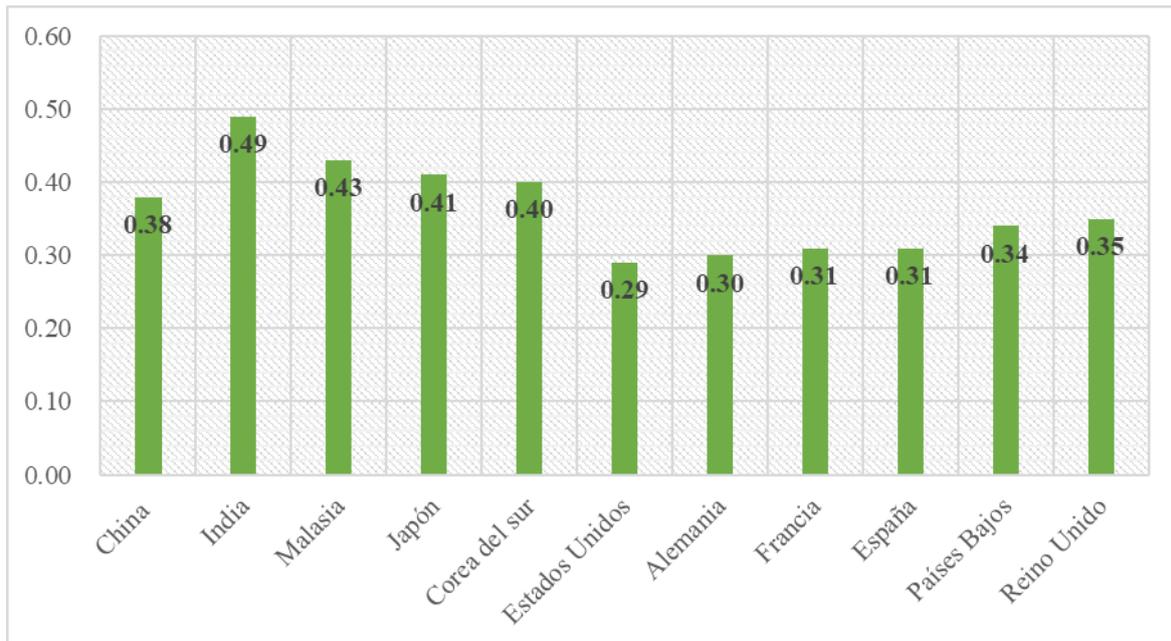
Se emplea esta herramienta CAGE de análisis cuantitativo para comparar de forma integral los mercados existentes y potenciales desde la perspectiva de la empresa Camposol, ubicada en el Perú como fuente de abastecimiento de productos agrícolas para exportación.

Se aplica el marco CAGE seleccionando 11 países. 9 de los cuales son mercados metas donde la empresa tiene presencia, y los dos restantes son mercados atractivos por su tamaño y sus variables en economía, respetando los acuerdos comerciales de negociación para incursionar en ellos. Los países actuales donde se encuentra Camposol son China, Japón, Corea del sur, Estados Unidos, España, Países Bajos, Alemania, Francia y Malasia. Los países potenciales para futuras ventas son India y Reino Unido.

Se calificó de manera organizada cada factor crítico de las cuatro distancias del CAGE, a las que se asignó una ponderación de 0 a 1 como se muestra en la figura 1 con la finalidad de determinar la atractividad y conveniencia de estos mercados de enfrentarse a las decisiones sobre dónde, cuándo y cómo entrar en mercados del exterior. Con la calificación de estos factores se obtuvo el indicador CAGE de cada país.

² NYU Stern, s.f.; Castillo; Gamboa, & Castillo, 2019.

Figura 1. Indicadores CAGE de cada país



Nota: Adaptado de CAGE Comparator™ Tutorial, por NYU Stern, s.f.

2.1.1 Conclusiones

De acuerdo con la asignación de las ponderaciones se puede concluir que:

- Por la atraktividad y similitudes, en cuanto a la dimensión cultural, España, Perú y los demás países europeos tienen el cristianismo como creencia común, el español como lengua materna y su paradigma está basado en el individualismo. En cambio, en los países asiáticos, el budismo es la religión más popular y el paradigma está basado en el sentimiento colectivo y la tradición confuciana centrada en valores humanos.
- En cuanto al aspecto administrativo, con todos los países se han establecido convenios comerciales vigentes. No hay una moneda compartida y la corrupción gubernamental del Perú contribuye a la distancia administrativa.
- En cuanto a las dimensiones geográficas, los países de Asia Pacífico como China y Japón tienen una distancia física más remota a comparación de países como Estados Unidos y Reino Unido, pero posee la mayor población del mundo para lograr el crecimiento en ventas.

- Las estaciones en los hemisferios norte y sur se invierten. En el hemisferio norte el invierno suele ser de diciembre a febrero y el verano de junio a agosto, que es lo opuesto a las cuatro estaciones del hemisferio sur. De esta manera los productos agrícolas del Perú pueden complementar la ausencia de frutos de los países del norte como China, Japón, y Corea del Sur.
- En la dimensión económica, Estados Unidos tiene el mayor PBI per cápita, pero China como una economía emergente está creciendo de manera espectacular a partir de la reforma y apertura de 1978, aunque los países europeos y Estados Unidos son mercados atractivos, pero ya son tradicionales y maduros para la empresa y sus ventas se mantienen en dichos mercados internacionales, ya que representan el mayor porcentaje de ventas. En cambio, los países de Asia-Pacífico tienen un crecimiento poblacional y económico más llamativo para mayor crecimiento en ventas, aunque por la distancia geográfica se sacrifican más costos de transporte.
- En conclusión, en el análisis del macroentorno se incluirá a China, Estados Unidos y Unión Europea como destinos de exportación.

2.2 Análisis del macroentorno

El procedimiento de esta evaluación externa busca identificar y evaluar las tendencias que revelan oportunidades para sacar ventaja, y amenazas a evitar mediante el análisis PESTEL (David & David, 2017), considerando al Perú como fuente de abastecimiento. Los seleccionados como mercados son China, Estados Unidos, y la Unión Europea.

2.2.1 Entorno político

- **Incertidumbre política.** El Perú es un país democrático cuya organización del gobierno se fundamenta en el poder Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Luego de las elecciones presidenciales del 2020 se agudizó la polarización de las ideologías políticas que generan la incertidumbre política y, con ello, se afecta al sistema económico y financiero de los

sectores públicos y privados, y serán menos estables y predecibles los cambios políticos del gobierno de Pedro Castillo para el periodo 2021-2026. Para concluir, esta variable es una amenaza para el sector agroindustrial ya que puede afectar los costos de las empresas.

- **Políticas comerciales.** Para dinamizar el sector agroindustrial de la agroexportación, hasta ahora el gobierno estableció 21 acuerdos comerciales³. Los acuerdos comerciales seguirán incrementándose ya que hay tratos de libre comercio en negociación por la apertura de los nuevos mercados para las empresas del sector agroindustrial. Estos acuerdos y tratados favorecen el ingreso sostenido a largo plazo a los mercados internacionales potenciales y reducen las barreras de entrada de los productos agrícolas para la agroexportación. Asimismo, es necesario importar máquinas, equipos y otros materiales que incrementen la productividad y competitividad del sector agroindustrial, por lo cual se considera como una oportunidad.
- **Alto grado de informalidad.** Los trabajadores del sector informal se encuentran en una situación vulnerable, ya que sus condiciones de seguridad laboral no están garantizadas y cuentan con remuneraciones variables, y sus salarios están por debajo de los del empleo formal. Además, la alta informalidad como un problema estructural en las actividades económicas impacta negativamente en el crecimiento económico, ya que mucha gente escapa del pago de impuestos para fomentar las inversiones públicas. La tendencia a largo plazo de la informalidad se mantendrá por el cálculo racional de los costos y beneficios de los agentes económicos; de esta manera, una parte de las empresas prefieren quedarse en el sector informal para generar más ganancias (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2019). Además, este sector representa el 18.6% del PBI y el 70 % de la PEA

³ Especialmente con países del Pacto Andino (1969), la Alianza del Pacífico (2011), MERCOSUR (2006), China (2010), Estados Unidos (2009), Corea del Sur (2011), y la Unión Europea (2013); además, cuenta con los Protocolo de Requerimientos Fitosanitarios para la exportación de paltas a China (2015) y de arándanos peruanos frescos a China (2016)

que no está en el sistema de recaudación de impuestos según el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2021). Esta variable es una amenaza ya que la informalidad puede hacer aumentar los costos y bajar la competitividad y productividad del sector, además de malograr las reglas de juego del mercado.

Tabla 2

Análisis de las variables del entorno político

País	Tendencia	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable	Oportunidad / Amenaza
Perú	Incertidumbre política.	Cliente: Disminuye el poder adquisitivo de los clientes. Proveedor: Mantener o aumentar los costos de los proveedores.	Mayores gastos por la compra de materiales e insumos y seguridad.	Amenaza
	Política comercial: Aumento de los acuerdos comerciales.	Cliente: Oportunidad de consumir nuevos productos. Proveedor: Fuentes de abastecimiento.		
	La tendencia a largo plazo de la informalidad se mantendrá por el cálculo racional de los costos y beneficios de los agentes económicos.	Cliente: Incumplir las leyes. Proveedor: Aumento de costos y la reducción de márgenes de rentabilidad.	Aumentan los costos y baja la competitividad y la productividad.	Amenaza
China	Estabilidad política y aumento de acuerdos comerciales.	Cliente: Mantener el poder adquisitivo. Proveedor: Fuentes de abastecimiento.	Mayores ingresos por las ventas en dicho mercado.	Oportunidad
Estados Unidos	Estabilidad política y aumento de acuerdos comerciales.	Cliente: Aumento del poder adquisitivo del cliente. Proveedor: Mantenimiento de los precios estables y obtener transferencias de tecnología.	Mayores ingresos y posibilidad de incremento de excelencia organizativa.	Oportunidad
Unión Europea	Estabilidad política y aumento de acuerdos comerciales.	Cliente: Aumento del poder adquisitivo del cliente. Proveedor: Mantenimiento de los precios estables y obtener transferencia de tecnología.	Mayores ingresos y posibilidad de incremento de excelencia organizativa.	Oportunidad

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración estratégica*, por David & David, 2017.

2.2.2 Entorno económico

- **Perú.** Para el análisis económico se consideran tres variables del macroentorno: PBI, política monetaria y cambiaria con el objetivo de conocer cuáles afectan al agronegocio.

- **PBI.** Según el MMM del MEF, bajo el contexto de la continua expansión del COVID-19, la implementación de la vacuna masiva y los sólidos fundamentos macroeconómicos construidos en los años anteriores (periodo 2022-2024), el crecimiento económico del Perú se mantendrá en el promedio de 3.9% a pesar de que en el 2020 la economía se contrajo en un 11.1% con respecto al 2019 y la recuperación del 2021 se proyecta en un 10.5%, estimándose que en el 2022 se pueden alcanzar niveles de crecimiento económico previos a la crisis sanitaria. El sector agropecuario fue el menos afectado ya que se ha registrado un 1.3% de crecimiento en el 2020 con respecto al 2019, impulsado principalmente por las ventas de uvas, arándanos, paltas y mandarinas. En el periodo 2004-2020, el mayor aumento de los sectores productivos a nivel nacional fue en el sector agro de las exportaciones, que cuenta con una tasa promedio anual de un 15.1%, lo que representa la mitad de todas las exportaciones no tradicionales (BCRP, 2021) y, en base a esa tendencia, seguirá incrementándose en 2.7% en el 2022 y en 2.8% en el 2023, según la proyección contenida en el reporte de inflación del BCRP (Velarde, 2021). Para concluir, esta variable es una oportunidad ya que el crecimiento positivo transmite señales buenas para el desarrollo del sector.
- **Política monetaria.** Por la pandemia generada por el COVID-19, el BCRP estableció una política monetaria expansiva caracterizada por la baja tasa de interés activa para impulsar la recuperación de las actividades económicas, ya que dicha tasa se ha mantenido en 0.25% desde abril del 2020 hasta la fecha de corte de la investigación. Estas condiciones financieras favorables al funcionamiento normal del sistema económico y financiero del país y al acceso de crédito de parte del sector agroindustrial, continuarán el resto del año o incluso en los próximos años. De acuerdo con la tendencia de incremento gradual de esta tasa, en el periodo 2022-2024 seguirá el ritmo del crecimiento de las actividades económicas y se incrementará el costo de financiamiento. Debido a estas razones se

considera esta variable como una oportunidad, ya que facilita el acceso al crédito financiero en su desarrollo a largo plazo.

- **Política cambiaria.** A partir de la pandemia en el año 2020 hasta la fecha actual se ha mostrado una tendencia de la devaluación del Sol frente al dólar, el euro y al renminbi debido, parcialmente, a la fuga de capitales que durará hasta el año 2023 con la depreciación de 10% en promedio de conformidad con MMM (MEF, 2021). Esto hace que se incremente la demanda de productos agrícolas del Perú por parte de países extranjeros e impulsa atractivamente las agroexportaciones favorecidas por los precios altos de los productos en el mercado externo. En resumen, esta variable es una oportunidad ya que incentiva el cultivo de los productos diversos por el aumento de la demanda. De acuerdo con MMM (MEF, 2021), para el 2025 se considera que habrá un crecimiento anual del PBI en promedio de 5.2. Desde el 2000 hasta el 2020, el PBI per cápita ha ido creciendo de manera paulatina y constante de S/ 959,372 a S/ 10'500,396. Esto expresa que hay una garantía del desarrollo sostenible de la economía China y el desafío será seguir creciendo de acuerdo con el Banco Mundial.
- **Estados Unidos.** Para el 2025 este país tendrá una tasa de crecimiento de 2.4% y el PBI per cápita entre los años 2000 al 2020 de acuerdo con la información que maneja el Banco Mundial (s.f.a) tuvo un crecimiento del 36'334,909 al 63'543,578.
- **Unión Europea.** Según el Banco mundial (s.f.), el PIB per cápita de los Países Bajos tuvo un incremento de US\$ 4'501,454 a US\$ 15'656,183 entre los años 2000 al 2020. En toda la Unión Europea, el PBI per cápita fue de US\$ 16'910,103 a 34'114,895. Se estima que la tasa de crecimiento económico será de 2.5% del 2022 al 2025.

Tabla 3

Análisis de las variables del entorno económico

País	Tendencia	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable	Oportunidad / Amenaza
Perú	Tasa de crecimiento del PBI será 3.9% y el crecimiento del sector agropecuario será positivo.	Cliente: Aumento del poder adquisitivo. Proveedor: Alta rotación de inventarios.	Mayor volumen de agro exportación.	Oportunidad
	Política monetaria y cambiaria.	Cliente: Tasa de interés económica. Proveedor: Alta rotación de inventarios.	Abarata el costo de tasa de interés y lograr mayor exportación.	Oportunidad
China	Para el 2025 se estima que el crecimiento anual futuro del PBI en promedio será 5.2% y el PBI per cápita estará en crecimiento.	Cliente: Incremento del poder adquisitivo. Proveedor: Alta rotación de inventarios.	Mayores ingresos por ventas.	Oportunidad
Estados Unidos	La tasa de crecimiento del PBI será 2.4% en promedio hasta el año 2025 y el PBI per cápita estará en crecimiento.	Cliente: Incremento de la capacidad de consumo.	Mayores ingresos por ventas.	Oportunidad
		Proveedor: Alta rotación de inventarios.		
Unión Europea	La tasa de crecimiento del PBI será 2.5% en promedio hasta el año 2025 y el PBI per cápita estará en crecimiento.	Cliente: Incremento de la capacidad de consumo. Proveedor: Alta rotación de inventarios.	Incremento de volumen de ventas.	Oportunidad

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración estratégica*, por David & David, 2017.

2.2.3 Entorno social

El mercado de ofertas de trabajo está formado por personas, y se analizó la tasa de crecimiento poblacional del país, el tamaño y la estructura de la PEA. Obtener los resultados influirá holísticamente a largo plazo y será determinante en la toma de decisiones del sector agroindustrial que requiere el uso intensivo de la mano de obra, lo que representa el 25% de la PEA (INEI, s.f.b). Sin embargo, la migración de la PEA del sector de la agricultura hacia la manufactura y servicios genera una cierta escasez de mano de obra, por lo que se eleva el costo de mano de obra contratado para operar en las fincas y esto representa una amenaza.

- **Las brechas estructurales.** A comparación de los países desarrollados, el Perú tiene una brecha estructural de productividad laboral y género en términos de vulnerabilidad laboral y social entre Lima y provincias (Gaudin & Pareyón, 2020). Aún existe una sociedad que

privilegia al hombre por el nivel de educación, entre otros motivos. Esta desigualdad genera un cuello de botella e impide el crecimiento y desarrollo sostenido de los sectores agroindustriales y del país, por lo cual se considera esta variable como una amenaza.

- **El incremento del teletrabajo como una tendencia de largo plazo.** Esta modalidad de trabajo se ha convertido en el mundo entero en una necesidad a raíz del COVID-19. En el pasado no era fácil para los desarrolladores de servicios convencer a los clientes corporativos que compren productos de oficina remota; ahora, el teletrabajo irá creciendo en los próximos años y las empresas se están adaptando a una velocidad y escala sin precedentes. Por lo tanto, esta variable se considera como una oportunidad.
- **El nuevo rebrote del COVID-19.** En el Perú, después de sufrir la primera y la segunda ola de la pandemia del COVID-19, todavía existe una alta incertidumbre de que la tercera ola impacte negativamente en lo económico y social (Sala situacional COVID-19, 2022). Este hecho será una amenaza para la recuperación de la economía nacional y mundial; por tanto, esta variable es una amenaza.

En cuanto a los países de destino se identifican las siguientes tendencias relevantes:

- **China.** En la actualidad este país cuenta con una población superior a los 1,400 millones de personas y crecimiento demográfico de la población será de 0.3% en el año 2020 y durante la última década ha mostrado un decrecimiento, pero es muy probable que se mantenga el crecimiento por la política pública de los tres hijos (Banco Mundial, s.f.b).
- **Estados Unidos.** La tasa de crecimiento de la población es del 0.351 en el año 2020 y desde el año 1992 al 2020 ha mostrado un nivel decreciente (Banco Mundial, s.f.c).
- **Unión Europea.** La tasa de crecimiento del año 2010 al 2020 ha sido de -0.178 a 0.134 aunque no de manera lineal como crecimiento orgánico y sostenible; este crecimiento se mantendrá en el futuro (Banco Mundial, s.f.d).

Tabla 4

Análisis de las variables del entorno sociocultural

País	Tendencia	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable	Oportunidad / Amenaza
Perú	El aumento de la movilidad de una gran cantidad de personas rurales que acuden en masa a las ciudades.	Cliente: Incremento de los costos para la compra.	Reducción de la mano de obra.	Amenaza
		Proveedor: Incremento de costos asociados a las actividades de la cadena de valor.		
	Bajo nivel de desarrollo competitivo del sector agrario.	Cliente: Comprar cosas con precio más alto y elevar el costo de la cadena de valor.	Costo elevado para la cadena de abastecimiento.	Amenaza
		Proveedor: Incremento de costos de producción.		
Nuevo rebrote del COVID-19.	Cliente: Incremento de los costos para la compra.	Genera mayor costos en la contratación de personal.	Amenaza	
	Proveedor: Genera el incremento de costos asociados a las actividades de la cadena de valor.			
Brechas estructurales como la baja productividad laboral.	Cliente: Incremento de los costos para la compra.	Afecta a la eficiencia del trabajo en el empresa y aumenta costos.	Amenaza	
	Proveedor: Genera el incremento de costos asociados a las actividades de la cadena de valor.			
China	La tasa de crecimiento demográfico y el incremento de la clase media.	Cliente: La segmentación de mercados se incrementa cuantitativamente.	Mayores ingresos por ventas.	Oportunidad
		Proveedor: Vender el mayor volumen posible.		
Estados Unidos	Tasa de crecimiento de la población.	Cliente: La segmentación de mercados se incrementa cuantitativamente.	Mayores ingresos por ventas.	Oportunidad
		Proveedor: Vender el mayor volumen posible.		
Unión Europea	Tasa de crecimiento poblacional.	Cliente: La segmentación de mercados se incrementa cuantitativamente.	Mayores ingresos por ventas.	Oportunidad
		Proveedor: Genera mayor demanda para el abastecimiento.		

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración estratégica*, por David & David, 2017.

2.2.4 Entorno tecnológico

El gobierno peruano, mediante el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), celebra alianzas estratégicas con países como China y Estados Unidos para fortalecer la tecnología. Dentro de los sectores beneficiarios, la

agroindustria es un sector estratégico y prioritario para el desarrollo y aprovechamiento de las ventajas comparativas existentes como biodiversidad y clima para fortalecer la producción de cultivos frutales (CONCYTEC, 2020) y hacer eficiente las actividades de la cadena de valor nacional, por lo cual se considera que este factor es una oportunidad.

- **El incremento de la aplicación del internet de las cosas al sector agroindustrial.** Con la ayuda del Internet el sector industrial ha crecido gradualmente en estos años y su implicación en la agricultura está sujeta a la red de sensores que recopilan datos sobre temperatura, precipitación, humedad, velocidad del viento, enfermedades y plagas de insectos, y composición del suelo, además de analizarlos y aplicarlos. Este método se denomina agricultura de precisión, que utiliza un sistema de apoyo a la toma de decisiones para analizar con precisión los datos recopilados para mejorar la calidad y cantidad de la producción y reducir el desperdicio. De esta manera, se transforma la manera como el mundo produce, comercializa y consume. Además, mediante el internet de las cosas se incrementa la conectividad de las actividades de la cadena de valor nacional desde la producción hasta el consumo del cliente, por lo cual se considera esta variable como una oportunidad.
- ***E-commerce.*** El COVID-19 ha impulsado significativamente las ventas en línea por el aumento de uso de teléfonos inteligentes a nivel mundial y la preferencia de los clientes por los canales electrónicos para la compra, sobre todo en este contexto de la pandemia donde el aislamiento y la distancia social obligaron a migrar a los canales electrónicos para las compras, formándose así el nuevo hábito de consumo, que también incluye la entrega de los productos mediante el servicio de *delivery* para evitar el contacto físico y social. Según la estimación de la empresa Touch Task (Redacción Gestión, 2021), durante la pandemia, esta modalidad de servicio creció 250% en el Perú. En breves palabras, esta variable es una

oportunidad ya que facilita la compra de los productos e incrementa un buen servicio al cliente, mejorando su utilidad.

- **La brecha tecnológica.** Según el Informe sobre Tecnología e Información 2021 de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2021), los países latinoamericanos están debajo del promedio en cuanto a la actividad de Investigación y Desarrollo (I&D) y la implantación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), entonces, existe una gran brecha digital que puede impactar negativamente la productividad y la competitividad del sector agroindustrial. Por estas razones se considera esta variable como una amenaza.

Tabla 5

Análisis de las variables del entorno tecnológico

Tendencia	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable	Oportunidad / Amenaza
Brecha tecnológica. Los países latinoamericanos están debajo del promedio en cuanto a la actividad de I&D y la implantación de las TIC.	Clientes: Aumento de costos.	Impactar negativamente la productividad y la competitividad.	Amenaza
	Proveedores: Aumento de costos para la compra.		
Mayor innovación del Internet industrial de las cosas que facilita la recopilación de los datos que se almacenan en la nube.	Cliente: Facilitación de la comunicación.	Creación más rápida de nuevos productos de acuerdo con el análisis de consumidores basado en datos.	Oportunidad
	Proveedor: Se incrementa la conectividad de las actividades de la cadena de valor nacional desde la producción hasta el consumo del cliente. Así también, permite la eliminación de procesos administrativos en el <i>customer journey</i> .		
<i>E-commerce</i> .	Cliente: Facilidad de hacer compras en casa sin salir.	Incrementa un buen servicio al cliente, mejorando la utilidad.	Oportunidad
	Proveedor: Nuevos canales de ventas y distribución.		

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración estratégica*, por David & David, 2017.

2.2.5 Entorno ecológico y ambiental

- **El cambio climático.** Es una tendencia mundial la preocupación de la población por el cambio climático debido al aumento de la temperatura global; en este sentido, la frecuencia e intensidad de los fenómenos meteorológicos y climáticos extremos están aumentando.

Los desastres agrometeorológicos como lluvias intensas, altas temperaturas, huacos y deslizamientos no solo afectan a los cultivos, sino que también causan daños importantes a las instalaciones agrícolas tales como equipos de riego y drenaje, daños a los sistemas de riego agrícola, y cambios en las condiciones de producción agrícola. Además, el propio calentamiento climático tiene impacto en el crecimiento de los cultivos y la calidad de los productos agrícolas (CEPLAN, 2019). Para resumir, esta variable es una amenaza grave para el sector ya que la productividad depende mucho del clima.

- **El cultivo orgánico y ecológico.** En los últimos años ha crecido la demanda por el modelo de cultivo orgánico orientado a los procesos productivos de la cadena de valor y métodos favorables al medio ambiente, enfocados en la sostenibilidad a nivel mundial, cuyo núcleo es establecer y mantener la biodiversidad y el círculo virtuoso del ecosistema agrícola para fortalecer el desarrollo sostenible de la agricultura. Según la Agencia Agraria de Noticias, las hectáreas de los cultivos orgánicos en el Perú, en el año 2020 se incrementó en 41.9% respecto del año 2019 y continuarán incrementándose hectáreas dentro de los próximos años (León, 2021). Esta variable es una oportunidad ya que el crecimiento del cultivo orgánico potencia la oferta de los productos diversos del sector.
- **El aumento de la demanda del consumo orgánico.** La demanda mundial de los productos frescos proviene principalmente de Estados Unidos y de la Unión Europea, y el potencial chino según las Perspectivas Agrícolas 2021-2030 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2021).
- **China y Europa.** El mercado chino representa una oportunidad comercial e importante, ya que el consumo consciente de la salud sigue aumentando debido a la expansión de la clase media, la urbanización y los cambios en los hábitos alimentarios en las últimas cuatro décadas por el crecimiento económico. Así, el consumo per cápita en China puede crecer

en los próximos años, lo que convertiría a este país en un importante tercer mercado para las exportaciones peruanas, junto a Estados Unidos y Europa.

- **Estados Unidos.** De acuerdo con un estudio realizado por el departamento de Agricultura de dicho país, los productos frescos representan una de las categorías de alimentos de mayor consumo con una tasa compuesta anual del 2.1% entre los años 2015 y 2020 que, a comparación de otras categorías de alimentos, es significativamente más alto. Productos como salsas, aderezos, mariscos, bebidas calientes, alimentos básicos y carnes solo han aumentado en la tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR⁴) de 1.5%, 1.4%, 1.2%, 0.7% y 0.1% mientras que las confiterías se han mantenido con un incremento neutro. El CAGR del consumo per cápita de Estados Unidos para el periodo de diez años que terminó en 2019 aumentó en 9%, 6%, 5%, 4% y 1% para los arándanos⁵, aguacates⁶, mandarinas, mangos y uvas, respectivamente (United States Securities and Exchange Commission, 2021).

Tabla 6

Análisis de las variables del entorno ecológico

Tendencia	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable	Oportunidad / Amenaza
Se ha ido incrementando una demanda del modelo de cultivo orgánico.	Cliente: Acceso a una mayor gama de productos.	Aumentar el portafolio de productos.	Oportunidad
	Proveedor: Genera la expectativa de aumentar la capacidad de producción.		

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración estratégica*, por David & David, 2017.

⁴ CAGR son las siglas en inglés de *Compound Annund Grovth Rate*.

⁵ En Estados Unidos, los arándanos son conocidos por sus beneficios generales para la salud, su sabor y su versatilidad para una variedad de situaciones, incluidos los refrigerios y horneados saludables.

⁶ El estadounidense es un mercado en crecimiento para los aguacates, con un consumo per cápita que aumentó de 1.8 kg a 3.5 kg por año entre 2010 y 2019 (7.7% CAGR). El crecimiento de la demanda estadounidense de aguacates ha sido impulsado por varios factores, incluido el mayor nivel de conciencia pública sobre los beneficios nutricionales percibidos de la fruta y la publicidad. Además, es importante considerar la población hispana en rápido crecimiento en los Estados Unidos y el aumento de la disponibilidad de aguacates frescos durante todo el año.

Tabla 6

Análisis de las variables del entorno ecológico (continúa de la página anterior)

Tendencia	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable	Oportunidad / Amenaza
Cambio climático.	Cliente: Generar mayor conciencia de consumir productos certificados.	Disminuir los rendimientos y los volúmenes de la producción	Amenaza
	Proveedor: Generar mayor conciencia de cumplir con la sostenibilidad ambiental y fomentar el ecosistema.		
El aumento de la demanda del consumo orgánico y de la conciencia.	Cliente: Generar mayor exigencia de calidad y trazabilidad.	Ayudar a desarrollar más productos diversos para el mercado y lograr mayor ventas.	Oportunidad
	Proveedor: Generar la expectativa de aumentar la capacidad productiva.		

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración estratégica*, por David & David, 2017.

2.2.6 Entorno legal

El desarrollo sostenible del largo plazo del sector agroindustrial está protegido y regido por el marco del sistema legal y se aumenta gradualmente a lo largo de los años mediante las regulaciones para fortalecer el desarrollo de todas las empresas a nivel mundial, sobre todo en países como China, Estados Unidos y la Unión Europea.

Tabla 7

Análisis de las variables del entorno legal

País	Tendencia	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable	Oportunidad / Amenaza
Perú	Aumento de regulaciones para el desarrollo competitivo y sostenible de todas las empresas.	Cliente: Contar con ofertas de alimentos de mejor calidad y seguridad alimentaria.	Genera expectativa de crecimiento y lograr mayores ventas.	Oportunidad
		Proveedor: mayor exigencia y expectativas de crecimiento y desarrollo sostenible.		
China	Aumento en regulaciones y control de alimentos por el gobierno para la protección del consumidor.	Cliente: Mayor confianza para consumir alimentos.	Genera expectativa de crecimiento y lograr mayores ventas.	Oportunidad
		Proveedor: Cumplimiento con las normas y alinearse con las tendencias del mercado.		

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración estratégica*, por David & David, 2017.

Tabla 7*Análisis de las variables del entorno legal* (continúa de la página anterior)

País	Tendencia	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable	Oportunidad / Amenaza
Estados Unidos	Incremento de regulaciones de la seguridad ocupacional y alimentaria.	Cliente: Consumidor exige que los productos estén certificados y vengan de cultivos sostenibles.	Mejora continua para cumplir con la alta exigencia.	Oportunidad
		Proveedor: Certificarse y alinearse con las normas y las tendencias del mercado.		
Unión Europea	Mantener las regulaciones de exigencia en calidad.	Cliente: Consumidor exigente en calidad y seguridad alimentaria y trazabilidad.	Mejora continua para cumplir con la alta exigencia.	Oportunidad
		Proveedor: Certificarse y alinearse con las normas y las tendencias del mercado.		

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración estratégica*, por David & David, 2017.

2.3 Análisis del sector agroindustrial

2.3.1 Identificación, características y evolución del sector agroindustrial

Etimológicamente la palabra agroindustria viene a ser un conjunto de operaciones para cultivar y comercializar el campo. Proviene de una palabra compuesta por el prefijo “agro” e “industria”. Por una parte, está vinculada estrechamente con el sector de la agricultura, dado que es una actividad económica caracterizada por la estacionalidad que se fija en periodos determinados para realizar la siembra, preproducción y la cosecha agrícola que responden a un ciclo biológico. Por otra parte, estos productos están destinados a la industrialización por lo que se deben cosechar antes de su madurez total para así pasar por procesos de acopio, recolección y concentración en la planta de procesamiento, acondicionado por la limpieza, selección, clasificación, empaque, almacenamiento, congelación y control de la calidad y trazabilidad para mantener la integridad física y calidad de los productos agrarios y frutales. Mediante estos procesos se agrega -de forma progresiva- el valor a las frutas cosechadas del campo; de esta manera, se pueden constituir elementos distintivos para multiplicar el precio de los productos en el mercado internacional mediante la distribución física. La comercialización agroindustrial se caracteriza por estar dirigida al mercado exterior, transporte terrestre y

marítimo, y distribución física a escala internacional cada vez más sofisticada con fines de agroexportación.

Se puede concluir que la agroindustria consiste en satisfacer la necesidad de alimentar con frutas saludables a los clientes mediante las actividades integrales de producción, cosecha, procesamiento y comercialización con fines de lograr el valor compartido entre los grupos de interés involucrado. Desde el punto de vista de la posición de la integración de la cadena de valor en el Perú, se clasifica a las empresas de este sector desde el nivel de producción primaria hasta la distribución física a nivel global según la política nacional agraria 2021-2030 (MIDAGRI, 2021). Existe el problema público del bajo desarrollo competitivo del sector agrario por la baja integración de la cadena de valor nacional entre sí y con la mundial, y por el inadecuado uso de los recursos naturales. Este sector está regido por las certificaciones nacionales e internacionales, normas para cumplir con las exigencias del mercado y se caracteriza por la responsabilidad social empresarial para mantener la sostenibilidad del sector en el largo plazo, beneficiando así a todos los grupos de interés.

Este sector agroindustrial está en la fase de crecimiento tanto en la oferta exportable de la superficie cosechada pero fragmentada como en la comercialización de los productos frutales hacia el mercado exterior, por la tendencia creciente de la alta valoración de la salud y el bienestar personal. La fluctuación del ciclo económico estuvo fuertemente impactada por la crisis del COVID-19 que incidió levemente en el ciclo de vida de la agroindustria y causa un golpe al sector tanto en demanda como en oferta por sus ligeras caídas en el 2020 pero sigue su crecimiento positivo en el 2021.

A pesar de la expansión de este sector que impulsa el crecimiento económico del país, todavía existen barreras que impiden un desarrollo sostenido a largo plazo, que son las siguientes claves: la infraestructura deficiente (IMD World Competitiveness Center, 2021), la inversión pública en I&D, y el inadecuado manejo de los recursos naturales en la producción

que generan su degradación (MIDAGRI, 2021). Frente a esas barreras, los intereses del sector agroindustrial buscan lograr el apoyo intergubernamental de los gobiernos central, regionales y locales de forma articulada para fortalecer estas debilidades en el desarrollo sustentable.

2.4 El análisis del sector mediante las Cinco Fuerzas de Porter⁷

El objetivo de este análisis es obtener el grado de atractividad del sector y, de ser pertinente, definir algunas oportunidades o amenazas para Camposol.

2.4.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación es bajo para el sector debido a que existen muchos proveedores nacionales e internacionales en el mercado, y el costo de cambio de los mismos es relativamente bajo. La posibilidad de que los proveedores se integren hacia adelante es baja, pero hay una alta probabilidad de integración hacia atrás, lo que debilitaría el poder de negociación de los proveedores.

El sector agroindustrial es una fuente importante de generación de empleo por el uso intensivo de la mano de obra y porque muchas familias o empresas participan de manera directa o indirecta en las actividades agroindustriales. Hay que considerar que el poder de negociación de los trabajadores será grande en regiones donde existan sindicatos y la ley de la remuneración mínima, lo que influye en la contratación del personal por sus costos. Por esas razones se considera que esta fuerza tiene una atractividad media.

De acuerdo con el resultado de la tabla 8, el grado de atractividad del sector agroindustrial frente a esta fuerza se considera como medio ya que la empresa, por ser líder, es capaz de establecer términos y políticas para seleccionar y negociar con los proveedores, categorizándolos para que se conviertan en socios o aliados estratégicos y hacer eficientes sus cadenas de valor. De esta manera, la empresa controla a las empresas que le dan servicios y garantiza que cumplan de manera eficiente y sostenible con la promesa hecha a los clientes.

⁷ Porter, 2005.

Tabla 8***Atractividad del sector en base al poder de negociación de los proveedores***

Criterios de evaluación							Valor	
		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		
Concentración de proveedores.	Escasos				X		Muchos	4
Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.	Bajo				X		Alto	4
Costo para cambiar de proveedor.	Bajo			X			Alto	3
Amenaza creíble de la integración hacia atrás.	Baja				X		Alta	4
Amenaza creíble de la integración hacia adelante.	Alta		X				Baja	2
Dependencia de los proveedores del sector.	Baja				X		Alta	4
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio.	Baja				X		Alta	4
Evaluación promedio								3.6

Nota: Adaptado de *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*, por Hax & Majluf, 2004.

2.4.2 Poder de negociación de los clientes

De acuerdo con la tabla 9, el grado de atractividad del sector agroindustrial frente a esta fuerza se considera como poco atractivo porque hay un alto poder de negociación de los clientes B2B (supermercados) debido a los enormes volúmenes de sus compras. Además, poseen ventaja de marca y al ser clientes intermediarios ejercen una fuerte influencia en los consumidores finales, imponiendo condiciones para la negociación como especificaciones de productos, plazos de entrega, y la forma de pago para captar más valor, exigiendo estándares de mucha calidad que incrementa los costos. Por otro lado, hay una gran cantidad de proveedores en el mercado y pocas empresas compradoras; como resultado, el costo de cambiar de proveedor es muy bajo y se vuelve más fácil de elegir el productor al estudiarlo.

Los consumidores finales no se enfrentan a costos de cambio significativos, ya que no son sensibles al precio y las frutas no tienen una significativa importancia en sus estructuras de sus gastos totales en relación con sus ingresos, debido también a que las frutas son para satisfacer una necesidad básica del ser humano y están más interesados en la calidad que en el precio, asimismo, cada vez más se exigen las especificaciones de los productos agrícolas. Pero

tanto los clientes como los consumidores finales no pueden amenazar con integrarse hacia atrás en el sector por el alto costo, barrera que se mencionará más adelante.

Tabla 9

Atractividad del sector en base al poder de negociación de los clientes

Criterios de evaluación		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
Concentración de compradores.	Escasos		X				Muchos	2
Disponibilidad de productos sustitutos.	Alta		X				Baja	2
Costo de cliente para cambiar de proveedor.	Bajo		X				Alto	2
Productos de la agroindustria no diferenciados.	Pequeño		X				Grande	2
Amenaza creíble de integración hacia atrás.	Baja	X					Alta	1
Amenaza de la industria de integración hacia adelante.	Baja	X					Alta	1
Incentivos para los que toman decisiones.	Bajos				X		Altos	4
Evaluación promedio								2

Nota: Adaptado de *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*, por Hax & Majluf, 2004.

2.4.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

De acuerdo con el resultado de la tabla 10, el grado de atractividad del sector agroindustrial frente a esta fuerza es atractivo, ya que la barrera de entrada es alta debido a la gran inversión realizada por las empresas en los activos fijos como propiedades, plantas, equipos y un grupo de activos biológicos como plantas productoras, y en los activos intangibles como conocimiento acumulado procedente de la experiencia. También existe la barrera legal y fitosanitaria que elevan las barreras de entrada de los inversores.

Por el lado del ofertante, para el desarrollo del posicionamiento de la marca, como activo intangible, se realiza una fuerte inversión para lograr este posicionamiento en la mente del cliente. Por el lado del demandante, el cliente no solo compra los productos, sino que consume la marca como símbolo de clase social. En cuanto al acceso a canales de distribución, los contratos con las empresas distribuidoras se logran con tiempo e inversión.

Tabla 10***Atractividad del sector en base a la amenaza de entrada de nuevos competidores***

Criterios de evaluación		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
Economías de escala por el lado de la oferta.	Pequeño				X		Grande	4
Beneficios de escala por el lado de la demanda.	Pequeño				X		Grande	4
Costos para los clientes por cambiar de proveedor.	Bajo		X				Alto	2
Identificación de la marca.	Bajo				X		Alto	4
Inversiones de capital.	Baja				X		Alta	4
Acceso a los canales de distribución.	Amplio				X		Restringido	4
Ventajas de los actores establecidos independiente del tamaño.	Pequeño				X		Grande	4
Efecto de la experiencia.	Sin importancia				X		Importante	4
Acceso a los insumos necesarios.	Amplio		X				Restringido	2
Evaluación promedio								3.6

Nota: Adaptado de *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*, por Hax & Majluf, 2004.

2.4.4 Amenaza de productos sustitutos

De acuerdo con el resultado de la tabla 11, el grado de atractividad del sector agroindustrial frente a esta fuerza se considera como poco atractivo, ya que hay muchos productos sustitutos disponibles que realizan la misma función de alimentar saludablemente al consumidor y que compiten por los márgenes del sector agroindustrial. Es importante indicar que estos sustitutos satisfacen las necesidades analógicas del consumidor siempre y cuando sean más atractivos los incentivos de los productos para la decisión del comprador.

Tabla 11***Atractividad del sector en base a la amenaza de productos sustitutos***

Criterios de evaluación		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
Propensión del cliente a sustituir.	Poca				X		Mucha	4
Precios relativos de los productos sustitutos.	Bajos				X		Altos	4
Nivel percibido de diferenciación de los productos.	Bajo		X				Alto	2
Fidelización del cliente a los productos existentes.	Poca			X			Mucha	3
Evaluación promedio								3.3

Nota: Adaptado de *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*, por Hax & Majluf, 2004.

2.4.5 Rivalidad entre empresas competidoras

De acuerdo con el resultado de la tabla 12, el grado de atractividad del sector agroindustrial frente a esta fuerza se considera como medianamente atractivo ya que las barreras de salida son altas debido al costo de cancelar las deudas con entidades financieras y liquidar a trabajadores; dado que es una industria intensiva en el capital humano, se hace más difícil anular acuerdos con aliados. En cambio, los competidores venden un portafolio más diverso de productos y se reduce la rivalidad. Cabe resaltar que el sector en investigación está ubicado en el clúster agroindustrial nacional que está en desarrollo y crecimiento por la amplia extensión del terreno para producir, pero es bueno conservar y mantener esas empresas competidoras ya que impulsan a la empresa en estudio a emplear sus recursos y capacidades para ser más productiva y competir por la excelencia operativa de las actividades de la cadena de valor. Las empresas principales que compiten con Camposol en tamaño y capacidad son Danper Trujillo, Viru y Agroindustrial Beta que serán analizadas detalladamente en la matriz del Perfil Competitivo.

Tabla 12

Atractividad del sector en base a la rivalidad entre empresas competidoras

Criterios de evaluación		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
Crecimiento relativo del sector agroindustrial.	Lento				X		Rápido	4
Diversidad de competidores.	Bajo		X				Alto	2
Falta de diferenciación de los productos.	Baja		X				Alta	2
Barreras de salida.	Baja				X		Alta	4
Costos fijos son altos y los costos marginales son reducidos.	Bajos				X		Altos	4
Los competidores son numerosos y similares en tamaño.	Pocos		X				Muchos	2
Evaluación promedio								3.0

Nota: Adaptado de *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*, por Hax & Majluf, 2004.

La competencia es cada vez más feroz. No solo está aumentando la producción de Perú, sino que también la producción de otros países como México, Chile, Colombia y Sudáfrica por

el carácter de estacionalidad de las cosechas en los dos extremos de hemisferio del planeta que se complementan para alimentar a la humanidad durante todo el año, de esta manera se absorben las fluctuaciones de la demanda y mejora la capacidad de la empresa.

2.4.6 Evaluación de las Cinco Fuerzas de Porter

De acuerdo con la identificación y evaluación de las variables de cada fuerza del esquema como se muestra en la tabla 13, se concluye que el sector agroindustrial es atractivo, ya que la rivalidad entre empresas competidoras del sector es medianamente atractivo con una ponderación de 3. La entrada potencial de nuevos competidores es atractiva, con una ponderación de 4 por las barreras altas, mientras que el desarrollo potencial de productos sustitutos es atractivo con una ponderación de 3. El poder de negociación de los proveedores es atractivo con una ponderación de 4, y el poder de negociación de los clientes es poco atractivo con una ponderación de 2.

Aplicando estos resultados a Camposol se concluye que el mercado es claramente atractivo para la empresa desde el punto de vista de la rentabilidad, ya que puede luchar para incrementar su participación de mercado en el periodo 2022-2024 mediante las estrategias generadas por el proceso estratégico. Así mismo, la empresa debe continuar esforzándose por mantener sus costos competitivos mediante la innovación en procesos y la excelencia organizacional, introduciendo nuevas características en sus productos para crear un valor único para los clientes, y aumentando sus inversiones en marketing para conseguir el posicionamiento de la marca en la mente de clientes.

Tabla 13**Resumen de atraktividad del sector**

Fuerzas de la agroindustria	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor
Poder de negociación de los proveedores.				X		4
Poder de negociación del cliente.		X				2
Amenaza de entrada de nuevos competidores.				X		4
Amenaza de productos sustitutos.			X			3
Rivalidad entre empresas competidoras.			X			3
Promedio general						3

Nota: Adaptado de *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*, por Hax & Majluf, 2004.

2.5 Matriz del Perfil Competitivo (PC)

La elaboración de la matriz del Perfil Competitivo se basa en la comparación de las principales empresas competidoras actuales (David & David, 2017). Para esto, se seleccionó a las tres empresas más grandes del sector agroindustrial por el importe total de sus ganancias ya que Camposol se mantuvo como la empresa líder agroexportadora (ver tabla 14).

Del análisis se concluye que la posición estratégica de Camposol es favorable desde el punto de vista de los factores críticos de éxito donde se revelan las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras. Los factores más importantes para competir exitosamente son el mayor grado de integración con eficiencia con la puntuación de 3.6, la mano de obra calificado con puntuación de 0.39, la responsabilidad social corporativa con enfoque de sostenibilidad con puntuación de 0.60, y la profesionalización del gobierno corporativo y el equipo de gestión con puntuación de 0.52, sin descuidar de los demás factores de éxito.

2.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Consiste en resumir factores externos claves identificados para evaluar cuantitativamente el valor de cada uno, con la finalidad de formular estrategias en el entorno en el que se desarrolla la actividad agroindustrial (David & David, 2017). De los resultados del

análisis se concluye que se ha obtenido una puntuación ponderada de 3.01, lo que significa que las actuales estrategias de Camposol están aprovechando las oportunidades y actuando frente a las amenazas del entorno de forma adecuada.

La empresa Camposol puede convertir las amenazas en oportunidades. El estudio riguroso de los fenómenos sociales a raíz de la pandemia puede generar en la empresa una cultura de prevención y una respuesta acertada para mantener su éxito a largo plazo.

Tabla 14

Matriz del Perfil Competitivo

Factores críticos del éxito	Ponderación	Camposol		Danper Trujillo		Virú		Agroindustrial BETA	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Grado de integración vertical.	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	4.00	0.48	2.00	0.24
Conocimientos del agronegocio.	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30
Profesionalización del gobierno corporativo y el equipo de gestión.	0.13	4.00	0.52	3.00	0.39	3.00	0.39	2.00	0.26
Recurso humano operativo, técnico.	0.13	3.00	0.39	4.00	0.52	4.00	0.52	2.00	0.26
Aseguramiento y control de la calidad y trazabilidad.	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10
Aprovechamiento eficiente de las tierras aptas para el cultivo.	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15
Tecnología de vanguardia.	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20
Expansión global.	0.07	2.00	0.14	3.00	0.21	3.00	0.21	2.00	0.14
Investigación y desarrollo.	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20
Responsabilidad social corporativa.	0.15	4.00	0.60	3.00	0.45	2.00	0.30	2.00	0.30
Total	1.00		3.26		3.05		2.95		2.15

Interpretación correcta de la calificación: 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración estratégica*, por David & David, 2017.

Tabla 15

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	Incremento del consumo de productos saludables per cápita y de la conciencia pública.	0.09	4	0.36
2	Incremento de la clase media a nivel mundial, especialmente en China y Asia Pacífico.	0.05	3	0.15
3	Incremento de la tasa de crecimiento económico y del PBI per cápita a nivel	0.09	4	0.36
4	El avance tecnológico de las comunicaciones genera el nuevo hábito de teletrabajo y hace aumentar el uso del <i>e-commerce</i> como plataforma de ventas.	0.04	3	0.12
5	Mayor promoción de las instituciones públicas hacia el mercado internacional y la negociación y el incremento de los acuerdos comerciales internacionales hacen que se abran nuevos mercados para la agroexportación.	0.05	3	0.15
6	Cambios demográficos, tecnológicos y ecológicos que impactan favorablemente en el sector agroindustrial.	0.10	4	0.40
7	Mayor desarrollo competitivo de las cadenas de valor globales.	0.07	3	0.21
8	Mejora del marco normativo y conjunto de políticas que fortalecen y impulsan el desarrollo competitivo del sector.	0.03	3	0.09
9	Ubicación estratégica del Perú frente a la estacionalidad de los países del hemisferio norte.	0.09	3	0.27
Subtotal		0.61		2.11
Amenazas				
1	Fragmentación de las tierras aptas para cultivos permanentes y la informalidad en el desarrollo sostenible del sector agroindustrial.	0.05	3	0.15
2	Fenómenos naturales adversos (cambio climático) y Fenómeno del Niño que perjudican los cultivos y generan la propagación de enfermedades y plagas.	0.05	3	0.15
3	Barreras altas de salida para el sector y productos sustitutos diversos.	0.05	2	0.10
4	Degradación de suelos y baja tecnificación del sector agroindustrial.	0.04	3	0.12
5	Baja productividad laboral (brechas estructurales) en relación a la mano de	0.04	2	0.08
6	Escasez de mano de obra calificada y disponible.	0.05	3	0.15
7	Poca lealtad de marca de los consumidores.	0.05	3	0.15
8	Riesgo de rebrote de COVID-19.	0.03	2	0.06
9	La incertidumbre política.	0.03	3	0.09
Subtotal		0.39		0.90
Total		1		3.01

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración estratégica*, por David & David, 2017.

Capítulo III. Análisis interno de la empresa

Se trata de realizar la evaluación interna de la empresa utilizando tres herramientas: análisis de áreas funcionales para determinar las fortalezas y debilidades⁸; la cadena de valor para describir las actividades primarias y las de soporte que permiten identificar cuáles agregan valor con la finalidad de aumentar el desempeño, definiéndolas como fortalezas o debilidades, y el análisis de los recursos y capacidades que permite identificar factores que nos permiten definirlos como fortalezas o debilidades. Posteriormente, con la información de las fortalezas obtenidas y el análisis VRIO se determinarán las ventajas competitivas⁹.

En el presente trabajo se usará el análisis AMHOFIT y el análisis de Cadena de Valor.

3.1 El análisis de las áreas funcionales

Con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades de la empresa en términos de la formulación e implementación de estrategias se realiza el análisis AMOFHIT.

3.1.1 Gerencia y Administración

La gerencia desempeña un rol fundamental en el proceso de dirección estratégica, por eso es importante determinar las fortalezas y debilidades. En cuanto a fortalezas, la finalidad es garantizar que las operaciones reales coincidan con las planeadas. Tanto el equipo de gestión como la junta directiva realizan buenas prácticas de gobierno corporativo con una especialización alta y profesionalización en la administración y han diseñado estrategias y políticas¹⁰, fomentando un alto nivel de responsabilidad social. Bajo el liderazgo de la gerencia

⁸ El análisis de áreas funcionales también es conocido AMOFHIT, herramienta de análisis interno que permite mostrar la actual situación de la empresa basada en el análisis de siete áreas funcionales: Administración y Gerencia (A); Marketing y ventas (M); Operaciones y Logística (O); Finanzas y contabilidad (F); Recursos humanos (H); Sistemas de información y comunicaciones (I); y Tecnología, investigación y desarrollo (T) (David & David, 2017).

⁹ Son características de la empresa que la diferencia de sus competidores y la sitúan en una posición relativa superior para competir y solo será ventaja competitiva en la medida en que se traduce en una mayor rentabilidad.

¹⁰ Políticas de agricultura sostenible y el medio ambiente y gestión de la energía, agua, emisiones de residuos, políticas de proveedores, control de calidad. y se monitorea la biodiversidad mediante el manejo de censos de flora y fauna con presupuestos pertinentes para cuidar el agroecosistema (Camposol, 2019, 2020, 2021).

la empresa cuenta con la capacidad de integrarse en la cadena de valor global y alta integración vertical. En cuanto a debilidades, la gerencia (al parecer) no ha mostrado un liderazgo convincente y no sabe motivar al 100% a su personal, lo que se traduce en su alta rotación, lo que se ha sustentado en los informes de sostenibilidad de la empresa (Camposol, 2019, 2020, 2021).

3.1.2 Marketing, Ventas e Investigación de Mercado

La empresa sabe hacer un análisis de sus clientes basándose en los datos que obtienen de ellos. Además, posee certificaciones¹¹ que garantiza un comercio seguro y transparente como fortaleza (Camposol, 2021). Como Camposol posee una escala operacional grande, ya que posee más de 24,000 hectáreas para el cultivo, podría definir el precio más competitivo por la gran escala de su cultivo, aunque el precio del mercado esté determinado por la correlación de la oferta y la demanda. La empresa ha establecido diferentes canales de comercialización con mayoristas y minoristas para la distribución de sus productos entre los consumidores finales en más de 50 países para garantizar sus ventas, y cuenta con oficinas comerciales en el extranjero para lograr el contacto directo con los consumidores y saber sus necesidades de primera mano. Una de las debilidades de la empresa es que tiene una alta concentración de clientes (Cosco, Walmart, OGL, ALDI y Edeka), que representan más del 40% de los volúmenes de sus ventas totales.

3.1.3 Operaciones y Logística

Una de las fortalezas de la empresa es que las tierras de sus fundos y plantas de procesamiento están estratégicamente bien ubicadas y con el clima más favorable para el cultivo permanente y la alta producción en el rendimiento, además de la disponibilidad de terrenos para el uso. Al mismo tiempo, cuenta con las vías que interconectan los predios donde

¹¹ Las certificaciones internacionales tales como USDA Organic, BASC (Business Anti Smuggling Coalition), OEA (Operador Económico Autorizado), entre otras, garantizan un comercio seguro y transparente.

se cultivan para retirar las frutas desde las fincas, evitando daños a la estética y la calidad del fruto durante el transporte, por eso puede conseguir un precio superior de venta.

La empresa cuenta con varias líneas de negocio que le permitirían reducir el riesgo financiero y operativo; además, posee una calendarización de sus productos como base para la planeación de la utilización de la capacidad instalada de sus plantas. Con más de 20 años en el sector agroindustrial, Camposol tiene conocimientos acumulados del sector como fortaleza para aumentar el rendimiento por hectárea. También cuenta con buenas prácticas agrícolas en campo garantizadas por las certificaciones internacionales¹² que permiten realizar el aseguramiento de la seguridad alimentaria, la trazabilidad, la inocuidad, integridad y la alta calidad de los productos para el consumidor final (Camposol, 2019). En cuanto a las debilidades, posiblemente la empresa no tenga la suficiente experiencia para alquilar más terreno con plantaciones para el cultivo como alternativa para hacer crecer el agronegocio.

3.1.4 Finanzas y Contabilidad

La revisión que se realiza sobre la condición financiera de la empresa es clave para determinar fortalezas y debilidades que permitan la formulación de estrategias y su posterior implementación. En cuanto a fortalezas, la empresa tiene liquidez; es decir, cuenta con un buen flujo de caja para asegurar la rotación de activos y mantener la estabilidad financiera; el margen bruto de utilidades es relativamente alto y los factores financieros positivos facilitan el planteamiento estratégico como se muestra en el anexo 2.

3.1.5 Gestión de los Recursos Humanos

La empresa cuenta con un sistema de gestión de empleados y con la Universidad Corporativa Camposol para desarrollar las capacidades técnicas y comerciales de sus trabajadores. Hay diversidad de trabajadores en cuanto a género y edad, lo que es una fortaleza

¹² Como Tesco Narture, Global Gap, Field to Fork, y buenas prácticas de Manufactura en la planta como BRC (British Retail Conosrtum), IFS (International Featured Standars), Kosher, SMETA, OHSAS18001, Rainforest Alliance- Certified, ISO 14001.

para aumentar la productividad, y cuenta con políticas de higiene y seguridad en el trabajo. Entre las debilidades, la fuerza laboral diversa tiene una rotación relativamente alta porque la empresa no logra que cada trabajador conozca cómo añadir valor a la organización y contribuir con su crecimiento, por lo que no se sienten identificados.

3.1.6 Sistemas de la Información y Comunicaciones

- **Fortalezas encontradas.** La empresa cuenta con *softwares* para sus sistemas logísticos de entrada y salida para reducir los tiempos y costos logísticos en el sistema de transportes desde el lugar de producción hasta el puerto. Tiene información suficiente para la toma de decisiones en las áreas de Marketing, Finanzas, Operaciones y Recursos Humanos
- **Debilidades encontradas.** Falta construir un sistema de información administrativa más efectivo para aglutinar todas las funciones del agronegocio y apoyar en la toma de decisiones gerenciales.

3.1.7 Tecnología, I&D

- **Fortalezas.** La empresa cuenta con un centro de investigación, desarrollo e innovación agroindustrial para innovar los procesos productivos y lograr la agricultura de precisión. Cuenta con el programa de innovación agrícola para la generación de nuevos productos desarrollados según las necesidades de los clientes y consumidores, y procesos para elevar la eficiencia. Cuenta con tecnología para la mejora continua de los procesos agroindustriales y realiza trazabilidad desde el inicio de la producción hasta su consumo final.
- **Debilidades.** La empresa no tiene un método claro para definir el financiamiento para I&D; también falta el vínculo estratégico, operativo y de comunicación entre las otras áreas y la de I&D.

3.2 Análisis de la Cadena de Valor (AVC)

La cadena de valor del agronegocio consiste en evaluar y analizar el conjunto de actividades agroindustriales que realizan en forma interconectada y coordinada, a fin de llevar los productos desde su cosecha hasta el consumidor final, darles valor agregado en cada etapa, considerando su desarrollo competitivo y sostenible (MIDAGRI, 2021). En base a esta definición se describen todas las actividades agroindustriales de Camposol empleando la herramienta de la cadena de valor de Porter (2015) como se muestra en la tabla 16.

3.2.1 Actividades primarias

- **Logística de entrada.** Contempla la recepción de pedidos reales y proyectados, y la recolección de información y análisis de data de consumidores para la buena marcha del negocio, pero primero es necesario preparar las tierras aptas para el cultivo, irrigación, fertilización y control de plagas y enfermedades, cumpliendo con las buenas prácticas acreditadas por las certificaciones, además del almacenamiento de materiales e insumos y acopio, que incluye la recolección y concentración de los productos agrícolas.
- **Operaciones.** Se acondicionan los productos, que incluye las actividades de limpieza, secado, selección y clasificación para la agregación de valor gradual. También se hace el empaquetamiento para el despacho y durante todas esas actividades, se realiza el control y aseguramiento de la calidad total y la trazabilidad del producto enfocado en consumidor.
- **Logística de salida.** En este escalón se contemplan las actividades de almacenamiento de los productos terminados; así mismo, la oficina comercial se dedica a procesar los pedidos para su distribución nacional e internacional.
- **Marketing y ventas.** Las actividades principales son la publicidad, establecimiento de alianzas estratégicas con las empresas distribuidoras en los mercados destino, establecer oficinas estratégicas en los tres continentes, contar con la fuerza de ventas y participar en

las ferias del sector. También se desarrolla la imagen de marca para el incremento de valor agregado y mejor reconocimiento de los productos que se venden.

- **Postservicios.** Se trata de lograr el *feedback* del cliente para la mejora continua de las características de los productos existentes y la innovación de nuevos productos, además de recibir sus quejas con el trato adecuado para retenerlos.

3.2.2 Actividades de apoyo

- **Infraestructura.** La dirección estratégica se dedica a la administración estratégica. La estructura organizativa está diseñada para la implementación y evaluación de estrategias, contabilizando todas las actividades en costos y beneficios.
- **Administración de recursos humanos.** Las actividades de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo profesional se describen detalladamente en el plan de Recursos Humanos.
- **Desarrollo tecnológico.** En el área contable se usa SAP/ 4HANA para todas las áreas de la empresa para articular de manera vertical y horizontal la cadena de valor, y lograr la integración de todos los datos para la generación de valor. También cuenta con sistemas de información y comunicación.
- **Adquisiciones.** Se hace la cotización de compra de máquinas agrícolas, e insumos como agroquímicos y fertilizantes; también se establecen políticas de selección y evaluación de proveedores para garantizar la calidad y trazabilidad de los productos agrícolas.

3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Consiste en resumir factores internos claves identificados y asociados a las áreas funcionales para evaluar cuantitativamente el valor de cada uno, con la finalidad de llevar a cabo con éxito la formulación de estrategias en el entorno en el que se desarrolla la actividad de la empresa (David & David, 2017). De los resultados del análisis se ha obtenido un valor de 3.00, lo que significa que la empresa está en una posición favorable para la ejecución de las

estrategias apalancadas por las fortalezas que se deben reforzar, y las debilidades que se deben limitar (ver tabla 17).

3.4 Modelo VRIO¹³

Para hallar las ventajas competitivas se necesita evaluar y analizar las fortalezas (recursos/capacidades) según los cuatro criterios de Barney & Hesterly (2010) que se desarrollan de la siguiente manera:

- **Valiosa.** Si los recursos de la empresa le permiten aprovechar las oportunidades del entorno y evitar las amenazas.
- **Rara.** Si la empresa tiene recursos novedosos y capacidades valiosas para competir de manera diferente contra los competidores.
- **Inimitable.** Si las empresas competidoras que no tienen los recursos y capacidades pagarán un alto costo al intentar adquirirlos para igualar.
- **Organizacional.** Si la empresa está debidamente organizada para aprovechar al máximo el potencial competitivo de los recursos y capacidades.

En la tabla 18 se presenta el análisis VRIO de la empresa. De allí se desprende que se han identificado cuatro ventajas competitivas sostenibles enfocadas en la gran experiencia de gestión en el sector agroindustrial del equipo gerencial, el adecuado portafolio de diversos productos y se cuenta con la capacidad de integrarse en la cadena de valor global y alta integración vertical, la ubicación estratégica y gran experiencia de gestión en el sector agroindustrial del equipo gerencial (multinacional y multifuncional).

3.5 Determinación de la estrategia competitiva

Basándose en el contexto de las ventajas competitivas identificadas de la empresa y citando a la propuesta de las cinco estrategias genéticas desarrolladas por David & David (2017) en base a las propuestas de Porter se concluye que la empresa debe elegir costos tipo 2

¹³ VRIO es el acrónimo de Valor, Rareza, Inimitabilidad y Organización.

(mejor relación beneficio/costo) como estrategia genérica para competir (ver figura 2), ya que las estrategias actualmente utilizadas como integración hacia adelante, hacia atrás y la estrategia horizontal de alquilar terreno ajeno para el cultivo, además de la gran área de cultivo, generan economías de escala y de agregación, lo cual muestra de forma clara el adecuado manejo de sus costos y la búsqueda de dar mejor valor, ya que la empresa quiere convertirse en un proveedor preferido y superior por el manejo de portafolio de productos diversos como valor y el desarrollo de productos nuevos en el área de I&D para posicionarse y mantenerse sosteniblemente en el mercado.

Tabla 16

La cadena de valor de Camposol

Actividades de apoyo	Infraestructura: Estructura organizativa, dirección estratégica, cultura organizacional, así como contabilidad y asuntos legales.				
	Administración de recursos humanos: Reclutamiento y selección, contratación, y capacitación del personal, y desarrollo profesional en su Universidad Corporativa Camposol y su escuela técnica y comercial.				
Actividades primarias	Desarrollo tecnológico: SAP S/4HANA, sistemas de información y comunicación, sistema de distribución y centro de investigación, desarrollo e innovación agroindustrial.				
	Adquisiciones: Compra de maquinarias y vehículos, insumos agroquímicos y fertilizantes. Políticas de selección y evaluación de proveedores.				
	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Postservicios
	Recepción de pedidos reales y proyectados.	Acondicionamiento (limpieza, secado, selección y clasificación).	Almacenamiento de productos agrarios terminados.	Publicidad.	Resolución de quejas y reclamos.
	Recopilación y análisis de data de clientes.	Empaquetamiento.	Procesamiento de pedidos.	Promoción.	Feedback del cliente.
	Preparación de tierras, irrigación, fertilización.	Manipulación.	Equipos de distribución a nivel nacional e internacional.	Alianzas estratégicas con los distribuidores.	
	Acopio (recolección y concentración de los productos agrarios alimentarios).	Aseguramiento y control de calidad y trazabilidad.		Desarrollo de la marca.	
	Almacenamiento de materiales e insumos.	Cadena de frío.		Fuerza de ventas.	
	Manejo eficiente de inventarios.			Centros de distribución.	
	Control de plagas y enfermedades.			Establecimiento de oficinas comerciales.	
	Manipulación de la pre cosecha.			Participación en ferias sectoriales.	

M a r g e n

Nota: Adaptado de Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, por Porter, 2015.

Tabla 17

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1	Gran experiencia de gestión en el sector agroindustrial del equipo gerencial (multinacional y multifuncional).	0.10	4	0.40
2	Certificaciones acreditadas para aseguramiento de la calidad y la trazabilidad.	0.05	3	0.15
3	Eficiencia en procesos permite costos de producción competitivos.	0.07	3	0.21
4	Excelente solvencia financiera.	0.08	4	0.32
5	Adecuado portafolio de diversos productos que genera sinergia en marketing, operaciones, recursos humanos, y uso de la capacidad instalada.	0.06	3	0.18
6	Cuenta con un adecuado enfoque en responsabilidad social empresarial.	0.10	3	0.30
7	Instalaciones adecuadas para la innovación de productos nuevos y procesos productivos, permitiendo también mejora continua de productos existentes.	0.07	4	0.28
8	Buena reputación empresarial, performance profesional y desempeño laboral (responsabilidad social - sostenibilidad).	0.10	3	0.30
9	Ubicación estratégica para los cultivos permanentes.	0.08	4	0.32
10	Se cuenta con la capacidad de integrarse en la cadena de valor global y alta integración vertical.	0.09	3	0.27
Subtotal		0.71		2.46
Debilidades				
1	Falta construir un sistema de información administrativa más efectiva para aglutinar todas las funciones del agronegocio.	0.05	2	0.10
2	Falta de colaboración y comunicación entre I&D y las otras áreas.	0.07	2	0.14
3	Alta rotación de colaboradores.	0.06	2	0.12
4	No cuenta con un sistema de monitoreo de servicio postventa.	0.07	2	0.14
5	Alta concentración de determinados clientes	0.04	1	0.04
Subtotal		0.29		0.54
Total		1.00		3.00

Nota: Adaptado de Conceptos de Administración estratégica, por David & David, 2017.

Tabla 18

Modelo VRIO

Recursos y capacidades	V	R	I	O	Implicaciones competitivas	Desempeño de la empresa
Gran experiencia de gestión en el sector agroindustrial del equipo gerencial (multinacional y multifuncional).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible	Persistentemente superior al promedio
Certificaciones acreditadas para aseguramiento de la calidad y la trazabilidad.	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva	Promedio
Eficiencia en procesos permite costos de producción competitivos.	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva	Promedio
Excelente solvencia financiera.	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva	Promedio
Adecuado Portafolio de diversos productos que genera sinergia en marketing, operaciones, recursos humanos y uso de la capacidad instalada.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible	Persistentemente superior al promedio
Cuenta con un adecuado enfoque en responsabilidad social empresarial.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal	Superior al promedio
Instalaciones adecuadas para la innovación de productos nuevos y procesos productivos permitiendo también mejora continua de productos existentes.	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva temporal	Superior al promedio
Buena reputación empresarial, performance profesional y desempeño laboral (responsabilidad social - sostenibilidad).	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal	Superior al promedio
Ubicación estratégica para los cultivos permanentes.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible	Persistentemente superior al promedio
Se cuenta con la capacidad de integrarse en la cadena de valor global y alta integración vertical.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible	Persistentemente superior al promedio

Las fortalezas que se registran como paridad competitiva no son fortalezas mayores.

Nota: Adaptado de Strategic Management and Competitive Advantage, por Barney & Hesterly, 2010.

Figura 2. Las cinco estrategias genéricas de David (basadas en Porter)

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

Nota: Adaptado de Conceptos de Administración estratégica, por David & David, 2017.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

4.1 Visión

La empresa Camposol tiene como visión “Convertirse en el proveedor mundial preferido y superior de alimentos frescos, saludables y convenientes para familias en todo el mundo” (Camposol S.A., 2021). Se mantiene dicha declaración de visión porque ha respondido de manera clara la pregunta fundamental ¿En qué quiere convertirse la empresa en el futuro? Además, se ha definido de manera clara el tipo de negocio con las características de ser breve, comprensible, ambicioso, realista y convincente para todos los miembros de la empresa, así como la perspectiva del cliente con alcance geográfico mundial para todas las familias.

4.2 Misión

La misión actual de la empresa es la siguiente: “Brindar a los consumidores de todo el mundo alimentos saludables a través de la excelencia operativa, la innovación y las prácticas sostenibles; generar un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos; creando valor constante a largo plazo para nuestros accionistas” (Camposol S.A., 2021).

Después de la evaluación de los nuevos componentes se aprecia la falta del componente tecnología. A partir de la propuesta de David & David (2017), se propone la siguiente declaración de misión para la empresa: “Brindar a los consumidores de todo el mundo alimentos saludables a través de la excelencia operativa; la innovación; las prácticas sostenibles; la tecnología de vanguardia que aporta al cliente, al trabajo del empleado, a procesos generadores de valor; generando un impacto positivo y duradero en el bienestar de colaboradores y las comunidades donde operamos; creando valor constante a largo plazo para nuestros accionistas”.

De esta manera la misión de la empresa está respondiendo a las siguientes preguntas fundamentales: ¿Cuál es el negocio?, ¿qué necesidades están satisfaciendo?, ¿a qué clientes segmentados está ofreciendo?, ¿cómo lo está haciendo la empresa?

4.3 Valores

A partir del informe de sostenibilidad 2020 de Camposol (2021) se describen estos valores con el propósito de unir a todos los involucrados desde la alta gerencia hasta cualquier colaborador como regulación del comportamiento empresarial:

- **Excelencia.** Conocer lo que hace para lograr el alto desempeño y la mejora continua mediante las soluciones innovadoras.
- **Accountability.** Tener toda la información necesaria para asumir las responsabilidades de cualquier decisión y cumplir con los compromisos.
- **Espíritu de colaboración.** Todo el personal de Camposol colabora entre sí con confianza en las capacidades de los demás para lograr las metas comunes, buscando lo mejor para la empresa.
- **Integridad.** Cumplir con el código de ética empresarial y ser congruentes entre lo que dice y hace, actuando de forma transparente para el bien común de todos.

4.4 Objetivos

4.4.1 Objetivo general

Posicionar a la empresa como socialmente responsable y como una excelente opción como proveedor líder de alimentos del mundo para el cuidado de la salud y el bienestar del consumidor, en el marco de excelencia organizativa sustentable.

4.4.2 Objetivos estratégicos

La empresa plantea los siguientes objetivos estratégicos basados en la misión y visión para lograr el éxito en el periodo 2022-2024:

- **Objetivo de la rentabilidad.** OOEE1: Incrementar el margen EBITDA/VENTAS de la empresa del 34% del 2021 como base, pasando del 35% al 40% del 2022 al 2024.
- **Objetivo del crecimiento.** OOEE2: Impulsar el crecimiento rentable de la empresa en los diferentes países donde actualmente se encuentra mediante el incremento de ventas de US\$ 371 millones en el 2022 a US\$ 432 millones al 2024.
- **Objetivo de la sostenibilidad.**
 - OOEE3. Al 2024, incrementar la satisfacción de los colaboradores del 80% al 90% para asegurar que las personas que trabajan en la empresa tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.
 - OOEE4. Mejorar la percepción de la empresa socialmente responsable por parte del cliente, mediante la medición de la satisfacción del 85% al 91%.

Estos objetivos estratégicos clasificados en categorías de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad se despliegan en los objetivos de cada plan funcional, cuya existencia desencadena el ciclo operativo de la gestión en marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social corporativa, finanzas y contabilidad para lograr la coherencia.

Capítulo V. Generación y selección de la estrategia

5.1 Introducción

El desarrollo del proceso estratégico se inicia obteniendo la información de la evaluación externa de las variables del macroentorno y del sector industrial mediante las matrices EFE y MPC y de la evaluación interna del ciclo operativo de la empresa mediante la matriz EFI, como generadoras de los insumos. Luego, se realiza la combinación de estos factores tanto internos como externos mediante la matriz del FODA Cruzado, con la finalidad de obtener la generación de estrategias alternas factibles (iniciativas estratégicas).

5.2 FODA Cruzado

Esta herramienta combina las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, y las fortalezas y debilidades recolectadas en la matriz EFI; de esta manera, se generarán estrategias que surgirán de explotar (fortaleza + oportunidad), confrontar (debilidad + oportunidad), buscar (fortaleza + amenaza) y evitar (debilidad + amenaza) para Camposol (David & David, 2017), como se desarrolla en la tabla 19.

5.3 Matriz de estrategias versus objetivos estratégicos

Se alinean las estrategias generadas por el FODA Cruzado con los objetivos estratégicos para lograr una adecuada integración ya que lograr los objetivos estratégicos depende de las estrategias adecuadas para así finalmente lograr el éxito del agronegocio (ver tabla 20).

5.4 Descripción de la estrategia seleccionada

Las estrategias que se implementarán en el plan estratégico son las siguientes

5.4.1 Estrategia genérica

La estrategia genérica de la empresa es liderazgo en costos del tipo 2 como se ha mostrado en el capítulo anterior en este sector agroindustrial para competir exitosamente con el propósito de lograr un desempeño superior.

5.4.2 Estrategia corporativa

La estrategia corporativa existente de la empresa es la integración vertical para el periodo del plan estratégico. La empresa debe seguir fortaleciendo esa estrategia para conseguir mayor control de toda la cadena de valor: campos, planta de procesamiento, canales de comercialización y la distribución nacional e internacional para el crecimiento sólido como ofertante de los productos. El objetivo es crear un ecosistema de circuito cerrado para mejorar continuamente la capacidad de producción.

5.4.3 Estrategia de crecimiento

Las estrategias de crecimiento son las siguientes:

- **Para el periodo 2022-2023, penetración de mercado.** Se busca la máxima penetración en mercados existentes para lograr una mayor cuota de participación de productos, ya que los mercados actuales no están saturados para cubrir la demanda y las ventas totales del sector muestran significativamente el incremento. Al mismo tiempo, por el tamaño de la empresa, el incremento de las mayores economías de escala genera correlativamente la ventaja competitiva para competir más exitosamente.
- **Para el año 2024, desarrollo de mercado.** Realizar el desarrollo de mercados nuevos en la presencia geográfica diversificada de acuerdo con el tratado libre de comercio a firmar entre el Estado peruano y el estado extranjero, ya que la empresa cuenta con los recursos y capacidades identificadas en la matriz VRIO para seguir expandiéndose en el mercado.

Capítulo VI. Planes funcionales y el plan de Responsabilidad Social Corporativa

6.1 El plan funcional de Marketing y Ventas

6.1.1 Objetivos

Consiste en lograr de forma sostenible y rentable mayor participación en los diversos mercados existentes y potenciales e ingresos mediante las ventas y gestión comercial para el crecimiento de la empresa.

Tabla 21

Objetivos específicos del plan funcional de Marketing y Ventas

Objetivos específicos	Indicador	2022	2023	2024
Lograr el incremento de ventas en los mercados existentes y potenciales.	Incremento de ventas totales (millones de dólares)	371	400	432
Estados Unidos.		204	204	205
Asia (China, Japón, Corea del Sur).		33	48	63
Unión Europea.		133	148	160
India y Tailandia.				4
Aumentar la satisfacción del cliente mediante una atractiva propuesta de valor.	Porcentaje de clientes satisfechos mediante encuestas	85%	88%	91%

Nota: Elaboración propia, 2022.

6.1.2 Estrategias y acciones estratégicas para lograr los objetivos planteados

Estrategia de segmentación

Hasta la fecha, los clientes en los mercados chinos, estadounidenses y europeos son los siguientes: Alibaba, JD.COM, Walmart, Costco, Metro, ALDI, OGL, Edeka, Kaufland, Publix, y Sam's Club. Para alcanzar los objetivos trazados se necesita una segmentación de mercado empresarial para que el incremento de las ventas sea canalizado por segmentos atractivos, utilizando criterios adecuados. Para ello se describe el perfil del grupo de clientes de acuerdo con las principales variables, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 22

Variables claves de segmentación para mercados empresariales de Camposol

Variables de segmentación	Criterios de segmentación		Estados Unidos	Unión Europea	China
Geográfica	Región geográfica	Presencia geográfica en los minoristas y supermercados	SÍ	SÍ	SÍ
Demográficas	Sector industrial	Alimentos en frutas	SÍ	SÍ	SÍ
	Tamaño de la empresa	Grandes y medianas	SÍ	SÍ	SÍ
Variables operativas	Capacidad del cliente	Compras de alto volumen	SÍ	SÍ	
	Estatus de clientes	Frecuencia	SÍ	SÍ	SÍ
Enfoques de compra	Naturaleza de relaciones existentes	Descentralizada	SÍ	SÍ	SÍ
	Criterios de compra	Clientes que buscan calidad y trazabilidad	SÍ	SÍ	SÍ
Factores situacionales	Tamaño del pedido	Pedidos grandes	SÍ	SÍ	SÍ
Características personales	Similitud de clientes	Clientes empresas similares a los valores de Camposol	SÍ	SÍ	SÍ

Nota: Adaptado de *Dirección de marketing*, por Kotler & Keller, 2016.

En base a la evaluación de la segmentación se seleccionarán los minoristas y supermercados que serán considerados parte del mercado objetivo ubicado en Estados Unidos, Unión Europea y China. Se atenderá de manera adecuada a las empresas grandes y medianas mediante compras de gran volumen con mucha frecuencia, buscando ofrecerles la mejor calidad y trazabilidad.

Estrategia de posicionamiento

Conseguir un adecuado posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores (existentes y potenciales) permitirá generar la recordación, y logrará que la empresa sea la elección primaria de los productos. En el anexo 4 se evalúan los puntos de valor del consumidor final para posicionar la marca en el mercado objetivo, y los puntos claves se describen de la siguiente manera:

- **Mantra de la marca.** Suministrar alimentos frescos y saludables.
- **Puntos de paridad.** Se posicionan los productos de la empresa en los mercados meta con precio similar o ligeramente más alto que la competencia, considerando -además- la responsabilidad social corporativa a lo largo de todas las actividades de la cadena de valor, las buenas prácticas de manufactura y agrícolas.

- **Puntos de diferencia.** La empresa cuenta con el total control de todas las fases de producción y comercialización desde la siembra hasta la entrega al cliente por la integración vertical implementada; la cartera de productos diversificados adecuados tiene calidad superior, alta consistencia y trazabilidad

En conclusión, se espera que el consumidor asocie mentalmente a la marca con los atributos de los productos como frescos y saludables.

6.1.3 Las 4P del marketing

Basándose en las estrategias de segmentación y posicionamiento se desarrollarán las 4P para lograr una implementación eficaz de estrategias y alcanzar los objetivos planteados. Los clientes cada vez demandan una mejor experiencia y son los productos los que ocupan un rol fundamental; por ello, se define su mix de marketing de acuerdo con las 4P: Producto, Precio, Plaza, y Promoción.

Productos

Los productos de la empresa se presentan como alimentos frescos, saludables y se clasificarán de la siguiente manera:

- **Productos frescos o primarios.** Arándanos, paltas, mandarinas, uvas y mangos
- **Productos congelados o procesados.** Arándanos, paltas, mangos y mandarinas.

Basándose en los datos reales de los años 2017 a 2021 se muestra la siguiente tabla:

Tabla 23

Volumen vendido y proyectado en toneladas métricas entre los años 2017-2024

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Arándanos	13,661	24,871	29,778	25,589	26,868	28,212	29,622	31,104
Paltas	42,506	47,632	24,528	31,891	33,486	35,160	36,918	38,764
Los demás	25,410	32,706	28,132	48,543	53,397	58,737	64,611	71,072

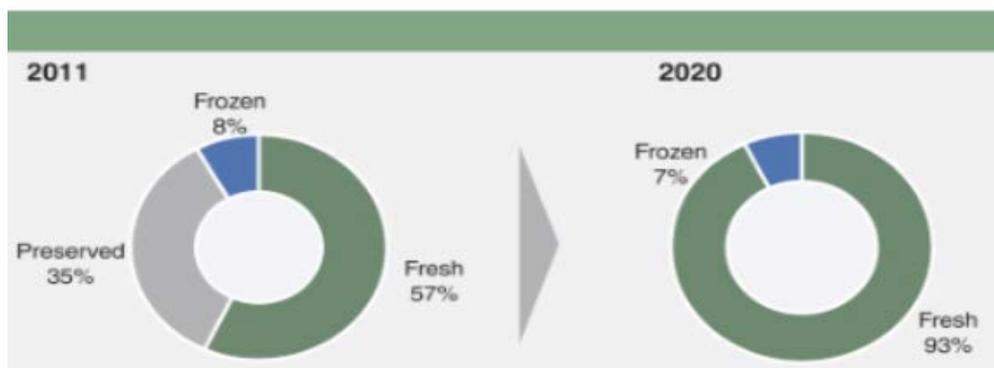
Nota: Adaptado de Estados financieros de la empresa Camposol 2021, por Camposol, 2022a.

Se puede decir que los productos como arándano y palta son estratégicos, ya que la suma de los dos representa más del 60%, pero la empresa está invirtiendo más en los demás

productos como uvas, mandarinas y mangos. Por lo tanto, en base a la información real se proyecta que se aumentará en un 5% las ventas anuales de arándano y palta al 2024, respectivamente, y que se incrementarán en un 10% las ventas de los demás productos como mangos, mandarinas y uvas, incluida la nueva línea de producto cereza. Con esos volúmenes de venta se estima alcanzar los objetivos trazados.

En cuanto la estrategia de portafolio diversificado de productos, la empresa orienta su negocio hacia los productos frescos a lo largo de estos años, de acuerdo con las necesidades identificadas del mercado, ya que los frescos representan 93% de todas las ventas y 7% son de productos congelados. Se proyecta para el año 2024 se mantendrá este portafolio.

Figura 3. Descripción de la evolución del portafolio diversificado de productos



Nota: Adaptado de Estados financieros de la empresa Camposol 2021, por Camposol, 2022a.

Para fortalecer el portafolio la empresa decidió añadir una línea de productos como cereza durante este periodo del plan estratégico, buscando aumentar las ventas.

Precio

En la agroindustria los precios de los productos están regulados por la oferta y demanda del mercado, motivo por el cual la empresa puede fijar el precio con el cliente de acuerdo con la dinámica del mercado. Pero, por el alto volumen de cultivo que maneja la empresa y para asegurar las ventas, Camposol realiza el presupuesto proyectado anual junto con los clientes y celebran un contrato con anticipación para fijar el precio pactado de cada línea de producto para así asegurar el abastecimiento de estos a lo largo del año.

Durante este periodo, según los datos históricos, se estima que el precio de cada línea de producto debe mantenerse o incrementarse progresivamente de acuerdo con el aumento del precio del mercado hasta el año 2024, como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 24

Precio unitario (dólares) ponderado promedio de cada línea de producto según presencia geográfica

	Aguagates			Ármandanos			Uvas		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Estados Unidos (dólares)	2.72	2.80	2.89	3.75	3.86	3.98	2.50	2.58	2.65
Unión Europea (dólares)	2.74	2.85	2.96	3.80	3.95	4.11	2.70	2.81	2.92
China (dólares)	2.90	3.05	3.20	4.50	4.73	4.96	2.80	2.94	3.09
	Paltas			Mangos					
	2022	2023	2024	2022	2023	2024			
Estados Unidos (dólares)	2.27	2.34	2.41	1.04	1.07	1.10			
Unión Europea (dólares)	2.30	2.39	2.49	1.20	1.25	1.30			
China (dólares)	2.80	2.94	3.09	2.00	2.10	2.21			

Nota: Adaptado de Estados financieros de la empresa Camposol 2021, por Camposol, 2022a.

Plaza

Para determinar la estrategia de plaza adecuada se evaluaron los canales de ventas y de distribución geográfica en concordancia con los productos de Camposol, con la finalidad de lograr el mayor volumen de ventas anuales. Los canales de comercialización están distribuidos de la siguiente manera:

- **Comercio electrónico.** Por la pandemia, la población migra a los canales *on line* para realizar sus compras y con el tiempo, esto se convierte en un nuevo hábito.
- **Supermercados**
- **Tiendas especializadas**

Los canales de ventas serán complementados con un grupo de grandes empresas de distribución (The Oppenherimer Group, Comexa France, entre otras) con altos estándares, ya que la distribución física e internacional para abastecer una diversa gama de productos se considera como distribución intensiva en corto tiempo, mediante el transporte marítimo y

aéreo. Además, se define un tipo de distribución indirecta que está constituido por el productor, el consumidor final y los intermediarios como las minoristas y supermercados.

En particular, la plataforma comercial se beneficia significativamente de la infraestructura logística, que se ha desarrollado durante años para entregar productos de alta calidad a través de una red de cadena de suministro bien desarrollada, que incluye centros de distribución, 25 en Estados Unidos, 6 en Europa, y 10 en China.

Toda la gestión de distribución de productos, facturación y cobranza de las ventas está realizada mediante las oficinas comerciales para mantener relaciones comerciales directas con los minoristas y la cadena de supermercados, de esta manera, la empresa puede generar mayor margen.

Promoción

Con relación a la estrategia de promoción, Camposol utiliza métodos y medios efectivos para que los clientes comprendan y presten atención a los productos, estimulando el deseo de comprar mediante las siguientes tácticas:

- **Publicidad en redes sociales.** Constantemente la empresa actualiza sus redes sociales y su página *web*, para hacer reconocer la marca y los atributos alimenticios de sus productos.
- **Fuerzas de ventas.** Mediante la apertura de las oficinas en Estados Unidos, Europa y China la empresa logra vender de manera directa a los clientes los productos y crear una buena relación de largo plazo.
- **Relaciones públicas.** Relaciones de prensa para crear una imagen corporativa que se refleje favorablemente en la venta de productos.

Aunque la modalidad de negocio de Camposol es de B2B, también realiza el análisis de los consumidores finales mediante las siguientes tácticas:

- Participación en las ferias sectoriales de alimentos en Estados Unidos, China, y la Unión Europea para encuestar a los consumidores finales.

- Mediante el análisis de datos de la información de los consumidores finales que proviene de los clientes.

6.1.4 Acciones estratégicas del plan de Marketing

Participación en ferias para hacer conocer la marca Camposol

La empresa participará en las ferias sectoriales en los mercados de Asia, Estados Unidos, y la Unión Europea para atraer clientes potenciales para así lograr aumentar la cantidad de la clientela (aquellos clientes en el mercado objetivo que aún no han consumidos tales productos) y el reconocimiento de la marca en los mercados.

Programa de transporte multimodal

Para exportar los productos a los clientes se invertirá en el transporte multimodal (terrestre y marítimo), según el programa de transporte anual diseñado hasta el 2024.

Expansión de la presencia geográfica y nuevas canales de ventas

En base de las ciudades existentes para las ventas la empresa seguirá expandiéndose geográficamente en nuevas áreas de mercado con productos existentes mediante la asociación con los minoristas de las ciudades objetivo, con el fin de desarrollar nuevos grupos de clientes. Esto se hará en las ciudades grandes y en todas las nuevas para lograr mayores ventas. De esta manera la empresa consolida sus canales de ventas mediante tiendas comunitarias especializadas

Abrir nuevas oficinas y pagar comisiones de ventas

Se propone abrir nuevas oficinas en India para mantener relaciones directas con los clientes y en Suiza, donde se ubica el equipo encargado de diseñar e implementar la estrategia comercial y brindar soluciones de inteligencia empresarial para las demás oficinas del mundo.

Compra de datos con la información de los consumidores para su análisis.

Además, la empresa comprará los datos de información de los consumidores para facilitar la investigación de mercados del área comercial y el análisis de la nueva línea de

productos potenciales¹⁴ que podrían beneficiarse de las ventajas climáticas del Perú y Latinoamérica.

Suscripciones de las asociaciones y alianzas

Se realizará suscripciones de asociaciones para que la empresa pueda beneficiarse de hacer reconocer la marca, recibir mayor información sobre el sector agroindustrial y establecer alianzas con los centros de distribución en los mercados internacionales.

6.1.5 Presupuesto del plan funcional de Marketing y Ventas

Tabla 25

Presupuesto de Marketing

Plan de acción	2022	2023	2024
Participación en las ferias (viajes)	2	2	2
Expansión de la presencia geográfica y nuevas canales de ventas (Centros de distribución)	43	46	49
Abrir nuevas oficinas y pagar comisiones de ventas	35	37	39
Compra de datos de la información de los consumidores para el análisis.	3	4	4
Suscripciones de los asociaciones y alianzas	1	1	1
Total	84	89	94

Nota: Elaboración propia, 2022.

6.2 Plan funcional de Operaciones

6.2.1 Objetivo general

El objetivo general del plan funcional de operaciones¹⁵ es convertir a la empresa en proveedor de alimentos de alta calidad mediante la excelencia operativa en el ámbito de producción, cosecha, procesamiento, empaquetamiento y exportación para incrementar su

¹⁴ La escalabilidad de la producción es un criterio clave para la evaluación de nuevos productos, que comienza con la identificación de la oportunidad para un producto específico en los mercados internacionales mediante la investigación y análisis; una vez que el producto está identificado para el mercado bien segmentado se procesan varias alternativas para elegir la mejor. Este proceso de investigación y desarrollo está comprobado en la línea de arándanos que comenzaron en 2008 como un proyecto y la producción de la gran escala en 2013.

¹⁵ La alta gerencia considera que, debido a que las actividades de operaciones están contempladas en las leyes publicadas por el gobierno peruano para continuar operando durante el periodo de aislamiento social obligatorio del 2020, y el estado de emergencia por el coronavirus en el 2021, las actividades de las operaciones no tuvieron un impacto significativo durante los años 2020 y 2021 como resultado de la pandemia del COVID-19. En base a esa información, se puede deducir que durante el periodo de estado de emergencia para el año 2022 tampoco tendrá un impacto significativo en las operaciones de la empresa (Camposol, 2022b).

productividad y, además, asociarse con productores externos a la red ya establecida para incrementar la producción de la campaña anual a plazo.

6.2.2 Objetivos específicos del plan funcional de Operaciones

Tomando en consideración del objetivo general del plan funcional y los objetivos estratégicos de la empresa se proponen los siguientes objetivos específicos que se adhieren a dicho plan al 2024.

Tabla 26

Objetivos específicos del plan funcional de Operaciones

Objetivos específicos	Indicador	2022	2023	2024
Mejorar la eficiencia de las operaciones de productos frescos existentes.	Tasa de mantener una desviación razonable del total de costos anuales presupuestados.	95%	97%	98%
Incrementar la capacidad total de producción mediante la asociación con los proveedores terceros de los mismos productos.	Porcentaje de la participación de productores terceros / total de toneladas de ventas.	15%	18%	21%

Nota: Elaboración propia, 2022.

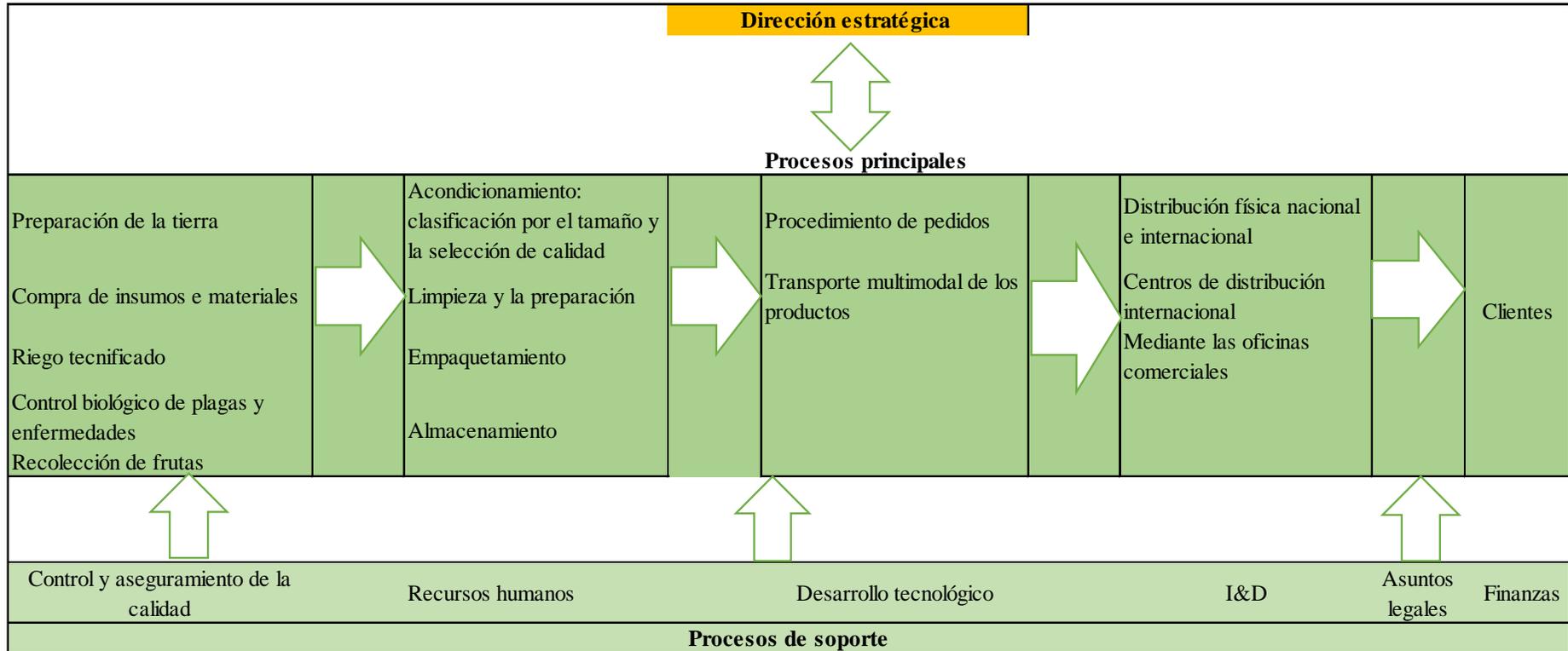
6.2.3 Acciones estratégicas para cumplir con los objetivos específicos del plan funcional de Operaciones

Procesos

Para el cumplimiento de ambos objetivos es indispensable establecer de forma clara los procesos para seguir optimizando su diseño y así elevar la productividad y competitividad de la empresa como se muestra en la figura 4.

Se describen los procesos con el enfoque de la eficiencia para lograr el incremento de la productividad, ya que los procesos de operaciones globales constituyen una gran parte de los activos totales, por tanto, es necesario identificar los posibles cuellos de botella de los procesos importantes para la mejora continua y, con ello, reducir los costos innecesarios.

Figura 4. Procesos fundamentales desde la preparación de la tierra hasta llegar a los clientes



Nota: Elaboración propia, 2022.

Mejorar la eficiencia de las operaciones de productos frescos existentes

- Mantener el riego tecnificado y automatizado y el sistema de monitoreo de la calidad del suelo en función del cultivo, e invertir en tecnologías como riego por goteo para la optimización del rendimiento de los cultivos¹⁶.
- Mejora continua del control biológico de plagas y enfermedades porque las plagas reducen el valor de los productos al afectar la calidad y cantidad de la producción
- Adquirir nuevas formas de control de plagas evitando el uso de plaguicidas y fungicidas que no son saludables para el consumo humano.
- Cumplir con las buenas prácticas agrícolas y de manufactura de las certificaciones para el mantenimiento de los activos biológicos.
- Garantizar la infraestructura agrícola mediante adecuadas vías de acceso.
- Invertir en tecnologías postcosecha para la conservación de las frutas frescas, prolongando la vida útil de las plantas.
- Incrementar la selección, evaluación y capacitaciones a proveedores para las certificaciones ambientales.
- Mejora continua en la inversión en la automatización y la modernización de las plantas de procesamiento.
- Mejorar la eficiencia en la cadena de suministro.

La cadena de suministro eficiente garantiza la entrega oportuna de los productos al cliente (trazabilidad y consistencia), y las actividades para lograr la cadena eficiente son las siguientes:

- Se realiza la mejora continua de la administración de los productos terminados.

¹⁶ El rendimiento promedio de cada línea de producto es el siguiente: arándanos, paltas, mandarinas, mangos y uvas han registrado 12.0, 13.5, 29.6, 28, 34.7 toneladas por hectárea, respectivamente (Camposol, 2022b).

- Se realiza el procesamiento de los pedidos contando con los sistemas de información bien optimizados.
- Planificación de despacho de los productos disponibles.
- Se realiza la mejora continua del flujo continuo de la información compartida entre las partes interesadas, es decir, entre las oficinas comerciales en Estados Unidos, China y Ámsterdam, las oficinas de almacén y los agentes aduaneros.

Los efectos del cumplimiento de dichas actividades consisten en lograr el rendimiento por hectárea en aumento por año y mantener el óptimo funcionamiento de las plantas de procesamiento y su cadena de suministro hasta los centros de distribución.

Incrementar la capacidad productiva mediante la asociación estratégica con los productores terceros

Debido a que las actividades de implementación de la estrategia de la integración vertical que la empresa ha sido construyendo a lo largo de años permiten que esta tenga el control total de la cadena de abastecimiento, desde los campos de cultivo hasta los supermercados. En base a esto, la empresa plantea aprovechar todos los escalones de la cadena de valor nacional e internacional para vender los productos de terceros que cumplen con los estándares de calidad de los productos frescos para los clientes internacionales; de esta manera, se pueden lograr relaciones comerciales aún más estables para los clientes minoristas y mayoristas, y seguir consolidando a gran escala las plataformas de cultivo, logística y comercialización.

La empresa plantea seguir su crecimiento de volumen de ventas agregando productores externos a la red ya establecida. Para eso, según documentos de la empresa, hasta la fecha límite de investigación, 12% de las ventas de la empresa provienen de productores externos. Se plantea continuar desarrollando este modelo operativo para aumentar el mencionado

volumen hasta 21% para el año 2024. El volumen como objetivo para el cumplimiento se muestra en la siguiente tabla, elaborada con información de la tabla 27:

Tabla 27

Volumen de compra de productores terceros según el objetivo específico

	2022	2023	2024
Arándanos (toneladas)	4,232	5,332	6,532
Paltas (toneladas)	5,274	6,645	8,140
Los demás (toneladas)	8,811	11,630	14,925

Nota: Elaboración propia, 2022.

Para lograr ese objetivo la empresa Camposol requiere lo siguiente:

- Asociarse con los productores que comparten los valores y objetivos de la empresa.
- Establecer las especificaciones técnicas, estéticas, emocionales y funcionales de los productos, lo que está determinado por los clientes.
- Ayudar a los productores externos a certificar todas las áreas plantadas.
- Facilitar las herramientas como conocimiento en tecnologías a través de capacitaciones.
- Analizar las limitaciones que podrían tener los terceros y ayudarles a superarlas para que estén en sintonía con los objetivos trazados, y así mantener la posición de Camposol en el mercado internacional.
- Para lograr el suministro para todo el año de ciertos productos clave la empresa se asociará con productores de México¹⁷ por la cercanía al cliente principal de Camposol que es Estados Unidos y la diferencia de estación de cosechas entre Perú y México (ver anexo 3), que se pueden complementar perfectamente para lograr mayor venta de arándanos.
- Operar en forma ética y de acuerdo con las leyes y regulaciones pertinentes del gobierno, pagar impuestos y aceptar la supervisión e intervención legal de las autoridades.

¹⁷ México lidera el mundo en el cultivo y exportación de aguacate, entonces la empresa puede asociarse con los productores para comercializar dicho producto.

- Hacia la comunidad se buscará proporcionar oportunidades de empleo, donaciones caritativas en los lugares adecuados, y divulgar información relevante sobre las operaciones a la comunidad donde operan mediante programas sociales anuales.

Desarrollar una fuerza laboral diversa

Desde el inicio hasta el final de los procesos de operaciones hay colaboradores que están en todas las etapas, y la empresa se esfuerza por desarrollar una fuerza laboral diversa para lograr el mayor rendimiento promedio más alto posible, ya que tanto la mujer como el hombre tiene talentos diferentes que se complementan para la mejora continua. Esto se desarrolla en el plan funcional de Recursos Humanos.

6.2.4 Presupuesto del plan funcional de Operaciones

Tabla 28

Presupuesto del plan funcional de Operaciones

Plan de acción		2022	2023	2024
Eje	Acción específica			
Eficiencia	Mantener el riego tecnificado y automatizado y el sistema de monitoreo de la calidad.	20	21	23
	Invertir en tecnologías como riego por goteo para la optimización del rendimiento de los cultivos.	1	1	1
	Mejora continua del control biológico de plagas y enfermedades.	14	15	16
	Servicios de auditoría: Cumplir con las buenas prácticas de las certificaciones.	0.6	0.6	0.6
	Mantener la infraestructura agrícola adecuada.	0.4	0.4	0.4
	Invertir en tecnologías postcosecha para la conservación de las frutas frescas.	0.5	0.5	0.5
	Mejora continua en la inversión en la automatización y la modernización de las plantas de procesamiento.	1	1	1
	Mejorar la eficiencia en la cadena de suministro.	11	12	13
	Mantenimiento de activos biológicos.	7	6	6
	Compra de materiales y suministros.	4	4	4
	Servicios públicos.	1	1	2
	Invertir en tecnología conformada por los sistemas de información bien optimizados.	0	0	0
Participación de volumen de ventas de terceros	Establecer las especificaciones.	1	1	1
	Ayudar a certificar a todas las áreas plantadas.	5	5	5
	Facilitar las herramientas como conocimiento en tecnologías a través de capacitaciones.	1	1	1
	Multimodalidad de transporte	90	95	100
Total plan de Operaciones		157	165	174

Nota: Elaboración propia, 2022.

6.3 Plan funcional de Recursos Humanos

6.3.1 Objetivo general

En cuanto a la demanda, el cliente se ubica en el centro, mientras que, en la oferta, el nivel de desarrollo y la competitividad del sector agroindustrial dependen cada vez más del factor humano. Así, el objetivo general de Recursos Humanos consiste en lograr un alto desempeño, compromiso, motivación, lealtad y profesionalismo de la empresa que garantice el funcionamiento óptimo, y contribuya en la construcción de una cultura alineada en la cual los colaboradores sepan valorar la implementación de estrategias mediante las actividades diseñadas para garantizar la excelencia operativa y así alcanzar la plena satisfacción de los clientes.

6.3.2 Objetivos específicos del plan funcional de Recursos Humanos

Tomando en consideración el objetivo general y los objetivos estratégicos definidos en la formulación estratégica (ver capítulo V), se han definido objetivos específicos que serán trabajados bajo estrategias y acciones específicas y estarán enfocados en mantener un costo de nómina saludable para así lograr un alto grado de satisfacción de los colaboradores fruto de su desarrollo profesional, motivación constante y beneficios corporativos. La siguiente tabla contiene el detalle específico por objetivo estratégico y para asegurar su cumplimiento.

Tabla 29

Objetivos del plan funcional de Recursos Humanos

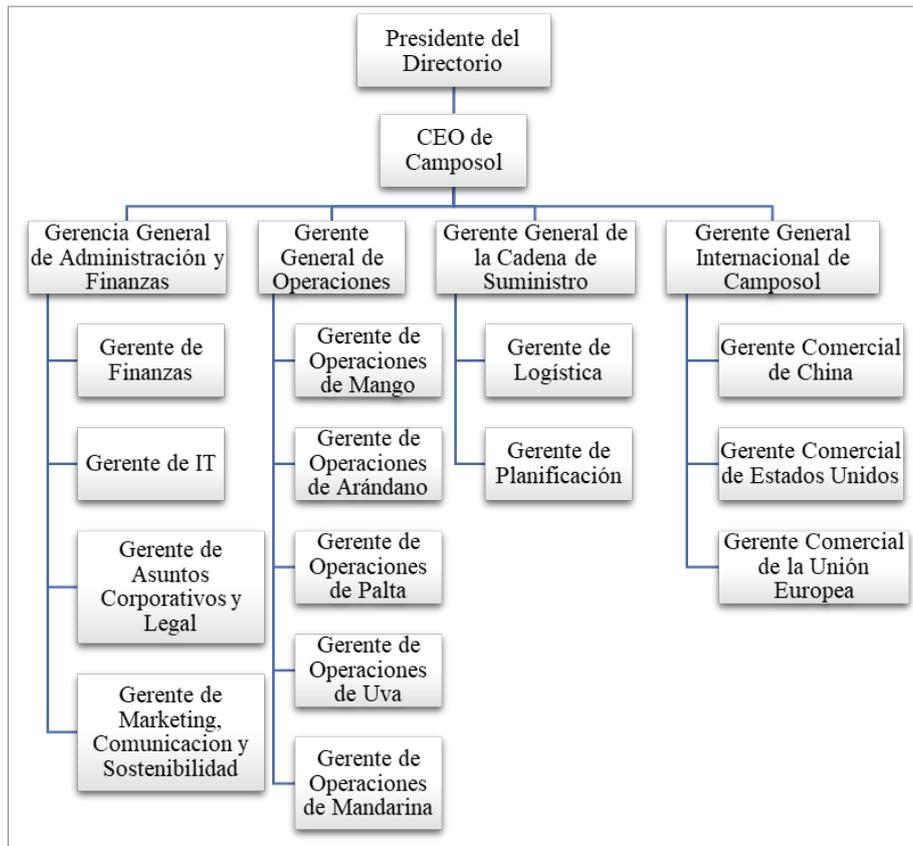
Objetivo específico	Indicador	2022	2023	2024
Mejorar el clima laboral e seguir incrementando la productividad laboral de los colaboradores	Porcentaje de satisfacción de los colaboradores	80%	85%	90%

Nota: Elaboración propia, 2022.

6.3.3 Estructura organizativa

Se hace una descripción del organigrama de la empresa Camposol para dejar en claro la división de las funciones, fortalecer su deseo de participar en el trabajo, y mejorar la coordinación de la organización en función del logro de todos los objetivos.

Figura 5. Organigrama de Camposol



Nota: Elaboración propia, 2022.

6.3.4 Estrategias de la administración de Recursos Humanos para lograr los objetivos planteados

Las estrategias para implementar son el desarrollo de la carrera profesional y retención de talento.

- **La estrategia de desarrollo de línea de carrera del personal.**

La ejecución de la estrategia de desarrollo del capital humano está respaldada en la escuela técnica y comercial para que el personal crezca profesionalmente ya que, desde un punto de vista organizacional, el desarrollo profesional puede reducir el costo de la rotación de trabajadores. Si la empresa los ayuda a desarrollar planes de carrera, estos planes pueden estar estrechamente vinculados a la empresa y, por lo tanto, es poco probable que los empleados se vayan. El entusiasmo por el desarrollo profesional de los empleados también puede elevar la moral, aumentar la productividad y ayudar a la empresa a ser más eficiente. Las acciones

organizacionales son orientación profesional, es decir, proporcionar opiniones de referencia y apoyo a las decisiones para que los trabajadores tomen decisiones acertadas y cursos dictados por los expertos internos y externos.

- **La estrategia de la retención de talento.**
 - Programas de retención de talento. Un porcentaje importante de la ocupación de puestos estratégicos de trabajo es para candidatos adecuados dentro de la empresa mediante el reclutamiento y la selección interna que puede brindar a los empleados más espacio para el crecimiento, sincronizar su crecimiento con el crecimiento de la empresa, motivar e inspirar fácilmente su moral, formar una atmósfera de búsqueda proactiva y exitosa y lograr un futuro brillante. La otra ventaja del reclutamiento interno es que los empleados y la empresa se forman en valores convergentes sobre la base del mismo objetivo y confían entre sí. Los trabajadores se han integrado a la cultura corporativa, están de acuerdo con los valores de la empresa y las normas de comportamiento, y tienen un alto grado de lealtad.

6.3.5 Acciones por implementar para el cumplimiento de los objetivos

- **Plan anual de capacitación externa u interna de los colaboradores.** Anualmente la empresa elabora un plan de capacitación para los colaboradores para lograr que ellos mejoren continuamente sus habilidades técnicas y comerciales en la Universidad de Camposol para realizar de forma eficaz la función designada, concientizar sobre el uso adecuado del agua y energía. Para eso, se necesita realizar el análisis de las necesidades de cada área funcional para formular los objetivos de capacitación; en base a ello se programan horas de capacitación promedio anual, se determina la contratación de expertos externos para la formación o para recibir una capacitación interna, y la evaluación para promover la mejora de los efectos de la capacitación.

- **Formación de líderes**
 - Contar con programas de formación de líderes para desarrollar las habilidades blancas con la finalidad de liderar de manera profesional el equipo en trabajo.
 - Se asocia con las entidades públicas pertinentes para organizar eventos que fomenten la capacitación y formación.
- **El reconocimiento**
 - Programas de reconocimiento de soluciones innovadoras involucradas en todas las actividades de la cadena de valor para motivar a los colaboradores y realizar la mejora continua para el ahorro económico. Con base en el desempeño de los empleados, se darán recompensas por los comportamientos de los empleados que se ajustan a la estrategia de la organización y tienen un impacto positivo en la organización posteriormente.
 - Estimular el entusiasmo, la iniciativa y la creatividad en el trabajo de los empleados y promover el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.
 - Sistema de evaluación y reconocimiento de empleados.
- **Fomentar una cultura de alto desempeño**
 - Se fortalecerá y mejorará el sistema de evaluación del desempeño, también se diseñará el sistema salarial de la empresa, la contratación de empleados y los ascensos, teniendo como orientación el alto rendimiento. En tal cultura, los empleados intentarán de forma automática y espontánea mejorar sus habilidades personales para mejorar el desempeño.
 - La empresa con una cultura de alto rendimiento comunicará claramente los objetivos y estrategias a los colaboradores. Al mismo tiempo, los objetivos estarán estrechamente relacionados con el trabajo de cada uno y se convertirán en el objetivo de cada colaborador. Cuando los trabajadores de toda la empresa conocen claramente su papel en el desarrollo de Camposol y están llenos de pasión, el deseo de éxito se volverá sin

precedentes. Al mismo tiempo, debido a que la dirección de sus esfuerzos es muy clara, su trabajo será más eficaz y activo.

- La empresa con una cultura de alto rendimiento puede gestionar la innovación de forma eficaz, puede controlar los riesgos de la innovación y, al mismo tiempo, animar a los trabajadores a que presenten nuevas ideas como el programa “Los más más de Camposol”, categorizado en la mejora continua de sostenibilidad, costos, seguridad y calidad.
- **Mejora continua de la gestión de conocimiento mediante tecnología adecuada.** Para que los colaboradores puedan asumir de manera responsable sus funciones de trabajo, la empresa transmite conocimientos técnicos y comerciales mediante el proceso de aprendizaje organizacional y capacitación en la manera formal, sistemática, documentada y soportada en tecnología adecuada de comunicación e información. De esta manera, se pueden desarrollar competencias distintivas del capital humano para participar de manera eficiente en la generación de valor.
- **Velar por el cumplimiento del sistema de la seguridad y salud ocupacional.** Se evaluará periódicamente el sistema de salud y seguridad por entidades gubernamentales y empresas de certificación externa para eliminar o reducir riesgos laborales posibles o accidentes y establecer mecanismos de atención médica para casos de emergencia y enfermedad ocupacional.
- **Establecimiento del mecanismo de diálogo.** La empresa crea el mecanismo de diálogo entre el equipo directivo y todo nivel de colaboradores mediante el proceso justo para que todas las opiniones se consideren en la toma de decisiones estratégicas que les afecten, y lograr el mayor nivel de compromiso y alineamiento de todos los que forman parte de la empresa con los objetivos anuales planteados.

6.3.6 Presupuesto del plan funcional de Recursos Humanos

Tabla 30***Presupuesto del plan de Recursos Humanos***

Plan de acción	2022	2023	2024
Programas para el desarrollo.	3	3	3
Programas para la retención del talento.	5	5	5
Inversión total en capacitación y formación continua.	2	2	2
Programas de reconocimiento.	5	5	5
Fomentar una cultura de alto desempeño.	1	1	1
Mejora continua de la gestión de conocimiento.	1	1	1
Seguros por el sistema de la seguridad y salud ocupacional.	1	1	1
Gastos de personal directo.	105	113	120
Total	122	130	137

Nota: Elaboración propia, 2022.

6.4 Plan de Responsabilidad Social Corporativa**6.4.1 Objetivo general**

Desarrollar los grupos de interés que están integrados en la cadena de valor en los que se basa la gestión de la responsabilidad social corporativa; en ese sentido, se define *stakeholders* como “[...] cualquier grupo o individuo que puede afectar o se ve afectado por el logro de los objetivos” (Peng, 2018).

Los grupos de interés son identificados mediante el diálogo social como medio de comunicación para detectar las expectativas, y están clasificados según el triple resultado neto: social, económico y ambiental, y son priorizados según los criterios de poder-legitimidad-urgencia, de acuerdo con la metodología Mitchell, Agle & Woods (1997). El resultado se muestra en la tabla 31.

La empresa apuesta por la sostenibilidad como eje estratégico *core* del agronegocio que atraviesa las actividades del punto de partida, el camino y la meta como es la venta de los productos al consumidor final. Por lo cual, el objetivo general de este plan consiste en lograr en forma sostenible el desarrollo simbiótico de todas las partes interesadas.

Tabla 31***Definición y expectativas de los grupos de interés***

Stakeholders	Definición	Expectativas de cada grupo con respecto a la empresa
Accionistas	Los accionistas son los inversores de Camposol y como aportantes de capital, tienen derecho a compartir beneficios, tomar decisiones importantes según la cantidad de capital aportado.	Mejorar la rentabilidad de los accionistas. Estandarizar el gobierno corporativo. Prevenir riesgos financieros y operativos.
Empleados	Los empleados son personas que tienen diversas formas de empleo en Camposol, incluidos los trabajadores permanentes, los trabajadores subcontratados, las contrataciones temporales y los practicantes.	Protección de los derechos de los empleados. Seguridad y salud de los empleados. Desarrollo de la carrera del personal.
Proveedores	Los proveedores son empresas e individuos que suministran diversos recursos necesarios a Camposol y sus competidores, incluida la provisión de materias primas, equipos, energía y agua .	Cumplir con la ética empresarial. Adquisiciones abiertas y justas. Beneficio mutuo. Desarrollar juntos.
Clientes	Los clientes son grupos que satisfacen determinadas necesidades mediante la compra de los productos de Camposol.	Proporcionar productos seguros y confiables.
Comunidades	Las comunidades donde opera Camposol están conformadas por personas que viven en un área determinada e influenciada por la empresa.	Impulsar el desarrollo de la comunidad. Apoyar el bienestar social.
Medio ambiente ecológico	El medio ambiente ecológico se refiere a la cantidad y calidad de los recursos hídricos, los recursos terrestres, los recursos biológicos y los recursos climáticos que afectan a Camposol. Es un ecosistema compuesto relacionado con el desarrollo sostenible de la empresa.	Proteger el medio ambiente. Hacer frente al cambio climático.
Estado	El gobierno se refiere a todos los órganos que ejercen el poder estatal, incluidos los órganos legislativos, ejecutivos y judiciales.	Cumplimiento de las leyes y normativas nacionales e internacionales.

Nota: Elaboración propia, 2022.

6.4.2 Objetivos específicos de Responsabilidad Social Corporativa

En base a las expectativas de cada grupo de interés, en la presente investigación se priorizará a unos cuantos, como se muestra en la tabla 31, porque el cumplimiento de la expectativa de los accionistas y los empleados están planteados en el plan funcional de finanzas, y en la evaluación financiera y de recursos humanos.

Tabla 32**Objetivos del plan de Responsabilidad Social Corporativa**

Ojbetivos específicos	Indicador	2022	2023	2024	Àrea responsable
Promover la igualdad de género y diversidad de los trabajadores.	Porcentaje mínimo de trabajadoras/ total de trabajadores.	35%	40%	45%	Recursos Humanos.
Establecer alianzas con los proveedores que poseen homologaciones y certificaciones.	Proporción de proveedores que han pasado la certificación del sistema de gestión ambiental ISO14000.	30%	40%	45%	Supervisado por las áreas de Responsabilidad Social y Operaciones.
Concienciar a los empleados en el uso óptimo del agua y de la energía.	Índice de satisfacción mediante encuestas a los empleados y el examen.	80%	90%	95%	Recursos Humanos.
Posicionarse en los clientes que son socialmente responsables con todos sus grupos de interés.	Encuestas a los clientes.	80%	85%	90%	Marketing.

Nota: Elaboración propia, 2022.

6.4.3 Acciones estratégicas para cumplir con los objetivos del plan de Responsabilidad Social Corporativa

En concordancia con los objetivos trazados, las acciones para el logro están planificadas en los planes funcionales de Marketing y Ventas, Operaciones, y Recursos Humanos, de acuerdo con el área designado. La oficina de Responsabilidad Social Corporativa verificará el cumplimiento de estos objetivos en coordinación con cada área pertinente, y elaborará un reporte de sostenibilidad para informar a todos los *stakeholders*.

6.4.4 Presupuesto del plan funcional de Responsabilidad Social Corporativa

El presupuesto está en cada plan funcional de la empresa.

6.5 Plan funcional de Finanzas y evaluación financiera

6.5.1 Objetivo general

La empresa Camposol ha logrado anualmente un crecimiento sostenido de ventas brutas desde el inicio del negocio hasta la fecha límite de investigación, por lo cual, la empresa tiene por objetivo financiero mantener su solvencia financiera para el año 2024.

6.5.2 Objetivo específico del plan de Finanzas

Tomando en consideración el objetivo general y los objetivos estratégicos definidos en la formulación estratégica (ver capítulo V), se han definido los objetivos para el plan de Finanzas como se muestra en la tabla 33.

Tabla 33

Objetivo específico del plan funcional de finanzas

Objetivo específico	Indicador	2022	2023	2024
Incrementar el margen EBITDA sobre las ventas totales	EBITDA sobre las ventas totales	36.00%	38.00%	40.00%

Nota: Elaboración propia, 2022.

6.5.3 Datos, políticas y supuestos

Datos

- Camposol es considerada como una empresa grande por sus ventas anuales mínimas superiores a 2,300 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE) (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2013).
- No se considera el efecto del pago del Impuesto General a las Ventas (IGV): 18%.
- Se parte de la cifra real del año 2021 para proyectar del año 2022 al 2024.
- Tomando los presupuestos desarrollados en los planes funcionales de Marketing y Ventas, Operaciones, y Recursos Humanos, se elaboran las proyecciones financieras.

Políticas

- Las partidas incluidas en los estados financieros de la empresa se expresan en la moneda del ambiente económico primario donde opera Camposol (moneda funcional). Los estados financieros se presentan en dólares, que es la moneda funcional y la moneda de presentación¹⁸.

¹⁸ Esto se define así porque los ingresos de la empresa vienen de los mercados internacionales y se factura a los clientes en dólares, además los préstamos han sido solicitados en dólares, aunque los costos y gastos están en la moneda nacional; más aún porque la empresa quiere operar en los otros países de Latinoamérica que usan una moneda diferente. En conclusión, el dólar es la moneda que representa en la manera fiable el entorno económico de la empresa.

- Las transacciones en moneda extranjera se traducen a la moneda funcional usando el tipo de cambio venta vigente a la fecha de las transacciones, o a la fecha de valuación en el caso de que las partidas sean revaluadas, publicado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
- La depreciación de las plantas productoras se calcula por el método lineal y las vidas útiles determinadas por línea de negocio son como siguen: Para uvas y mangos, 20 años, para palta, 23 años; arándanos, 10 años; mandarina, 18 años.
- Durante este periodo no se ejecuta la repartición de dividendos entre los accionistas.

Supuestos

- Para determinar el porcentaje de ventas de las cinco líneas de productos se considera el valor del 2021 como criterio para el periodo de investigación al 2024.
- Se considera que el impuesto a la renta será de 15% para el periodo 2022 al 2024.

6.5.4 Monto de la inversión (activos biológicos y activos fijos)

Considerando que el negocio está en marcha y este plan de inversiones hasta el cierre de operaciones del año 2021 es de US\$ 10 millones que provienen de las inversiones netas en activos biológicos y fijos en el año 2021.

Fuente de financiamiento

Para implementar el plan estratégico, las actividades estarán financiadas con un préstamo de US\$ 4 millones de una entidad financiera y con US\$ 6 millones de recursos propios.

Evaluación financiera

Se desarrollarán dos estados de flujos financieros: un escenario sin considerar cambios en la estrategia actual, y otro escenario con la nueva estrategia indicada en el presente plan. Para ello se está considerando el presupuesto proyectado de todos los planes funcionales como base para estas proyecciones financieras.

En base a esos dos escenarios se realizará una comparación de los flujos de caja económicos sin nueva estrategia contra los flujos de cajas proyectados con la estrategia presentada en este plan estratégico. La diferencia entre ambos dará el flujo de caja marginal bajo la hipótesis del negocio en marcha.

Determinación del COK y WACC

Se usará el Costo promedio ponderado de capital (WACC) como tasa de descuento requerida para este plan, pero previamente se determinará el costo de oportunidad del capital (COK) de los accionistas.

Tabla 34

Determinación del COK

Costo de oportunidad de capital	12.97%
RF (Bono Americano 10 años)	4.35%
Beta (Regresión o apalancado)	1.05
Prima por Riesgo	6.43%
Riesgo País	1.89%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Después de obtener el cálculo del COK, el costo de la deuda es del 6.6% (Camposol, 2022a) que proviene del precio que paga la empresa para recaudar fondos mediante préstamos (incluidos los préstamos de instituciones financieras y la emisión de bonos corporativos). Con la tasa del costo de oportunidad de capital y la tasa de interés del préstamo, se calcula WACC como se muestra como en la tabla siguiente.

Tabla 35

Cálculo del WACC (costo promedio ponderado del capital)

WACC	10.03%
CK	12.97%
E/(D+E)	60%
CDx(1-T)	3.52%
D/(D+E)	40%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Estado de resultados real del 2021 y proyectados del 2022 al 2024

Se proyecta el estado de resultados hasta el 2024 para evaluar el EBITDA en dos escenarios (con y sin estrategia), ya que es un indicador financiero para la evaluación.

- **Estado de resultados sin estrategia.** Para determinar el EBITDA se elabora el estado de resultados (ver tabla 36). Debido a que el crecimiento promedio anual entre los años 2019 y 2021 es del 5.1%, entonces se proyecta el estado de resultados hasta el año 2024.
- **Estado de resultados con estrategia.** Para determinar el EBITDA como meta de este plan estratégico, se proyecta un crecimiento promedio anual del 8% hasta el año 2024 (ver tabla 37).

Flujo de caja libre económico y financiero sin estrategia

En la tabla 38 se presenta el flujo de caja libre económico y financiero sin estrategia.

Flujo de caja libre económico y financiero con estrategia

Con el WACC de 10,03% se determina el flujo de caja implementando este plan estratégico, que permite conocer el nivel de rentabilidad de la inversión mediante el Valor Actual Neto Económico (VANE) y la Tasa Interna de Retorno (TIRE) (ver tabla 39).

Flujo de caja incremental, TIR E y VAN E

Debido a que el negocio está en marcha, solo y exclusivamente se considera la diferencia entre las inversiones y los gastos provenientes de los planes funcionales con estrategia y el plan sin estrategia para calcular el flujo de caja económico y financiero incremental para implementar la estrategia si generan un mayor desempeño financiero más sólido para la empresa.

Se realiza el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR) como criterios para decidir las inversiones de la empresa para el periodo 2022-2024, determinar el tamaño adecuado de inversiones, sin poner en peligro la viabilidad financiera futura de Camposol. El resultado se muestra como en la tabla 40.

6.5.5 Análisis de sensibilidad

En este plan estratégico se evalúan los flujos proyectados en un escenario pesimista que se estima un logro del 95% del cumplimiento de los objetivos del crecimiento de ventas en los mercados metas (Estados Unidos, China y Unión Europea) como criterio de sensibilidad, calculando al mismo tiempo los valores de la TIRE y el VANE, cuyos resultados se muestran en la tabla 41.

Si en este escenario la empresa no llega a cumplir al 100%, pero sí logra el $\leq 95\%$ del crecimiento de las ventas por los factores externos e internos de riesgos, entonces sigue ganando, y mientras el porcentaje de cumplimiento esté más cerca al 100%, ello sería mejor para la empresa (ver tabla 41).

6.5.6 Conclusiones del análisis de Finanzas

Luego de haber realizado la interpretación de estas evaluaciones financieras se define que este plan estratégico genera valor, lo que se refleja en una $TIRE > WACC$; un VAN de US\$ 8 millones y una TIRE de 40.9%, entonces el plan es viable financieramente.

Tabla 36

Estado de resultados real del 2021 y proyectados del 2022 al 2024 en el escenario sin estrategia en millones de dólares

	2021	2022	2023	2024
Ventas	343	357	371	386
Costo de ventas	-162	-168	-175	-181
Utilidad bruta	182	188	197	205
Gastos operativos				
- Gastos de administración	-24	-25	-25	-26
- Gastos de ventas	-41	-42	-43	-43
- Depreciación	-19	-19	-19	-19
Utilidad operativa	97	103	109	117
Gastos financieros	4	4	3	1
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	102	106	112	118
Impuesto a la Renta	-15	-16	-17	-18
Utilidad neta	86	90	95	100
EBITDA	116	122	128	136
EBITDA/ventas totales	33.9%	34.1%	34.5%	35.1%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 37

Estado de resultados real del 2021 y proyectados del 2022 al 2024 en el escenario con estrategia en millones de dólares

	2021	2022	2023	2024
Ventas	343	371	400	432
Costo de ventas	-162	-174	-184	-195
Utilidad bruta	182	197	216	238
Gastos Operativos				
- Gastos de Administración	-24	-24	-25	-26
- Gastos de Ventas	-41	-40	-40	-40
- Depreciación	-19	-19	-19	-19
Utilidad operativa	97	114	132	153
Gastos financieros	-0	-0	-0	-0
Utilidad antes del Impuesto a la Renta	97	114	132	153
Impuesto a la Renta	-15	-17	-20	-23
Utilidad neta	83	97	112	130
EBITDA	116	133	151	172
EBITDA/ventas totales	33.9%	35.9%	37.7%	39.7%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 38

Flujo de caja sin estrategia (en millones de dólares)

	2021	2022	2023	2024
INGRESOS				
Ingreso por ventas	343	360	378	397
EGRESOS				
- Capital de trabajo	-5	-5	-5	-5
Costos de producción	-162	-169	-174	-179
Gastos de administración	-24	-23	-24	-24
Gastos de ventas	-41	-39	-38	-37
Impuesto a la Renta	-15	-17	-19	-21
FC ECONÓMICO	97	108	119	132
Financiamiento neto				
- Préstamo	3			
- Amortización de capital		-1	-1	-1
- Intereses y otros		-0.21	-0.14	-0.07
- Ahorro fiscal		0.03	0.02	0.01
FC FINANCIERO	100	107	118	131

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 39

Flujo de caja libre con estrategia (en millones de dólares)

	2021	2022	2023	2024
INGRESOS				
Ingreso por ventas	343	371	400	432
EGRESOS				
Inversión	-10			
- Capital de trabajo	-5	-5	-5	-5
Costos de producción	-162	-174	-184	-195
Gastos de administración	-24	-24	-25	-26
Gastos de ventas	-41	-40	-40	-40
Impuesto a la Renta	-15	-17	-20	-23
FC ECONÓMICO	87	111	126	144
Financiamiento neto				
- Préstamo	4			
- Amortización de capital		-1	-1	-1
- Intereses y otros		-0	-0	-0
- Ahorro fiscal		0	0	0
FC FINANCIERO	91	110	125	143

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 40

Flujo de caja incremental, TIR E y VAN E en millones de dólares

	2021	2022	2023	2024
INGRESOS				
Ingreso por ventas		10	22	35
EGRESOS				
Inversiones				
- Activos	-10			
Costos de producción		-5	-10	-16
Gastos de administración		-1	-1	-2
Gastos de ventas		-1	-2	-3
Impuesto a la Renta		-1	-1	-2
FC ECONÓMICO	-10	3	7	12
FINANCIAMIENTO NETO				
- Préstamo	4			
- Amortización de capital		-1	-1	-1
- Intereses y otros		-0	-0	-0
- Ahorro fiscal		0	0	0
FC FINANCIERO	-6	2	6	11
IR	15.00%			
Kd	6.60%			
COK	12.97%			
WACC	10.03%	Tasa requerida (Ks)		

	2021	2022	2023	2024
FCE	-10	3	7	12
FCF	-6	2	6	11
TIR E	40.9%			
VAN E	8			
TIR F	62.0%			
VAN F	9			

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 41

Análisis de sensibilidad en escenario pesimista (millones de dólares)

	88%	91%	95%
TIR E	15.0%	21.9%	30.7%
VAN E	1	3	5
TIR F	25.2%	35.1%	47.5%
VAN F	2	4	6

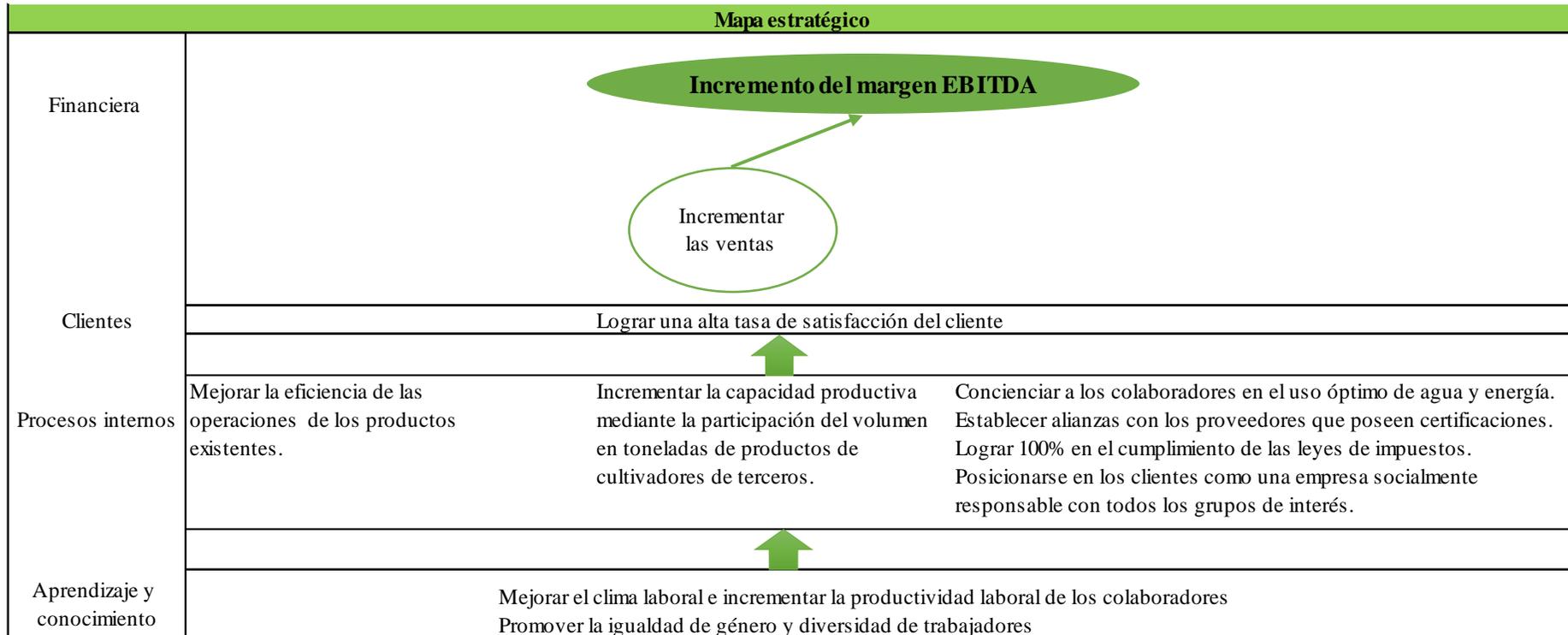
Nota: Elaboración propia, 2022.

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

El contenido central del mapa estratégico incluye el uso de activos intangibles (aprendizaje y crecimiento) como capital humano. La empresa Camposol puede innovar y establecer ventajas estratégicas y eficiencia (procesos internos), para que aporten valor específico al mercado (clientes), y así obtener valor para el accionista (financiero).

El diagrama de causalidad de la estrategia ha sido elaborado mediante el análisis de la interrelación de estos cuatro niveles de objetivos y se presenta en la siguiente figura 6. Con esta figura se elabora el cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 1996) con base en los planes funcionales presentados en el capítulo VI, cuyo desarrollo se presenta en el anexo 5.

Figura 6. Mapa estratégico



Nota: Adaptado de *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, por Kaplan & Norton, 1996.

Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

- El análisis externo e interno indica que la empresa aprovechándose de las oportunidades y fortalezas puede reducir las amenazas y debilidades.
- Aprovechando la fuerte tendencia del crecimiento sostenible del consumo mundial de los productos frescos, la empresa puede seguir aumentando la base de clientes, para así ganar la participación de mercado mediante la penetración del mercado del año 2022 al 2023, y el desarrollo de mercado en el año 2024 con la finalidad de lograr una presencia geográfica diversificada a nivel mundial. Al mismo tiempo, la cartera adecuada de productos diversificados permite a la empresa a aprovechar de forma significativa la oportunidad del mercado no explotado al 100%.
- Contando con la implementación efectiva de la estrategia de la integración vertical, la empresa posee ventajas competitivas suficientes para prolongar el éxito del negocio.
- El cumplimiento de los objetivos de los planes funcionales mediante las acciones estratégicas garantiza la continuidad del agronegocio hasta el año 2024.
- Al efectuar la evaluación financiera de la empresa, comparando el plan con y sin estrategia, se puede sacar la conclusión de que este planteamiento estratégico genera valor agregado mayor para todos los grupos de interés.

8.2 Recomendaciones

- Se recomienda seguir haciendo el monitoreo de la tendencia de los mercados internacionales para mejorar el portafolio de productos y tener una sólida gestión del equipo, de esta manera se pueden aprovechar al máximo las oportunidades y seguir cuidando de las fortalezas identificadas para enfrentarse las amenazas

- La implementación efectiva de este plan requiere de los esfuerzos de todo el personal de la empresa, para lo cual se recomienda comunicarlo de manera fluida para que todos los involucrados estén alineados de corazón y mente con dicha propuesta estratégica. Además, se debe revisar periódicamente el cumplimiento de los planes funcionales debido a que las incertidumbres de cualquier ámbito podrían afectar la implementación de este planteamiento estratégico.
- Se recomienda que la empresa siga optimizando todos sus esfuerzos en la distribución internacional, ofreciendo sus productos hasta en los supermercados.
- Se recomienda revisar anualmente la planificación financiera para que las acciones estratégicas cumplan su rol y función para lograr los objetivos específicos de cada plan funcional y la responsabilidad social corporativa.
- Se recomienda que el Comité de Estrategias revise constantemente las variables externas y los factores internos que pueden afectar al plan estratégico y, de esta manera, evitar que afecte la salud financiera de la empresa.

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2021). Memoria 2020. BCRP.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2020/memoria-bcrp-2020.pdf>
- Banco Mundial. (s.f.a). PIB per cápita (US\$ a precios actuales) - United States.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2020&locations=US&start=1960&view=chart>
- Banco Mundial. (s.f.b). Crecimiento de la población (% anual) – China.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW?locations=CN>
- Banco Mundial. (s.f.c). Crecimiento de la población (% anual) - United States.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW?locations=US>
- Banco Mundial. (s.f.d). Crecimiento de la población (% anual) - European Union.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW?locations=EU>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Camposol S.A. (2021). Sustainability Report 2020. https://www.camposol.com/wp-content/uploads/2021/06/CAMP_ISCAMP2020ING.pdf
- Camposol S.A. (2022a). Estados financieros de la empresa Camposol 2021. [Documento reservado].
- Camposol S.A. (2022b). Reporte documentario. [Documento reservado].
- Castillo, C.; Gamboa, J.; & Castillo, D. (2019). Aproximación del modelo CAGE para la internacionalización de los productos textiles del Ecuador. *Estudios de la Gestión*. N°

5, enero-junio de 2019, pp. 9-37.

<https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/1192/1104>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2019). *Perú 2030: tendencias globales y regionales*. CEPLAN. <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/CEPLAN-Tendencias-globales-y-regionales.pdf>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2021). Informe sobre Tecnología e Información 2021. Subirse a la ola tecnológica. Innovación con equidad. Panorama general. https://unctad.org/system/files/official-document/tir2020overview_es.pdf

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2020). Memoria institucional 2019. CONCYTEC.

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Tercera edición. Pearson Educación de México S.A de C.V

David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. Decimoquinta edición. Pearson Educación de México S.A de C.V

Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior. Viceministerio de Comercio Exterior. (s.f.a). Reporte de Comercio Regional. La Libertad. Anual 2020. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1731138/RCR_LaLibertad_2020_act-270421.pdf

Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior. Viceministerio de Comercio Exterior. (s.f.b). Reporte de Comercio Regional. Piura. Anual 2020. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1849929/RCR_Piura_2020_act-270421.pdf

Gaudin, Y., & Pareyón, R. (2020). *Brechas estructurales en América Latina y el Caribe. Una perspectiva conceptual-metodológica*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/139; LC/MEX/TS.2020/36). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46435/1/S2000836_es.pdf

Hax, A. & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*. Gránica.

IMD World Competitiveness Center. (2021). *World Competitiveness Ranking*. <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.a). IV Censo Nacional Agropecuario 2012. Sistema de consulta de resultados censales. Cuadros estadísticos. <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.b). Estadísticas. Empleo. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. Décimo quinta edición. Pearson Educación, S.A.

León, J. (2021, 13 de agosto). Área de producción orgánica en nuestro país se recupera. [Agencia Agraria de Noticias]. <https://agraria.pe/noticias/area-de-produccion-organica-en-nuestro-pais-se-recupera-25136>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (s.f.). Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM MINAGRI 2015-2021. <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PESEM-AGRICULTURA.pdf>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI). (2021). Decreto Supremo N° 017-2021-MIDAGRI, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional Agraria 2021 – 2030. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-nacional-agraria-202-decreto-supremo-no-017-2021-midagri-1975873-14/>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2021). Informe de actualizaciones de Proyecciones Macroeconómicas 2021-2024. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100869&lang=es-ES&view=article&id=3731

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2013, 28 de diciembre). Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, Aprueban Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-texto-unico-ordenado-de-la-ley-de-impulso-al-desarr-decreto-supremo-n-013-2013-produce-1033071-5/>

Mitchell, R.; Agle, B.; & Woods, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*. Vol. 22, N° 4, octubre 1997, pp. 853-886. https://www.jstor.org/stable/259247?seq=1#metadata_info_tab_contents

NYU Stern. (s.f.). CAGE Comparator™ Tutorial. [Video]. <https://globalization.stern.nyu.edu/cage?country=USA&indicator=mx>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2021). OCDE-FAO

Perspectivas Agrícolas 2021-2030. OCDE-FAO. https://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/ocde-fao-perspectivas-agricolas-2021-2030_47a9fa44-es

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Decimotercera edición. Planeta.

Peng, M. (2018). *Negocios globales*. Tercera edición. Cengage Learning.

Porter, M. (2005). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Redacción Gestión. (2021, 09 de febrero). Delivery creció 250% en el Perú durante la pandemia. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/servicio-de-delivery-en-peru-crecio-250-durante-la-pandemia-nndc-noticia/>

Sala situacional COVID-19. (2022, 19 de febrero). Dashboard. https://covid19.minsa.gob.pe/sala_situacional.asp

United States Securities and Exchange Commission. (2021). Amendment No. 2 to Form F-1. Registration Statement under the Securities Act of 1933. Camposol Holding PLC. <https://sec.report/Document/0001193125-21-178975/>

Velarde, J. (2021). Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021 – 2023. [PDF]. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2021-presentacion.pdf>

Anexos

Anexo 1. Rendimiento promedio por hectárea de tonelada

Rendimiento promedio por hectárea de tonelada					
	Camposol (Perú)		México	Estados Unidos	Resto del mundo
	2020	2018 y 2019	2018 y 2019		
Arándanos	12.0	16.1	11.2	7.0	6.4
Paltas	13.5	14.9	10.6	6.8	9.8
Mandarinas	29.6	41.9	14.7	29.5	12.8
Mangos	28.0	17.8	10.7	24.4	10.0
Uvas	34.7	28.0	10.7	24.4	10.0

Nota: Adaptado de Estados financieros de la empresa Camposol 2021, por Camposol, 2022a.

Anexo 2. Indicadores claves de la situación financiera de la empresa

Indicador	2018	2019	2020	2021
Ventas (millones de dólares)	368.4	455.4	326.6	343.2
EBITDA	34.00%	33.00%	36.80%	34,0%
Saldo de caja de US\$ (millones)	34,3	40,9	27,8	34

Nota: Adaptado de Estados financieros de la empresa Camposol 2021, por Camposol, 2022a.

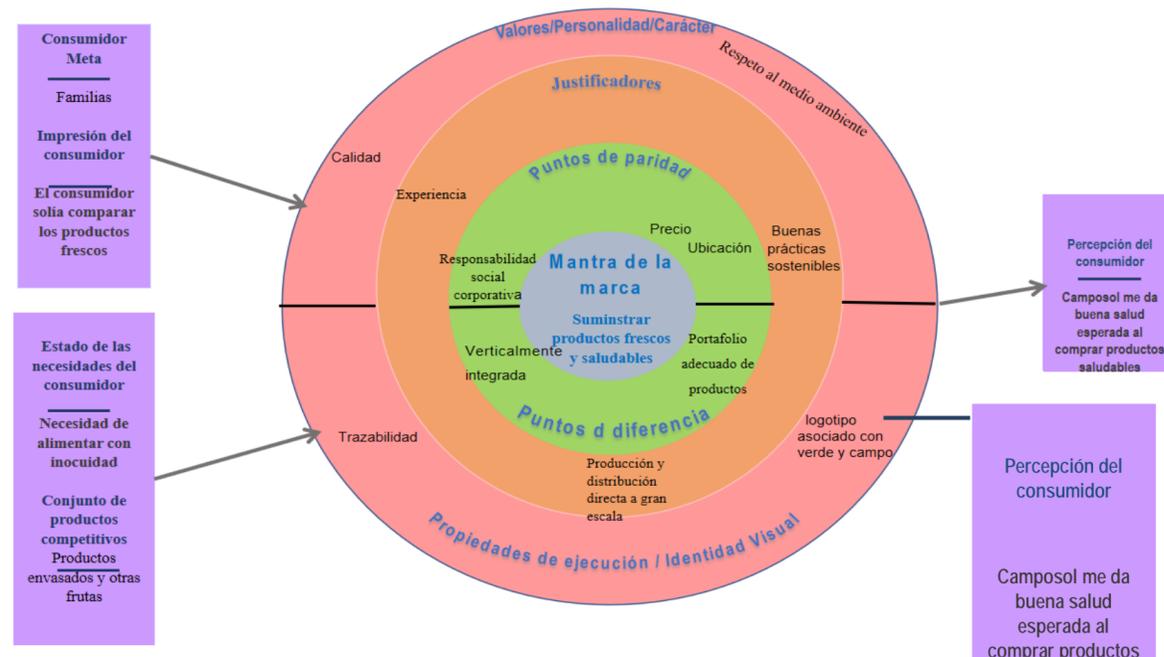
Anexo 3. Estación de cosecha de cada línea de producto

Calendario de producción del portafolio de productos diversificados de Camposol												
Línea de producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Arándano (Perú)	x							x	x	x	x	x
Arándano (México)	x	x	x	x	x	x				x	x	x
Palta (Perú)				x	x	x	x					
Palta (Colombia)	x	x	x	x	x				x	x	x	x
Mandarina (Perú)			x	x	x	x	x	x	x			
Mango (Perú)	x	x	x	x	x							
Uva (Perú)	x										x	x

Nota: El periodo anual de cosecha de cada línea de producto varía debido al clima y los demás factores.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 4. Posicionamiento de marca Camposol



Nota: Adaptado de Dirección de Marketing, por Kotler & Keller, 2016.

Anexo 5. Cuadro de Mando Integral

The Balanced ScoreCard						
Perspectiva	Peso	Objetivos	Indicador de Resultados	Meta	Iniciativa estratégica	Área responsable
Financiera	20%	Incrementar el margen EBITDA/VENTAS	Porcentaje de EBITDA/ ventas	A1 2024, alcanzar 40%	Participación en las ferias para hacer reconocer la marca Camposol	Finanzas
		Aumentar ingresos provenientes de ventas	Incrementar el crecimiento anual de ventas	A1 2024, alcanzar US\$ 457 millones	Programa de comunicación y publicidad, nuevas oficinas	Marketing-ventas
		Lograr al 100% en el cumplimiento de las leyes de impuestos	Porcentaje de cumplimiento con los impuestos	A1 2024, alcanzar 100 % de pago	Expansión de la presencia geográfica y nuevas canales de ventas	Finanzas
Cliente	20%	Aumentar satisfacción del cliente mediante la atractiva propuesta de valor	Porcentaje de clientes altamente satisfechos	A1 2024, alcanzar 85% del índice de satisfacción	Compra de datos para el análisis	Marketing-ventas
		Posicionarse en los clientes que la empresa es socialmente responsable con todos los grupos de interés	Índice de la satisfacción mediante encuestas a los clientes	A1 2024, alcanzar 95%	Supervisado por Responsabilidad Social Corporativa	Marketing-ventas
Procesos internos	40%	Consolidar la eficiencia de las operaciones de productos frescos existentes	Tasa de mantener una desviación de +/-5% sobre el total de costos y gastos anuales presupuestados	A1 2024, alcanzar 95%	Mantener el riego tecnificado y automatizado y el sistema de monitoreo de la calidad	Operaciones
					invertir en tecnologías como riego por goteo para la optimización del rendimiento de los cultivos.	Operaciones
					Mejora continua del control biológico de plagas y enfermedades	Operaciones
					Servicios de auditoría: Cumplir con las buenas prácticas de las certificaciones	Operaciones
					Mantener la infraestructura agrícola	Operaciones
					invertir en tecnologías post cosecha para la conservación de las frutas frescas	Operaciones
					Mejora continua en la inversión en la automatización y la modernización de las plantas de procesamiento.	Operaciones
					Mejorar la eficiencia en la cadena de suministro.	Operaciones
					Mantenimiento de activos biológicos	Operaciones
					Compra de materiales y suministros	Operaciones
Aprendizaje y conocimiento	20%	Mejorar el clima laboral e seguir incrementando la productividad laboral de los colaboradores	Porcentaje de satisfacción de los colaboradores	A1 2024, alcanzar 95%	Programas para el desarrollo y la retención del talento, capacitación, reconocimiento, mejora continua	Recursos Humanos
		Promover la igualdad de género y diversidad de los trabajadores	Porcentaje mínimo de trabajadoras/ total de trabajadores	A1 2024, alcanzar 45%	Supervisado por Responsabilidad Social Corporativa	Recursos Humanos
		Concienciar a los empleados el uso óptimo de agua y energía	Índice de satisfacción mediante encuestas a los empleados y el examen	A1 2024, alcanzar 95%	Programa de capacitaciones	Recursos Humanos

Nota: Adaptado de The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, por Kaplan & Norton, 1996.

Nota biográfica

Zhituo Wang

Nació en el distrito Ping Shan, provincia Hebei, República Popular de China. Es Licenciado en Estudios Eclesiásticos de la Universidad Pontificia de Salamanca, España. Cuenta con más de siete años de experiencia en las siguientes funciones: gerente administrativo de oficinas y jefe de despacho en el sector maderero (Nature Home Co., Ltd.), asistente de la Gerencia de Finanzas en el sector agroindustrial (Grupo Silvateam), y coordinador general en el sector de construcción, supervisión e ingeniería (China Railway Group Limited y China Road And Bridge Corporation). Actualmente labora en el Grupo TDM (Tecnología de Materiales S.A.) como ejecutivo de ventas para las empresas chinas de construcción y minas en el Perú y Latinoamérica.